Министерство общего и профессионального образования

Тверской государственный университет

Кафедра экономики и управления производством

**Курсовая работа**

**По дисциплине «Менеджмент»**

**На тему:**

**«Стратегическое и тактическое планирование маркетинга»**

Выполнил студент II курса

Экономического факультета,

Специальность «Маркетинг»

Максимович М.В.\_\_\_\_\_\_\_\_.

Научный руководитель

к. э. н. доц. Комарова Е.В.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тверь

2010

Содержание

[Введение. 3](#_Toc276509511)

[Глава.1.Планирование маркетинга, его задачи и принципы. 3](#_Toc276509512)

[1. 1.Общие концепции планирования маркетинга. 3](#_Toc276509513)

[1.2.Основные задачи и принципы маркетингового планирования. 3](#_Toc276509514)

[Глава.2.Маркетинговое планирование и их особенности. 3](#_Toc276509515)

[2.1.Стратегическое планирование. 3](#_Toc276509516)

[2.2. Тактическое планирование. 3](#_Toc276509517)

[2.3. Маркетинговые программы. 3](#_Toc276509518)

[Глава.3. Основные направления совершенствования маркетингового планирования. 3](#_Toc276509519)

[3.1 Анализ рыночных факторов. 3](#_Toc276509520)

[3.2. Стратегии развития фирмы. 3](#_Toc276509521)

[Заключение. 3](#_Toc276509522)

[Список использованной литературы. 3](#_Toc276509523)

[Приложение 3](#_Toc276509524)

### ****Введение.****

Вопросы стратегического и тактического планирования, а также формирования стратегии развития фирмы, сегодня очень актуальны. Неверно выбранная стратегическая политика, ошибки в определении миссии, просчёты в формировании маркетинговой стратегии фирмы могут привести к значительным убыткам. В последнее время, бурная полемика, разворачивающаяся вокруг проблем отечественного маркетинга, выбрасывает на читателя самые разнообразные высказывания, в том числе и на популярную тему планирования маркетинговой деятельности, формирования правильной стратегии фирмы. Вопрос о том, нужно ли планировать деятельность компании вообще, сам по себе не стоит. Ясно, что нужно. Не ясно — как. Можно пригласить специалиста, который разложит все по полочкам и нарисует перспективы деятельности фирмы, скажем, года на 2-3. Но таких людей не много, стоят они очень дорого. Да и планирование - будь то оперативное, тактическое или стратегическое - является неотъемлемой частью процесса изучения и прогнозирования рынка и не должно рассматриваться как единовременное мероприятие. Вопросы формирования стратегии фирмы - это динамический и циклически замкнутый процесс. Единожды составленный стратегический план не является на 100% законом, обязательным для исполнения, а должен в процессе претворения в жизнь корректироваться в соответствии с изменяющимися условиями вокруг фирмы и внутри нее.

Поэтому, научиться осуществлять выбор целевых сегментов, проводить анализ маркетинговой среды и активно участвовать в формировании стратегии предприятия - главная задача любого экономиста-маркетолога. И от того, как это будет сделано, полностью зависит успех развития предприятия. Маркетинг сегодня является одним из наиболее мощных инструментов, который необходимо использовать в борьбе за выживание и процветание, недаром его называют философией бизнеса.

# Глава.1.Планирование маркетинга, его задачи и принципы.

# 1. 1.Общие концепции планирования маркетинга.

Планирование маркетинга в разных компаниях осуществляется по-разному с точки зрения содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Содержание плана маркетинга для различных компаний различно: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта, а в другом случае план маркетинга может включать цели и программы выполнения некоторых маркетинговых функций (исследования и разработки, производство и др.).

Формы, процедуры маркетингового планирования для разных отделений одной компании могут быть различными.

Большое число производственных компаний отдельные плановые документы для каждого главного продукта (группы однородных продуктов – продуктовой линии). Особенно это касается потребительских товаров. Таким образом, может одновременно существовать много отдельных маркетинговых планов. Эти планы чисто механически в одну книгу плановых документов.

Единый интегральный план маркетинговой деятельности, охватывающий все продукты, разрабатывает значительно меньшее число компаний.

В большинстве компаний вне зависимости от используемого типа плана маркетинговой деятельности его разработке предшествует разработка плана деятельности компании в целом. Маркетинг – это только ветвь, хотя и очень важная, на дереве плана компании. Другие ветки – это план производства, исследований и разработок, финансов, кадровой деятельности и т.п. Эффективность планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования в компании в целом.

Когда речь идет о постановке и решении перспективных маркетинговых задач, то план маркетинговой деятельности разрабатывается в составе стратегического плана компании.

Степень формализации систем планирования в существенной мере зависит от многих факторов, в том числе от положения компании на рынке. Компании, действующие на рынках с установившимся кругом потребителей, структурой спроса и конкуренции, т. е. на так называемых зрелых рынках, как правило, используют относительно формализованные плановые системы с жестко обусловленными плановыми периодами.

Следует отметить, что детальные ситуационные маркетинговые планы, как правило, имеет только каждая четвертая компания. Эти планы «запускаются», как только произойдет какое-то определенное событие.

