



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и
фармацевтического товароведения**

Маркетинговое планирование. Определение. Цели. Этапы. Значение. Разработка плана маркетинга. Маркетинговая информация. Ее значение для принятия управленческих решений

Лекция

профессор Ветютнева Н.А.

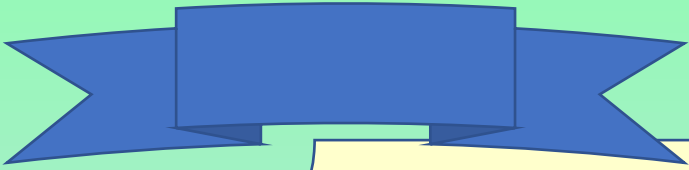
Дисциплина: управление и экономика фармации

4 курс, 8 семестр

г. Волгоград -2024

ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Планирование маркетинговой деятельности.
- 2. Типы маркетинговых планов.
- 3. Элементы стратегии маркетинга и модели разработки.
- 4. Модели маркетинговых стратегий.
- 5. Разработка стратегического плана. Структура, элементы плана.
- 6. Инструменты стратегического планирования маркетинга.
- 7. Тактическое маркетинговое планирование.

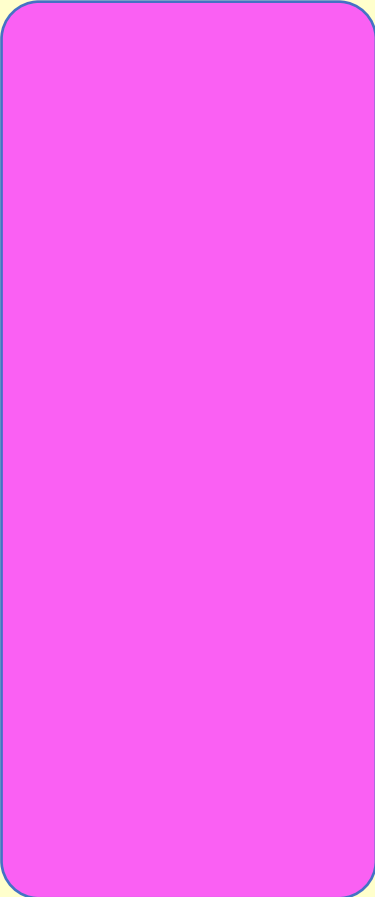


Планирование маркетинговой деятельности

**Планирование
маркетинговой
деятельности –
неотделимая от
совокупности рабочих
процессов часть, которая
помогает организации
запланировать своё
маркетинговое развитие
и продвижение
определённых продуктов,
брендов и так далее.**

**Маркетинговый план
представляет собой
комплексный анализ
деятельности
предприятия с
последующей
разработкой
маркетинговых
мероприятий, в котором
учитывается финансовая
сторона вопроса и
возможные риски.**

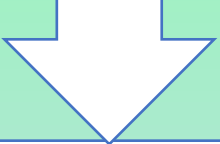
Общие концепции планирования маркетинга



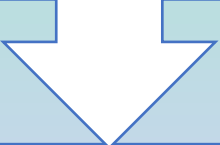
Под планированием маркетинга понимается логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению за определенный период исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана, т.е. это деятельность по разработке различных видов плана маркетинга.

- Эта деятельность является элементом более общего понятия — системы планирования маркетинга, включающей помимо разработки плана маркетинга также его реализацию и контроль.

В общем случае можно говорить о разработке стратегических, как правило, долгосрочных планов и тактических (текущих), как правило, годовых и более детальных планов маркетинга.



Стратегический план маркетинга направлен на решение без детальной проработки стратегических задач маркетинговой деятельности применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ).



Для подразделений СХЕ он не разрабатывается.



В то же время отдельные позиции стратегического плана (затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п.) доводятся до подразделений СХЕ и являются основой разработки текущих планов маркетинга.

