Министерство общего и профессионального образования Российской Федерации.

Кемеровский Технологический Институт Пищевой Промышленности.

Курсовая работа по маркетингу

на тему:

"Планирование маркетинга - основа планирования деятельности предприятия".

Выполнила: ст. гр. ЭУ-63 .

Уткина Галина.

Проверила: Плешкова Н.А.

Кемерово

**Содержание.**

**Введение**

**1Глава**

**Система планирования маркетинга.**

* 1. Планирование в системе маркетинг
  2. Планирование целей и стратегии.

**2 Глава**

**Стратегическое планирование**

2.1 Этапы стратегического планирования

2.1.1 Программа фирмы.

2.1.2 задачи и цели фирмы

2.1.3план развития хозяйственного портфеля фирмы.

2.1.4стратегия роста фирмы.

2.2 Процесс стратегического планирования

2.2.1 Определение задачи организации.

2.2.2 Создание стратегических хозяйственных подразделений.

2.2.3 Установление целей маркетинга.

2.2.4 Ситуационный анализ.

2.2.5 Разработка стратегии маркетинга.

2.2.6 Реализация тактики.

2.2.7 Слежение за результатом.

**3 Глава**

**Планирование маркетинга.**

3.1 Виды планов маркетинга.

3.2 планирование маркетинга.

**Заключение.**

**Список использованной литературы.**

Введение.

Окружающая среда, в рамках которой осуществляется маркетинг, включает факторы, контролируемые высшим руководством фирмы, и факторы контролируемые маркетингом. Для того чтобы скоординировать их и создать основы для принятия решений, полезно использовать последовательный процесс стратегического планирования. С точки зрения маркетинг стратегический план указывает, какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут предприняты и как они будут завершены. Он также определяет текущее положение фирмы, ее будущею ориентацию и распределение ресурсов.

Стратегическое планирование в маркетинге имеет ряд специфических особенностей. Так, стратегический план маркетинга строится на основе так называемых стратегических хозяйственных подразделений при обязательном условии их взаимодействия. Он опирается на данные маркетинговых информационных систем, маркетинговых исследований, отделов сбыта, бухгалтерии и т.д.; использует конкретный анализ, анализ производительности и плановые модели распределения ресурсов, а также способность организации разрабатывать, поддерживать и защищать занимаемое ею положение на рынке. План маркетинга учитывает как краткосрочные, так и долгосрочные последствия решений; объединяет анализ окружающей среды и планы на случай непредвиденных обстоятельств, что облегчает процесс адаптации к возникающим изменениям.

Стратегический план, во-первых, задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирование цен. Во-вторых, он обеспечивает каждому подразделению в организации четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании. В-третьих, он стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений. В-четвертых, стратегическое планирование заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде. В-пятых, этот план определяет альтернативные действия, которые может предпринять организация.

Согласно изучению высших руководителей фирм, стратегическое планирование все теснее увязывается с маркетингом. Будущее скорее всего будет принадлежать маркетингу и попыткам захватить большую долю явно ограниченного рынка.

Каждая пятая фирма с объемом продаж менее 100 млн. долл. и практически все компании с продажами в 2 млрд. долл. имеют официальные отделы планирования. Эти фирмы больше заинтересованы в динамичных руководителях маркетинга с опытом оперативной работы.

1 Глава. Система планирования маркетинга.

1.1 Планирование в системе маркетинга.

Российские менеджеры работают в сложных условиях, обусловленных весьма противоречивыми и трудно прогнозируемыми процессами в экономике, политике и социальной сфере. Быстрый прогресс многих российских фирм в большинстве случаев опережает рост квалификациях работников и руководителей, способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. В результате "на коне" остаются только самые талантливые руководители, действующие творчески, нестандартно.

Многие фирмы работают, не имея официально принятых планов. В фирмах-новичках управляющие оказываются настолько занятыми, что управление них просто нет времени заниматься планированием. В зрелых фирмах многие управляющие заявляют, что до сих пор они прекрасно обходились и без формального планирования, а стало быть, они не могут иметь существенного значения. Они не хотят тратить время на подготовку планов в письменном виде. По их словам, ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза, и в конце концов, он будет просто пылиться на полке. Именно по этим и ряду других причин многие фирмы не применяют у себя формального планирования.

А ведь формальное планирование сулит немало выгод. Мелвилл Бранч перечисляет эти выгоды в следующем порядке:

1. Планирование поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно;
2. Оно ведёт к более чёткой координации принимаемых фирмой усилий;
3. Оно ведёт к установлению показателей деятельности для последующего контроля;
4. Оно заставляет фирму чётче определять свои задачи и политические установки;
5. Оно делает фирму более подготовленной к переменам;
6. Оно более наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Система планирования маркетинга включает в себя и стратегическое и маркетинговое планирование. Система стратегического планирования имеет основной целью создание крепкой фирмы, в которой есть по крайней мере несколько растущих производств, компенсирующих те, что, возможно, идут по нисходящей.

Поскольку стратегическое планирование плацдармом для любого другого планирования в рамках фирмы, его рассматривают в первую очередь.

1.2 Планирование целей и стратегий.

