|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Autogenerated |  |  |
|  |  |  |  |
| МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ | | | | |
|  |  |  |  |
| **ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  **«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  **(ДГТУ)** | | | | |

Факультет \_\_Инновационный бизнес и менеджмент \_\_\_\_\_\_\_

Кафедра \_\_Маркетинг и инженерная экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ *«Маркетинговое планирование в конкурентной среде»***

Ростов-на-Дону

2020г.

Оглавление

[1.1 Теоретические и методические аспекты маркетингового планирования. 3](#_Toc390958336)

[1.2 Информационные техники и технологии, применяемы в маркетинговом планировании 6](#_Toc390958337)

[2.1 Методы и способы конкурентного анализа рыночной конъюнктуры 8](#_Toc390958338)

[2.2 Прогнозирование рынка и планирование продаж 10](#_Toc390958339)

[3.1 Анализ целевых рыночных сегментов 13](#_Toc390958340)

[3.2 Планирование продаж в рамках анализа цен 17](#_Toc390958341)

[3.3 Планирование продаж в рамках анализа дистрибуции и коммуникации 27](#_Toc390958342)

[3.4 Ситуативное и стратегическое маркетинговое планирование 30](#_Toc390958343)

# Теоретические и методические аспекты маркетингового планирования.

Основными маркетинговыми стратегическими вопросами являются следующие.

Определение рынков, на которых будет работать компания. Наверное, эти стратегические маркетинговые решения должны базироваться на определенных стратегических направлениях (сферах) деятельности компании. Если одним из стратегических направлений определены производство мебели, то именно рынки мебели должны анализироваться в стратегическом маркетинге.

Сегментирование рынков и определение целевых сегментов. Вопросы стратегии - с какими сегментами рынка будет работать компания, какие сегменты являются наиболее интересными, перспективными для нее.

Позиционирование продукции, торговой марки, компании в целом. Товарная дифференциация - реакция компаний на современные условия рыночной конкуренции. "Дифференцируйся или умирай!", - Провозглашает Дж. Траут, разработчик теории позиционирования. Кажется, немного жесткий призыв. Врач никогда не скажет: "Лечись или умирай". Поэтому, возможно, лучше не поощрять к гибели, а дружески предупредить: "Дифференцируйся, иначе умрешь".

Компании нужно определить свое "рыночное лицо", - чем ее товар будет отличаться от других товаров, имеющихся на рынке. Рыночный авторитет компании должен быть признан самим рынком, его потребителями, чтобы в их сознании сформировались "правильные" ("желательные") представления о товарах компании. То есть позиционирование в стратегическом смысле является вопросом определения особенностей предложения компании в расчете на то, что они станут реально привлекательными для потребителей.

Разработка, реализация и корректировка маркетинговой стратегии является тем фундаментальным компонентом, на котором базируются возможности эффективного сочетания компании с ее внешней средой. Эффективность такого сочетания является ключевым фактором для компании, поскольку именно ее внешнее окружение является единственным источником получения того, к чему она стремится.

Решения стратегических маркетинговых вопросов требует определенной организации, приложения управленческих усилий. Управление процессом стратегического маркетинга предусматривает реализацию таких общих функций управления, как планирование, организация, мотивация и контроль. При этом планирование рассматривается как исходная, базовая функция управления.

Маркетинговое стратегическое планирование создает необходимое условие для обеспечения рыночной ориентации коммерческой организации. Это планирование должно выполнять роль основы стратегии организации.

Масштабы деятельности компании определяют приоритетные уровне маркетингового стратегического планирования. Так, для небольшого бизнеса, а также во многих случаях и среднего, такое планирование осуществляется на корпоративном уровне. Для крупного бизнеса характерным может быть сочетание маркетингового стратегического планирования на корпоративном уровне, уровне БУ и функциональном.

Кроме того, на практике не происходит использования какого унифицированного подхода к маркетинговому стратегического планирования, в частности относительно его составляющих, временного горизонта. Маркетинговый стратегический план является творческим продуктом каждой компании.

"Дифференциация" маркетинговых стратегических планов не является признаком проблем с уровнем профессиональной подготовки менеджеров. Теория стратегического планирования является, скорее, теорией, которая описывает технологию процесса, методику его осуществления, чем устанавливает некие каноны, нормы, абсолютные правила. Поэтому наше знакомство с процессом маркетингового стратегического планирования е выяснением методики его проведения и того значения, которое оно имеет в управлении, в деятельности организации.

Процесс маркетингового стратегического планирования можно разделить на следующие стадии:

1. Рынок и собственного состояния (ситуационный анализ).

2. Определение маркетинговых целей.

3. Разработка программы (плана) маркетинга.

Это этапы именно процесса планирования. После этого начинается работа по реализации плана маркетинга, затем происходит контроль и оценка выполнения плана.

1. Ситуационный анализ. Компания в целом или ее БО осуществляют свою деятельность на определенном рынке (рынках). Состояние рынка, рыночная ситуация являются неустойчивыми, динамическими факторами. Условия деятельности компаний постоянно меняются: с разной скоростью на различных рынках. Во-первых, нужно постоянно отслеживать рыночные изменения, а, во-вторых, анализ рынка, тенденций его развития должен быть первым шагом в процессе создания маркетингового стратегического плана.

Рынок содержит следующие основные вопросы:

- Емкость рынка;

- Динамика емкости рынка;

- Потребители;

- Конкуренты.

Рынок должен сочетаться с оценкой себя как субъекта этого рынка. Одновременно с исследованиями рынка и потребителей большое значение имеет оценка состояния и возможностей предприятия - текущих и перспективных. Анализ потенциала предприятия в системе его общего управления имеет двойную роль: с одной стороны, элемента маркетинговых исследований, с другой, - элемента стратегического планирования предприятия. Очень важно правильно оценить себя, свои возможности и найти наиболее оптимальное их использование в планах на будущее. Эта оценка должна включать следующие основные аспекты:

- Доля рынка;

- Динамика доли рынка;

- Конкурентные возможности.

Достаточно удобной методикой проведения ситуационного анализа считается SWOT. Аббревиатура читается так:

- Strength - сильные стороны;

- Weakness - слабые стороны;

- Opportunities - возможности;

- Threats - угрозы.

SWOT-анализ - это методика оценки предприятия как рыночного субъекта, предполагает определение внутренних факторов, то есть тех, которые зависят прежде всего от самого предприятия (его сильных и слабых сторон), а также внешних факторов, то есть тех, которые действуют практически независимо от предприятия (их разделяют на позитивные - создающие для него возможности для развития, и негативные - факторы-угрозы будущему предприятия).

SWOT-анализ, который подается в виде таблицы, - удобная схема, позволяющая системно рассмотреть рыночные возможности предприятия. ее применение необходимо для формирования правильного стиля управления предприятием, для лучшей организации бизнес-мышление менеджеров. По этой общей схеме должна стоять скоординированная аналитическая работа ключевых структурных управленческих подразделений предприятия - маркетинга, финансов, технического, сбыта.

2. Определение маркетинговых целей. По результатам ситуационного анализа необходимо предложить определенную товарно-рыночную стратегию. ее вариантами могут быть:

Стратегия расширения представительства на рынке. Она заключается в увеличении объемов реализации тех товаров, которые производятся компанией, на имеющихся рынках. ее еще можно назвать стратегией интенсификации рыночной деятельности.

Стратегия развития рынка. Заключается в поиске новых покупателей для той продукции, которую выпускает компания. Такой поиск может происходить в двух направлениях: географическом и структурном. Компания, которая производит фильтры для очистки воды, может выйти на внешние рынки ("географический прирост"), а может попытаться "отобрать" часть клиентов у компаний, предоставляющих услуги по доочистки воды.

Стратегия дифференциации. Она заключается в создании нового для компании продукта, который будет предлагаться на новом для нее рынке. То есть "двойное новое". Конечно, это двойной риск. Предположим, что компания "АвтоЗАЗ" принимает решение о запуске линии по производству тракторов: новый продукт, новый рынок. Это ответственное решение.

3. Разработка программы (плана) маркетинга. Результаты второго этапа формируют базу для-определения стратегических вопросов на функциональном уровне, или уровне отдельных составляющих комплекса маркетинга - товарной, ценовой, коммуникационной, сбытовой деятельности компании. Так, если принято стратегическое решение о создании нового продукта и выведение его на рынок, то нужно определить целый ряд важных маркетинговых вопросов развития этого - свойства, дизайн, упаковка, цена, позиционирование, коммуникационная поддержка и др.. Для этого нужно иметь ресурсы - деньги и время. Необходимо формировать и утверждать бюджет маркетинговой деятельности, определять временные ориентиры реализации отдельных составляющих плана действий.

# 1.2 Информационные техники и технологии, применяемы в маркетинговом планировании

Информационные потребности маркетинговых отделов предприятий и организаций в настоящее время практически полностью сегодня обеспечиваются комплексом информационных технологий и информационными ресурсами:

* информационными системами обработки текущих операций;
* системами поддержки принятия решений;
* глобальными телекоммуникационными технологиями в области рекламы и электронной продажи товаров.

Информационные системы для обработки текущих операций - это системы регистрации, передачи, регламентированной обработки данных и составления отчетов о массовых текущих операциях (торговых сделках). В рамках подсистемы внутренней отчетности они регулярно информируют менеджеров по маркетингу о значениях важнейших экономических показателей предприятия (объеме продаж, товарных запасах, издержках, прибыли, платежеспособности и т. п.), а также о динамике этих показателей по сравнению с предыдущим периодом (днем, неделей, месяцем) текущего года и аналогичным периодом прошлого года. При этом стоимостные показатели, формируемые службой финансового учета, как правило, обобщаются за месяц, а показатели, создаваемые службой управленческого учета вычисляются оперативно.

