**Тема 7. Проблемы стратегического и тактического планирования маркетинга.**

1. Необходимость стратегического и тактического планирования маркетинга  
2. Виды планов маркетинга

3. Процесс стратегического планирования

4. Система разработки тактического маркетингового плана

1. **Необходимость стратегического и тактического планирования маркетинга**

Сфера, где осуществляется маркетинг, включает факторы, контролируемые руководством фирмы, и факторы, контролируемые маркетингом (изучение рынка, планирование новой продукции, управление запасами, продажей, рекламой и т.д. С целью из координации и создания основы для планирования необходимо использовать последовательный процесс стратегического планирования.

Стратегический план указывает, какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, где они будут предприняты и как они будут завершены. Он также определяет текущее положение фирмы, ее будущую ориентацию и распределение ресурсов.

Стратегическое планирование в маркетинге имеет ряд специфических особенностей:

- стратегический план маркетинга строится на основе хозяйственных подразделений при обязательном условии их взаимодействия;

- он опирается на данные маркетинговых информационных систем, исследований, отделов сбыта, бухгалтерии и т.д.;

- план маркетинга учитывает как краткосрочные, так и долгосрочные последствия стратегический решений.

**Стратегический план:**

1. Задает направление деятельности.
2. Обеспечивает каждому подразделению четкие цели.
3. Стимулирует координацию усилий различных функциональных систем.
4. Заставляет оценивать свои сильные и слабые стороны.
5. Определяет альтернативные действия или комбинации действий.
6. Создает основу для распределения ресурсов.
7. Демонстрирует возможность применения процедур оценки деятельности.

**Существуют следующие виды маркетинговых стратегий:**

***1. Стратегия дифференцирования.*** Данная стратегия базируется на эти элементы:

*- ингредиент или компонент;*

*- товарное предложение;*

*- комбинированное предложение;*

*- дополнительные услуги;*

*- широта товарной линии;*

*- сервисная поддержка;*

*- канал распределения;*

*- дизайн.*

***2. Стратегия снижения издержек.***

**3. *Стратегия фокусирования***(предполагает специализацию бизнеса на какой- то части рынка или товарной линии*).*

***4. Стратегия утверждающего маневра***(утверждающий стратегический маневр – это осуществление для данного региона или определенной сферы бизнеса стратегии, которая ввиду своей новизны создает сложные для копирования или нейтрализации активы или компетенции).

***5. Стратегическое позиционирование.*** Вариантов стратегического позиционирования столько же, сколько товаров и стратегий бизнеса. Хорошая позиция может основываться на одной из конкурентных стратегий:

- качественная фирма – лидер в категории;

- ценное предложение;

- пионер;

- фокусирование на товаре;

- концентрация на целевом сегменте.

***6. Стратегия роста.***

***7. Стратегия диверсификации.***

***8. Стратегия выхода на новый рынок.***

***9. Стратегия ликвидации и продажи бизнеса.***

**2. Виды планов маркетинга**

Планы маркетинга делятся по длительности, масштабу и методам разработки. Они могут быть краткосрочными, разрабатываемыми отбельными подразделениями, так и долгосрочными, комплексными и создаваемыми руководством.

Маркетинговые планы обычно разрабатываются сверху вниз (т.е. руководство спускается к нижестоящим подразделениям), а также снизу-вверх, когда отдельные цеха и участки разрабатывают свои планы и возвышаются.

В частности, краткосрочные маркетинговые планы составляются на год с разбивкой по кварталам, месяцам, декадам. Среднесрочные маркетинговые планы составляются на 2-5 лет, а долгосрочные на 10-15 лет. Обычно краткосрочные маркетинговые планы, как и среднесрочные, бывают более детализированными и оперативными. Долгосрочные маркетинговые планы составляются на 5 и более лет, хотя в дальнейшем эти планы обязательно перепроверяются, уточняются и на их основе составляются тактические планы.

Заметим, что перспективные и стратегические планы, как правило, даются в обобщенном виде и в укрупненных показателях, однако тактические планы, составляемые на их основе, бывают более конкретные и детализировано разработаны.

В разработке маркетингового плана принимают участие не только сотрудники отдела маркетинга, но также и инженерно-технические работники, в частности, отдел главного технолога, механика, отделы материально-технического снабжения, сбыта, планово-экономического отдела, финансового отдела, отдела труда и заработной платы. Таким образом, маркетинговые стратегии, как правило, охватывают не только саму маркетинговую структуру, но также производство, финансы, учет, технические службы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и т.д.

**3. Процесс стратегического планирования**

Процесс стратегического планирования представляет собой поэтапное, системное, планово-экономическое мероприятие, которое осуществляется, в основном, в следующей последовательности:

1. Определение задач организации.
2. Создание стратегических хозяйственных подразделений.
3. Установление целей маркетинга.
4. Ситуационный анализ, а также SWOT анализ.

***SWOT:  
Strengths – Силы***

***Weaknesses – Недостатки***

***Opportunities – Возможности***

***Threats – Угрозы***

1. Разработка стратегий маркетинга.
2. Реализация тактики.
3. Слежение за результатами.

Стратегически-хозяйственное подразделение - это основные элементы построения стратегического плана маркетинга.

Каждый из этих подразделений имеет следующие общие характеристики:

1. Конкретную ориентацию.

1. Точный целевой рынок.
2. Одного из руководителей маркетинга фирмы во главе.
3. Контроль над своими ресурсами.
4. Собственную стратегию.
5. Четко обозначенных конкурентов.
6. Ясное сличительное преимущество.