Внутренние условия

Культура и философия предприятия

Ресурсы предприятия

Трудовые финансовые материальные технологические

Внешние условия

Рынок

Покупатели поставщики конкуренты

Прочие партнеры.

Макросреда

Экономические социокультурные технологические политико-правовые физические

Анализ ситуации

Планирование целей

Выработка целей

Рис 1.2 "Факроры, влияющие на планирование целей"

Целевое стратегическое планирование основывается на данных, полученных в ходе исследования рынка. На планирование влияют также и философия и культура предприятия. (рис. 1.2)

Под целью понимается желаемое будущего состояния реальности. При определении цели необходимо обращать внимание на точную формулировку по содержанию, объему и времени. Кроме того, цели необходимо рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи.

Можно выделить следующие виды связей между целями:

1. Целевой конфликт: достижение цели 1 затрудняет достижение цели 2 (противодействие между техническим совершенствованием продукта и рентабельностью).
2. Комплексная связь (достижение цели 1 облегчает достижение цели 2).
3. Индифферентность (достижение одной цели не оказывает ни какого влияния на достижение другой).

Существуют следующие категории целей:

* высшие и подчиненные;
* основные и побочные;
* классификация по содержанию целей.

Ориентация только на прибыль как наиболее часто называемую цель весьма неполно описывает мотивы предпринимательских действий. Гораздо типичнее комплексные цели, причем приоритеты могут быть расставлены в зависимости от изменения условий среды или от философии руководства.

Основными функциями целей можно назвать следующие: 1) цели служат в качестве критериев выбора альтернатив поведения, 2) представляют базу последующего контроля.

Для того чтобы оценить действенность и эффективность избранных стратегий и действий, необходима точная и операциональная формулировка целей. В качестве примера точной, хотя и общей формулировки можно назвать задание одного немецкого производителя автомобилей: "До конца 1995 года достичь на внутреннем рынке 15%-ной доли рынка". Однако для управления и координирования процессов в различных областях деятельности предприятия такой общей формулировки явно недостаточно. Соответствующие инстанции должны также получить однозначное руководство к действию. Так, например, менеджер по продукту концерна, выпускающего моющие средства, может получить задачу по рекламе, сформулированную следующим образом:

А) Повысить уровень известности: до конца года 75 % домохозяек должны знать продукт;

Б) Повысит количество пробных покупок: 30% всех домохозяек должны попробовать новый продукт;

В) Повысить уровень верности марке: 12% всех домохозяек должны стать постоянными покупательницами.

Понятно, что выбор цели ограничивается многими условиями, в том числе желаниями потребителей, поведением конкурентов и ресурсами предприятия.

Итак, при постановке целей необходимо прежде всего учитывать следующее: операционное формулирование; достижение комплекса в целевых конфликтах; участие сотрудников в постановке целей.

2 Глава Стратегическое планирование.

2.1 Этапы стратегического планирования.

Стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями, её потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на чётко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Этапы стратегического планирования представлены на рисунке 1

Стратегия роста фирмы

Планы развития хозяйственного портфеля

Задачи и цели

Программа фирмы

Рис 2.1

С увеличением динамики и сложности среды, окружающей предприятие, возрастает роль систематического планирования, причем планирование должно позволять приспосабливаться к быстроменяющимся условиям. Планирование маркетинга имеет в этой связи особое значение. В условиях, когда сбыт становится наиболее узким местом, планирование маркетинга представляет основу для планирования других областей предприятия - снабжения, производства. Финансов.

Процесс планирования маркетинга. Как и планирования в целом, включает 3 логические и хронологические фазы:

1 работа начинается с анализа текущего и будущего положения предприятия и среды.

2 на этой основе вырабатываются цели и стратегии для их достижения.

3 в заключении определяется комбинация инструментов, позволяющих более эффективно с точки зрения достижения цели реализовать избранные стратегии.

Однако планирование не всегда осуществляется в таком порядке, он независимо от этого оно поддерживает целенаправленный и устремленный в будущее образ мышления и поступков; координирует решения и действия в области маркетинга; служит для информирования сотрудников о целях и необходимых ресурсах и является предпосылкой конструктивной критики; мотивирует сотрудников, если от достижения целей предприятия зависит достижение их личных целей; создает предпосылки для оценки и контроля результатов.

Хотя стратегическое планирование чаще всего рассчитано на большой период времени, не следует смешивать его с долгосрочным планированием, так как за основу здесь берется не временной горизонт, а содержание плана. В рамках стратегического планирования определяются следующие моменты:

* Утверждаются продукты, услуги рынки и сегменты, с которыми предприятие будет работать, а также количественные и качественные цели.
* Фиксируются стратегии маркетинга; речь идет об определении принципов поведения по отношению к рыночным партнерам и об установлении "генеральной линии" для комплекса маркетинга;
* Распределение ресурсов по организационным структурам в соответствии со стратегическим планом.

Программ маркетинга планируется гораздо более детально и точно: планируется применение инструментов маркетинга и их комбинирование в рамках маркетинг-микс.

2.1.1 Программа фирмы.

Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей её среды. Конкретная цель или программа фирмы обычно ясна с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации и появления управление неё новых товаров и рынков программа может потерять свою чёткость. Возможно, программа останется чёткой, но перестанет интересовать часть руководителей. А может, сохранив чёткость, перестанет соответствовать новым условиям среды.

Почувствовав, что фирма начинает плыть по воле волн, руководство вновь должно заняться поисками целей. Пора спросить себя: "Что представляет собой наше предприятие? Кто наши клиенты? Что ценно для этих клиентов? Каким будет наше предприятие? Каким оно должно быть?" Эти простые на вид вопросы относятся к числу самых трудных, на которые когда-либо придётся отвечать фирме. Преуспевающие фирмы постоянно ставят их перед собой и дают вдумчивые, обстоятельные ответы.

Многие фирмы в качестве ответа на эти вопросы разрабатывают официальные программные заявления в письменном виде. Хорошо проработанное программное заявление позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, даёт им цель, подчёркивает их значимость, нацеливает на достижения.

В программном заявлении должна быть чётко указана сфера деятельности фирмы. Определяющими границ деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетания нескольких факторов. Фирмы обычно характеризуют сферы своей деятельности с точки зрения производимых товаров, например, "Мы выпускаем логарифмические линейки". Несколько лет назад Теодор Левитт заявил, что, по его мнению, характеристика предприятия со стороны рыночной деятельности оказывается точнее и полнее, нежели его характеристика с товарной или технологической точек зрения. Он утверждает, что на предприятие нужно смотреть как на удовлетворителя нужд и запросов клиентов, а не как на производителя тех или иных товаров. Товары и технологии в конечном счёте устаревают, тогда как основные нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными вечно. Так, производитель логарифмических линеек обанкротиться вскоре после появления на рынке электронных калькуляторов. Если будет рассматривать свое занятие как изготовление логарифмических линеек, а не как удовлетворение людских потребностей в производстве расчетов. Программное заявление с позиции рыночной ориентации определяет предприятие с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов.

При разработке программного заявления рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы программа не получалась слишком узкой или слишком широкой. Изготовитель графитовых карандашей. Заявляющий, что он производством средств коммуникации, формулирует свою программы слишком широко. В этом случае полезно оттолкнуться от существующего товара в сторону коммерческих возможностей повышения высокого уровня и решать, какие из них практически подходят для фирмы. На рисунке "№№ представлены варианты развития фирмы, делающей чернослив. Она может рассматривать себя как производителя сухофруктов, как фруктовую компанию и, наконец, как пищевую компанию. Соответственно, она может представлять себя производителем слабительных средств или, в конечном счете, фармацевтической компанией. Каждый этап расширенного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть на оторванные от реальности шаги, не подкрепленные ее возможностями.

Фруктовая компания фармацевтическая компания

Фирма по производству сухофруктов фирма по производству

Фирма, производящая чернослив.

Фирма, производящая чернослив

слабительных средств

Пищевая компания.

Рис. 2.2

2.1.2 Задачи и цели фирмы.

Программу фирмы необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого эшелона руководства. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность. Система эта известна под названием управление методом решения задач.

В качестве иллюстрации возьмем какую-то фирму Х, занимающуюся производством удобрений. Фирма не заявляет, что программа его деятельности - это производство удобрений. Вместо этого она провозглашает своей программой "борьбу с голодом в мире". Такая программа влечет за собой четкую иерархическую лестницу задач. Программная установка на борьбу с голодом означает, сто задача фирмы состоит в обеспечении роста продуктивности сельского хозяйства. А продуктивность сельского хозяйства можно повысить благодаря созданию новых удобрений, сулящих увеличение выхода продукции. Однако исследования стоят дорого и требуют роста прибылей. Таким образом, основной задачей становится обеспечение роста прибылей.

Программа борьба с голодом на земном шаре.

деятельности

задачи фирмы. Обеспечение роста продуктивности сельского хозяйства

исследования по созданию новых удобрений

увеличение прибылей для дополнительного

финансирования исследовательских работ

задача маркетинга рост сбыта снижение издержек

увеличение доли выход на новые

отечественного рынка зарубежные рынки

стратегии обеспечение большей снижение цен и

маркетинга доступности товара и сосредоточение усилий на

усиление стимулирования крупных фермах

Рис.2.3

Прибыль можно поднять с помощью увеличения роста сбыта существующих товаров, снижения текущих издержек или того и другого вместе. Сбыт можно увеличить благодаря завоеванию большей доли отечественного рынка. Именно это и становится текущими задачами фирмы в сфере маркетинга.

Для решения этих маркетинговых задач необходимо разработать соответствующие стратегии маркетинга. Для увеличения своей доли отечественного рынка фирма обеспечит большую доступность своего товара и займется более интенсивным стимулированием. Для выхода на новые рынки она снизит цены и сосредоточит свои усилия на крупных фермах. Так будет выглядеть ее маркетинговая стратегия в широком смысле.

Каждую маркетинговую стратегию необходимо будет подробно расписать. Например, усиление стимулирования сбыта товаров потребует роста численности продавцов и интенсификации рекламы. И для того, и для другого должны быть разработаны отдельные детализированные стратегии. Вот так программы фирмы трансформируется в перечень конкретных задач на текущий период.

