

и содержание дисциплины

Раздел 2. Стратегический анализ возможностей и планирование маркетинга.

Тема 1. Планы развития компании (бизнес-планы) как основа стратегического маркетинга.

Маркетинг – ключевой раздел бизнес-плана.

Стратегический план маркетинга и операционный план маркетинга, их сравнительная характеристика.

План маркетинга: назначение, содержание, уровни разработки.

Краткое описание плана маркетинга.

Процесс планирования маркетинга: краткая характеристика его стадий.

МАРКЕТИНГ

Маркетинг – ключевой раздел бизнес-плана

Абсолютно любой бизнес нуждается в планировании. Чётко и грамотно составленный бизнес-план, тщательно проработанная структура и содержание бизнес плана – составляющая успешного бизнеса.

Планирование - одна из основных функций менеджмента. Планирование позволяет спрогнозировать и предотвратить множество неверных решений, которые могли бы привести к убыткам и, даже, банкротству предприятия.

Единого нормативного документа или регламента, какой должна быть структура бизнес-плана, в России нет, часто можно увидеть разное содержание бизнес-планов.

Но есть международные нормы и требования, на основании которых были разработаны стандарты: UNIDO, TACIS, KPMG, «Стандарт ЕБРР» и др.

МАРКЕТИНГ

Маркетинг – ключевой раздел бизнес-плана

Возражение - многие компании развиваются без специально написанных стратегий. Действительно, до определенного этапа часть компаний развивается успешно.

Это обусловлено, с одной стороны тем, что у их создателей есть устойчивое понимание путей развития бизнеса (так называемые «скрытые» стратегии), а, с другой стороны, как правило, благоприятной рыночной конъюнктурой.

В плане маркетинга устанавливаются рыночные цели компании и предлагаются методы их осуществления. В него не входят все цели и методы деятельности фирмы. Кроме маркетинговых выделяют производственные, финансовые и "кадровые" цели. Ни одну из них нельзя рассматривать изолированно.

Полный корпоративный или бизнес-план включает в себя ряд вспомогательных планов, в том числе генеральный план маркетинга компании.

Все отдельные планы должны быть слиты и скоординированы в единый корпоративный план.

МАРКЕТИНГ

Маркетинг - бизнес-план UNIDO

Наиболее популярной в России является структура бизнес-плана UNIDO (UN Industrial Development Organization). Согласно стандартам этой организации в бизнес-плане должны быть:

- I. Титульный лист
- II. Меморандум о конфиденциальности
- III. Резюме
- IV. Описание отрасли и предприятия
- V. Описание продукции и услуг
- VI. Маркетинг и сбыт продукции и услуг
- VII. Производственный план
- VIII. Организационный план
- IX. Финансовый план
- X. Направленность и экономическая эффективность проекта
- XI. Риски и гарантии
- XII. Приложения

МАРКЕТИНГ

Маркетинг – ключевой раздел бизнес-плана

Маркетинговое обоснование насквозь пронизывает все содержание бизнес-плана – или корпоративного плана - и является его ключевой несущей конструкцией (имеются также блоки - финансы, производство).

Маркетинг заключен в следующих разделах:

- 1) Резюме или краткое изложение проекта (маркетинговое подкрепление идеи бизнеса);
- 2) Описание отрасли и предприятия – это анализ рынка (оценка его емкости, исследование потребителей и конкурентов);
- 3) Производственный план (возможности рынка по обеспечению ресурсами);
- 4) Маркетинг и сбыт продукции и услуг - это и есть маркетинговый план (стратегия и тактика компании поведения на рынке);
- 5) Приложения (документы, необходимые для обоснования предпосылок, сделанных выше).

МАРКЕТИНГ

Маркетинг – бизнес-план КРМГ

По стандартам КРМГ структура бизнес -плана такова:

I . Титульный лист

II . Меморандум о конфиденциальности

III . Резюме (1. Краткий обзор 2. Продукция и услуги 3. Миссия, цели и задачи)

IV . Продукция и услуги (1. Введение 2. Продукция и услуги 3. Сопутствующие товары и услуги)

V . Анализ рынка и отрасли

1. Использование продукции и услуг

2. Демографический анализ

3. Конкуренция

4. SWOT - анализ

VI . Целевые рынки (1. Целевые потребители 2.