Бизнес стратегия

3-5 лет

Анализ внутренней и
внешней среды компании

Миссия и глобальные цели
компании на рынке

Ассортиментный портфель
компании

Стратегия роста в отрасли

Стратегия маркетинга

3-5 лет

Ситуационный анализ товара и
компании

Ситуационный
позиционирования и
ценообразования

Стратегия развития
ассортимента

Стратегия продвижения и
дистрибуции товара

Стратегия работы с целевой
аудиторией

Тактический план

1 год

Маркетинговый план

Проведение
запланированных
программ

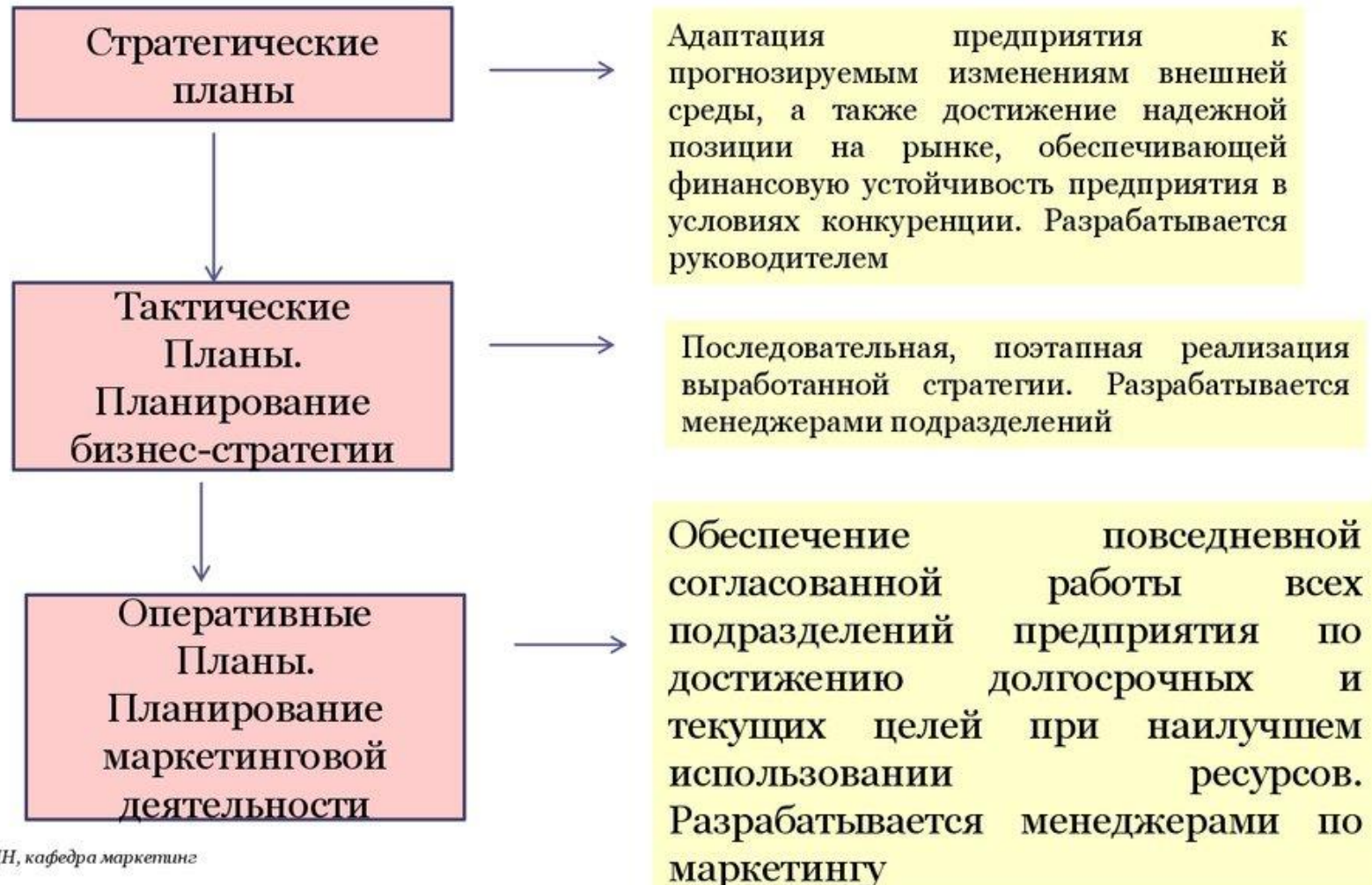
Контроль и оценка
эффективности программ

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Маркетинговое планирование

- В зависимости от цели планирования

ЦЕЛИ:





Типы маркетинговых планов

1) В зависимости от сроков планирования:

Долгосрочный (5-10 лет)

Среднесрочный (2-5 лет)

Краткосрочный (до 1 года)

2) В зависимости от целей планирования:

Стратегическое;

Тактическое.

3) В зависимости от охвата планирования:



Для каждого структурного подразделения;



Для каждого товара или ассортиментной группы;



Один интегрированный план;



Общий хозяйственный план с разделом, посвященным маркетингу.



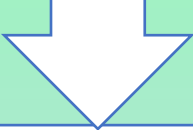
4) В зависимости от метода разработки:

Сверху вниз (планы разрабатывает руководство)

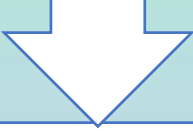
Снизу вверх (подразделения фирмы сами устанавливают свои цели и планы и направляют руководство);

«цели вниз, план вверх» (руководство формирует цели, а в подразделениях разрабатываются планы).

5) По степени централизации:



Централизованный (служба маркетинга);