Другим подходом является использование систем планирования маркетинга, предусматривающих регулярное, периодическое внесение изменений в планы маркетинговой деятельности.

Выбор горизонта планирования при разработке маркетинговых планов определяется как особенностями деятельности той или иной компании, так и традициями, «вкусами» тех или иных руководителей.

Удлинение планового периода снижает степень точности составляемых программ и планов.

Можно выделить несколько принципов, которые предприятиям следует использовать при планировании своей маркетинговой деятельности:

1. Системный подход к планированию. План предприятия – это система, которая объединяет ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является план маркетинга.

2. Разнообразие видов предприятий, их целей и задач, выпускаемой продукции (услуг) порождает разнообразие подходов к организации планирования маркетинговой деятельности.

3. Многовариантный ситуационный характер планирования.

4. Динамичный, непрерывный характер планирования, немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность компании.

5. Наличие понимаемой всеми, принимающими участие в планировании маркетинга, концепции его планирования.

Наверное, это нормальное качество любого менеджера по маркетингу – отсутствие тяги к планированию. Планирование воспринимается как ненужная работа, как потеря времени. Планирование не должно замещать действие. План должен быть четким, ясным и коротким. Он должен быть гибким – если маркетинговая среда, рынок, меняется за часы, то и вы должны уметь изменить свой план за секунды (попробуйте ответить на следующий вопрос: «Сможете ли вы изменить свой маркетинговый план за одну минуту в случае необходимости?»).

Есть планы, которые вы читаете и выполняете («чужие» планы), в составлении других вы участвуете (совместные) и те, которые вы составляете сами (индивидуальные). Каждый из них требует своего подхода.

«Чужие» планы – планы, которые были сделаны без вашего участия. Просмотрите их, учитесь на них, анализируйте слабые и сильные места, отмечайте «находки», которые вы сможете использовать в будущем. Как исполнитель оцените, как бы вы подошли к составлению и выполнению этого документа, какие бюджеты, информация, помощь потребовалась бы, найдите мотивацию для сотрудников, вовлеченных в исполнение плана.

Совместные планы – планы, создаваемые в процессе совместной работы с коллегами. При работе над ними займите максимально активную позицию. Улучшайте, критикуйте, предлагайте, совершенствуйте, упрощайте. Но не усложняйте его. Менеджер по маркетингу, несомненно, может внести свою лепту в планирование любого рода.

Индивидуальные планы – планы, которые вы делаете сами (самые полезные и для вас, и для маркетинга, и для компании).

# 1.2.Основные задачи и принципы маркетингового планирования.

Основные принципы общего планирования включают:

1. Нацеленность на достижения конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности; эффективную реализацию товара на рынке в плановых количествах, что означает овладение определенной долей рынка в соответствии с долговременной целью, намеченной предприятием.

2. Направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы, что требует особого внимания к стратегическому планированию.

3. Планирование тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей.

Планирование в маркетинге решает следующие основные задачи:

\* определяет цели, основные принципы и критерии оценки самого процесса планирования (например, дифференциация товаров в зависимости от выбранных сегментов рынка, комплексное планирование рыночной стратегии, определение объемов и сроков финансирования в зависимости от маркетинговых целей);

\* задает структуру и резервы планов, их взаимную связь (например, увязывает планы реализации товара по отдельным сегментам рынка, претворяет в жизнь комплексную рыночную стратегию, сбытовую и производственную деятельность региональных отделений и филиалов);

\* устанавливает исходные данные для планирования (состояние и перспективы развития рынка, существующие и будущие потребности конечных пользователей продукции предприятия, прогноз изменений товарной структуры рынков и т.п.);

\* определяет общую организацию процесса и рамки планирования (уровень компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия и т.п.).

В управлении современным маркетингом наиболее целесообразно, как сказано выше, применение системы стратегического планирования с ранжированием стратегических задач. Вначале рекомендуется провести анализ перспектив предприятия, т.е. выяснить неблагоприятные тенденции, опасные зоны предпринимательства, установить, где предприятие может иметь наилучшие шансы для развития, оценить возможность появления различных чрезвычайных ситуаций, которые могут оказать воздействие на выбранную линию развития. Удачное определение перспектив позволяет предотвратить выход фактических результатов деятельности за пределы оцененного диапазона развития.

Второй шаг в системе стратегического планирования  анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе, определение необходимых для улучшения положения предприятия действий путем совершенствования товара и т.д., выбор наиболее эффективных стратегий. Анализ общей конкурентоспособности может показать, что некоторые направления деятельности не имеют хорошей перспективы и от них следует отказаться. В связи с этим рекомендуется сделать третий шаг, а именно, применить метод выбора стратегии путем сравнения ожидаемых результатов в различных направлениях деятельности, установить приоритеты и распределить имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечить реализацию таких стратегических линий, которые сулят наибольший коммерческий успех.

Естественно предположить, что предприятие, оценив результаты своей деятельности в перспективе и посчитав их вполне удовлетворительными, с точки зрения своих целей, может ограничиться имеющимся в его распоряжении потенциалом и сегодняшними возможностями (финансы, кадры, конкурентоспособность товара на внутреннем и внешних рынках, уровень развития НИОКР и т.п.). В этом случае процесс стратегического планирования и связанные с ним анализ внешней Среды и прогнозирование ее возможного развития может быть прекращен, руководящее звено предприятия переходит к разработке конкретных программ и бюджета.