Сами же задачи предстоит превратить в конкретно поставленные цели. Задача "Увеличить долю рынка" звучит менее конкретно, чем цель "К концу второго года увеличить долю рынка на 15 %".

2.1.3 План развития хозяйственного портфеля.

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы, т.е. об оценке положения всех входящих в состав фирмы производств.

Такой анализ требует выявить более или менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым в отдельности. Фирме явно захочется вложить основные ресурсы в наиболее рентабельные производства и сократить или вообще прекратить вложения в слабые. Она может поддерживать свой хозяйственный портфель в боевой готовности, укрепляя или добавляя набирающие силу производства и избавляясь от хиреющих.

2.1.4 Стратегия роста фирмы.

Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, в какие сферы направить свои усилия.

Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляют возможности. Которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности **интенсивного роста**). На втором уровне выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности **интеграционного роста**). На третье этапе выявляют возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности **диверсификации**).

Таблица 2.1"Основные направления возможностей рынка".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Интенсивный рост | Интеграционный рост | Диверсификационный рост |
| Глубокое проникновение на рынок | Регрессивная интеграция | Концентрическая диверсификация |
| Расширение границ рынка | Прогрессивная интеграция | Горизонтальная диверсификация |
| Совершенствование товара | Горизонтальная интеграция | Конгломератная диверсификация. |

**Интенсивный рост** оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам для выявления возможностей интенсивного роста И. Ансофф предложил пользоваться методикой, получившей название "сетки развития товара и рынка".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Существующие товары | Новые товары |  |
| 1 Более глубокое проникновение на рынок | 3. Разработка товаров | Существующие рынки |
| 2. расширение границ рынка | Диверсификация. | Новые рынки |

Такая сетка указывает на 3 основные разновидности возможностей интенсивного роста.

**Интеграционный рост** оправдан в тех случаях, когда управление сферы деятельности прочные позиции и когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли, вперед или по горизонтали. *Регрессивная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. *Прогрессивная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения. *Горизонтальная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий конкурентов.

**Диверасификационный рост** оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Существует три разновидности диверсификации.

1. Концентрическая диверсификация, т.е. пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых классов клиентов.
2. Горизонтальная диверсификация, т.е. пополнение своей номенклатуры изделиями, которые некоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры.
3. Конгломератная диверсификация, т.е. пополнение своей номенклатуры изделиями, не имеющими никакого отношения к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

2.2 Процесс стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования состоит из 7 взаимосвязанных этапов; осуществляется совместно руководством фирмы и сотрудниками маркетинговых служб. Он показан на рисунке1.

Важно понять, что этот процесс применим как для маленьких, так и для больших фирм. Хотя каждый этап процесса планирования имеет специфику для отдельных типов организаций, использование сквозного стратегического плана полезно для всех.

Создание стратегических хозяйственных подразделений

Установление целей маркетинга

Определение задачи организации

Ситуационный анализ

Реализация тактики

Разработка стратегии маркетинга

Слежение за результатами.

Рис. 2.4

2.2.1 Определение задачи организации

Задача организации касается ее долгосрочной ориентации на какой-либо вид деятельности и соответствующее место на рынке. Ее можно определить через то, какие группы потребителей обслуживаются, какие функции выполняются и какие производственные процессы используются.

Задачи организации косвенно затрагиваются, если: фирма выходит на рынок с новым продуктом или услугой; завоевывается новая группа потребителей; прекращается реализация прежних товаров и услуг; расширяется или сужается область деятельности посредством приобретения или продаж.

В качестве примера компаний, недавно пересмотревших свои задачи, можно указать "Кэмбэлл" и "Ямаха". Фирма "Кэмбэлл Суп Компании", более всего известная своими пищевыми продуктами, быстро трансформировалась. Она стала активно внедряться в сферу здравоохранения, формулируя свою новую задачу так: "Обеспечить общее благосостояние потребителей". Японская фирма "Ямаха", ведущий производитель мотоциклов, диверсифицировалась, стала шире трактовать свои задачи, включая в них производство товаров и услуг для сферы отдыха, в том числе спортивных товаров. Организации, которые чрезмерно диверсифицируются, могут терять ясное понимание своих целей. Например, фирма "Грейхаунд" критиковалась за то, что она стала уделять чрезмерное внимание аренде компьютеров, автомобилей, производству мыла, страхованию и дорожным чекам в дополнение к ее обычным, традиционным транспортным услугам.

2.2.2 Стратегические хозяйственные подразделения (СХП)

После определения своей задачи организация формирует **стратегические хозяйственные подразделения (СХП)** - самостоятельные подразделения или отделения отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. СХП могут включать все товары с одними физическими характеристиками или приобретаемые для одинакового пользования в зависимости от задачи организации.

СХП - это основные элементы построения стратегического плана маркетинга. Каждое из них имеет следующие общие характеристики: конкретную ориентацию; точный целевой рынок; одного из руководителей маркетинга фирмы во главе; контроль над своими ресурсами; собственную стратегию; четко обозначенных конкурентов; явное отличительное преимущество.