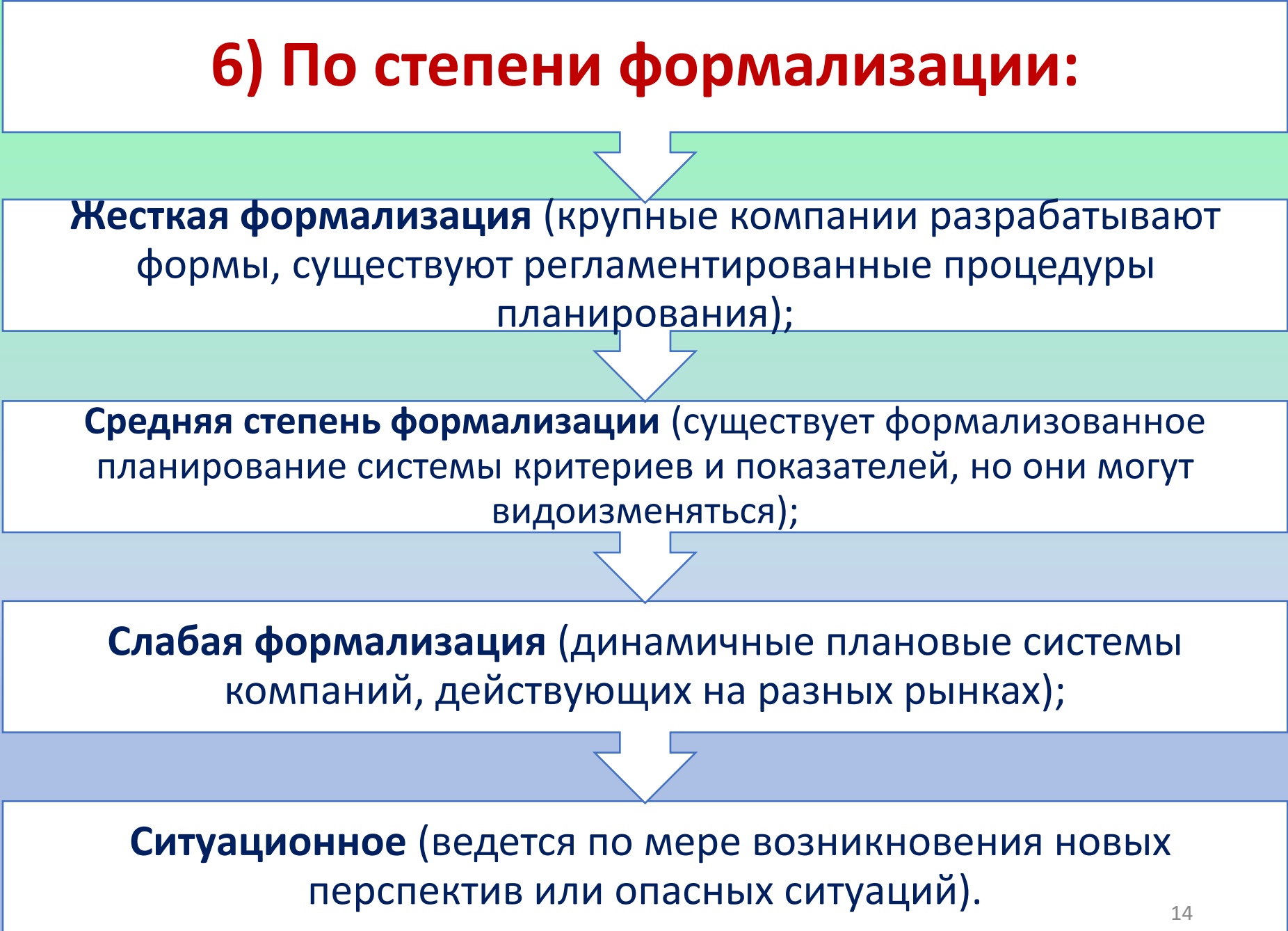


Децентрализованный (реализуется
подразделениями);



Комбинированный

6) По степени формализации:



Жесткая формализация (крупные компании разрабатывают формы, существуют регламентированные процедуры планирования);

Средняя степень формализации (существует формализованное планирование системы критериев и показателей, но они могут видоизменяться);

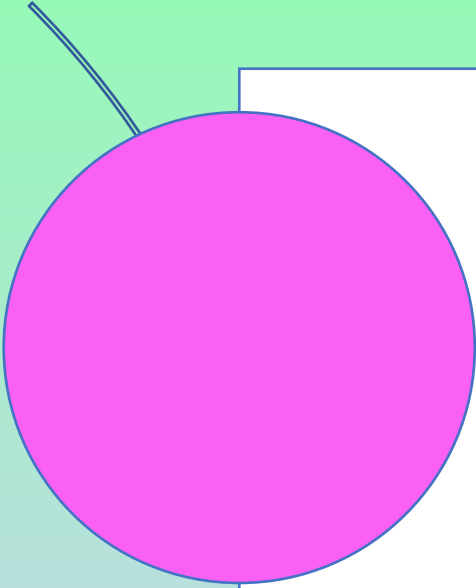
Слабая формализация (динамичные плановые системы компаний, действующих на разных рынках);

Ситуационное (ведется по мере возникновения новых перспектив или опасных ситуаций).

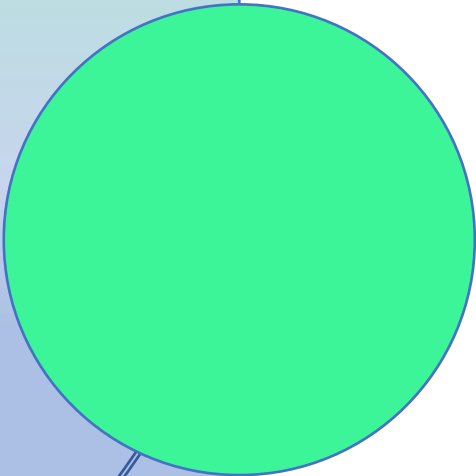
• В зависимости от типа предприятия в состав плана маркетинга могут входить отдельные самостоятельные планы:

- План ассортимента;
- План сбыта;
- План маркетинговых исследований;
- План рекламной деятельности;

- План товародвижения;
- План по ценообразованию;
- План совершенствования маркетинговой деятельности предприятием;
- План закупок;
- План разработки новой продукции и т.д.



Стратегический план маркетинга, как правило, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации.



Таким образом, стратегический маркетинговый план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и те мероприятия, реализация которых приводит к их достижению.