Однако во многих случаях оказывается, что предприятие не в состоянии планировать свое будущее на основе нынешних возможностей и имеющегося потенциала развития. Чаще всего это связано с тем, что сложившиеся направления товарной политики не соответствуют стратегическим целям, особенно в плане перспектив НТП. Тогда необходимо оценить возможные пути диверсификации направлений деятельности, чтобы определить новые, более эффективные виды деятельности, к которым следует перейти.

При оперативном планировании ближайшие цели предприятия трансформируются в текущие программы действия, бюджеты и планы прибылей, которые доводятся до каждого подразделения предприятия; по каждому подразделению устанавливается оперативный контроль за их исполнением. Текущие программы и бюджеты вместе с планом прибылей служат ориентиром для оперативных подразделений в работе по обеспечению рентабельности текущих операций.

Более сложной задачей представляется формирование стратегических программ, бюджетов и планов прибылей, в которые должны быть заложены основы будущей рентабельности планируемых операций. Стратегические цели плохо сочетаются с исполнением текущих операций, поэтому стратегическое планирование должно осуществляться не по подразделениям предприятия, а по отдельным проектам, будущим направлениям деятельности, новым товарным группам на основе отдельной системы управления и контроля за исполнением.

Следует отметить, что в условиях рынка стратегические цели  главное в планировании, а ошибки в стратегическом планировании представляют реальную угрозу выживанию предприятия.

# Глава.2.Маркетинговое планирование и их особенности.

# 2.1.Стратегическое планирование.

Планирование — процесс определения целей, стратегий, а также меро­приятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, кото­рая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их дос­тижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управ­ленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориенти­рованы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратеги­ческого планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического пла­нирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жест­кую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их дос­тижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимоувязаны между собой.

В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются цели развития организации, формируются стратегические хозяйственные еди­ницы и выбираются стратегии их достижения.

Стратегическое маркетинговое планирование состоит из трех стадий:

• стратегического плана;

• управления маркетингом;

• реализации плана.

Многие компании ведут свою деятельность безо всяких планов. Этому есть следующие объяснения:

• менеджеры противятся составлению письменного плана, поскольку это требует значительного времени;

• выдвигается аргумент, что рынок меняется слишком быстро, поэтому от планов нет никакой пользы.

Все же даже формальное планирование имеет ряд преимуществ. Оно побуждает руководство постоянно думать о будущем. Оно заставляет компанию четче определять свои цели и политику, приводит к лучшей согласованности в работе и дает объективные показатели эффективности работы. Тщательное планирование помогает компании предвидеть изменения среды и оперативно реагировать на них, а также всегда быть готовой к непредвиденным обстоятельствам.

Преуспевающие компании обычно составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

Годовой план представляет собой краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию, цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля. Годовой маркетинговый план, как правило, действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга, выполняя функции оперативного планирования и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях:

- маркетинговые исследования;

- продуктовая политика;

- ценовая политика;

- политика товара-распределения;

- коммуникационная политика.

Чётких границ различающих тактическое и стратегическое планирование нет. Стратегическое планирование отличается от тактического масштабностью поставленных целей. Можно сказать – стратегия отвечает на вопрос «что делать?», а тактика – «как это сделать?» (например, проводятся разовые исследования для определения стратегической направленности маркетинговой деятельности и в то же время осуществляется оценка рыночной ситуации, т.е. решаются тактические задачи).

Долгосрочный план описывает основные факторы и силы, которые будут влиять на организацию на протяжении последующих нескольких лет. Он содержит долгосрочные цели, основные маркетинговые стратегии, которые будут использованы для их достижения, и определяет необходимые ресурсы. Такой долгосрочный план должен ежегодно обновляться с целью внесения корректив в соответствии с произошедшими изменениями.

Стратегический план создается для того, чтобы помочь компании использовать в своих интересах возможности в постоянно изменяющейся среде. Это процесс установления и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями компании, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка – с другой.

Важным в системе стратегического планирования является анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе, определение необходимых для улучшения положения предприятия действий путем совершенствования товара, выбор наиболее эффективных стратегий.

Стратегическое планирование является фундаментом для остальных видов планирования в компании. Процесс планирования начинается с полного анализа положения дел в компании и определения миссии компании. Миссия определяет основную цель компании. Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии компании, которые предлагают готовые ответы на вопросы: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет действия сотрудников и дает четкий ответ на следующие вопросы:

• каким бизнесом мы занимаемся?

• кто наши потребители?

• какова цель нашей работы?

• каким будет наш бизнес?

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Затем устанавливаются более конкретные цели. Для этого собирается полная информация о внутренней среде организации, ее конкурентах, ситуации на рынке и обо всем остальном, что может влиять на работу компании. Этот процесс носит названия SWOT-анализа. После проведения SWOT-анализа готовиться подробный отчет о сильных и слабых сторонах компании, возможностях и угрозах, с которыми ей придется столкнуться. Затем высшее руководство решает, какими конкретно видами деятельности следует заниматься, какую поддержку необходимо предоставить каждому из них. В свою очередь, каждое подразделение, отвечающее за отдельный товар или вид деятельности, должно разработать свои подробные маркетинговые планы. Таким образом, маркетинговое планирование, осуществляемое на уровнях подразделений, облегчает стратегическое планирование.