Проблему оперативного формирования фактических данных о продажах и запасах по видам товаров решает технология, основанная на применении штриховых кодов товаров и специального считывающего оборудования в местах розничной продажи, а также на складах товаров. Товар обеспечивается штриховым кодом на складе. Эта технология является составной частью автоматизированных информационных систем розничной и оптовой торговли. Например, комплексная бухгалтерская, складская и торговая система БЭСТ-4 использует этикет-пистолет для нанесения штрих-кодов на товар и сканер штрих-кодов для их автоматического восприятия при передаче товара со склада в торговый зал (на автоматизированном рабочем месте кладовщика). Сканер штрих-кодов используется и при продаже в торговом зале (на автоматизированном рабочем месте кассира). Таким образом, перемещение каждой единицы товара автоматически отражается в базе данных склада и в базе данных торгового зала, что делает возможным быстрое получение соответствующих оперативных отчетов о наличии товаров на складе и в торговом зале. Аналогичная технология применяется и в корпоративной системе «Галактика». Эта технология сбора данных обеспечивает решение глобальной маркетинговой проблемы оперативного мониторинга продаж[5].

Отчеты, получаемые менеджерами, могут содержать не только табличное, но и графическое представление информации, что позволяет следить за изменениями в тенденциях продаж отдельных товаров. Новое программное обеспечение географических информационных систем дает возможность параллельного представления Excel-отчетов о распределении продаж по регионам в виде географической карты.

Изучая информацию, содержащуюся в отчетах, менеджеры могут выявить благоприятные и неблагоприятные ситуации. В случае выявления проблем, требующих принятия решений, сопровождаемых нехваткой информации, а также в целях мониторинга конкурентной среды при разработке стратегических планов менеджеры используют набор программных инструментов систем поддержки принятия решений.

Таким образом, информационные системы для обработки текущих операций - это актуальные современные системы, без которых мониторинг продаж невозможен.

Системы поддержки принятия решений по маркетингу охватывают две группы информационных технологий конечного пользователя, базирующихся на применении:

универсальных генераторов поддержки принятия решений (ГППР);

специализированных ГППР.

Универсальные ГППР поддерживают применение общенаучных аналитических методов и практически одинаково применимы в самых различных предметных областях и функциях бизнеса. Универсальные генераторы могут быть ограниченными и развитыми.

К ограниченным ГППР относят электронные таблицы, оснащенные несколькими универсальными аналитическими инструментами для обеспечения расчетов конечного пользователя (анализ "что, если", пакет статистического анализа, графическое моделирование и анализ трендов, оптимизационный анализ, подбор параметров). Статистический пакет здесь имеет усеченный набор методов, достаточный в большинстве случаев для анализа и прогнозирования тенденций развития, исследования влияния факторов.

К развитым (расширенным) универсальным ГППР относят программные средства, поддерживающие концептуально более полный набор общенаучных методов анализа. Примером могут служить статистические пакеты Statgraphics или пакет SPSS. Значительная часть весьма сложных методов развитых ГППР требует от пользователя углубленных знаний в области статистики и математики и поэтому в повседневной работе конечных пользователей-менеджеров используется реже. Вместе с тем, средства развитого пакета SPSS являются наилучшим генератором отчетов по маркетинговым исследованиям, поскольку обработка данных наблюдений и анкетных опросов практически базируется на общенаучных статистических методах. Однако на этом основании SPSS нельзя отнести к специализированным маркетинговым генераторам, поскольку SPSS - это пакет по общественным наукам, широко применяемый, в частности, в социологических исследованиях].

Специализированные маркетинговые ГППР поддерживают специфические методы и модели, созданные теорией и практикой менеджмента в рыночных условиях.

Специализированные ГППР также могут быть ограниченными или развитыми. Степень ограниченности специализированных пакетов можно определить по количеству и важности базовых маркетинговых методов, не поддерживаемых специализированным пакетом. Существует тенденция к усилению развитости специализированных пакетов, то есть обеспечению комплекса взаимосвязанных методов специального маркетингового анализа. Однако внутри функциональная полнота программных пакетов - лишь одна сторона комплексности информационных технологий отдельных функций бизнеса.

Таким образом, при оценке и выборе возможностей специализированного маркетингового ГППР должны быть приняты во внимание как внутрифункциональный (маркетинговый) комплекс, так и межфункциональные связи деловых функций бизнеса. При этом нельзя ожидать от ГППР обеспечения всех информационных потребностей управления, ибо ГППР и системы обработки операций являются системами разных уровней.

В отличие от автоматизированых систем обработки текущих операций о продажах, маркетинговые ГППР являются автономными интерактивными системами поддержки решений, в технологии которых свободно чередуются машинные процессы и интеллектуальное участие менеджера. Если в информационной системе обработки массовых однородных операций стоит узкая и четко определенная цель - зафиксировать данные о продаже и выпустить отчет по этим данным, то цели ГППР являются поисковыми, применяемые методы - разнообразными, результаты поиска - вариантными и направленными в будущее (сегментировать рынок, определить покупательскую характеристику своего товара в сравнении с товарами конкурентов, выявить потенциальные опасности и возможности, разработать мероприятия по блокированию опасностей и использованию возможностей, разработать стратегию предприятия в целом и детализировать ее по отдельным сегментам рынка, и т. п.).

Определенность данных и вычислений в системах обработки текущих операций о продажах высокая, в то время как маркетинговые ГППР могут оперировать неточными данными и предположениями (о возможных диапазонах уровня инфляции, спроса, продаж и т. п.). Отчет о продажах дает единственный, детерминированный результат, принимаемый к рассмотрению менеджерами. ГППР дает набор возможных альтернатив для рассмотрения и выбора с учетом различных ситуаций. Когда же альтернатива выбрана и решение принято, контроль над его исполнением вновь связан с анализом отчетов о текущих операциях.

Таким образом, реально существует управленческий цикл, в рамках которого предопределенные информационные процессы, основанные на четко выраженных данных, чередуются с нечетко выраженными процессами, основанными на нечетких данных. Их участие в едином и непрерывном цикле управления является предпосылкой для научных экспериментов по более тесному сопряжению четких и нечетких информационных процесов, отчетных систем и ГППР.

# 2.1 Методы и способы конкурентного анализа рыночной конъюнктуры

Оценка и анализ рыночной конъюнктуры представляют собой необходимое условие коммерческой деятельности и маркетинга на всех уровнях управления, а также требование формирования государственной политики регулирования рынка посредством социально-экономического и налогового воздействия, разработки соответствующих законов и т.д.

Анализ рыночной конъюнктуры является необходимой предпосылкой формирования стратегии и тактики маркетинга.

Цель анализа конъюнктуры - выявление тенденций в движении экономических показателей, нахождение причин происхождения на рынке изменений, т.е. определение факторов, под воздействием которых складывается конъюнктура за рассматриваемый период, а также моделирование закономерностей действия рыночного механизма. Это необходимо для обеспечения предсказуемости развития рынка и обоснования применения социально-экономических способов регулирования рыночных процессов.

Предметом анализа конъюнктуры рынка являются массовые процессы и явления, определяющие конкретную рыночную ситуацию, поддающиеся количественной и качественной оценке.

Целью прогноза конъюнктуры рынка является определение наиболее вероятных оценок ее состояния в будущем.

Для того чтобы сделать правильные выводы о перспективах развития рыночной ситуации, целесообразно также придерживаться целого ряда методических правил:

1. Необходимо вести учет и проводить анализ взаимосвязи явлений экономической жизни, поскольку изучение любого товарного рынка нельзя проводить изолированно, вне связи с общехозяйственной конъюнктурой и положением в других отраслях.

2. Тенденции на одних рынках нельзя механически переносить на другие, даже смежные рынки.

3. Нельзя автоматически переносить тенденции в изменении общехозяйственной конъюнктуры на все отраслевые рынки.

4. Необходимо осуществлять постоянное и непрерывное наблюдение за рынками.

5. Необходимо соблюдать определенную последовательность при изучении конъюнктуры.

6. При разработке конъюнктурных прогнозов первоначально исследуются основные черты и особенности рынка, затем осуществляются сбор, обработка и накопление конъюнктурной информации и, наконец, анализ и прогноз конъюнктуры.

Использование количественных методов при исследовании конъюнктурообразующих факторов часто бывает затруднено. Это обусловлено сложностью исследуемого объекта, нелинейностью многих проблем, характеризующих ситуацию на том или ином рынке и пр. Вместе с тем в экономическом обосновании конъюнктурных прогнозов, количественные методы исследования приобретают все большую роль и без использования факторного анализа, корреляционно-регрессионного анализа невозможна объективная оценка и прогноз конъюнктурообразующих факторов.

При анализе состояния рынка и перспектив его развития требуется сочетание методов экспертных оценок, статистической экстраполяции, экономико-математического моделирования и подсознательной интуиции, ощущения внутренней и внешней среды, основанных на опыте и таланте руководителя или специалиста по маркетинговому анализу.

При проведении конъюнктурного анализа следует помнить, что анализ рынка является не самоцелью, а источником информации для принятия эффективного управленческого решения.

# 2.2 Прогнозирование рынка и планирование продаж

Одна из важных составляющих успеха компании – качественное прогнозирование продаж. Правильно рассчитанный прогноз позволяет более эффективно вести бизнес, прежде всего, контролировать и оптимизировать расходы. Кроме того, если речь идет о продукции, это позволяет сформировать оптимальные (а не завышенные или заниженные) запасы продукции на складе.

Очень важно, чтобы менеджер по продажам имел представление о том, что произойдет в будущем, поскольку это поможет ему планировать свои действия в случае возникновения тех или иных событий. Многие менеджеры по продажам не признают того, что прогнозирование объема продаж является одной из их обязанностей и оставляют это на усмотрение бухгалтеров, которым необходимо заниматься прогнозированием для составления бюджетов.