Понцепция СХП была разработана компанией "Маккинси" для фирмы "Дженерал электрик" в 1971 году и позволяет выявить хозяйственные подразделения, который имеют наибольший потенциал по доходам, и предоставить им ресурсы, необходимые для их роста. СХП, не отвечающие ожиданиям, постоянно контролируют и в случае необходимости продают или закрывают.

В фирме "Дженерал электрик" действует около 30 СХП различного размера. На 16 из них приходится 87 % сбыта и 92 %прибылей; во всех этих областях "Дженерал электрик" является лидером. Организация может стать неуправляемой, если создаст слишком много таких самостоятельных подразделений. Сколько нужно СХП, зависит от задачи организации, ее ресурсов и готовности высшего руководства делегировать полномочия. В ходе обследования 1000 крупнейших промышленных фирм США было установлено, что типичная компания имеет их около 30. Специализированная фирма может иметь и одно.

2.2.3 Установление целей маркетинга.

Каждое СХП в организации должно устанавливать собственные цели маркетинговой деятельности. Они обычно определяются как в количественных показателях, так и качественных понятиях.

Среди организаций существует растущая тенденция к объединению количественных и качественных показателей. Например, положение в отрасли можно оценивать на основе роста доли рынка, а инновационность - на основе количества зарегистрированных новых патентов. Таким образом можно определить качественные цели однозначно.

Исследования показали, что *для фирм, выпускающих продукцию производственного назначения*, наиболее важные маркетинговые цели, связанные с долей прибыли, усилиями торговых агентов, разработкой новой продукции, продажей основным потребителям и политикой ценообразования; *для производителей потребительских товаров* - с долей прибыли, стимулированием продаж, разработкой новой продукции и политикой ценообразования, усилиями торговых агентов и расходами на рекламу; *для фирм, действующих в области сервиса*, - с усилиями торговых агентов, рекламными темами, обслуживанием потребителей и стимулированием сбыта.

2.2.4 Ситуационный анализ.

В ходе ситуационного анализа организация определяет маркетинговые возможности и проблемы, с которыми она может столкнуться. Ситуационный анализ ищет ответы на два общих вопроса: каково нынешнее положение фирмы? В каком направлении она движется? С этой целью изучают окружающую среду, ищут возможности, оценивают способности организации их использовать, определяют сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами и оценивают реакцию конкурентов на ту или иную стратегию компании.

Иногда, несмотря на все усилия компании, ситуационный анализ показывает, что слабые стороны нельзя преодолеть и фирма должна прекратить выпуск той или иной группы товаров.

2.2.5 Разработка стратегии маркетинга.

Стратегия маркетинга определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное - планирование продукции, сбыт, продвижение и цена. Для каждого СХП а организации необходима отдельная стратегия; эти стратегии должны координироваться.

Стратегия должна быть максимально ясной. Например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственный графики, поддержку продвижения и потребности в обучении персонала.

Часто фирма выбирает стратегию из двух или более возможных вариантов. Каждая из альтернатив открывает различные возможности для маркетологов. Например, ценовая стратегия может быть очень гибкой, поскольку цены менять легче, чем создавать различные модификации товара. Однако стратегию, базирующуюся на низких ценах, легче всего скопировать. Кроме того, удачная ценовая политика может привести к ценовой войне, которая очень плохо подействует на чистую прибыль. В отличие от этого стратегию, основанную на преимуществах размещения, трудно копировать в силу длительных сроков аренды и недоступности подходящих мест для конкурентов. Но она может быть негибкой и и плохо адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Четыре подхода к планированию стратегии представлены в следующих подразделениях: матрица возможностей по товарам/рынкам, матрица "Бостон консалтинг груп", воздействие рыночной стратегии на прибыль и общая стратегическая модель Портера.

Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использование четырех альтернативных ситуаций маркетинга для сохранения и увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация. Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

*Стратегия проникновения на рынок* эффективна для СХП, когда рынок растет или еще ненасыщен. Фирма стремиться расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентно способных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Стратегия развития рынка эффективна, если: местная фирма стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать имеющуюся продукцию. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более насыщенными усилия по продвижению.

Проникновение на развитие рынка.

Рынок.

Разработка товара. Диверсификация.

*Стратегия разработки товара*

эффективна, когда СХП имеет ряд успешных

торговых марок и пользуется привержен-

ностью потребителей. Фирма разрабатывает

новые или кодификационные товары для

существующих рынков. Она делает упор на

новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

*Стратегия диверсификации* используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного СХП или одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Эти товары могут быть новыми для отрасли или только для компании. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы.

Матрица возможностей по товарам для фирмы "Кока-кола" использует сочетание стратегий. Ее план - реакция на несколько факторов: большое количество безалкогольных напитков потребляют лица в возрасте от 13 до 24 лет, и относительный размер этой группы уменьшается; цены на сахар могут быть нестабильными; конкуренция на рынке газированных напитков очень значительна; некоторые существующие рынки насыщены и располагают значительными возможностями для долгосрочного роста; есть возможности за рубежом.

**Матрица "Бостон консалтинг груп"** позволяет компании классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее СХП играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются.