Процесс планирования охватывает четыре этапа: анализ, планирование, реализация и контроль. Взаимосвязь между этими четырьмя этапами показана на рисунке 1.

Компания должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и избежание угроз. Анализ обеспечивает все последующие этапы необходимой информацией.

На этапе стратегического планирования компания решает, какие действия ей предпринять по отношению к каждой бизнес единице. Маркетинговое планирование включает определение маркетинговых стратегий, которые помогут компании в достижении ее общих стратегических целей.

На этапе реализации стратегические планы претворяются в жизнь, в результате чего достигаются цели компании. Реализуют маркетинговые планы сотрудники организации, работающие с другими людьми как внутри компании, так и за ее пределами.

Контроль включает в себя анализ и оценку результатов выполнения планов и связанной с этим деятельности, а также принятие корректирующих мер, в случае необходимости, для достижения поставленных целей.

Существуют две системы планирования: жесткая, формализованная система планирования, и гибкая, ситуационная. Жесткая система основана на принципе периодического принятия планов с установленным сроком действия. Наиболее распространены среднесрочный и краткосрочный планы. Это позволяет компании иметь четкие, стабильные критерии деятельности на весьма длительный период. Недостатки жестокой системы в том, что она не может вовремя учесть и использовать изменения рыночной ситуации.

Гибкая система планирования устраняет привязку к плановым периодам и может менять деятельность компании достаточно произвольно по мере возникновения изменений на рынке и в самой компании. Она позволяет гибко реагировать на рыночные колебания, но при этом лишает компанию четких, стабильных целевых установок. Сочетание двух систем планирования позволяет совершенствовать разработку пятилетних стратегических и годовых планов. При этом пятилетние планы определяют базовые целевые установки по направлениям деятельности фирмы, а годовые -конкретизируют цели но отдельным рынкам и типам объектов. Непрерывный анализ поступающей информации в течение всего периода (пяти лет) позволяет выявить изменения в условиях сбыта продукции и выдвинуть предложения по корректировке стратегических установок, заложенных в пятилетнем плане. Кроме того, могут быть внесены изменения и в годовые планы. Контроль за выполнением годовых планов заключается в постоянном слежении за текущими маркетинговыми усилиями и полученными результатами, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибылей. Основными средствами контроля являются изучение возможностей сбыта, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за поведением клиентов.

Связь между системой маркетинга и подфункцией планирования активная и двусторонняя. С одной стороны, маркетинговые цели оказывают решающее воздействие на систему планирования, с другой — все маркетинговые мероприятие взаимоувязаны в рамках плана-программы. Плановость при реализации маркетинговых мероприятий выражается в разработке и осуществлении программы маркетинга, который по существу представляет собой глобальный план и определяет содержание всех остальных планов предприятия.

# 2.2. Тактическое планирование.

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование предполагает длительный плановый горизонт на 10-15 лет. Однако с учетом нестабильности рыночной среды в российских условиях на многих предприятиях стратегия разрабатывается на среднесрочный период не более 5 лет. В свою очередь тактическое планирование, как правило, охватывает плановый горизонт на 1-2 года и является периодическим планированием.

Суть хорошо поставленного тактического планирования в том, чтобы провести долгосрочные стратегические решения в количественные показатели тактического плана, обеспечивающие постоянную координацию производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому тактический план, как бы тщательно он ни был разработан, без стратегического плана эффекта не даст. Здесь проявляется так называемый синергетический эффект, суть которого в том, что эффективные хозяйственные решения лежат на «стыке» различных планов. К сожалению, такое положение на производственных предприятиях встречается редко.

Тактическое планирование выступает как средство реализации стратегического плана предприятия. В рамках тактического планирования, исходя из имеющегося ресурсного потенциала предприятия, с учетом реализуемой стратегии развития определяются и утверждаются ведущие к достижению генеральных целей в среднесрочном и краткосрочном периодах:

-продуктовая программа;

-планы (задачи и мероприятия) по функциональным сферам деятельности;

-проекты или целевые программы.

Элементы комплекса тактического планирования в общей системе планирования предприятия (в соответствии с концепцией Д.Хана) представлены на рис. 2.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, направленную на достижение генеральных целей стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Особое внимание в тактическом плане должно уделяться показателям эффективности деятельности предприятия: повышению конкурентоспособности продукции, обеспечению желаемого уровня рентабельности, росту производительности труда, соблюдению договорных обязательств и др.

В условиях перехода к рынку существенно меняется природа тактического, как правило, годового плана. Из инструмента балансовой увязки ресурсов он должен превратиться в эффективную плановую систему принятия управленческих решений на предприятии. Любые просчеты в оценке потребностей рынка и собственных возможностей предприятия грозят убытками или даже банкротством.