Возможно, менеджеры по продажам просто не понимают, зачем им необходимо такое прогнозирование, так как полагают, что гораздо более важной их задачей являются сами продажи. И действительно, задача прогнозирования менеджером по продажам формулируется часто нечетко и поэтому выполняется так же: торопливо, без соответствующей научной базы. Результаты подобного прогнозирования нередко ненамного лучше, чем простая догадка.

Цели прогнозирования объема продаж

Цель прогнозирования объема продаж - позволить менеджерам заранее планировать деятельность наиболее эффективным образом. Следует еще раз подчеркнуть, что именно менеджер по продажам является тем человеком, который должен отвечать за эту задачу. У бухгалтера нет возможностей предсказывать, будет ли рынок подниматься или падать; все, что он может сделать в этих условиях, — это экстраполировать результаты на основе предыдущих продаж, оценивать общий тренд и делать прогнозы на основе этого. Именно менеджер по продажам является тем человеком, который должен знать, в каком направлении двигается рынок, и если задача прогнозирования объема продаж оставляется на усмотрение бухгалтера, это означает, что менеджер по продажам игнорирует важнейшую часть своих обязанностей. Кроме того, к процедуре прогнозирования объема продаж следует подходить серьезно, поскольку из нее вытекает планирование всего бизнеса; если прогноз является ошибочным, то и планы будут такими же неточными.

То есть планирование вытекает из прогнозирования объема продаж, и целью планирования является распределение ресурсов компании таким образом, чтобы обеспечить эти ожидаемые продажи. Компания может прогнозировать свой объем продаж либо на основе продаж на рынке в целом (что называется прогнозом рынка), определяя свою долю в этом объеме, либо прогнозировать непосредственно свой объем продаж.

Самым простым способом прогнозирования рыночной ситуации является экстраполяция, т.е. распространение тенденций, сложившихся в прошлом, на будущее. Сложившиеся объективные тенденции изменения экономических показателей в известной степени предопределяют их величину в будущем. К тому же многие рыночные процессы обладают некоторой инерционностью. Особенно это проявляется в краткосрочном прогнозировании. В то же время прогноз на отдаленный период должен максимально принимать во внимание вероятность изменения условий, в которых будет функционировать рынок.

Методы прогнозирования объема продаж

Методы прогнозирования объема продаж можно разделить на три основные группы:

• методы экспертных оценок;

• методы анализа и прогнозирования временных рядов;

• казуальные (причинно-следственные) методы.

Методы экспертных оценок основываются на субъективной оценке текущего момента и перспектив развития. Эти методы целесообразно использовать для конъюнктурных оценок, особенно в случаях, когда невозможно получить непосредственную информацию о каком-либо явлении или процессе.

Вторая и третья группы методов основаны на анализе количественных показателей, но они существенно отличаются друг от друга.

Методы анализа и прогнозирования динамических рядов связаны с исследованием изолированных друг от друга показателей, каждый из которых состоит из двух элементов: из прогноза детерминированной компоненты и прогноза случайной компоненты. Разработка первого прогноза не представляет больших трудностей, если определена основная тенденция развития и возможна ее дальнейшая экстраполяция. Прогноз случайной компоненты сложнее, так как ее появление можно оценить лишь с некоторой вероятностью.

В основе казуальных методов лежит попытка найти факторы, определяющие поведение прогнозируемого показателя. Поиск этих факторов приводит собственно к экономико-математическому моделированию — построению модели поведения экономического объекта, учитывающей развитие взаимосвязанных явлений и процессов. Следует отметить, что применение многофакторного прогнозирования требует решения сложной проблемы выбора факторов, которая не может быть решена чисто статистическим путем, а связана с необходимостью глубокого изучения экономического содержания рассматриваемого явления или процесса.

Каждая из рассмотренных групп методов обладает определенными достоинствами и недостатками. Их применение более эффективно в краткосрочном прогнозировании, так как они в определенной мере упрощают реальные процессы и не выходят за рамки представлений сегодняшнего дня. Следует обеспечивать одновременное использование количественных и качественных методов прогнозирования.

Необходимо разделять прогнозы на долгосрочные (на 1, 3, 5 или больше лет) и кратко- или среднесрочные (неделя, месяц, квартал). Прогнозы на более длинные периоды обычно менее точные (хотя и не всегда). Это понятно, ведь больше факторов могут на протяжении длительного периода времени скорректировать ожидаемые результаты в ту или другую сторону. Однако вполне реально сделать точные прогнозы деятельности вашего предприятия для любого промежутка времени.

Точный прогноз – это прогноз, который имеет отклонение от реальных объемов продаж в пределах 10% в большую или меньшую сторону. Например, вы спрогнозировали, что за период 3 месяцев продадите продукции в размере 1000 шт. В конце периода вы получили результат 900, или же 1100 шт. или любую цифру в этом промежутке. Такой прогноз можно считать точным и качественным. Если отклонения существенны (вместо прогнозируемой цифры 1000 шт. получен результат – 500 шт.) – это свидетельствует о некорректном, слишком завышенном прогнозе, или же о форс-мажорных обстоятельствах, которые повлекли за собой резкое падение объемов продаж.

Как построить точный прогноз

Эта работа состоит из нескольких этапов:

• Запишите точные результаты деятельности за предыдущие промежутки времени (например, ежемесячные продажи вашей продукции на протяжении последнего года). Если ваша продукция новая и не имеет истории продаж, вам придется подождать 2-3 месяца, чтобы получить информацию о первых продажах. Без этого попытки построить точный прогноз, основываясь лишь на предположениях, будут напрасны.

• Рассчитайте коэффициенты сезонности. Сформируйте график, который показал бы объем продаж на протяжении определенного отрезка времени. Для этого возьмите за основу, например, один из месяцев и сравните с объемами продаж в следующие месяцы. Важно знать, есть товары и услуги, спрос на которые имеет незначительные, иногда малозаметные сезонные колебания. Однако в таких сферах, как туристические услуги или же продажа пищевых продуктов, сезонные колебания очень значительные. Понятно, что если ваша фирма занимается продажами туристических путевок в дома отдыха Крыма, и в марте вы продали, например, 100 путевок, на июнь планируйте продажи в несколько раз выше. А на июль-август прогноз должен быть еще выше. В сфере питания вопрос точного прогнозирования продаж стоит острее, ведь продукция имеет сроки хранения, на протяжении которых ее нужно сбыть. Потому рассчитайте коэффициенты сезонности для каждого планового отрезка и запишите их.

Пример: вы занимаетесь продажами безалкогольных напитков. В начале мая вы должны рассчитать прогноз продаж на июль. У вас есть данные по продажам за каждый месяц предыдущего года, в частности, в апреле (5 000 шт.) и июле (12 000 шт.) прошлого года, а также за апрель этого года (7 000 шт.). Для того, чтобы определить коэффициент сезонности, нужно получить соотношение продаж за июль прошлого года к количеству продаж в апреле того же года. Полученную цифру (коэффициент сезонности) нужно перемножить на данные по количеству продаж за апрель этого года. В результате получим прогноз продаж на июль, взвешенный на коэффициент сезонности: 12 000/5 000 = 2,4. 7 000\*2,4 = 16 800 шт. – прогноз на июль. Если другие факторы, которые влияют на объем продаж, остались неизменными, этот прогноз будет очень точным.

• Рассчитайте эластичность спроса по цене на вашу продукцию. Тут не помешает вспомнить студенческий курс экономики. Определите, как изменялся спрос после изменения цен на вашу продукцию. Если спрос на вашу продукцию имеет высокую эластичность (то есть, заметно падал при росте цен), пытайтесь в дальнейшем избегать значительного повышения стоимости продукции для ваших потребителей, и ни в коем случае не поднимайте цены раньше, чем ваши конкуренты.

Пример: данные свидетельствуют: при повышении цены на 1% спрос на вашу продукцию падает на 2,5%. Вы планируете в июне повысить цену на 10%, это повлечет падение спроса на 25%. В прошлом году в этот же период цена оставалась неизменной. Продажи апреля составили 400 шт., коэффициент сезонности – 3,0. Рассчитываем прогноз на июль: 400\*3\*(100%-25%)=900 шт.

• Учтите рост производственных мощностей (или открытие новых магазинов, точек сбыта продукции). Если вы расширяете производство, выходите на новые рынки сбыта, обязательно учтите это в прогнозе.

Пример: раньше вы поставляли продукцию лишь в своем городе. Начиная со следующего месяца, вы начинаете сотрудничество с посредниками из других городов и открываете дополнительно 5 точек продаж. На данный момент 10 точек продаж сбывают 2 000 шт. продукции на месяц. Таким образом, ожидаемые продажи 15 точек дадут результат около 3 000 шт.

• Рассчитайте коэффициент влияния внешних факторов (в первую очередь общеэкономической ситуации в государстве и конкурентов). Для расчета этого коэффициента вы должны тщательным образом отслеживать ваш рынок и следить за появлением новых игроков. Очень часто компании не учитывают инновации конкурентов, их деятельность на рынке. И в результате получают более низкие показатели, чем ожидали изначально. Как рассчитать коэффициент внешних факторов? Для этого нужно иметь историю продаж за длительный период (хотя бы 2 года, желательно больше). Рассчитайте прогноз продаж на прошлый год по данным позапрошлого (с учетом коэффициентов сезонности и эластичности). Сравните прогноз с реальными цифрами. Из разницы, которая вышла, высчитайте форс-мажорные обстоятельства. Остальные – это и есть показатель влияния внешних факторов.