**Элементы стратегии
маркетинга
и
модели разработки
стратегий**

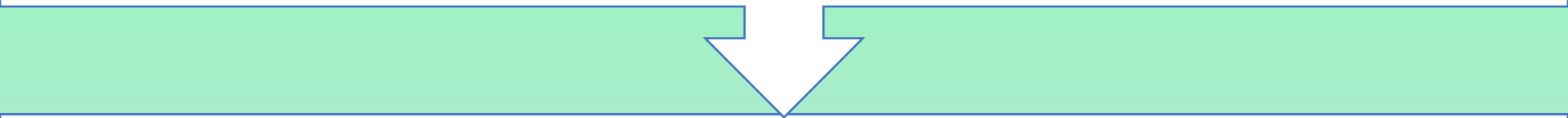
Ключевые элементы (7) стратегии маркетинга

- **1) формулировка общих маркетинговых целей** – ожидания по продажам, доли рынка, уровню лояльности потребителей, уровню узнаваемости, предпочтительности марки и другим показателям;
- **2) формулировка инвестиционных целей для марки, товара, сегмента**, ожидаемые результаты от вложения средств в определенные товары, марки, сегменты рынка;
- **3) стратегия конкуренции** – определение линии поведения компании относительно реальных и потенциальных конкурентов на основе оценки ее конкурентного потенциала, возможностей завоевания и удержания конкурентных преимуществ;
- **4) стратегия сегментации** – выбор компанией целевых сегментов, путей их освоения;

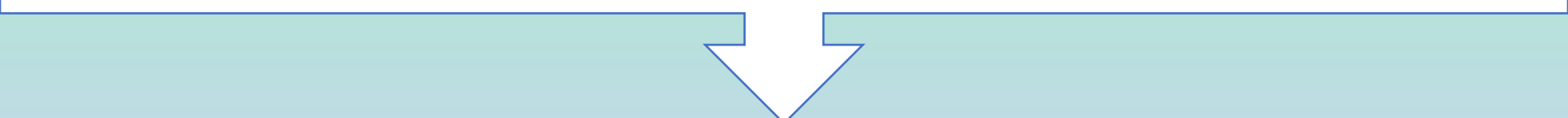
Ключевые элементы (7) стратегии маркетинга

- **5) концепция позиционирования** – идея представления товара на целевом сегменте в отношении конкурентов, включающую четкое описание рациональных и эмоциональных выгод целевого потребителя;
- **6) стратегические решения по «4Р»** – маркетинговые инструменты донесения выбранной концепции позиционирования до целевых потребителей;
- **7) стратегическое обоснование** – эмпирическое или теоретическое доказательство для каждого элемента стратегии (результаты полученных исследований, экспертные оценки специалистов компании, заключения консалтинговых агентств и др.).

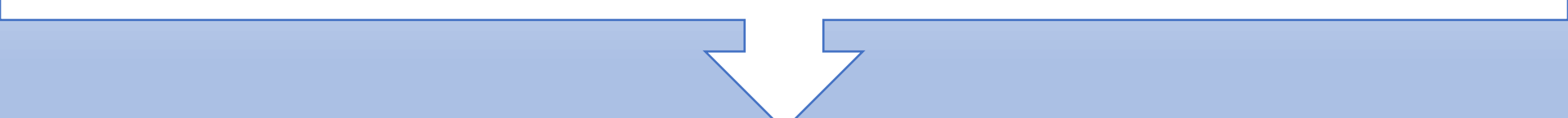
Эти элементы представляют собой цепочку:



«цели – задачи – решения – обоснование»,

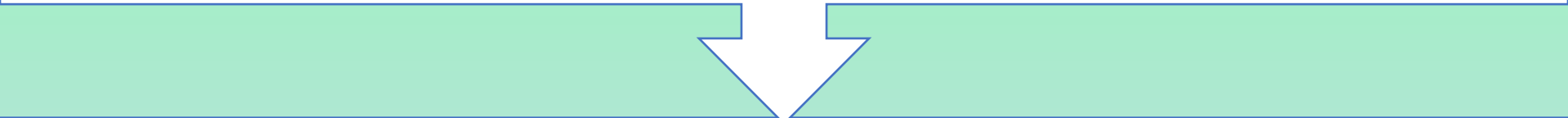


которая увязана, в свою очередь, с цепочкой:

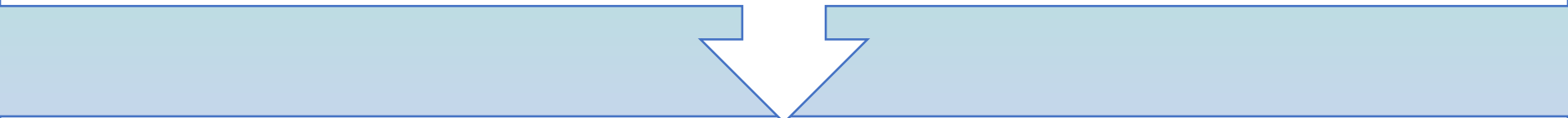


«потребности – ценности – товары – рынки – потребители».

Стратегия маркетинга опирается на понимание рынка (анализ рынка),



а ее результатом является комплекс маркетинговых мероприятий (совокупность действий).