Отличительная особенность тактического плана заключается в том, что он заставляет руководителей и специалистов всех уровней предприятия направлять свои усилия на поиск путей реализации целей и задач стратегического плана.

Управленческие решения, принимаемые при тактическом планировании, базируются на более объективной и полной информации, чем при стратегическом планировании. Эти решения более детальны и конкретны, связаны с меньшим риском, так как разрабатываются на меньший временной период. Кроме того, текущие плановые решения легче количественно оценивать, ранжировать по критериям и выбирать наиболее оптимальный вариант.

Тактический план выполняет функции координации и контроля.

Функция координации действий предполагает, что план устанавливает определенные пропорции между ресурсами и видами деятельности предприятия. Координация требует интеграции всех разделов текущего плана. Поэтому на крупных предприятиях процесс планирования носит повторяющийся характер и требует создания сложной плановой системы. На протяжении всего процесса планирования должна осуществляться проверка согласованности планов с учетом реализуемости и эффективности предлагаемых управленческих решений. Кроме того, необходимо применение в тактическом планировании различных оптимизационных методов.

Важнейшей функцией тактического планирования является обеспечение эффективного контроля. Точность реализации целевых установок плана, зависит от того, как налажен контроль за его выполнением. Система отчетности о выполнении плана, методы оценки и измерения результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия должны позволить организовать управление по отклонениям. Это дает возможность высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонения от нормального хода производства. Тем самым сберегается время для решения первоочередных стратегических вопросов.

Основными задачами тактического планирования являются:

- формирование оптимальной или обеспечивающей достижение требуемого уровня финансового результата продуктовой программы;

- разработка комплекса соответствующих функциональных и проектных мероприятий.

При тактическом планировании руководствуются блоком показателей выручки и издержек (себестоимости) продукции, рассчитанных на базе текущих цен, т.е. с учетом ценовой динамики и инфляции.

В зависимости от вида и объема применяемых на предприятии расчетных моделей (моделей планирования продуктовых программ, финансовых моделей) возникают различные степени свободы и проблемы при тактическом планировании в подразделениях. Так, показатели объемов снабжения, производства и сбыта всех подразделений должны быть согласованны для достижения желаемого объема продаж и создания необходимых запасов, чтобы поддерживать экономически выгодные объемы производства.

Составление, координация и утверждение тактических планов в подразделениях осуществляется в ходе многоступенчатого, итеративного (часто повторяемого) процесса планирования с учетом взаимовлияния всех подразделений и уровней управления предприятия.

Вид и число подразделений определяют на каждом предприятии исходя из его организационной структуры. С ростом размеров предприятия, расширением продуктовой программы и усложнением производственных процессов увеличивается число подразделений (объектов планирования) и отдельных планов. На промышленных предприятиях с функциональной организационной структурой самостоятельными объектами тактического планирования являются сбытовые, производственные, снабженческие, складские подразделения, отделы НИОКР и все отделы с комплексными, сквозными функциями, обеспечивающие работу других подразделений и служб, например, отделы обслуживания и ремонта оборудования (ОГМ), персонала (труда и заработной платы), финансов.

# 2.3. Маркетинговые программы.

Прежде чем приступать непосредственно к составлению маркетинговой программы (плана), полезно ответить на ряд вопросов, охватывающих различные блоки маркетинга, или, как правило, маркетинговые факторы, а именно:

• анализ и оценка рыночных возможностей;

• маркетинговая среда (макро- и микро-);

• набор контролируемых переменных, с помощью которых обеспечивается нужная реакция рынка (товар, цена, методы продажи, реклама и стимулирование сбыта и др.);

• подготовка персонала;

• оценка эффективности затрат.

По первому блоку могут ставиться такие вопросы.

Какой конкретно рынок намерена освоить компания (новый или традиционный или тот и другой одновременно)?

Если традиционный, то как расширить его границы, обойти конкурентов?

Если новый, как долго модно удерживать свое относительно монопольное положение на нем?

Что сделать, чтобы совпадали цели и ресурсы предприятия?

По второму блоку.

Насколько полно следует учитывать факторы макросреды (демографические, политические, социально-экономические и др.)?

На какие факторы микросреды следует обратить свое внимание (конкуренты, посредники, поставщики, производительный, торговый персонал, размещение торговой сети и др.)?

По третьему блоку.

Какие изделия, услуги, работы или их набор предлагает компания данному рынку и в каких объемах?

Какой сервис необходим, чтобы ввести на рынок, сопровождать продажу, сопутствовать в потреблении, утилизации?

Какие установить оптовые и розничные цены, какие можно допускать льготы и скидки и при каких условиях?

Каким образом будет реализовываться производимая продукция?

Кто и какие рекламные мероприятия будет разрабатывать и проводить, в какие сроки?

Каким представляется имидж товара и предприятия?

На какие сегменты рынка (один, несколько или все) будет выходить предприятие?

Какие методы стимулирования сбыта можно использовать и на каких этапах?

По четвертому блоку.

Обеспечено ли предприятие специалистами по маркетингу?

Следует ли опираться на собственные кадры маркетологов или пользоваться услугами независимых маркетинговых служб? Возможно ли сочетание собственных и привлеченных специалистов?

По пятому блоку.