В основе матрицы лежит положение, что чем больше доля СХП на рынке, тем ниже относительные издержи и выше прибыль и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиций при заключении сделок.

Матрица выделяет 4 типа СХП: "звезды", "дойные коровы", "трудные дети" и "собаки" и предполагает стратегии для каждого из них.

*"Звезда"* занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Основная цель - поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. "Звезда" дает значительные прибыли. Но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать через снижение цены, большой объем рекламы, изменение продукции или более широкое распределение. По мере того как развитие отрасли замедляется, "звезда" превращается в "дойную корову".

*"Дойная корова*" занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Это СХП обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам сложно их переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки "дойная корова" дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств. Эти деньги поддерживают рост других СХП компании. Маркетинговая стратегия фирмы ориентируется на "напоминающую рекламу", периодические ценовые скидки, поддерживание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

*"Трудный ребенок*" незначительно воздействует на рынок в развивающейся отрасли. Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества не ясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширять расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма . что данное СХП может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

*"Собака"* - это СХП с ограниченным объемом сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли. Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек т.д. Для него характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста.

**Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (MIPS)**, осуществляемая Институтом стратегического планирования, предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных средств. Информация собирается СХП и агрегируется по отраслям. Анализируя общие данные по отрасли, организация может определить воздействие различных маркетинговых стратегий на функционирование. В 1983 г. в программе участвовали 2 тыс. СХП в 600 корпорациях.

Согласно результатам данной программы на доход сильнее всего влияли следующие факторы, связанные с маркетингом: доля на рынке относительно трех ведущих конкурентов; стоимость, добавленная компанией; рост отрасли; качество продукции; уровень инновации и вертикальная интеграция. Что касается движения денежных средств, данные говорят о том, что растущие рынки требуют от компании средств, относительно высокая доля на рынке улучшает поступление денег, а высокие уровни инвестиций поглощают деньги.

Информация направляется участвующим компаниям в следующих формах:

* Стандартные сообщения - информация о среднем доходе от инвестиций, конкуренции, технологии и структуре издержек;
* Сообщения по анализу стратегий - описание воздействия - описание воздействия изменений в стратегии на кратко- и долгосрочный доход от инвестиций и движение наличных средств;
* Сообщения об оптимальных стратегиях;
* Сравнительные сообщения - анализ тактики схожих конкурентов, как удачливы, так и неудачливых.

**Общая стратегическая модель Портера** рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого рынка и стратегическое преимущество.

Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация.

Используя *стратегию преимущества по издержкам*, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в больших количествах. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Используя *стратегию дифференциации*, фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который, тем не менее, рассматривается потребителями как уникальный в силу своего дизайна, характеристик, доступности, надежности и т.п. в результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

В рамках стратегии концентрации компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки по средствам концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создание особой репутации при обслуживании рынка, который может быть не удовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибылью носит U - образную форму. Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть по средством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую долю рынка, пождет преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако компания может "завязнуть в середине", если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществом по общим издержкам. В отличие от матрицы "Бостон консалтинг" и программы MIPS согласно модели Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

**Оценка подходов к стратегическому планированию**. По данным обследования крупных американских промышленных фирм, рассмотренный или похожие подходы к стратегическому планированию используют более трети опрошенных.

Основным достоинством описанных стратегических подходов является то, что выявляются и определяются все нужные организации, товары и виды деятельности; на основе этого анализа рекомендуется различать стратегии; можно оценивать функционирование относительно поставленных целей; выявляются принципы, позволяющие добиться улучшения. Кроме того, можно отслеживать действия конкурентов и распределение ресурсов.

Основные недостатки подходов заключаются в том, что их сложно применять; они могут быть слишком упрощены и упускать важнейшие факторы; чрезмерно чувствительны к изменениям в определении СХП и критериев оценки; недостаточно учитывают условия окружающей среды. чаще используются плановиками в штаб-квартирах фирм, чем линейными руководителями.

2.2.6 Реализация тактики.

Тактика представляет собой конкретные действия, выполняемые с целью реализации заданной маркетинговой стратегии. Обычно фирмы, успешно применяющие стратегическое планирование. Обеспечивают лиц, принимающих решения, необходимой четкой информацией; обладают значительным отличительным преимуществом и беспокоятся о своих потребителях; стимулируют руководителей использовать свои способности и быть адаптивными, а также стимулируют гибкость и масштабность.

Два важных тактических решения связаны с уровнем вложений в маркетинговую деятельность и временем осуществления маркетинговой деятельности. Вложения в маркетинг можно подразделить на обработку заказов и получение заказов. Издержки на обработку заказов представляют собой расходы, связанные с выполнением и оформлением заказов.

Расходы, создающие заказы, такие, как реклама и персональная продажа, создаю доходы. Их снижение может плохо повлиять на сбыт и прибыль фирмы. Поэтому организации необходимо оценивать доходы при различных сочетаниях маркетинговых функций. Максимальная прибыль редко достигается, когда уровень этих расходов низок.