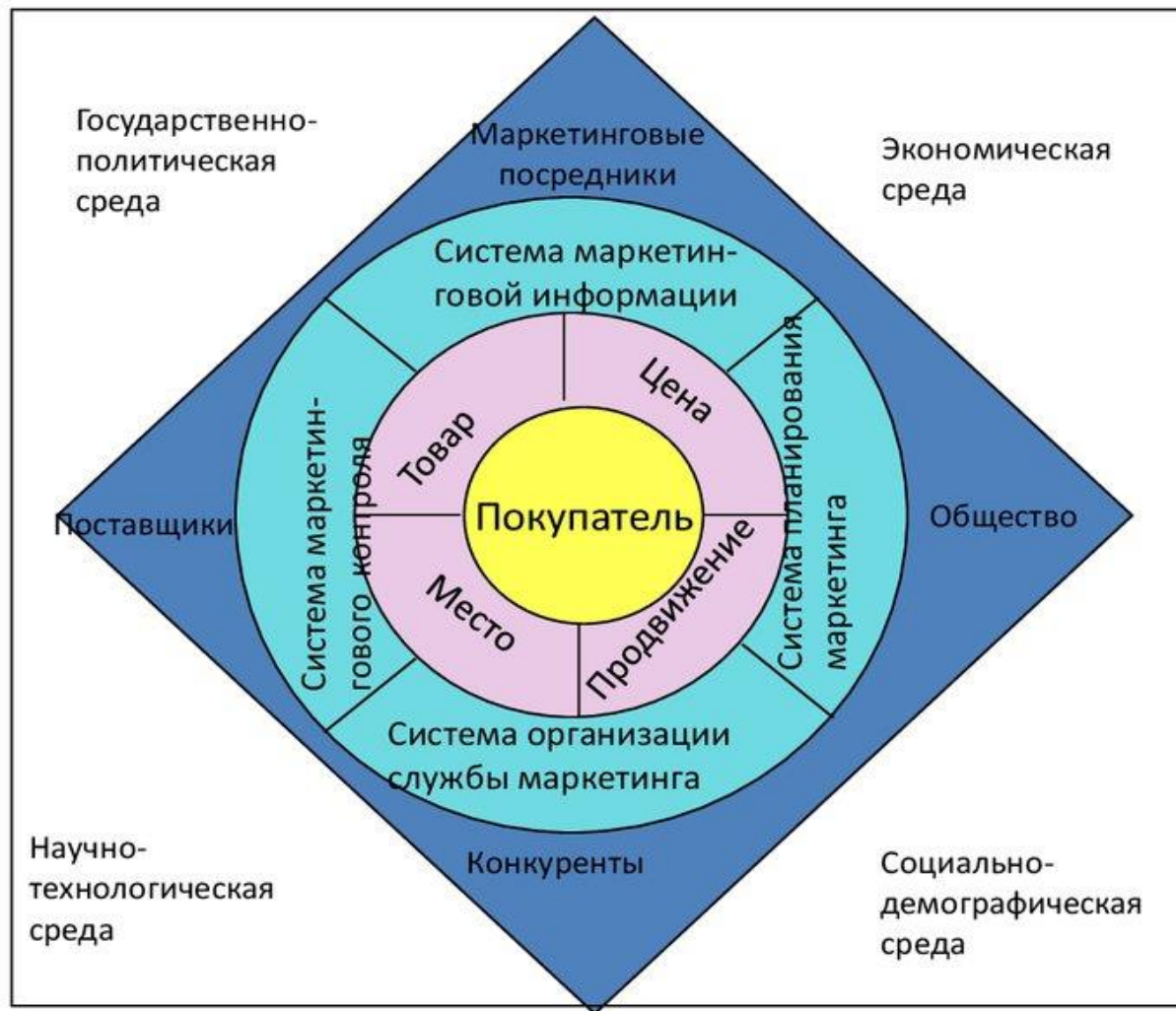
По сути, конкретное содержание стратегии определяется стоящими перед компанией целями и задачами, и воплощается в стратегическом маркетинговом плане (или стратегическом плане маркетинга) компании – финальной точке стратегического планирования.

Стратегия как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности

- **Четыре группы правил:**
 - 1) правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем (задания) и будущем (ориентир);
 - 2) правила, по которым складываются отношения фирмы (проблема – продукт) с ее внешней средой (потребность – покупатель);
 - 3) правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (руководитель – подчиненный);
 - 4) правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность (действия).

- Анализируя интерпретации стратегии как плана действий и набора правил, можно дать **обобщенное определение стратегии**, представляя ее так:
- **стратегия как комплекс «5Р»:**
- 1) **plan** – стратегия как общий план действий компании;
- 2) **pattern** – стратегия как шаблон/образец действий компании;
- 3) **position** – стратегия как позиционирование компании;
- 4) **perspective** – стратегия как перспектива развития компании;
- 5) **ploy** – стратегия как тактический маневр компании.
- Таким образом, комбинируя известные определения «маркетинг» и «стратегия» (концепцию «4Р» для маркетинга и концепцию «5Р» для стратегии), **можно формулировать определения стратегии маркетинга, давать свои интерпретации теоретического и практического характера, определять основные элементы стратегии маркетинга.**

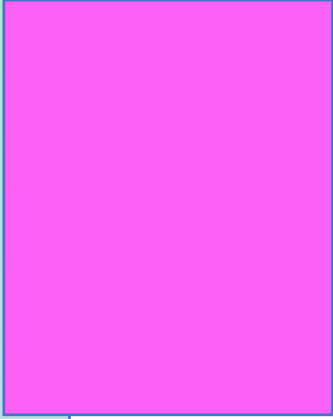
Факторы, влияющие на маркетинговую стратегию компании



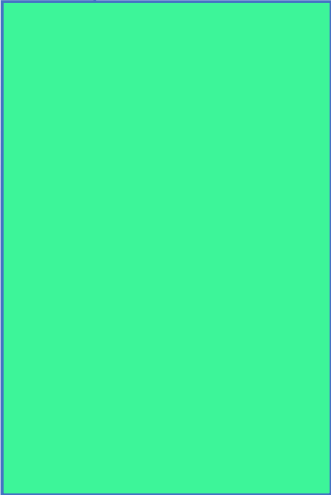


МОДЕЛИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Маркетинговые стратегии могут строиться различными способами и по различным схемам (моделям)



1. Модель планирования – стратегические решения принимаются с помощью последовательного спланированного поиска оптимальных решений для точно определенных проблем. Процесс планирования высоко рациональный и базируется на конкретных данных.