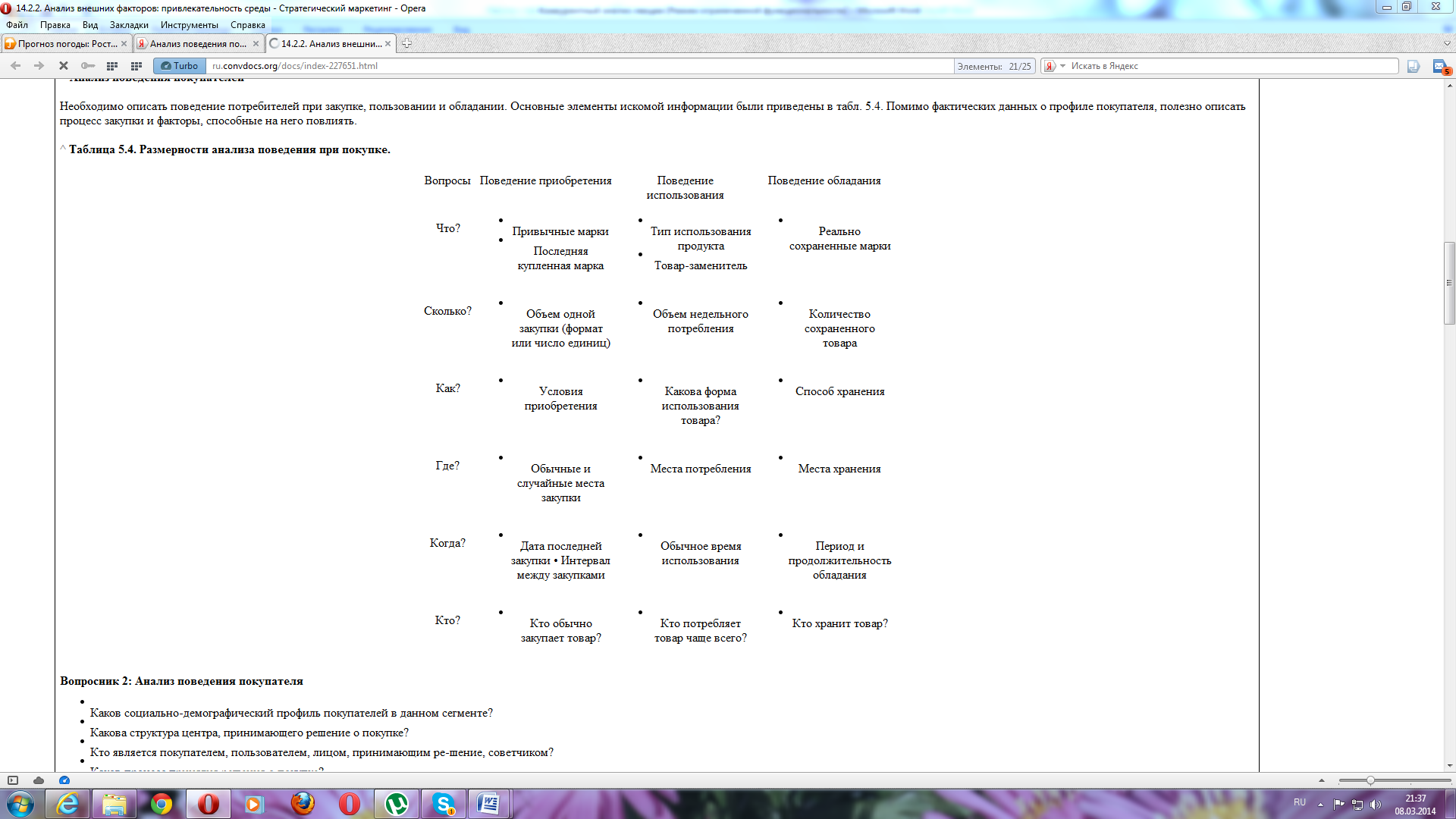
Пример: вы имеете коэффициенты сезонности и эластичности спроса на вашу продукцию. Допустимо, суммарные продажи позапрошлого года составили 10 000 шт., суммарные продажи в прошлом году составили 14 000 шт. с учетом коэффициента эластичности прогноз на прошлый год должен был составить 9 000 шт. Однако увеличение объемов сбыта позволило увеличить объемы продаж вдвое (вдвое расширили штат работников отдела продаж и открыли еще 2 точки продаж дополнительно до двух существующих, как и было до этого). Это увеличивает прогноз до 18 000 шт. Следовательно, фактическое отклонение составило 4 000 шт. из них 2 000 шт. не было продано по причине непредвиденные обстоятельств – форс-мажор (проблемы с поставщиками сырья на протяжении двух месяцев). Отклонение, связанное с влиянием внешних факторов, составило 2 000 шт. (18 000 – 14 000 – 2 000). Коэффициент влияния составит таким образом: 1-(2 000 влияние внешних факторов /18 000 прогноз -2 000 форс-мажор)=0,875

• Ознакомьте с прогнозом продаж каждого работника из отдела продаж (сбыта). Отметьте, что эти цифры получены на основе точных расчетов с учетом всех факторов. Это еще одна важная деталь, ведь работники будут знать, какие цифры от них ожидаются и что эти цифры не вымышленные, а вполне обоснованы реальными расчетами.

Создание точных прогнозов продаж позволит вам более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, сократить расходы, правильно разработать планы работы, оптимизировать деятельность вашей компании, в том числе сектора продаж.

# 3.1 Анализ целевых рыночных сегментов

Необходимо описать поведение потребителей при закупке, пользовании и обладании. Основные элементы искомой информации были приведены в табл.



Помимо фактических данных о профиле покупателя, полезно описать процесс закупки и факторы, способные на него повлиять.

Вопросник 2: Анализ поведения покупателя

Каков социально-демографический профиль покупателей в данном сегменте?

Какова структура центра, принимающего решение о покупке?

Кто является покупателем, пользователем, лицом, принимающим ре-шение, советчиком?

Каков процесс принятия решения о покупке?

Каковы основные применения товара покупателями?

Как изменяются покупательские навыки потребителей?

Каковы ожидания и потребности покупателей?

Какова частота или периодичность закупок?

К каким факторам маркетинга (цене, рекламе, обслуживанию, имиджу марки) покупатели наиболее чувствительны?

Каковы причины удовлетворенности и неудовлетворенности?

Эти данные в основном описательного характера должны быть дополнены измерениями восприятия, отношения, намерений и предпочтений, а также анализом имиджа марок товара или фирменных марок.

Анализ структуры сбыта

Этот этап более важен для рынков потребительских товаров, чем товаров промышленного назначения. Нужно оценить возможную эволюцию различных сбытовых каналов и понять мотивацию и ожидания торговых посредников по отношению к фирме.

Вопросник 3: Структура и мотивации сбытовой сети,

Какова доля рынка для каждого сбытового канала?

Каковы тенденции изменений по каждому каналу?

Насколько велика концентрация в системе сбыта?

Является ли сбыт интенсивным, селективным или эксклюзивным?

Какую часть рекламы берет на себя система сбыта?

Каковы наблюдаемые изменения в ассортименте?

Какая доля рынка принадлежит маркам торговцев?

Какие сегменты покупателей обслуживает данный канал?

Каковы сбытовые издержки от канала к каналу?

Каковы торговые наценки от канала к каналу?

Каковы типичные торговые льготы и скидки?

Насколько важен кредит, предоставляемый поставщиком?

На какую поддержку со стороны фирмы рассчитывают оптовые и розничные торговцы?

Какие перспективы открывает для торговца и фирмы прямой маркетинг?

Торговец в качестве клиента способен оказывать давление на фирму. Анализ системы сбыта позволяет оценить степень автономности или зависимости фирмы по отношению к своим торговым посредникам.

Анализ структуры конкуренции

Структура конкуренции в секторе очерчивает рамки, внутри которых фирма должна добиваться своих целей роста и рентабельности. Объективная привлекательность сектора в значительной степени определяется конкурентными силами, которые фирма не контролирует, но должна учитывать при выработке собственной стратегии (см. разделы 8.3 и 8.4 этой книги).

Вопросник 4: Анализ конкурентных сил в секторе

Сколько имеется прямых конкурентов?

Какой долей рынка владеют три-пять крупнейших конкурентов?

Каков преобладающий тип конкурентного поведения (независимый, «следующий за лидером», «бросающий вызов», лидер)?

Насколько сильны марки конкурентов?

Какова природа конкурентного преимущества у главных конкурентов?

Насколько сильны и защищены элементы дифференциации конкурентных товаров и марок?

На чем основано преимущество по издержкам приоритетных конкурентов?

Каковы барьеры для прихода на рынок новых конкурентов?

Насколько серьезны барьеры входа для конкурента, обладающего сильной международной позицией?

Какие товары являются заменителями и какую угрозу они представляют?

Какова степень концентрации поставщиков и какое давление они способны оказывать?

Какова степень концентрации клиентов и/или посредников и какое давление они способны в связи с этим оказывать?

Данные, полученные на этом этапе, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность расширенного соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

Анализ экономической, социальной и политической среды

Здесь рассматриваются главные макроэкономические индикаторы: демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные и экологические, - которые влияют на развитие рынка. Очевидно, что не все из приводимых вопросов являются обязательными. Содержание данного раздела должно быть адаптировано к каждому конкретному случаю.

Вопросник 5а: Экономическая среда

Каков ожидаемый темп роста ВНП или промышленной продукции?

Каков ожидаемый рост цен?

Какое изменение в экономике способно отрицательно повлиять на развитие рынка или спроса?

Какие меры следует принять, если такое изменение произойдет?

Вопросник 5б: Технологическая среда

Какие технологические достижения, влияющие на себестоимость продукции, могут появиться?

Что следует предпринять, если эти достижения будут иметь место?

Какое развитие технологии может повлиять на спрос на наши товары?