Второе важное тактическое решение связано с определением временной последовательности маркетинговых операций. Правильно выбрать время - значит первенствовать в представлении товара; ввести товар на рынок, когда рынок в наибольшей степени готов к этому; быстро реагировать на стратегию конкурентов, чтобы застать их врасплох. В любом случае организация должна понимать, что маркетинговые возможности существуют в течении ограниченного времени и действовать надо соответственно.

Корпорация "Сайвин" - производитель фотокопировальных машин. с объемом годового сбыта в 469 млн. долл., конкурирует в отрасли, где сумма продаж ведущей фирмы "Ксерокс" составляет примерно 8 млрд. долл. В результате задачей данной организации было "создание уникального положения в выбранной "нише" на рынке". Она направила все ресурсы на захват значительной доли рынка дешевых канцелярских копировальных машин управление фирмы "Ксерокс". Для этого "Сайвин" постоянно проводила ситуационный анализ и разработала эффективную маркетинговую стратегию. При этом она использовала два типа конкурентных преимуществ: снижение издержек и обеспечение больших преимуществ для мелких потребителей, которые заинтересованы в надежном копировальном устройстве среднего качества.

2.2.7 Слежение за результатами.

Слежение за результатами включает сравнение планируемых показателей с реальными достижениями на протяжении определенного периода времени. Для этого можно использовать бюджеты, временные графики, данные сбыта и анализ издержек. Если реальное функционирование отстает от планов, то необходимо принять соответствующие меры после того, как будут определены области, в которых возникают проблемы.

В некоторых случаях планы приходится пересматривать из-за воздействия неконтролируемых переменных на сбыт и издержки. Некоторые дальновидные компании разрабатывают такие планы, которые заранее определяют, что нужно делать в случае неблагоприятных обстоятельств.

3 Глава Планирование маркетинга.

3.1 Виды планов маркетинга.

Планы маркетинга могут классифицироваться по длительности, масштабу и методам разработки. Они могут быть как краткосрочными, конкретными, разрабатываемыми отдельными подразделениями, так и долгосрочными, комплексными и создаваемыми руководством.

Планы маркетинга могут быть краткосрочными (обычно на 1 год), средне срочными (от 2 до 5 лет) или долгосрочными (от 5 лет). Многие фирмы опираются на сочетание этих планов. Кратко- и среднесрочные планы более детализированы и оперативны, чем долгосрочные. Например, план, рассчитанный на 1 год, может задавать точные цели маркетинг и стратегии для каждого продукта, предлагаемого фирмой, в то время как пятнадцатилетний план может ограничиваться прогнозированием внешней среды на этот период и определением долгосрочных потребностей организации.

Различаются также охват маркетинговых планов. Так. Могут существовать отдельные планы маркетинга для каждого из основных продуктов фирмы, один интегрированный маркетинговый план, включающий всю продукцию, или общий хозяйственный план с разделом, посвященным маркетингу. Производители потребительских товаров чаще всего используют отдельные маркетинговые планы для каждой ассортиментной группы; единый интегральный план маркетинга чаще всего применяется фирмами, действующими в сфере услуг; общий хозяйственный план обычно используется изготовителями продукции производственного назначения.

Кроме того планы маркетинга могут разрабатываться или снизу вверх или сверху вниз. В первом случае, бюджеты, прогнозы, сроки и стратегии маркетинга устанавливаются на основе информации продавцов, управляющих по продуктам, сотрудников отделов рекламы и др. служб маркетинга. Планы, разрабатываемые снизу, реалистичны, хорошо влияют на психологический климат. Однако при этом могут возникать трудности при координации и сведении планов, разрабатываемых снизу, в единый интегральный план и увязке различных предложений относительно одной и той же проблемы.

Таких трудностей не возникает при разработке планов сверху вниз, когда плановая деятельность централизованно управляется и контролируется. В этом случае можно использовать комплексные альтернативы относительно конкуренции и др. внешних факторов и обеспечивать единое направление маркетинговой деятельности. Тем не менее, уменьшается вовлеченность в процесс планирования руководителей более низких уровней и может ухудшаться психологический климат. Эти два подхода сочетаются, если высшее руководство устанавливает общие цели и направления, а сотрудники, занимающиеся сбытом, рекламой, товарами и т.п., разрабатывают планы реализации поставленных задач.

объем

Метод разработки

продолжительность

Вид маркетингового плана

Рис. 3.1 "Виды планов маркетинга".

3.2 Планирование маркетинга

Как выглядит обычный план маркетинга? План выпуска обычного или марочного изделия должен включать в себя следующие разделы:

Изложение текущей маркетинговой ситуации

Перечень опасностей и возможностей

Перечень задач и проблем

Сводка контрольных показателей

Программа действий

Стратегия маркетинга

бюджеты

Порядок контроля.

Рис. 3.2 "Составляющие плана маркетинга".

Сводка контрольных показателей.

В самом начале плана должна идти краткая сводка основных целей и рекомендаций, о которой пойдет речь в плане. Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству быстро принять основную направленность плана. За сводкой следует поместить оглавление плана.

Текущая маркетинговая ситуация.

В первом основном разделе плана дается описание характера целевого рынка и положения фирмы на этом рынке. Составитель плана описывает рынок с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд заказчиков и специфических факторов среды, делает обзор основных товаров, перечисляет конкурентов и указывает канал распределения.