2. Модель интерпретации – при планировании организация воспринимается как товарищество с одинаковыми ценностями, убеждениями, ощущениями. Стратегия становится результатом доминирования определенных ценностей, взглядов, идей, принципов работы, межличностных взаимодействий и отношений мотивации.

Маркетинговые стратегии могут строиться различными способами и по различным схемам (моделям)

- **3. Политическая модель** – стратегия разрабатывается как компромисс в конфликтах или поиск соглашений между заинтересованными сторонами (одни отстаивают, к примеру, идею поиска новых рынков, тогда как другие убеждены в необходимости пересмотра марочного портфеля компании). Стратегия является результатом переговоров и противостояния. можно выделить производственную подсистему, финансовую, маркетинговую, сбытовую и другие).
- Стратегические цели основаны на осознании потребностей, а не на аналитическом планировании, такие цели могут быть определены неконкретно, по причине недостаточности информации. В ряде компаний стратегия маркетинга выстраивается как совокупность неких тактических приемов, опробованных и доказавших свою состоятельность с течением времени.
- **4. Модель логического прироста** – стратегия возникает из стратегических подсистем, каждая из которых присвоена одному из стратегических вопросов (в этом случае компанию следует рассматривать как систему, где

Маркетинговые стратегии могут строиться различными способами и по различным схемам (моделям)

- **5. Экологичная модель** – стратегия разрабатывается на основе анализа окружающей среды. Согласно этой модели выживает та организация, которая лучше адаптируется к изменениям внешней среды.
- **6. Модель проницательного руководства** – стратегия определяется **руководством** (например, наиболее важные решения, особенно в период кризиса, могут исходить и от самого владельца/руководителя компании, который обладает хорошим рыночным чутьем, способен сплотить коллектив, привить новые способы работы).

