

Министерство высшего и среднего
специального образования



РЕФФЕРАТ

*Тема: Стратегическое планирование и контроль
маркетинговой деятельности*

Выполнила: Студентка гр. ММ 80

Н. Рашитова

Ташкент 2015

Введение

В условиях жесткой конкуренции и роста издержек непереносимым условием выживания субъекта экономики становится маркетинг. Интерес к этой деятельности усиливается по мере того, как все большее число организаций в сфере предпринимательства, в международной сфере и некоммерческой сфере осознают, как именно маркетинг способствует их более успешному выступлению на рынке. Это касается как нашей страны, находящейся сейчас в переходном периоде, так и США, где многие предприятия добывающей и тяжелой промышленности также лишь недавно обратились к маркетингу.

Маркетинг (от английского market - рынок) комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия-экспортера, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В этих программах заложены мероприятия по улучшению товара и его ассортимента, изучению покупателей, конкурентов и конкуренции, по обеспечению ценовой политики, формированию спроса, стимулированию сбыта и рекламе, оптимизации каналов товародвижения и организации сбыта, организации технического сервиса и расширения ассортимента предоставляемых сервисных услуг. Маркетинг как порождение рыночной экономики является в определенном смысле философией производства, полностью (от научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ до сбыта и сервиса) подчиненной условиям и требованиям рынка, находящимся в постоянном динамическом развитии под воздействием широкого спектра экономических, политических, научно-технических и социальных факторов. Предприятия-производители и экспортеры рассматривают маркетинг как средство для достижения целей, фиксированных на данный период по каждому конкретному рынку и его сегментам, с наивысшей экономической эффективностью. Однако это становится реальным тогда, когда производитель располагает возможностью систематически корректировать свои научно-технические, производственные и сбытовые планы в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры, маневрировать собственными материальными и интеллектуальными ресурсами, чтобы обеспечить необходимую гибкость в решении стратегических и тактических задач, исходя из результатов маркетинговых исследований. При этих условиях маркетинг становится фундаментом для долгосрочного и оперативного планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия, составления экспортных программ производства, организации научно-технической, технологической, инвестиционной и производственно-сбытовой работы коллектива предприятия, а управление маркетингом важнейшим элементом системы управления предприятием.

Финансирование маркетинга

Предприниматель довольно часто руководствуется соображениями привлечения внешних источников финансирования для поддержания и расширения собственного дела. Заемные средства на краткосрочной и долгосрочной основе показываются в пассивной части балансового отчета. Заимодавцы и кредиторы рассчитывают получить к моменту истечения срока кредита не только сумму основного кредита, но и сумму, составляющую процентный доход финансирующей стороны. Предприниматель заемщик, в свою очередь заинтересован в эффективном использовании внешних источников финансирования, своевременном и полном выполнении финансовых обязательств.

Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом позволяет определить эффективность маркетинговых мер и соразмерно затрачиваемые средства и не дает расходовать необоснованно большие суммы на достижение маркетинговых целей.

Обычно анализ маркетинговых затрат осуществляется в 3 этапа:

Изучение бухгалтерской отчетности, сравнение поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими затратами.

Пересчет расходов по функциям маркетинга: расходы на маркетинговые исследования, рекламу, планирование и контроль, т. е. связываются текущие затраты с конкретной маркетинговой деятельностью.

Разбивка функциональных расходов по отдельным товарам, методам и формам реализации, сбытовым территориям, рыночным сегментам и т. д.

Обеспечение маркетинговой программы

Как бы тщательно ни разрабатывались программа маркетинга, без соответствующего экономического и организационно-технического обеспечения, т.е. без эффективной тактики она не будет работать. Маркетинг дело творческое. Каждая конкретная программа с ее оперативными мероприятиями, как правило, держится фирмами в строжайшем секрете, ибо даже для одинаковых стратегий требуются разнообразные тактические решения, совокупность которых приносит успех, а проведение связано с коммерческим риском, а значит с доходами или убытками компании.