Географический целевой рынок 3. Ценообразование)

МАРКЕТИНГ

Маркетинг – бизнес-план КРМГ

VII . Стратегия рекламы и продвижения

1. Стратегия продвижения
2. Средства распространения рекламы
3. Прогноз продаж

VIII . Управление

1. Организация и основной персонал
2. Постоянное потребление активов
3. Затраты на подготовку производства

IX . Финансовый анализ

1. Себестоимость продукции
2. Анализ безубыточности
3. Количественный анализ
4. Доходы и убытки
5. Движение денежных средств
6. Балансы предприятия
7. Риски

X . Приложения.

МАРКЕТИНГ

Маркетинг – ключевой раздел бизнес-плана

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг стремится удовлетворить потребности клиентов и «несет ответственность» за способность компании удовлетворять их, эти же условия определяются миссией и задачами компании.

В стратегическом планировании используются ключевые понятия маркетинга, и порой сложно отделить стратегическое планирование от маркетингового.

На практике многие компании называют стратегическое планирование стратегическим маркетинговым планированием.

Для большинства современных компаний маркетинг является основой и идеологией ведения бизнеса, определяющей стратегическое и тактическое поведение фирмы на рынке.

МАРКЕТИНГ

Маркетинг – ключевой раздел бизнес-плана

Возражение (Frederic Frery) - парадокс: в то время как большинство стратегов - более чем уверенные в своих теориях бизнес-гуру,

корпоративная стратегия (в целом) - понятие весьма туманное и расплывчатое.

Почти полвека работы в этой области привели к тому, что литература по стратегии насчитывает, по крайней мере, десяток отдельных школ и более дюжины определений, каждое из которых строится вокруг своей идеи.

Стратегия часто смешивается с микроэкономикой, финансами ("стратегия как создание ценности для акционеров),

маркетингом ("стратегия как нахождение оптимального позиционирования на рынке),

организационной моделью ("стратегия как возможность развития новых бизнес-процессов").

Существуют и такие причудливые гибриды, как "стратегические финансы" или "стратегический маркетинг".

МАРКЕТИНГ

Два лица маркетинга

В рамках общего подхода выделяют два основных прикладных аспекта маркетинговой деятельности компании:

- 1) стратегический или аналитический (понимание рынков, всесторонний их анализ);
- 2) тактический или активный (проникновение на рынки, воздействие на них).

Для маркетинга компании необходимо иметь четкое разделение на два направления: стратегический и операционный/тактический.

Поэтому и в бизнес-планировании мы видим как бы два лица маркетинга, два направления активности компании, два «среза» планирования (Жан Жак Ламбен) :

Стратегический план маркетинга и
Операционный план маркетинга.

МАРКЕТИНГ

Стратегический план маркетинга

В ходе планирования бизнеса соблюдается определенная последовательность этапов планирования.

Главное не «автомобиль» и даже не «водитель», а наличие «дороги», ведущей к цели. Стратегический план маркетинга – это строительство дороги, ведущей к цели. Вначале нужно построить дорогу.

Стратегический маркетинг (strategic marketing) - вид маркетинга, суть которого, в отличие от маркетинга операционного, прежде всего в анализе потребностей физических лиц и компаний. Роль стратегического маркетинга - в отслеживании эволюции рынка (товара) и выявлении существующих либо потенциальных рынков или их сегментов.

При формировании стратегии менеджмент задействует как интуицию и опыт, так и методологию и системный подход.

МАРКЕТИНГ

Стратегический план маркетинга

Стратегический маркетинговый план нацеливает компанию на привлекательные экономические возможности и направления, адаптированные к ее ресурсам и преимуществам, обеспечивающие потенциал для ее рентабельности и роста.

В рамках стратегического маркетинга:

- уточняется миссия фирмы,

- определяются цели,

- разрабатываются стратегии развития;

- обеспечивается сбалансированная структура товарного портфеля компании.

МАРКЕТИНГ

Операционный план маркетинга

Роль операционного маркетинга – организация «повседневной» (day-to-day) деятельности, главным образом, продаж и политики коммуникации - для информирования потенциальных покупателей о достоинствах товара при снижении издержек на поиск покупателей.

Это классический коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации (4P).