Какие сектора технологии могут представлять угрозу для нашей области деятельности?

Какие меры позволят минимизировать влияние такой угрозы?

По каким направлениям разработок технологический прорыв может затронуть наш рынок?

В какие сроки можно ожидать подобного технологического прорыва?

Какие меры следует принять, начиная с сегодняшнего дня, чтобы минимизировать влияние подобных изменений?

Вопросник 5в: Социально-демографическая и культурная среда

Какие социально-демографические изменения затрагивают наш бизнес?

Какие изменения в позиции покупателей могут повлиять на глобальный спрос?

Каковы предсказуемые последствия этих изменении?

Вопросник 5г: Политическая среда

Какой закон или какие правила, способные повлиять на наш бизнес, могут быть приняты в ближайшем будущем?

Что следует сделать в таком случае?

Какой закон или какие правила могут повлиять на наши процессы продаж, сбыта, коммуникации?

Что следует сделать в таком случае?

Какие финансовые или налоговые инструкции могут повлиять на рентабельность нашего бизнеса?

Подвергается ли наша отрасль критике со стороны ассоциаций потребителей?

Как мы должны на это реагировать?

Вопросник 5д: Международная среда

Являемся ли мы импортерами сырьевых материалов или компонентов?

Если да, то какова экономическая стабильность в странах-экспортерах?

Какие шаги следует предпринять в случае резкого прекращения поставок?

Какие изменения, способные повлиять на наш бизнес, могут произойти в странах, в которых мы присутствуем?

Какие возможности и угрозы несет создание единого европейского рынка?

Как подготовиться к процессу глобализации рынков?

Вопросник 5е: Экологическая среда

Какие процессы, применяемые нашими поставщиками, создают угрозу для окружающей среды?

Как поступить, если наши поставщики будут вынуждены изменить свой производственный процесс?

Какие используемые нами процессы и сырьевые материалы создают угрозу для здоровья или окружающей среды?

Какие меры должны быть приняты в случае необходимых изменении?

Может ли наша отрасль стать мишенью для экологических движений?

Если да, то как поступить в этом случае?

Эти сведения, характеризующие среду, полезны для проработки сценариев развития рынка: не только базового. но и альтернативных сценариев, учитывающих наиболее критичные факторы среды.

Информация. с которой должна работать система постоянного слежения за средой, обширна и- как правило, рассеяна во множестве источников, Профессиональные организации и региональные торговые палаты обычно предоставляют своим членам экономическую информацию, полезную для прогнозирования. Другими центрами, регулярно публикующими экономические данные, являются национальные институты статистики. внешнеторговые организации. международные финансовые учреждения типа Банка для международных расчетов, Международного валютного фонда, Европейской организации по сотрудничеству и развитию, ООН. Весьма полезными источниками для слежения за изменением среды могут служить статьи, монографии и журналы новостей, публикуемые исследовательскими центрами университетов- крупными международными консалтинговыми фирмами типа «Бизнес Интернэшнл» и «МакКинси».

# 3.2 Планирование продаж в рамках анализа цен

Критический объем продаж — это минимально необходимая предприятию выручка от продаж, позволяющая в неблагоприятных условиях спроса на его продукцию (работы, услуги)\* обеспечить безубыточность продаж. Определение критического объема продаж имеет практическое значение в случаях, когда уровень цен на продукцию не обеспечивает предприятию получения прибыли от продаж, или когда низкий спрос на продукцию не дает возможности реализовать такое ее количество, которого было бы достаточно для превышения выручки над затратами.

Иными словами, под воздействием уровня цен, либо величины натурального объема продаж, либо (как правило) обоих названных факторов одновременно возникает опасность получения вместо прибыли убытка от продаж. Тогда необходим ответ на вопрос: какой должна быть минимальная выручка, покрывающая все переменные и постоянные затраты при нулевой прибыли. Ответ на этот вопрос неоднозначен и зависит от конкретных условий динамики цен, натурального объема продаж, соотношения переменных и постоянных затрат на реализуемую продукцию.

Если перечисленные факторы приводят к возникновению убытка от продаж, увеличение выручки от продаж до необходимого критического размера возможно при дифференцированном использовании отдельных факторов, реально поддающихся изменению в конкретных условиях деятельности предприятия. В большинстве случаев при этом используются одновременно и корректировка цен, и корректировка натурального объема продаж.

В общем виде задача состоит в следующем. Показатели планового периода приводят к тому, что планируемая выручка от продаж ниже планируемых затрат на реализуемую продукцию. Как изменить параметры плана, чтобы выручка была равна затратам? При решении задачи важно, каким был финансовый результат от продаж в базисном периоде — прибылью или убытком.

Рассмотрим сначала ситуации, когда продажи в базисном периоде были прибыльны. Это предполагает, что обеспечение критического объема продаж при снижающемся спросе на продукцию предприятия допускает определенную степень снижения либо цен, либо натурального объема продаж, либо и того и другого в определенном сочетании. Степень допустимого снижения зависит от структуры выручки от продаж базисного периода, т. е. от соотношения в ее составе переменных затрат, постоянных затрат и прибыли.

Ситуация I

Снижение спроса на продукцию предприятия выражается в том, что необходимо снизить цены, но при этом можно сохранить натуральный объем продаж базисного периода. Каково предельно возможное снижение цен?

Введем условные обозначения:

Вб — выручка от продаж базисного периода;

Вк — критический объем продаж на планируемый период;

Пр — переменные затраты базисного периода;

Пс — постоянные затраты базисного периода;

х — индекс цен в плановом периоде по отношению к базисным, обеспечивающий критический объем продаж (в долях единицы).

Тогда в условиях ситуации I необходимо соблюдение уравнения

Вб х х = Пр + Пс;

х = (Пр + Пс) / Вб ; (1)

Вk = Вб х х = Пр + Пс. (2)

Рассчитаем индекс цен (x) и критический объем продаж (Вк):

• вариант I: х = (7000 + 2000) / 10000 = 0,9;

Вк = 10 000 x 0,9 = 9000 тыс. руб.;

• вариант II: х = (7000 + 2000) / 10000 = 0,9

Вк = 10 000 x 0,9 = 9000 тыс. руб.;

• вариант III: х = (6000 + 1000) / 10000 = 0,7 ;

Вк = 10 000 x 0,7 = 7000 тыс. руб.

Расчеты позволяют сделать следующие выводы:

1. В условиях снижения цен и сохранения натурального объема продаж критический объем продаж не зависит от соотношения переменных и постоянных затрат, но зависит от их суммарной величины и доли последней в выручке.

2. Возможность снижения цены, с сохранением при этом безубыточности продаж, тем больше, чем выше была рентабельность продаж в базисном периоде.

Ситуация II

Снижение спроса на продукцию предприятия проявляется в форме необходимости уменьшить натуральный объем продаж, чтобы сохранить цены базисного периода. Каково предельно возможное снижение натурального объема продаж в таких условиях?

Пользуясь предыдущими условными обозначениями, введем дополнительное:

y — индекс натурального объема продаж в плановом периоде по отношению к базисному объему продаж, обеспечивающий безубыточность (в долях единицы).

В условиях ситуации II необходимо соблюдение уравнения:

Вб х y = Пр x y + Пс;

y = Пс / (Вб - Пр); (3)

Вk = Вб х y = Вб x Пс / (Вб - Пр). (4)

Воспользуемся для примерных расчетов данными, однако в этом случае индекс можно определить только после предварительного определения критического объема продаж:

• t вариант I: Вk = 10000 х 2000 / (10000 - 7000) = 6667 тыс. руб.;

y = 6667 / 1000 = 0,67;

• t вариант II: Вk = 10000 х 7000 / 8000 = тыс. руб.;

y = 0,875;

• t вариант III: Вk = 10000 х 1000 / 4000 = тыс. руб.;

y = 0,25.

Выводы из расчетов по ситуации II:

1. В условиях сохранения цен и снижения натурального объема продаж критический объем продаж зависит от доли переменных и доли постоянных затрат в составе базисной выручки; если сравнить результаты по вариантам I и II, различающимся только этими долями, то становится очевидным: чем выше доля переменных затрат в составе выручки от продаж базисного периода, тем в большей степени можно снижать натуральный объем продаж, сохраняя безубыточность.

2. Чем выше рентабельность продаж в базисном периоде, тем меньше величина критического объема продаж.

3. В общем виде критический объем продаж в условиях снижения только натурального объема реализации зависит лишь от двух параметров базисного периода: постоянных затрат и прибыли. Формулу (4) в этом случае можно записать иначе:

Вk = Вб x Пс / (Пс + П),

где П — прибыль от продаж базисного периода.

Критический объем продаж тем меньше, чем выше отношение постоянных затрат к прибыли. Это подтверждается результатом расчета по варианту III. Следовательно, если предполагается снижение спроса на продукцию предприятия, для избежания убытка от продаж целесообразно по возможности уменьшить постоянные затраты.

4. Если сравнить результаты расчетов по каждому варианту в ситуациях I и II, то во всех случаях критический объем продаж при снижении их натурального объема ниже критического объема продаж при снижении цен. Это понятно, так как уменьшению натурального объема сопутствует экономия переменных затрат.

Следовательно, при ухудшении возможностей сбыта продукции целесообразно ориентироваться на сокращение натурального объема продаж, а не на снижение цен. В рамках реальных условий деятельности динамику претерпевают и цены, и натуральный объем продаж (подробнее об этом см. ниже), но в тех же рамках желательно уменьшение натурального объема в большей степени, чем снижение цен.

До сих пор мы рассматривали ситуации, когда критический объем продаж означал предельно допустимое снижение выручки по сравнению с ее базисной величиной. Иными словами, предполагалось, что в базисном периоде продажи были рентабельными. Но расчет критического объема продаж необходим и в случаях, когда в базисном периоде имел место убыток от продаж.