Остановимся на главных особенностях тактики маркетинга, которые обусловлены спецификой деятельности предприятия.

Пожалуй, самым дорогим, но в тоже время и самым необходимым условием долговременного и оперативного управления рынком является проведение

сбора, анализа, обработки информации о рынке и прогнозирование его емкости. В сущности, вся тактика маркетинга строится на имеющейся и специально организуемой информации. Предприятие может получать необходимую информацию у фирм, которые специально занимаются ее сбором, обработкой и анализом, но такая информация слишком дорого стоит, и ею лучше пользоваться только в тех случаях, когда нет иного, более дешевого и доступного способа получения информации. Наиболее рациональный путь заключается в том, чтобы своими силами совместно или раздельно партнеры получали нужную информацию, а затем сводили ее воедино. Конечно, известные трудности представляет оценка затрат на организацию процесса получения информации, но можно ориентироваться на цены, сложившиеся в мировой практике.

Определяя необходимые блоки информации для освоения рынка, полезно предусмотреть получение лишь минимума сведений. Опыт работы с информацией показывает, что подчас собирается множество данных, которые впоследствии не используются, а это в свою очередь влечет дополнительные расходы на маркетинговое исследование.

Больших затрат труда, средств и специальных знаний требует отслеживание особенностей жизненного цикла товара и его судьбы на рынке. Когда предприятие выходит со своей продукцией на внешний рынок, перед ним встает задача выяснения длительности жизненного цикла продукции на рынке в условиях конкретного региона. Период рыночной жизни товара определяется как набором его потребительских свойств, ценой реализации, уровнем сервиса, так и сложившимися в потреблении традициями, уровнем конкуренции, экономико-правовой и политической ситуацией в стране.

Не менее важен вопрос о ценах. Он по праву считается одним из ключевых в маркетинговых программах, так как правильная ценовая политика обеспечивает запланированный уровень доходов и прибыли, ускоряет оборачиваемость, положительно влияет на конкурентоспособность и в тоже время выступает своеобразным гарантом страхования коммерческого риска.

Реклама, стимулирование сбыта, сервис в рамках маркетинга крайне сложное направление работы, поскольку многое строится не столько на точных расчетах, сколько на психологическом моделировании. Особую сложность представляет организация рекламы на зарубежном рынке, “избалованному” рекламой. Естественно, что в условиях зарубежного рынка приходится либо готовить собственные кадры рекламистов, либо платить рекламным агентствам, которые специализируются на оказании соответствующих услуг. В последнем случае зачастую приходится дополнительно тратиться на ознакомление нанятых рекламистов с некоторыми особенностями производства, влияющими на потребительские свойства изделий и отношение потребителей к товару.

Большим своеобразием отличается работа по стимулированию сбыта и организации сервиса. Условиями эксплуатации многих изделий, особенно технически сложных, резко отличаются в зависимости от клиента, состояния дорог, наличия ремонтных служб и др. Организация сервисного обслуживания может потребовать особой программы и даже развертывания впоследствии самостоятельного направления предпринимательской деятельности.

При выходе на зарубежный рынок определенные сложности представляет вопрос о каналах распределения. Всякий раз он решается с учетом использования минимума посреднических (перевалочных) стадий в ходе доведения товаров от производителя до потребителя, так как это может привести к увеличению цены на производимые товары и как следствие снизить их популярность, т.е. уменьшить доходы компании, и выбора оптимально приемлемой торговой сети.

Экономико-организационное обеспечение плана маркетинга предприятия связано в значительной мере также с подготовкой собственных кадров или привлечением самостоятельных служб, специализирующихся на конкретных направлениях маркетинга.

Еще до выхода на рынок предприятие должно четко определить, где, как и за счет чего будут осуществляться подготовка и повышение квалификации кадров.

Планирование маркетинга

Фирма, для которой маркетинг необходим, должна составлять маркетинговую программу постоянно, а не от случая к случаю.