Каковы ожидаемые расходы на маркетинговую программу?

объекту инновации целесообразно разделить на четыре типа: продуктовые; управленческие; маркетинговые; технологические.

Предпринимательство — это не всякий бизнес, это стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, анти бюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на нововведения в процессы производства, маркетинга, распределения и потребления товаров и услуг. Тогда как бизнес — это репродуктивная деятельность в сфере организации, производства, распределения и реализации товаров и услуг без новаторства, без инициативы в развитии инновационных процессов. Это осуществление или организация из года в год одного и того же производства, сбыта, распределения или другой деятельности в рамках апробированных технологий, норм и правил для удовлетворения сложившихся потребностей. Содержание предпринимательства, границы его осуществления тесно связаны с формами и видами предпринимательской деятельности (табл. 1.1)10. В соответствии с принятой структурой процесса воспроизводства (производство, обмен, распределение, потребление) выделяют четыре главных сферы предпринимательства: производственная, коммерческая, финансовая и сфера потребления. Другие виды предпринимательской деятельности, например, инновационная, маркетинговая, включаются в состав четырех главных сфер предпринимательства.11

[[1]](#footnote-1)

[[2]](#footnote-2)

Можно ли их снизить и за счет чего?

На какие уровни прибыли может рассчитывать предприятие?

Какие финансовые и иные льготы можно использовать для увеличения прибыли?

Велик ли коммерческий риск и в каких границах он допустим?

Отвечая на эти вопросы, хорошо бы против тех из них, где это возможно, поставить сумму затрат, требующихся на проведение комплекса работ, обеспечивающих достижение поставленной цели. Кроме того, следует учесть и затраты на сбор, обработку, анализ и оценку информации о спросе и рынке, потребностях, а также предусмотреть некоторый резерв для финансирования работ, которые не всегда удается запланировать заранее.

,

# Глава.3. Основные направления совершенствования маркетингового планирования.

# 3.1 Анализ рыночных факторов.

При формировании стратегического плана маркетинга руководством фирмы должен быть изучен и проанализирован широкий спектр вопросов. Эффективная стратегия маркетинга начинается с исследований. По оценкам западных экспертов бюджеты маркетинговых исследований за последние годы выросли в среднем в 3 — 4 раза. Это объективное требование, поскольку без точной, полной информации невозможно превращать имеющиеся в компании знания в экономические ценности. Маркетинговые исследования должны дать ответ на вопросы: «Кто покупает?», «Где покупают этот товар?», «Для чего покупается этот товар?» Это единственный способ достичь точного понимания, кого и как может обслуживать фирма, и какие потребности она удовлетворяет.

Что должна изучать фирма? Прежде всего, потребителей. Необходимо понимать, что потребитель хочет, почему он это хочет, как часто он это хочет и как он это использует. В качестве примера можно привести недавние исследования потребления напитков в металлических банках. В последние годы в РФ стало резко падать потребление напитков в жестяных банках. При всех неоспоримых, казалось бы, преимуществах жестяной банки, потребители предпочитают напитки в стеклянных бутылках. Причиной явления было устойчивое убеждение, что напитки в банках имеют примеси металлов, из которых банка состоит, а это приводит к изменению вкуса напитков и вредно для здоровья. В результате производители жестяных банок в РФ объединили свои усилия и разработали программу мероприятий, призванную изменить настроения потребителей и активизировать спрос на напитки в жестяных банках.

Что еще нужно исследовать? Конечно, конкурентов. Для того чтобы вовремя отреагировать на их планы захватить вашу долю рынка. Поставщиков. Чтобы найти наиболее дешевые и качественные комплектующие изделия. Посредников. Чтобы большая доля рыночной маржи оставалась в вашем «кармане». Понятие сегментации и микро-сегментации рынка

Главной целью предприятия является, как известно, получение прибыли и решение социальных проблем путем своевременной и выгодной реализации изготовленного товара. Для достижения этой цели предприятию приходится

устанавливать и реализовывать свои конкурентные преимущества, производить конкурентоспособную продукцию и определять свою нишу на рынке, конкретную группу потребителей.

Работа по определению группы потребителей по целевым сегментам рынка, количества, цен и сроков поставки товаров и технологий удовлетворения потребностей называется сегментацией рынка. Стратегические вопросы сегментации рассматриваются при стратегическом планировании.

По вопросам сегментации рынка опубликовано много работ. Одной из последних является "Стратегический маркетинг" Жан-Жак Ламбена. Остановимся на некоторых положениях из этой работы.

На стадии стратегического маркетинга и стратегического планирования формируется стратегия фирмы, прогнозируются нормативы конкурентоспособности товаров, определяется стратегия охвата базового рынка.

На стадии реализации этой стратегии для потребительских товаров проводится микро-сегментация по следующим этапам:

1. разбиение рынков товара на однородные сегменты с точки зрения желательных достоинств товара и отличные от других сегментов;

2. выбор целевых сегментов, исходя из задач фирмы и ее специфических возможностей, позиций конкурентов;

3. позиционирование товара в каждом целевом рынке;

4. разработка целевой маркетинговой программы.