Целью такого расчета является ответ на вопрос, какой должна быть минимальная выручка от продаж, позволяющая ликвидировать убыток. Речь идет уже не о предельно возможном уменьшении выручки, а о минимально необходимом ее увеличении путем повышения цен либо натурального объема продаж.

Ситуация III

Убыточность продаж предполагается ликвидировать с помощью повышения цен. Каким должно быть минимальное повышение цен, чтобы получить нулевую рентабельность продаж? Воспользуемся формулами (1) и (2) и проведем расчеты.

В варианте I критический объем продаж равен 9000 тыс. руб., т. е.

х = 9000 / 8000 = 1,125.

Таков же результат варианта II, т. е. цены в обоих вариантах необходимо поднять на 12,5%.

В варианте III: х = 7000 / 6000 = 1,167.

Ситуация IV

Доведение выручки от продаж до критического объема осуществляется путем увеличения натурального объема продаж, без изменения цен.

Для расчетов по данным таблицы 2 используем формулы (3) и (4) и получим:

• вариант 1: y = 2000 / 1000 = 2,0;

Вк = 8000 x 2 = 16 000 тыс. руб.;

• вариант II: y = 7000 / 6000 = 1,167;

Вк = 8000 x 1,167 = 9336 тыс. руб.;

• вариант III: формулы (3) и (4) неприменимы, так как знаменатель равен нулю, следовательно, y и Вк равны бесконечности. Экономически это означает, что при базисных показателях варианта III ликвидация убытка с помощью увеличения только натурального объема продаж невозможна. Причиной такого положения является одинаковая величина выручки и переменных затрат. Любой рост натурального объема продаж без изменения цен вызовет прирост выручки, равный приросту переменных затрат, а убыток сохранится в прежней сумме.

Выводы из расчетов по ситуациям III и IV:

1. В условиях базисной убыточности продаж преодоление ее путем увеличения натурального объема продаж требует значительно большего роста выручки, чем преодоление путем увеличения цен. Росту натурального объема продаж сопутствует рост переменных затрат, тормозящий ликвидацию убытка. Следовательно, достижение безубыточности продаж в данном случае предпочтительнее за счет повышения цен в пределах имеющихся у предприятия возможностей.

2. Чем больше доля постоянных затрат в составе выручки от продаж, при одинаковой сумме убытка, тем в меньшей степени требуется увеличение натурального объема продаж для достижения безубыточности (сравните варианты I и II ситуации IV). Высокая доля постоянных затрат сопряжена с низкой долей переменных, поэтому последствия увеличения переменных затрат в меньшей степени сказываются на финансовом результате от продаж.

3. Достижение безубыточности продаж путем увеличения натурального объема реализации доступно не во всех случаях, когда базисные продажи убыточны. Необходимым условием использования этого пути является следующее: в базисном периоде выручка от продаж должна превышать переменные затраты. Если выручка меньше или равна переменным затратам, единственный способ ликвидации убытка — увеличение цен на реализуемую продукцию. Но ликвидировать убыток за счет только повышения цен в большинстве случаев нереально. Поэтому если на предприятии в базисном периоде имеет место превышение переменных затрат над выручкой, это сигнализирует о необходимости кардинальных изменений, связанных с номенклатурой реализуемой продукции. В нашем примере (вариант III ситуации IV) выручка от продаж равна переменным затратам, поэтому рост натурального объема продаж приводит к сохранению суммы базисного убытка. Если бы переменные затраты превышали выручку, увеличение натурального объема реализации привело бы к нарастанию суммы убытка.

Все рассматривавшиеся до сих пор ситуации носят несколько схематический характер: на практике в большинстве случаев снижение спроса на продукцию и связанная с этим необходимость определения критического объема продаж предполагают одновременное изменение и цен, и натурального объема продаж. В этих условиях приходится решать одну из двух проблем:

а) если известна степень снижения цен, то каким должно быть изменение натурального объема продаж, чтобы не возник убыток от продаж;

б) если известна степень сокращения натурального объема продаж, то в какой мере должны измениться цены, чтобы выручка от продаж была не меньше критического объема.

Иными словами, критический объем продаж при падении спроса на продукцию предприятия может быть обеспечен только при определенном соотношении индексов цен и натурального объема продаж.

Пользуясь принятыми выше условными обозначениями, приведем формулу расчета критического объема продаж для рассматриваемых ситуаций:

Вк = Вб x X x y = Пр x y + Пс . (6)

Определим, исходя из формулы (6), индекс цен (x):

х = (Пр x y + Пс) / (Вб x y ) (7)

Соответственно, индекс натурального объема продаж равен

y = Пс / (Вб x x - Пр) (8)

Если известен один из двух индексов, другой определяется по формуле (7) или (8) как необходимое условие обеспечения критического объема продаж.

Рассмотрим сначала ситуацию, соответствующую формуле (7).

Ситуация V

Предприятию известно, в какой степени предполагается снижение натурального объема продаж в плановом периоде по сравнению с базисным.

В плановом периоде натуральный объем продаж, по оценкам специалистов, снизится на 10%, т. е. y = 0,9 для всех трех вариантов.

Определяем степень изменения цен, при которой объем продаж, будет равен критическому:

• вариант I: x = (8000 x 0,9 +1000) / (10000 x 0,9) = 0,91;

• вариант II: x = (6000 x 0,9 + 3000) / (10000 x 0,9) = 0,93;

• вариант III: x = (4000 x 0,9 +5000) / (10000 x 0,9) = 0,96.

Смысл полученных индексов цен состоит в том, что при сокращении натурального объема продаж на 10% цены могут снизиться не более чем соответственно на 9, 7 и 4%. При более значительном снижении цен продажи станут убыточными. Однако базисные данные во всех трех вариантах достаточно благоприятны, так как позволяют обеспечить объем продаж на уровне критического при одновременном снижении и цен, и натурального объема продаж.

Совершенно реальны случаи, когда безубыточность продаж при снижении обоих индексов невозможна. Если y < 1 (как в нашем примере), то необходим.

В нашем примере во всех трех вариантах имеет место противоположный знак неравенства, что легко проверить простыми расчетами. Если предположить, что y = 0,8, т. е. натуральный объем продаж снижается на 20% вместо 10%, то в варианте III обеспечение объема продаж на уровне критического будет возможно только при повышении цен, так как в вариантах I и II одновременное снижение цен и натурального объема продаж возможно и при y = 0,8.

Проверим все изложенное прямым счетом на примере данных варианта III.

Критический объем продаж при условиях, что y = 0,9, x = 0,96 (по расчету):

10 000 x 0,9 x 0,96 = 4000 x 0,9 + 5000.

Отметим, что x в варианте III округлен до второго знака после запятой. Более точное его значение — 0,9555.

Тогда 10 000 x 0,9 x 0,955 = 4000 x 0,9 + 5000; результат в обеих частях расчета дает 8600 тыс. руб.

Приведем теперь другой пример, когда базисные данные отвечают условию неравенства (9). Значение y сохраним прежним — 0,9.

По сравнению с данными таблицы 3 в последнем примере уменьшились переменные затраты и прибыль от продаж. Это обусловило соблюдение во всех трех вариантах неравенства (9). Например, в варианте I:

7500 / 8000 > 0,938; 0,938 > 0,9.

Для этого варианта x = (2000 x 0,9 + 7500) / (10000 x 0,9) = 1,033 (применена формула (7)).

Аналогичны результаты по остальным двум вариантам.

Выводы из расчетов по ситуации V:

1. Индекс цен, обеспечивающий выручку от продаж не ниже критического объема, находится в функциональной зависимости от планируемого индекса натурального объема продаж.

2. Чем меньше доля переменных затрат и прибыли от продаж в составе выручки базисного периода, тем больше вероятность того, что снижение натурального объема продаж вызовет необходимость повышения цен для обеспечения безубыточности продаж. В условиях снижения спроса на продукцию предприятия повышение цен может оказаться нереальным, и предприятие получит убыток от продаж. Выходом из такого положения может быть снижение постоянных затрат.

Ситуация VI

Предприятию известно предполагаемое снижение цен на продукцию в плановом периоде по сравнению с базисным. Необходимо определить, каким должно быть изменение натурального объема продаж, чтобы была обеспечена безубыточность продаж. Выше приведена формула (8) для расчета индекса натурального объема продаж.

Воспользуемся данными таблицы 3 и предположим, что цены снижаются на 10%, т. е. x = 0,9. Тогда:

• вариант I: y = 1000 / (10000 x 0,9 - 8000) = 1,0

• вариант II: y = 3000 / (10000 x 0,9 - 6000) = 1,0

• вариант III: y = 5000 / (10000 x 0,9 - 4000) = 1,0

Полученные на первый взгляд парадоксальные результаты расчетов объясняются достаточно просто: во всех трех вариантах рентабельность продаж равна 10%, т. е. затраты базисного периода составляют 90% выручки от продаж. Снижение цен на 10% приводит к нулевой прибыли от продаж, поэтому натуральный объем реализации не должен изменяться.

Понятно, что если индекс цен будет выше, чем доля затрат в выручке базисного периода, останется резерв прибыли, который можно использовать для снижения натурального объема продаж одновременно со снижением цен. И наоборот: если индекс цен ниже доли затрат в базисной выручке, обеспечение критического объема потребует роста натурального объема продаж.

При противоположном знаке неравенства (10) критический объем продаж требует роста натурального объема реализации, если снижаются цены.