В маркетинге используется принцип скользящего планирования, предусматривающий текущую последовательную корректировку показателей. К примеру, если программа составлена на 5 лет, то корректировки должны вноситься ежегодно, а для российских условий даже чаще, поскольку политическая и экономическая нестабильность находят свое отражение на любом рынке и достижение определенных количественных показателей (объем прибыли, объем рынка и т. д.) напрямую зависят от постоянно изменяющихся ставок налогов, уровня инфляции, выплат заработной платы в различных регионах, социальных программ правительства, указов по поводу запрещения некоторых видов рекламы и т. п. Поэтому, необходимо включение в планы некоторых финансовых и ресурсных “подушек” - резервных фондов на случай непредвиденных обстоятельств.

При разработке маркетинговых программ, как и планов внутрифирменного развития, используется также принцип многовариантности, т. е.

соответствующие службы предпочитают готовить не один, а несколько вариантов маркетинговой программы и плана (обычно 3 варианта - минимальный или наихудший, оптимальный, наиболее вероятный и максимальный или наилучший).

На западных фирмах планирование организовано на высоком уровне с использованием развитого математического и информационного обеспечения. При внутрисменном планировании, которое должно стать основным в практической деятельности российских предприятий в условиях рыночных отношений, важны, по крайней мере, три принципа:

разрабатывать планы должен, прежде всего, тот, кто затем эти планы будет претворять в жизнь;

уровень компетенции в планировании должен соответствовать уровню компетенции в отношении распоряжения ресурсами предприятия;

необходимо обеспечить гибкость и адаптивность планирования в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия.

Последний принцип особо важен для руководителей российских предприятий, для которых план всегда был законом и должен был выполняться любыми способами без каких-либо изменений его структуры и сроков, без учета того, нужен ли выпущенный товар или нет. В системе управления маркетингом планы предусматривают выпуск только тех товаров, которые будут обязательно востребованы потребителями. Поэтому принцип адаптивности планирования в планировании, учитывающий перспективную динамику спроса, становится едва ли не самым главным.

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

Существует 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 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 в деятельности. 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 по отдельным рынкам ОКС и типам объектов. Непрерывный анализ поступающей информации в течение всего периода (пяти лет) позволяет выявить изменения в условиях сбыта ОКС 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 достигнутыми результатами, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибылей. Основными средствами контроля являются анализ возможностей сбыта, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за отношением клиентов.

Основные задачи планирования

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.

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?

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.

Вывод

Проводить долгосрочную стратегическую политику, избегать значительных экономических и социальных потрясений и добиваться стабильного развития и перспективных успехов позволяют маркетинговые программы.

Программа маркетинговой деятельности носит рекомендательный характер, и если руководство соглашается с ее содержанием и принимает ее, то она входит составной частью в общий план работы фирмы, которой уже придается сила директивного документа. Естественно, план фирмы более широкий, нежели маркетинговая программа и включает дополнительно такие вопросы как финансовая, кадровая политика и т. д. однако, некоторые фирмы склонны рассматривать маркетинговую программу как прообраз и основу полного плана.

Финансы еще одна область, требующая эффективного управления. Пятилетний финансовый план по конкретному товару уже не так важен, как раньше, так как ситуация на рынке меняется слишком быстро. Обычно компании планируют бюджет на два года, исходя из тенденций предшествующих пяти лет. При этом учитываются все значительные изменения, которые произошли недавно или могут произойти в предстоящий операционный год.

Объем сбыта определяет и индивидуальные финансовые бюджеты различных отделов (производственного, складского, распределения, сбыта, административного и маркетинга). Руководство должно ставить для них задачи, решение которых приведет к достижению основной цели компании получению прибыли. Если объем сбыта сокращается, то не будет получена ожидавшаяся прибыль. В такие моменты начинаются мероприятия по сокращению персонала, повышению цен, изменению в производстве, распределении, уменьшению ассигнований на маркетинг.

Но финансовые ассигнования выделяются в соответствии со стратегическими задачами и не могут быть произвольно сокращены в угоду сиюминутным интересам.