Планирование операционного маркетинга - это процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки. Включает:

- тактическое планирование – среднее звено управления при участии менеджмента (определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения в рамках стратегии развития).

- оперативное планирование – исполнители под контролем менеджеров среднего звена (определение конкретных исполнителей и шагов (методов), способствующих реализации мероприятий, утвержденных в тактическом плане).

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: уровни

Планирование (в маркетинге) – это непрерывный и итеративный (циклический) процесс, имеющий целью приведение потенциала компании в соответствие с требованиями рынка.

Стратегический план маркетинга - с горизонтом в 3 – 5 лет, содержит долгосрочные цели и набор маркетинговых стратегий с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Этот план уточняется и дополняется ежегодно, на его основе составляются годовые планы маркетинга.

Операционный план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели деятельности на рынке, маркетинговые стратегии на текущий год. В его состав включается программа мероприятий, ресурсное, в том числе и финансовое обеспечение, т.е. бюджет маркетинга.

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: назначение, уровни

Стратегический план маркетинга – маркетинговый процесс, осуществляемый с целью создания новых рынков, а также **создания товаров и услуг**, обеспечивающих потребителей товарами более высокой качества, чем у конкурентов.

Готовит его высший менеджмент.

Долгосрочное планирование.

Операционный план маркетинга – активный коммерческий процесс, направленный **на уже существующие рынки** и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям. (С точки зрения горизонта планирования – это тактический маркетинг).

Готовит средний менеджмент под контролем руководства.

Среднесрочное планирование.

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: рамки

Процесс планирования - балансирование между творческим видением и четкой структурой. Способность творить и искать решения вне повседневной рутины - важная составляющая процесса. С другой стороны, маркетинговый план должен быть хорошо структурирован, чтобы все важные аспекты были охвачены, а маркетинговые стратегии и операционные задачи соответствовали реальной ситуации на рынке.

В целом у компаний, использующих формальный процесс планирования, больше шансов улучшить операционные результаты.

Определить новые возможности развития и вероятные риски компании помогает не столько готовый план, сколько **сам процесс планирования**. Систематическая оценка рыночной ситуации и внутренних ресурсов позволяет абстрагироваться от каждодневных тактических решений и посмотреть на рынок в целом.

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: содержание

Резюме для высшего руководства

1 Анализ текущей ситуации

- 1.1 Краткое описание рынка
 - 1.1.1. Демографические характеристики рынка
 - 1.1.2. Рыночные потребности
 - 1.1.3. Тенденции рынка
 - 1.1.4. Рост целевого рынка
- 1.2. SWOT – анализ
 - 1.2.1. Сильные стороны
 - 1.2.2. Слабые стороны
 - 1.2.3. Возможности
 - 1.2.4. Угрозы
- 1.3. Конкуренция
- 1.4. Товарное предложение
- 1.5. Ключи к успеху
- 1.6. Важные вопросы
- 1.7. Деятельность компании
- 1.8. Макросреда компании

2. Маркетинговая стратегия

- 2.1. Миссия
- 2.2. Краткосрочные маркетинговые цели
- 2.3. Краткосрочные финансовые цели
- 2.4. Целевые рынки
- 2.5. Позиционирование
- 2.6. Стратегия
- 2.7. Комплекс маркетинга
 - 2.7.1. Товар
 - 2.7.2. Ценообразование
 - 2.7.3. Продвижение
 - 2.7.4. Каналы распределения
 - 2.7.5. Обслуживание потребителей и внутренний маркетинг

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: содержание

2.8 Маркетинговые исследования

3. Финансовый анализ

3.1. Анализ безубыточности

3.2. Прогноз продаж

3.2.1. Продажи с разбивкой по клиентам

3.2.2. Продажи с разбивкой по сегментам

3.2.3. Продажи с разбивкой по регионам

3.3.1. Расходы с разбивкой по клиентам

3.3.2. Расходы с разбивкой по сегментам

3.3.3. Расходы с разбивкой по регионам

3.4. Совместный анализ продаж и расходов

3.5. Анализ рентабельности

4. Контроль

4.1. Практическая реализация плана маркетинга

4.2. Организация маркетинга

4.3. План на случай чрезвычайных обстоятельств

Приложения

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: краткое описание

Резюме для высшего руководства

Готовится в последнюю очередь. Основные ключевые моменты: целевые рынки, рыночные потребности, прогнозы продаж и маркетинговых расходов, маркетинговая стратегия.