Вернемся к базисным данным таблице 3 и предположим, что x = 0,85. В результате расчетов получим:

• вариант I: y = 1000 / (10000 x 0,85 - 8000) = 2,0

• вариант II: y = 3000 / (10000 x 0,85 - 6000) = 1,2

• вариант III: y = 5000 / (10000 x 0,85 - 4000) = 1,1

Предположим теперь, что x = 0,95. Тогда:

• вариант I: y = 1000 / (10000 x 0,95 - 8000) = 0,67

• вариант II: y = 3000 / (10000 x 0,95 - 6000) = 0,86

• вариант III: y = 5000 / (10000 x 0,95 - 4000) = 0,91

Таким образом, при снижении цен более чем на 10% критический объем продаж достигается лишь увеличением натурального объема продаж. Индекс последнего тем больше, чем ниже доля постоянных затрат в составе базисной выручки от продаж и, соответственно, чем выше доля переменных затрат (выручка и прибыль от продаж в базисном периоде во всех трех вариантах одинаковы).

Индекс натурального объема продаж при таких условиях должен быть достаточно высоким, потому что прирост выручки сопровождается значительным приростом переменных затрат. Чем меньше доля переменных затрат, тем большая часть от прироста выручки остается на покрытие постоянных затрат.

В случае, когда x = 0,95, выводы противоположны: индекс натурального объема продаж возрастает с уменьшением доли переменных затрат в базисной выручке. Это понятно, так как экономия на переменных затратах тем значительнее, чем больше базисные переменные затраты.

Формула (8) непригодна для использования в случаях, когда предполагаемый индекс цен равен доле переменных затрат в базисной выручке от продаж: это будет означать нулевую величину знаменателя. Иными словами, только под воздействием индекса цен выручка от продаж становится равной переменным затратам. А в такой ситуации, как уже отмечалось выше, никакое изменение натурального объема продаж неспособно обеспечить выручку, равную критическому объему продаж.

Выводы из ситуации VI:

1. При прогнозируемом снижении цен на продукцию предприятия, индекс которого известен, можно рассчитать индекс натурального объема продаж, обеспечивающий безубыточность реализации.

2. В случаях, когда индекс цен равен базисному соотношению затрат и выручки от продаж, критический объем достигается при сохранении базисного натурального объема продаж.

3. Если индекс цен ниже базисного соотношения затрат и выручки, только рост натурального объема продаж может обеспечить безубыточность. При этом чем выше доля переменных затрат в составе базисной выручки от продаж, тем больше индекс натурального объема превышает единицу.

4. Если индекс цен выше базисного соотношения затрат и выручки от продаж, критический объем продаж может быть обеспечен и при снижении натурального объема реализации. Чем выше доля переменных затрат в выручке базисного периода, тем в большей степени можно сократить натуральный объем продаж, сохранив при этом безубыточность.

5. В случаях, когда индекс цен равен доле переменных затрат в базисной выручке от продаж, достижение критического объема продаж невозможно ни при каких изменениях натурального объема реализации. Продажи при этом будут убыточны, а сумма убытка будет равна базисной величине постоянных затрат.

Ситуация VII

В базисном периоде предприятие имеет убыток от продаж. Для расчета индекса цен или индекса натурального объема продаж (при заданном другом индексе), обеспечивающих безубыточность продаж, используются формулы (7) и (8).

Индекс натурального объема продаж (y) в обоих вариантах равен 0,9. Тогда, по формуле (7):

• вариант I: x = (8000 x 0,9 + 3000) / (1000 x 0,9) = 1,133

• вариант II: x = (3000 x 0,9 + 8000) / (1000 x 0,9) = 1,189

Предположим, что известен индекс цен x, равный 0,9. По формуле (8) рассчитываем индекс натурального объема продаж:

• вариант I: y = 3000 / (1000 x 0,9 - 8000) = 3,0

• вариант II: y = 8000 / (1000 x 0,9 - 3000) = 1,333

Выводы из ситуации VII:

1. При базисной убыточности продаж принципиальная зависимость уровня индексов от доли переменных и постоянных затрат в составе базисной выручки сохраняется. Однако снижение одного из индексов требует очень значительного роста второго, так как выручка от продаж в базисном периоде меньше суммарной величины переменных и постоянных затрат.

Поэтому для достижения критического объема продаж ни при каких условиях невозможно значение обоих индексов меньше единицы (в предыдущих ситуациях, как мы видели, это было возможно). Если один из индексов ниже единицы, то другой обязательно должен быть выше, причем уровень его определяется как

1 / y или 1 / x

Рассмотренные ситуации показывают, что проблема определения критического объема продаж носит многосторонний характер и имеет большое количество нюансов. Правильный учет всех факторов и условий, позволяющих обеспечить безубыточность продаж при снижении спроса на продукцию предприятия, дает возможность осуществлять обоснованное планирование выручки и финансового результата от продаж и избегать (или, по крайней мере, минимизировать) убытка от продаж.

# 3.3 Планирование продаж в рамках анализа дистрибуции и коммуникации

Избранные предприятием каналы сбыта и сеть распространения товаров влияют на все другие решения в сфере маркетинга.

Основные задачи анализа:

• оценка динамики, структуры распространения товаров и каналов сбыта;

• оценка охвата рынка и его неиспользованные резервы;

• разработка предложений по улучшению сети распространения товаров и каналов сбыта.

Порядок исследований:

1) оценка объемов и интенсивности охвата оптовой и розничной сети;

2) оценка регионального распределения товаров;

3) структура каналов сбыта и их динамика;

4) оценка объемов продаж по отдельным каналам.

К основным методам оценки эффективности комплекса маркетинговых коммуникаций относятся:

Метод корреляции между объемом продаж и затратами на комплекс маркетинговых коммуникаций";

"Метод контактных аудиторий";

"Метод оценки эффективности по мероприятиям стимулирования сбыта";

"Метод определения степени осведомленности о фирме и ее товарах".

Самый примитивный расчет экономической эффективности рекламы:

(Прибыль) минус (Средства, затраченные на рекламу) равняется (Положительной величине).

Однако простой подсчет не всегда отражает действительную эффективность рекламного мероприятия, т.к. она тесно связана с целями, которые ставятся при проведении этого рекламного мероприятия и тою суммой денежных средств, которые выделены на ее проведение. Если эти два понятия уравновешивают друг друга, то реклама эффективна. Но фирма в определенный период времени может не ставить цели непосредственного получения прибыли, поэтому корреляцию между объемом продаж и затратами на комплекс маркетинговых коммуникаций можно проводить, если потребитель прошел через все стадии покупательской готовности. Определить, находится ли потребитель в конечной стадии предпочтения товара данной фирмы можно путем опроса.

Если в результате опроса получен положительный ответ, то следует детально разработать кто, когда предоставляет информацию об объеме продаж после подаче рекламной информации.

Рассмотрим второй метод "Метод контактных аудиторий". Данный метод на практике реализуется следующим образом. Фирма часть информации о себе, о своих товарах скрывает, интригуя потенциального клиента и побуждая его обратиться за дополнительной информацией. Фирма должна четко организовать работу диспетчеров, которые регистрируют:

количество откликов;

их характер;

источник данной информации.

В результате экономическая эффективность будет представлять собой:

количество откликов / размер контактной аудитории

Размер контактной аудитории с тем или иным средством распространения рекламной информации можно найти в публикуемых отчетах рекламных агентов таких как "Горстис", "Спарк" и т.д.

Метод оценки эффективности по мероприятиям стимулирования сбыта". Данный метод предполагает, что фирма для своей целевой аудитории реализует мероприятия по стимулированию сбыта длительного сбыта (купоны, скидки). Затем следует:

определить промежуток времени, после которого будет оцениваться экономическая эффективность;

организовать регистрацию извлекаемых купонов, количества покупок со скидками.

"Метод определения степени осведомленности о фирме и ее товарах". Обычно используется при имиджевой рекламе. Осуществляется методом опроса до проведения рекламной компании и после, когда проверяется запоминаемость рекламы. Между восприятием рекламного послания и конкретным покупательным поведением обычно лежит определенный промежуток времени. Воспринятая информация каким-то образом храниться в сознание человека и воздействует на его покупательское поведение.

Существует три основных метода измерения степени запоминания.

Свободное воспоминание. Интервьюер просит человека описать своими словами те рекламные изображения, которые ему запомнились. Далее вопрос уточняется и тестируемый должен вспомнить, в каких конкретно средствах распространения информации он встречал ту или иную рекламу.

Направленное воспоминание. Интервьюер дает тестируемому различные подсказки, которые помогают восстановить в памяти всю рекламу целиком. В данном случае количество запомненной рекламы выше, чем при свободном.

Узнавание. Интервьюер просматривает вместе с тестируемым свежий номер журнала и после каждой страницы с рекламой задает вопросы о том, запомнил ли тот эту рекламу, обратил ли внимание.

В данном тесте процент указанных реклам слишком высок, чтобы считать его соответствующим истинному положению вещей.

У рассмотренного метода можно выделить два существенных недостатка:

реклама оказывается в самом центре внимания, в то время как для реальной жизненной ситуации характерна всеобщая низкая степень вовлечения;

эксперимент, как правило, происходит однократно, в течение непродолжительного периода времени. Ситуация развития во времени, повторения, рекламного прессинга моделированию не поддается.

Определение экономической эффективности является сложной задачей, так как:

не существует универсальной единой формулы для ее расчета;

практически невозможно отделить друг от друга результаты воздействия комплекса маркетинговых мероприятий и результаты использования других инструментов, которые использует фирма для достижения своих целей на рынке;

сами элементы комплекса маркетинговых мероприятий могут быть использованы в одни и те же периоды времени;

успех продукта может быть вызван не только последней рекламной компанией, но и рекламой, выходившей в свет ранее (эффект временного переноса);

успех рекламы какого-либо отдельного продукта может быть объяснен наличием рекламы других продуктов той же торговой марки (характерно для крупных компаний с устоявшимся имиджем и большим ассортиментом продукции);

существует большое количество факторов, на которые фирма повлиять не может. Например, скандал вокруг определенной категории продуктов, который негативно сказывается на продажах, в независимости от рекламы.