Модель стратегического плана маркетинга





Схемы стратегического и оперативного маркетинга



Процесс разработки стратегии маркетинга



Система маркетинга

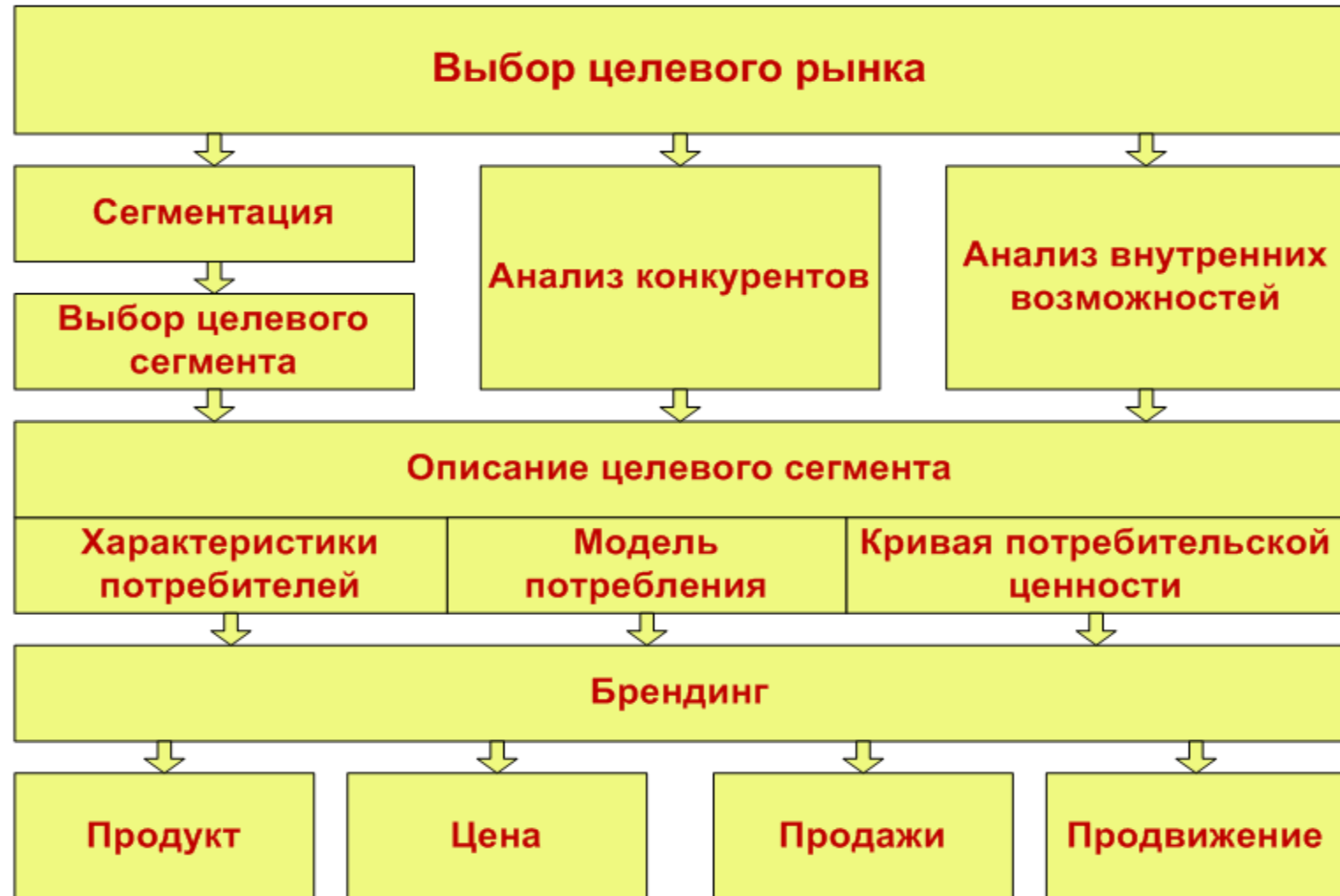
Стратегический



Операционный

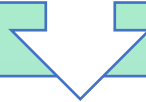


Маркетинговая стратегия



ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

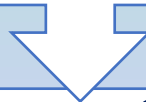
1) анализ потребностей и определение базового рынка;



2) сегментирование рынка;



3) анализ привлекательности рынка (потенциал рынка и его жизненный цикл);



4) анализ конкурентоспособности (поиск устойчивого конкурентного преимущества, определение стержневой компетенции);



5) выбор стратегии развития.

Логика анализа и его инструментов для стратегических решений :

- **I. Анализ степени ориентации компании на рынок.**
- **II. Анализ потребителей и конкурентов:**
 - **1. Определение и анализ потребителей и их потребностей:**
 - сегментирование <<вверх>> и <<вниз>>;
 - виды и механизмы возникновения потребностей, формы их зрелости;
 - ценности потребителей (Модель ценностей Шета, Ньюмена, Гросса) и актуализация ценностей доверия, честности, надежности, экологичности
 - сегментирование и емкость рынка, на котором работает компания, оценка и отбор сегментов;
 - определение важности вывод, искомых потребителями в продуктах (модель Фишбейна);
 - позиционирование товара и фирмы;
 - стратегический анализ существующих и потенциальных покупателей, их удовлетворенности и лояльности;

Логика анализа и его инструментов для стратегических решений :

- **2. Определение позиции и поведения конкурирующих компаний:**
 - методика отбора и анализа основных конкурентов, Лист оценки конкурентоспособности фирмы, определения доли рынка, доли потребителей;
 - методика определения конкурентного
- преимущества и стержневой компетенции;
- анализ стратегии конкурентной борьбы и выхода на рынок;
- стратегические факторы успеха и выхода на рынок;
- стратегические решения из Матрицы целенаправленной политики.

Логика анализа и его инструментов для стратегических решений :

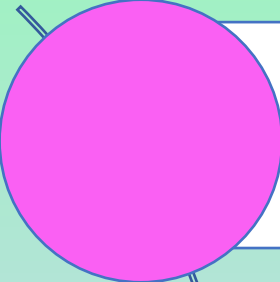
• III. Анализ внутренней среды компании:

- миссия, цели, ресурсы;
- анализ ABC и XYZ, их совмещение;
- определение стратегических направлений развития компании (SWOT-анализ)
- определение целей маркетинга и их отражение в программах.

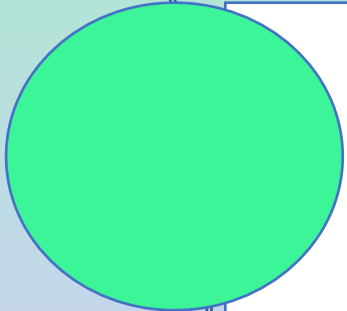
• IV. Маркетинг в инновационной деятельности компании.

- Стратегия маркетинга включает конкретные стратегии по рынку, конкурентам, комплексу маркетинга и уровню затрат на него.

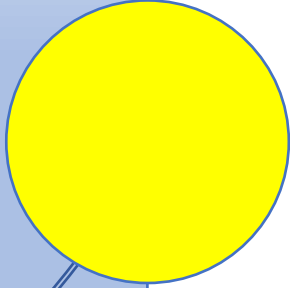
Стратегический план маркетинга должен содержать ответы на вопросы, которые, сформулировал Ж.-Ж. Ламбен:



1. Каким бизнесом занимается фирма и какова *миссия фирмы на выбранном базовом рынке?*

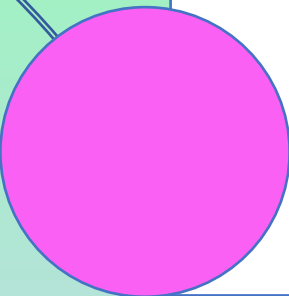


2. Каковы целевые товарные рынки или сегменты и в чем заключается *стратегия позиционирования в каждом сегменте базового рынка?*

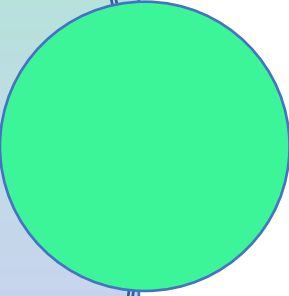


3. Каковы основные *факторы привлекательности в каждом сегменте* и какие опасности и возможности для развития существуют во внешней среде?

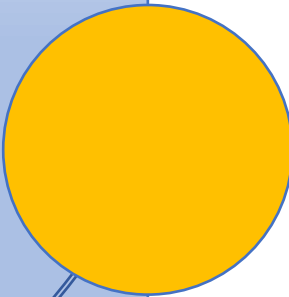
Стратегический план маркетинга должен содержать ответы на вопросы, которые, сформулировал Ж.-Ж. Ламбен:



4. Каковы **отличительные качества**, а также **сильные и слабые стороны и конкурентные преимущества фирмы в каждом сегменте?**



5. Какую **стратегию развития** следует избрать и каков должен быть уровень стратегических притязаний, учитывая направления деятельности и продуктовый портфель фирмы?