1 Анализ текущей ситуации

Краткое описание ситуации: компания, предлагаемый товар, потребности рынка, конкуренты, каналы распределения, основные факторы маркетинговой макро- и микросреды.

1.1 Краткое описание рынка

Ситуация на рынке. Краткое описание целевых рынков с прогнозами роста объёмов продаж. Таблица и график роста для целевых рынков.

1.1.1. Демографические характеристики рынка

Характеристики географические, демографические, психографические, поведенческие.

1.1.2. Рыночные потребности

Нужды и потребности потребителей, которые нужно удовлетворить. В чём выгоды покупателей, какую ценность для себя они видят в продукции.

1.1.3. Тенденции рынка

Конкретные благоприятные тенденции развития рынка. Исходить из важнейших факторов, которые меняют поведение потребителей, конкурентов и т.д.

1.1.4. Рост целевого рынка

Особенности роста целевого рынка. Факты, документально подтверждающие проведённый анализ (данные маркетинговых исследований, мнения экспертов и т.п.)

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: краткое описание

1.2. SWOT – анализ

Сводная таблица с указанием сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

1.2.1. Сильные стороны (Перечислить и описать сильные стороны компании).

1.2.2. Слабые стороны (Перечислить и описать слабые стороны компании).

1.2.3. Возможности (возможности, которые может использовать компания).

1.2.4. Угрозы (угрозы, которым должна противостоять компания).

1.3. Конкуренция

Общая характеристика конкуренции в отрасли. Главные конкуренты, исходя из той угрозы, которую их действия представляют для роста продаж. Таблица с описанием главных конкурентов (продукция, темпы роста, доля рынка и т.п.)

1.4. Товарное предложение

Предлагаемый товар с позиции того, какие потребности покупателей он удовлетворяет. Основные характеристики предлагаемого товара.

1.5. Ключи к успеху

Кратко - самые главные факторы, опираясь на которые, компания будет достигать своих целей.

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: краткое описание

1.6. Важные вопросы

Самые главные факторы, действие которых необходимо нейтрализовать для того, чтобы компания могла достичь поставленных целей.

1.7. Деятельность компании

Основные факты (в табличной форме), касающиеся деятельности компании за последние 3-5 лет. Как имеющийся опыт положительно скажется в будущем.

1.8. Макросреда компании

Факторы маркетинговой макросреды компании (демографические, экономические, политико-правовые, научно-технические, социально-культурные, экологические).

2. Маркетинговая стратегия

Наиболее важные факторы стратегии: миссию компании, целевые рынки, позиционирование товара, цели маркетинговой стратегии.

2.1. Миссия

2.2. Краткосрочные маркетинговые цели

2.3. Краткосрочные финансовые цели

2.4. Целевые рынки

2.5. Позиционирование

Позиционирование продукции: для кого, какие потребности и как будут удовлетворяться.

2.6. Стратегия

Стратегическая цель компании и основные способы её достижения.

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: краткое описание

2.7. Комплекс маркетинга

2.7.1. Товар (товарная стратегия компании).

2.7.2. Ценообразование (стратегия ценообразования компании).

2.7.3. Продвижение (стратегия продвижения компании).

2.7.4. Каналы распределения (стратегия распределения).

2.7.5. Обслуживание потребителей и внутренний маркетинг

Стратегия обслуживания потребителей компании и внутренний маркетинг.

2.8. Маркетинговые исследования

Какого рода маркетинговые исследования проведены и будут проводиться в дальнейшем.

3. Финансовый анализ

Основные показатели, относящиеся к прогнозу продаж и маркетинговым расходам компании.

3.1. Анализ безубыточности

Основные предложения при проведении анализа безубыточности деятельности компании. Таблицы и графики, детализирующие анализ.

3.2. Прогноз продаж

Основные прогнозные показатели роста объёма продаж компании по основным целевым рынкам. Графики и таблицы прогноза продаж.