Первый этап - разбиение рынков товара на однородные сегменты - может выполняться следующими способами:

• на основе социально-демографических характеристик потребителей (социально-демографическая, или описательная сегментация);

• на основе выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам);

• на основе стиля жизни, описанного в терминах активности, интересов и мнений (социально-культурная сегментация);

• на основе характеристик поведения при покупке (поведенческая сегментация).

После разбиения рынков товара на однородные сегменты осуществляется уточнение выбранных на стадии стратегического маркетинга целевых сегментов.

Метод выбора целевых сегментов определяется имиджем фирмы, ее конкурентоспособностью и имеющимися ресурсами. Эффективность аналитической работы по сегментированию зависит от того, в какой мере получаемые сегменты поддаются замерам, оказываются доступными, солидными и пригодными для проведения в них целенаправленных действий. Затем продавцу необходимо отобрать один или несколько самых выгодных для себя сегментов рынка. Но для этого сначала предстоит решить, какое именно количество сегментов следует охватить. Продавец может пренебречь различиями в сегментах (недифференцированный маркетинг), разработать разные рыночные предложения для разных сегментов (дифференцированный маркетинг) или сосредоточить свои усилия на одном или нескольких сегментах (концентрированный маркетинг) (рис.2). В данном случае многое зависит от ресурсов фирмы, степени однородности продукции и рынка, этапа жизненного цикла товара и маркетинговых стратегий конкурентов. Сегменты рынка можно оценивать как с точки зрения присущей им привлекательности, так и с точки зрения сильных деловых сторон, которыми фирма должна обладать, чтобы добиться успеха в конкурентном сегменте.

Выбор конкретного рынка определяет и круг конкурентов фирмы, и возможности позиционирования товара (то есть обеспечения товару конкурентного положения на рынке). После изучения позиций конкурентов на рынке фирма решает, занять ли место, близкое к позиции одного из конкурентов, или попытаться заполнить выявленную на рынке незаполненную "нишу". Эффективное сегментирование рынка невозможно без тщательного исследования, которое ведет к ясному пониманию экономического, социального и, если необходимо, психологического состояния потребителя. Экономическое состояние определяется данными о доходах, кредитоспособности, уровне налогообложения, сбережениях и других финансовых обязательствах. Социальное состояние учитывает гражданскую принадлежность, принадлежность к общественному классу, принадлежность к каким-то локальным группам, культурный уровень. Психологическое состояние включает особенности личности, стиль обработки информации, склонность к новаторству и предшествующую подготовку к определенному поведению. Из трех дисциплин, которые лежат в основе этих представлений о состоянии потребителя, - социологии, социальной психологии и экономики - первые две играют более важную роль в принятии правильных маркетинговых решений. И преимущественно на этих двух дисциплинах построена данная книга, одна из целей которой - рассмотрение процессов принятия решения потребителями, а также социальной среды, в которой они формируются.

Примеров сегментирования рынка множество. Для того чтобы остановить спад доходов, гигант розничной торговли Sears начала рекламу в таких журналах высокой моды, как Vogue. Она рассчитывала привлечь интересующихся модой женщин следующим обращением: "Отныне Sears торгует модной одеждой". Одновременно с новой рекламой Sears увеличила закупки модной одежды и обновила ассортимент своих магазинов (Wall Street Journal, August 15, 1990). Этот пример показывает, как продавец сегментирует рынок, выбирает потенциально выгодное направление, в данном случае молодых и богатых потребителей, и пытается позиционировать свой продукт, используя побуждающее обращение, переданное через выбранное по демографическим параметрам средство информации.

Позиционирование товаров

После выбора целевых сегментов фирма проводит позиционирование товаров в каждом сегменте. "Разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров - конкурентов". На данной стадии планирования возникают следующие типичные вопросы:

• каковы отличительные свойства и/или выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели?;

• как воспринимаются позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств или выгод?;

• какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных покупателей и позиций, уже занятых конкурентами?;

• какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

# 3.2. Стратегии развития фирмы.

Стратегия фирмы на рынке - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных фирмой целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться:

1. Продуктово-рыночная. Определяет виды конкретной продукции и технологии, которые фирма будет разрабатывать; сферы и методы сбыта; способы повышения уровня конкурентоспособности продукции.

2. Маркетинговая. Гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке; комплекс мероприятий по формированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

3. Конкурентная. Направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества товара, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

4. Управление набором отраслей. Высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями и ориентирами фирмы.

5. Нововведений (инновационная политика). Объединение целей технической политики и политики капиталовложений. Направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых фирмы стремятся содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей.

6. Капиталовложений. Определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; выяснение конкурентных позиций фирмы по от-ношению к соперникам; выявление возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно-хозяйственной деятельности.

7. Развития. Реализация целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования как фирмы в целом, так и ее филиалов и дочерних предприятий, стратегию развития которых определяет материнская компания: разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности компании, увеличение экспорта, создание СП за рубежом, расширение зарубежных капвложений.

8. Поглощения. Приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом научно-технических достижений, с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли хозяйства, транс-национализации капитала.

9. Зарубежного инвестирования. Создание за рубежом собственных производственных предприятий: сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.