Впервые концепция стратегического хозяйственного подразделения была разработана для фирмы "General Electric" в 1971 году. Заметим, что цели маркетинговой деятельности определяются в количественных и качественных показателях. Ситуационный, а также SWOT анализ позволяют дать ответ на два основных вопроса:

1. Какое нынешнее направление фирмы?
2. В каком направлении она двигается?

Опыт показывает, что существуют следующие четыре стратегии  по планированию стратегии маркетинга:

**1. Матрица возможностей по товарам (рынка) -** эта матрица предполагает 4 альтернативных маркетинговых стратегий, связанных с сохранением и увеличением сбыта:

а) проникновение на рынок;

б) развитие рынка;

в) разработка товаров;

г) диверсификация, т.е. расширение деятельности и возможно номенклатуры.

**2. Матрица "Boston Consulting Group"** позволяет делить каждое из стратегически-хозяйственных подразделений по его доли на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Данная матрица позволяет уточнить, какое из стратегически-хозяйственных подразделений играет ведущую роль в сравнении с конкурентами, какова динамика рынков и как они развиваются. Эта матрица выделяет 4 типа стратегически-хозяйственных подразделений:

а) звезда;

б) дойная корова;

в) трудный ребенок или же вопросительные знаки;

г) собака.

**3. Воздействие рыночной стратегии на прибыль.**

Впервые система была разработана институтом стратегического планирования в США. Данная система предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками формирования организаций: доходы от инвестиций и движение наличных средств.  
Такая информация собирается по отдельным стратегическим подразделениям и группируется по отраслям. Такая информация направляется участвующим компаниям в следующих формах:

1. В виде стандартного оповещения.
2. Сообщения по анализу стратегий.
3. Сообщения об оптимальных стратегиях.

**4. Общая стратегическая модель Портера.**

Рассматривает основные концепции планирования маркетинга и альтернативы присущие каждой из них: выбор целевого ранга, а также стратегическое преимущество. Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует такие базовые стратегии, как:

1. Преимущество по издержкам.
2. Дифференциация и концентрация.

**Планирование в маркетинге имеет свои принципы, и они следующие:**

1. Разработчики планов должны нести ответственность за их исполнение.

2. Степень компетенции планирования должна соответствовать уровню компетентности в отношении распоряжения ресурсами предприятия.

3. Необходимо обеспечивать гибкость и адаптивность планирования в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде обитания предприятия.

**Стратегическое и тактическое планирование осуществляется в основном с целью:**

1. Координации усилий сотрудников и обеспечение их деятельности во взаимосвязи с учетом пространства и времени.

2.  Определение ожидаемого развития событий.

3. Готовность к реакции на изменение.

4. Сведение к минимуму нерациональных действий (не раздражаться, не теряться, не распыляться).

Фактически существует система циклического управления фирмы на принципе маркетинга. Этот принцип предполагает:

1. Провидение ситуационного анализа.
2. Выдвижение маркетинговых целей, т.е. маркетинговый синтез.
3. Стратегическое планирование.
4. Тактическое планирование.
5. Маркетинговый контроль.

**4. Система разработки тактического маркетингового плана**

Стратегический план непрерывно возобновляется с учетом изменений во внешней среде. Это позволяет более динамично реагировать на перемены в рыночной среде. При всем этом стратегические планы составляются в трех вариантах, это делается с целю эффективного управления риска. В соответствии с этими вариантами разрабатываются тактические варианты их реализации. При всем этом каждая тактика может быть в 3 направлениях.  
Заметим, что тактическое планирование маркетинга обычно состоит из следующих разделов:

1. Описание целей фирм (краткосрочных и долгосрочных).

2. Данные о результатах прогнозирования рынков.

3. Описание маркетинговой стратегии деятельности фирмы на каждом рынке.

4. Описание инструментов реализации маркетинговых мероприятий.

5. Описание процедур контроля в выполнении плана маркетинга.

В условиях рыночных отношений каждое предприятие, в том числе бизнес структура, которая только открывается,  а также возможно хочет привлечь инвестиции, обязательно должно разрабатывать бизнес план. Бизнес план составляется в объеме не более 25 страниц, и он состоит из следующих основных разделов:

1. *Титульный лист.*
2. *Вводная часть.*
3. *Анализ положения дел в отрасли.*
4. *Сущность проекта.*
5. *План маркетинга.*
6. *Производственный план.*
7. *Организационный план.*
8. *Оценка рисков.*
9. *Финансовый план.*
10. *Предложение.*

В целом разработка бизнес планов требует провидение работ, связанных с маркетингом и, в том числе, с проведением соответствующих исследований. Основные этапы работы с бизнес планом являются:

1. Анализ текущего состояния предприятия и основные направления его деятельности.

2. Анализ состояния внешней маркетинговой среды.

3. Выявление перечней рыночных возможностей и идей, которые могут быть использованы при разработке стратегий предприятия.

4. Выбор вариантов стратегического развития предприятий.

5. Определение целей и задач основных подразделений предприятия, исход их выбранной стратегической идеи.

6. Доведение этих задач, а также порядок и график разработки бизнес планов до исполнителей.

7. Разработка программ деятельности по отдельным направлениям.

8. Сведение воедино отдельных программ и разработка окончательного варианта бизнес плана.

9. Утверждение бизнес плана.

10. Представление бизнес плана потенциальным инвесторам.

11. Начало реализации бизнес плана.

12. Контроль над ходом осуществления программы и внесение в нее коррективов.