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: краткое описание

- 3.2.1. Продажи с разбивкой по клиентам. Основные прогнозные показатели роста объёма продаж с разбивкой по клиентам. Графики и таблицы прогноза продаж разбивкой по клиентам.
- 3.2.2. Продажи с разбивкой по сегментам. Основные прогнозные показатели роста объёма продаж с разбивкой по сегментам. Графики и таблицы прогноза продаж разбивкой по сегментам.
- 3.2.3. Продажи с разбивкой по регионам. Основные прогнозные показатели роста объёма продаж с разбивкой по регионам. Графики и таблицы прогноза продаж разбивкой по регионам.
- 3.3. Бюджет маркетинговых расходов. Прогнозные показатели маркетинговых расходов. Основные направления маркетинговых расходов. График и таблица.
- 3.3.1. Расходы с разбивкой по клиентам. Прогнозные показатели маркетинговых расходов с разбивкой по клиентам. График и таблица.
- 3.3.2. Расходы с разбивкой по сегментам. Прогнозные показатели маркетинговых расходов с разбивкой по сегментам. График и таблица.
- 3.3.3. Расходы с разбивкой по регионам. Прогнозные показатели маркетинговых расходов с разбивкой по регионам. График и таблица.
- 3.4. Совместный анализ продаж и расходов**
Каким образом маркетинговые расходы приводят к росту продаж. Таблица и график.
- 3.5. Анализ рентабельности**
Ожидаемые показатели рентабельности. Таблица и график по прогнозу рентабельности.

МАРКЕТИНГ

План маркетинга: краткое описание

4. Контроль

4.1. Практическая реализация плана маркетинга

Таблица и диаграмма Гранта, показывающие как компания будет реализовывать представленный план маркетинга. Детальное описание.

4.2. Организация маркетинга

Организационная структура подразделения маркетинга, квалификация его работников и их ответственность за реализацию плана маркетинга.

4.3. План на случай чрезвычайных обстоятельств

Риски, которые могут сопровождать реализацию плана маркетинга и мероприятия по управлению ими.

Приложения

Обычно это 5-10 таблиц, касающихся динамики основных показателей производственной, финансовой и маркетинговой деятельности. В приложении находятся и др. материалы, детализирующие положения плана маркетинга.

МАРКЕТИНГ

Планирование маркетинга: характеристика стадий

На **первом этапе** должен производиться полномасштабный анализ состояния (маркетинговый аудит) маркетинговой деятельности компании. Это так называемый ситуационный анализ, хотя более уместен термин «мониторинг маркетинга».

Здесь устанавливается миссия предприятия, а затем последовательно производится сегментация рынка, оценивается привлекательность рынка (размер сегмента, объём продаж, динамика потребности, покупательная способность и др.), производится анализ конкурентоспособности (SWOT-анализ), портфельный анализ текущего состояния предприятия, оцениваются все виды издержек, включая издержки маркетинга, рассчитываются критерии прибыльности каждого сегмента.

МАРКЕТИНГ

Планирование маркетинга: характеристика стадий

Второй этап разработки плана маркетинга включает прогнозирование развития целевых рынков (сегментов), динамики макро- и микроэкономических процессов, а также ресурсных возможностей предприятия.

На **третьем этапе** формулируются основные цели бизнеса, структурированные в виде дерева целей, в вершине которого расположена глобальная корпоративная цель.

На **четвёртом этапе** выбираются маркетинговые стратегии, представляющие собой направления действий руководства компании в условиях развития рынка. Для компании надо выбрать одну (или несколько) стратегий. Для детализации маркетинговой стратегии целесообразно воспользоваться маркетинговыми моделями (в частности матрицей ВКГ).

МАРКЕТИНГ

Планирование маркетинга: характеристика стадий

Пятый этап конкретизирует стратегические направления действий компании путём планирования тактических мероприятий. Для каждого целевого сегмента рынка должны быть спланированы соответствующие товары (услуги) требуемого качества и количества, их цены, места продаж и тактика их продвижения до потребителя.

На **шестом этапе** производится проверка достаточности ресурсов для выполнения программы. Если ресурсов недостаточно, то пересматриваются цели и задачи, корректируются стратегии и планируемые мероприятия

На **седьмом этапе** осуществляется оформление плана маркетинга, а именно: компоновка, согласование со всеми заинтересованными лицами и утверждение документа.