10. Ориентации на расширение экспортной деятельности. Предусматривает разработку мер, способных обеспечить целесообразность развития экспорта, снизить возможные риски и оценить выгоды.

11. Внешнеэкономической экспансии. Предполагает по всем видам деятельности: создание производства за рубежом, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха.

# Заключение.

В данной контрольной работе неоднократно подчёркивается мысль, что главным инструментом формирования стратегии любой фирмы должно быть проведение стратегических маркетинговых исследований с целью стратегической сегментации рынка, выбора стратегии развития предприятия, разработки новых товаров, охвата рынка и роста фирмы. Достижение конкурентоспособности должно стать главной целью предприятия. В контрольной работе показано значение таких базовых понятий маркетинга, как маркетинговое планирование, рассмотрены основные формы маркетинговых стратегий развития предприятия.

Большинство компаний видят основную цель маркетинговых концепций скорее в удовлетворении потребностей потребителей, нежели в увеличении производства товаров и услуг. Современные бизнес-планы в большей степени ориентированы на клиентов и конкуренцию, хорошо обоснованы и реалистичны. В разработке планов участвуют все функциональные подразделения компании. Менеджеры по маркетингу воспринимают себя скорее как профессиональных управленцев и только, потом как узких специалистов. Участие высшего управленческого звена в разработке маркетинговых планов постоянно расширяется. Планирование превращается в непрерывный процесс, направленный на соответствие действий компании быстро меняющимся условиям рынка.

Названия маркетинговых планов обычно варьируются: «Бизнес-план», «Маркетинговый план», иногда — «Операционный план». Большинство маркетинговых планов рассчитаны на один год (иногда на несколько лет). Планы различаются по своему объему — они содержат от 10 до 50 страниц. Некоторые компании подходят к разработке планов очень серьезно, другие рассматривают их как руководство к действию. По мнению менеджеров по маркетингу, наиболее распространенными недостатками маркетинговых планов являются их не реалистичность, недостаточный анализ конкуренции и ориентация на краткосрочные результаты.

Стратегическое планирование бизнеса включает в себя определение бизнес-цели, анализ возможностей и внешних угроз, анализ внутренних сильных и слабых сторон, формулирование стратегии, (в частности, возможности создания стратегических союзов), разработку программ поддержки, реализацию программ, установление обратной связи и осуществление контроля.

Основную ответственность за приведение в действие процесса стратегического планирования несет штаб-квартира компании. Корпоративная стратегия призвана установить границы и структуру стратегических планов подразделений и бизнес- единиц.

Обобщая вышесказанное, нужно отметить огромную роль процесса маркетингового планирования в жизнедеятельности любого предприятия. На основе тщательного анализа рыночных факторов и выбора правильной стратегии, отечественные предприятия могут преодолеть негативные тенденции развития, повысить конкурентоспособность.

# Список использованной литературы.

1. Манн И. «Маркетинг на 100%», СПб.: Питер, 2003.
2. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия»., М.: Инфра-М, 2001
3. Гребцова В.Е. Менеджмент, Ростов-на-Дону: Феникс, 2000
4. Маркетинг под ред. Л.В. Бирюковой, М.: Экономика, 2000
5. Основы маркетинга Ф. Котлер, М.: Инфра-М, 2000
6. Алексей Савтюгин. Стратегическое планирование для малого и среднего бизнеса - упрощенный подход к трудоемкой работе. // Управление 3000 : 20.03.2003.
7. И. Ансофф "Стратегическое управление" М.: Экономика, 1989 - 89 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - Основы менеджмента: Пер. с англ.– М.: Дело, 2000.

**,**

Приложение №1

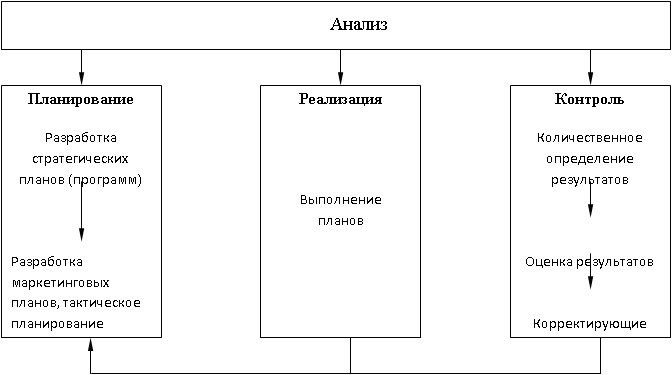


Рис.1 Этапы процесса планирования

Приложения №2

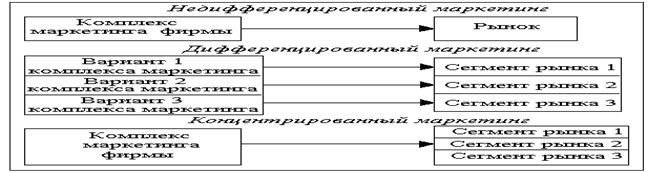


Рис. 2 Три варианта стратегии охвата рынка

Приложение № 3



Рис.3 Стратегическое планирование маркетинга

1. 10. Багиев Г. Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности

   11.Галинеченко. О. Г. Инновационная система [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)