В заключение отметим, что, несмотря на все вышеперечисленные причины затруднения в измерении экономической эффективности, оценивать ее необходимо. Более того, ее следует закладывать уже на этапе планирования маркетинговых коммуникаций, что значительно сократит расходы на них.

Вопросы оценки эффективности маркетинговой деятельности много лет являются предметом исследования отечественных и зарубежных специалистов в области маркетинга. Так, данные проблемы уже значительное время являются фокусом исследований Санкт-Петербургской школы маркетинга. В теорию и методологию оценки эффективности маркетинговой деятельности существенный вклад внесли Г.Л. Багиев, Н.И. Мелентьева, В.Н. Татаренко, О.У. Юлдашева и др.

Общностью данных исследований является их единая теоретико-методологическая основа, в качестве которой выступает классическая теория оценки социально-экономической эффективности, предполагающая рассмотрение эффективности как сложной многоаспектной социально-экономической категории, требующей системного исследования.

Согласно Г.Л. Багиеву, эффективность взаимодействия бизнес-субъектов можно оценивать с разных позиций:

 как эффективность действия, обмена;

 как уровень результативности или достижения плановых показателей;

 как степень удовлетворенности взаимодействующих сторон достигнутыми результатами (экономическими и неэкономическими);

 как уровень ресурсоемкости взаимодействия .

# 3.4 Ситуативное и стратегическое маркетинговое планирование

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия.

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс, стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рисунок 1). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

1. Распределение ресурсов. Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

2. Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы).

Задача данной функции -- приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием.

3. Координация и регулирование. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом.

4. Организационные изменения. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования.

Структура стратегического планирования

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.Процесс стратегического планирования включает:

\* определение миссии предприятия, организации;

\* формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;

\* оценку и анализ внешней среды;

\* оценку и анализ внутренней структуры;

\* разработку и анализ стратегических альтернатив;

\* выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

\* реализацию стратегии;

\* оценку и контроль выполнения стратегии [5].

Основные компоненты стратегического планирования:

1. Определение миссии организации. Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике.

2. Формулирование целей и задач. Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей: количественные цели; качественные цели; стратегические цели; тактические цели и т.д.Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3. Анализ и оценка внешней и внутренней среды. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

4. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

5. Реализация стратегии. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может “провалиться”, если не принять мер по его реализации.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей

План маркетинга

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена.

В стратегическом плане фирмы определяется, какими именно производствами она будет заниматься, и излагаются задачи. Если производство включает несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, то на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Все эти планы можно обозначить одним термином - «план маркетинга». Согласно многим исследованиям, возможности предприятия тем шире, чем теснее планирование маркетинга увязывается со стратегическим планированием.

План маркетинга имеет большое значение. Его главная цель - приведение возможности фирмы в наилучшее соответствие с возможностями рынка, сформированными в результате ее целенаправленных действий, а также приведение этих возможностей в соответствие с теми факторами рынка, которые не поддаются контролю фирмы.

План должен обеспечить прибыльную работу фирмы в современном мире - динамичном, непрерывно меняющемся и чрезвычайно склонном к нововведениям.

Поскольку многие исходные данные (в частности, результаты прогнозирования) имеют вероятностный характер, то план маркетинга является не «законом», а гибкой программой действий, для чего он имеет не один «жесткий» вариант, а как минимум три: минимальный, оптимальный и максимальный. Минимальный определяет деятельность при неблагоприятном развитии событий, оптимальный - при нормальном, максимальный - при наиболее благоприятном. На этапе предварительной подготовки число планов может быть больше, важно уметь выбрать из них эти три.

По мнению Ф. Котлера, преимущества маркетингового планирования заключаются в том, что планирование:

1. побуждает руководителя перспективно мыслить;

2. способствует более четкой координации усилий предприятия;

3. ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля;

4. позволяет четче определить задачи предприятия;

5. создает предпосылки фирме быстрее реагировать на рыночные перемены;

6. наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Организация и планирование маркетинговой деятельности

Организация маркетинговой деятельности предприятия представляет собой процесс осуществления конкретных мероприятий в соответствии с разработанным планом. В свою очередь, объективной предпосылкой развития маркетинга является комплексное изучение рынка (внутренних, региональных, мировых) мнений и потребностей покупателей продукции, объема продаж.

Исходя из данной посылки, каждая служба маркетинга разрабатывает свою программу действий на рынке, способствующую его комплексному изучению.

К числу задач комплексного изучения рынка можно отнести: определение возможностей реализации товара; планирование ассортимента продукции; планирование рекламы и стимулирование сбыта. Важнейшей среди этих задач является планирование ассортимента продукции.

Если по итогам комплексного изучения рынка выясняется, что намеченное к выпуску изделие по своим основным параметрам достаточно полно отвечает требованиям рынка и спросу потенциальных покупателей, разрабатывается годовой или долгосрочный план маркетинга.

Виды планов и методы их разработки

Планирование маркетинга является важнейшим этапом и обязательным условием для всех видов деятельности. Именно в плане деятельности службы маркетинга наиболее конкретно определяются задачи, время производства видов продукции и ее сбыта.

Планы разрабатываются на короткий промежуток деятельности (обычно на один год) и на длительную перспективу (от пяти до десяти лет), существуют так же среднесрочные планы (от двух до пяти лет). Перед их установкой разрабатываются цели, задачи службы маркетинга и методы их достижения.

Краткосрочный и среднесрочный задают точные цели маркетинга и стратегии для каждого продукта, предлагаемого предприятием.

В долгосрочном плане обычно дается прогноз внешней среды на этот период, и определяются долгосрочные потребности соответствующего сегмента рынка.

Маркетинговые планы различаются по охвату: может быть маркетинговый план для каждого из основных продуктов, может быть интегрированный, включающий всю продукцию, и, наконец, планы маркетинга могут составляться, как и вообще планы, либо снизу вверх, либо сверху вниз.

Планы, разрабатываемые снизу, реалистичны, поскольку основываются на оперативной информации. Но могут возникать трудности при их координации и сведении в единый интегрированный план. Ничего подобного не происходит, если план разрабатывается сверху вниз, когда плановая деятельность централизованно управляется и контролируется. Но в этом случае появляется риск неприятия и непонимания цели предприятия со стороны руководителей подразделений, поэтому лучше когда сочетаются оба подхода.

План и политика маркетинга разрабатывается в определенной последовательности:

сбор информации;

анализ положения конкурентов;

сегментацию производимой продукции;

разработку рыночной стратегии;

разработку рыночной тактики;

определение и анализ издержек;

контроль над выполнением маркетинговой программы.

При этом составляется программа маркетинга. Это - внутрифирменный документ. Наиболее важные элементы программы - комплекс производственных заданий, ассортимент продукции, система мероприятий в области спроса на эту продукцию, реклама, каналы реализации, продажные операции и т. д.

Контроль за реализацией программы главным образом включает контроль за динамикой объема продаж, своевременным вводом объектов и оборудования и т. д. Если наблюдается существенный отход от намеченного хода программы, то она корректируется. В случае успешного достижения поставленных целей на повестку дня выдвигаются новые задачи, которые определяют будущую стратегию фирмы.

Содержание (структура) краткосрочного плана определяется его разработчиками, т. е. службой маркетинга:

В самом начале плана дается сводка контрольных показателей. Она дает возможность не только понять основную направленность плана, но и проконтролировать выполнение.

В следующем разделе излагается текущая маркетинговая ситуация, - это фактически основной раздел плана, где дается описание характера целевого рынка и положение предприятия на этом рынке, обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения продукции.

В последнем разделе плана маркетинга излагается порядок контроля за ходом его выполнения.

Следует отметить, что многовариантность плана существенно отличается в маркетинге от привычной для нас «директивно-распределительной» стратегии, а потому разработка этого рода планов требует устоявшихся стереотипов мышления и поведения - обстоятельство чрезвычайно сложное, но исключительно важное для успешной работы на внешнем рынке. Многовариантный план дает возможность гибко реагировать на изменение внешней среды как поддающейся нашему контролю, и приучает персонал к важнейшей маркетинговой мысли: не следует идти напролом там, где можно и нужно отыскать обходный маневр. Именно многовариантный план сводит к минимуму неправильные действия персонала при резком ухудшении или улучшении обстановки, а особенно при возникновении чрезвычайных обстоятельств.

Процедура планирования должна представлять собой диалог между высшими уровнями руководства, занятыми стратегическими проблемами, и низшими, решающими тактические задачи. Непрерывность этого диалога, побуждение руководителей низшего уровня к инициативным предложениям - путь к оптимизации отношений между разными уровнями руководства.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: план маркетинга имеет большое значение. Его главная цель - приведение возможности фирмы в наилучшее соответствие с возможностями рынка, сформированными в результате ее целенаправленных действий, а также приведение этих возможностей в соответствие с теми факторами рынка, которые не поддаются контролю фирмы.

План должен обеспечить прибыльную работу фирмы в современном мире - динамичном, непрерывно меняющемся и чрезвычайно склонном к нововведениям.

Планирование маркетинга является важнейшим этапом и обязательным условием для всех видов деятельности. Именно в плане деятельности службы маркетинга наиболее конкретно определяются задачи, время производства видов продукции и ее сбыта.

План по маркетингу показывает, где фирма находится в данный момент и в каком направлении планируется идти дальше. Можно с уверенностью сказать, что, стратегия развития предприятия полностью зависит от маркетингового планирования. План по маркетингу определяет тенденции развития компании. Он ставит цели и планирует постоянный рост компании. Ключом успеха компании является разумность действий.