Опасности и возможности.

Этот раздел заставляет руководителей взглянуть на перспективу и представить опасности и возможности, которые могут возникнуть перед товаром. Цель всего этого заставить руководство предвидеть важные события, которые могут сильно сказаться на фирме. Управляющие должны перечислить максимально возможное число опасностей и возможностей, которые они могут себе представить.

Опасность - осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или событием, которое может привести к подрыву живучести товара или его гибели.

Возможность - привлекательное направление маркетинговых усилий, на которых фирма может добиться конкурентных преимуществ.

Задачи и проблемы.

Изучив связанные с товаром опасности и возможности, управляющий в состоянии поставить задачи и очертить круг возникающих при этом проблем. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которые фирма стремится достич за период действия плана.

Стратегия маркетинга.

В этом разделе плана управляющий излагает широкий маркетинговый подход к решению поставленных задач.

Стратегия маркетинга - рациональное, логическое построение, руководствуясь которыми организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

Целевые рынки. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия. Фирма должна сконцентрировать свои усилия на сегментах, которые она может обслужить лучше всего с конкурентной точки зрения.

Комплекс маркетинга. Управляющий должен в общих чертах изложить конкретные стратегии в отношении этих элементов комплекса маркетинга. Каждую стратегию необходимо обосновать с точки зрения того, каким образом она учитывает опасности, возможности и ключевые проблемы.

Уровень затрат. Одновременно управляющий должен указать размеры бюджета маркетинга.

Программ действий.

Стратегии маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на вопросы: что будет сделано, когда это будет сделано, кто это будет делать, сколько это будет стоить?.

Бюджеты.

План мероприятий позволяет управляющему разработать соответствующий бюджет, являющийся, по сути дела, прогнозом прибыли и убытков. В графе "Поступления" дается прогноз относительно числа и средней цены-нетто товарных единиц. Которые будут проданы. В графе "Расходы" указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Их разность дает сумму ожидаемой прибыли. Высшее руководство рассматривает предлагаемый бюджет и утверждает или изменяет его. Будучи утвержденным, бюджет служит основой для закупки материалов, разработки графиков производства, планирования потребностей в рабочей силе и проведения маркетинговых мероприятий.

Порядок контроля.

В последнем разделе плана излагается порядок контроля за ходом выполнения всего намеченного. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписывают по месяцам или кварталам. Это означает, что высшее руководство может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять производства, не сумевшие добиться поставленных перед ними целевых показателей. Управляющим этих производств необходимо буде представить объяснения и указать, какие меры они собираются принимать для исправления положения.

Заключение.

Каждая фирма заинтересована в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ей нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать походящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий.

Отправная точка маркетинговой деятельности - анализ рыночных возможностей. Руководству необходимо знать, как следует выявить и оценить эти возможности. Оно может найти их, работая с сеткой развития товара и рынка и обращая внимание на новые сферы деятельности. Каждую возможность необходимо оценить с точки зрения ее соответствия целям и наличным ресурсам.

Для выполнения всей этой маркетинговой работы фирме необходимо создать 4 системы - маркетинговой информации, планирования маркетинга, организация службы маркетинга и маркетингового контроля. Система планирования маркетинга включает в себя и стратегическое и маркетинговое планирование. Система стратегического планирования имеет основной целью создание крепкой фирмы, в которой есть по крайней мере несколько растущих производств, компенсирующих те, что, возможно, идут по нисходящей. В рамках системы маркетингового планирования разрабатываются перспективные годовые планы для каждого из конкретных производств обычных и марочных товаров, перед которыми уже поставлены задачи стратегического характера.

Стратегический маркетинг является исключительно эффективным управленческим инструментом в силу целого ряда своих особенностей. Стратегическое планирование служит основой для любого другого планирования в рамках фирмы. Это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Стратегия маркетинга - принципиальные, средние или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижение поставленных целей.

Выбор стратегии ограничивают внешние и внутренние условия. Для описания стратегии можно использовать следующие стратегические определяющие, причем основная определяющая дает стратегии свое имя:

* пространственное выделение рынка (локальный, региональный, национальный);
* знакомство с рынком (старый рынок, родственный рынок, новый рынок);
* объем обработки рынка (один сегмент, несколько сегментов, весь рынок);
* способ обработки рынка (дифференцированный, недифференцированный);
* концентрация на одном из инструментов рынка (цена, качество);
* первичная цель (сбыт, рентабельность);
* отношение к конкурентам (агрессивное, нейтральное);
* отношение к кооперации;
* отношение к темпам роста;
* отношение к инновации.

Список использованной литературы.

1. Дж. Р. Эванс, Б. Берман. "Маркетинг", М.: "Экономика", 1990 г.
2. Е. Дихтль, Х. Хёршген "Практический маркетинг", М.: "Высшая школа", 1995 г.
3. Ф. Котлер "Основы маркетинга" М.: Бизнес-книга, 1995 г.
4. Современный маркетинг под ред. Хруцкого, М., 1996 г.
5. Г.А. Морозова "Систем маркетинга", М., 1992 г.
6. Э.А. Уткин Маркетинг М., 1998 г.