6. Как **выбранные стратегические направления** переводятся в **операционные маркетинговые программы**: в решения о товаре, сбыте, ценообразовании и коммуникациях?

Разработка стратегического плана опирается на следующие элементы:



Стратегическое планирование маркетинга – неотъемлемая часть работы любого предприятия, целью которого является конкурентоспособность и увеличение прибыли

Стратегическое планирование нужно для осуществления следующих целей предприятия:

Реализация продукции наиболее высокого качества;

Увеличение доли рынка, которая подконтрольна организации;

Обеспечение ранее согласованного времени поставки товаров или услуг;

Учет условий, выставляемых предприятиями-конкурентами;

Создание и поддержание положительной репутации о продукции у потребителей.

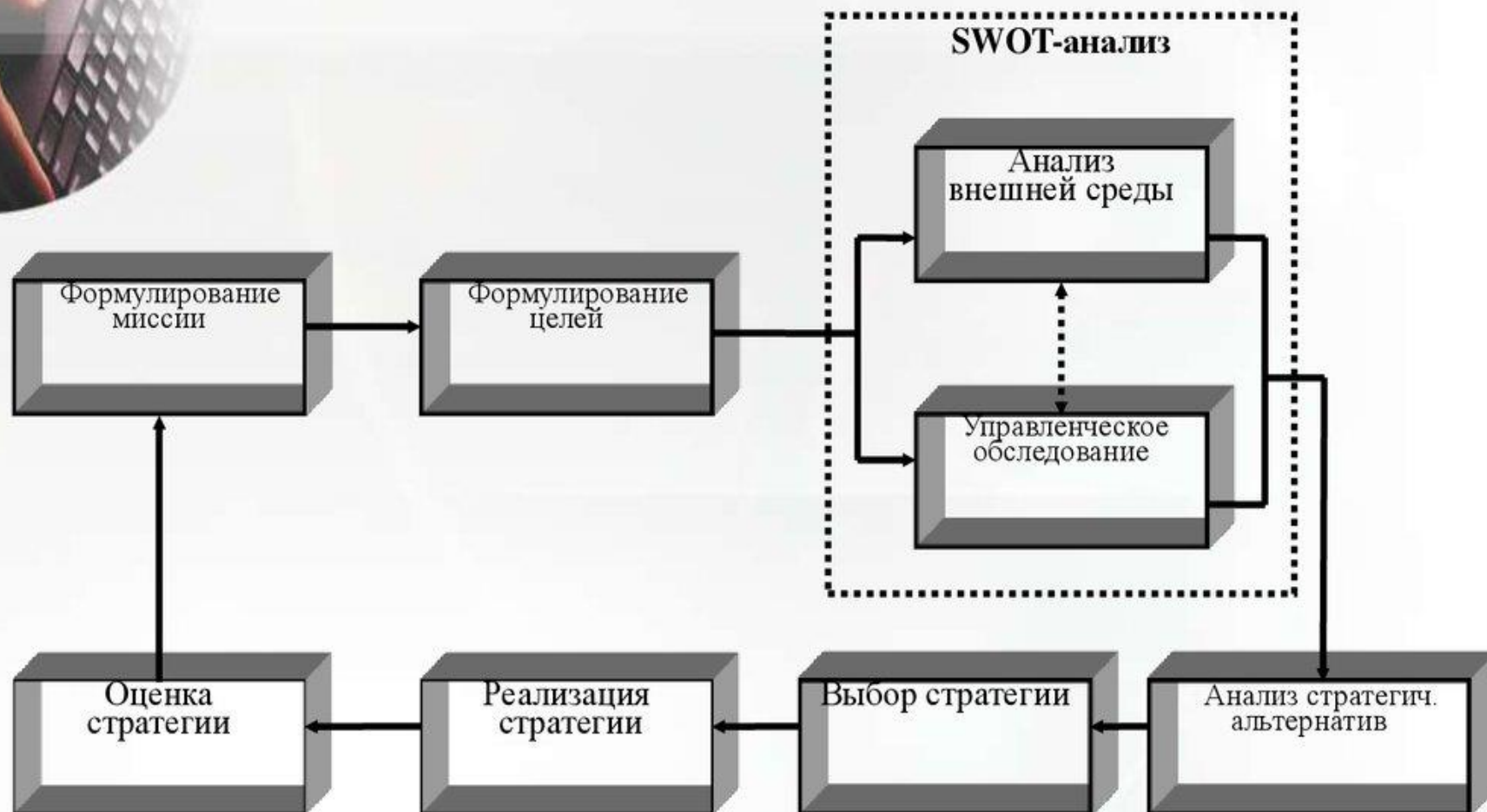
Этапы планирования маркетинга

- **Процесс планирования маркетинга состоит из этапов, которые взаимосвязаны между собой.**
- Они в совокупности с задачами маркетинга представляют собой систему планирования маркетинга.
 - **Этапы:**
 - Цели, их разработка, поиск оптимальных решений;
 - Поиск целей, которые более конкретны и на менее длительный период времени, к примеру – на несколько лет;
 - **Выявление путей и способов достижения** вышеставленных целей;
 - **Контроль** за реализацией плана, сопоставление сроков и выполненных работ по осуществлению целей.

Как подготовить стратегию (стратегический план)?

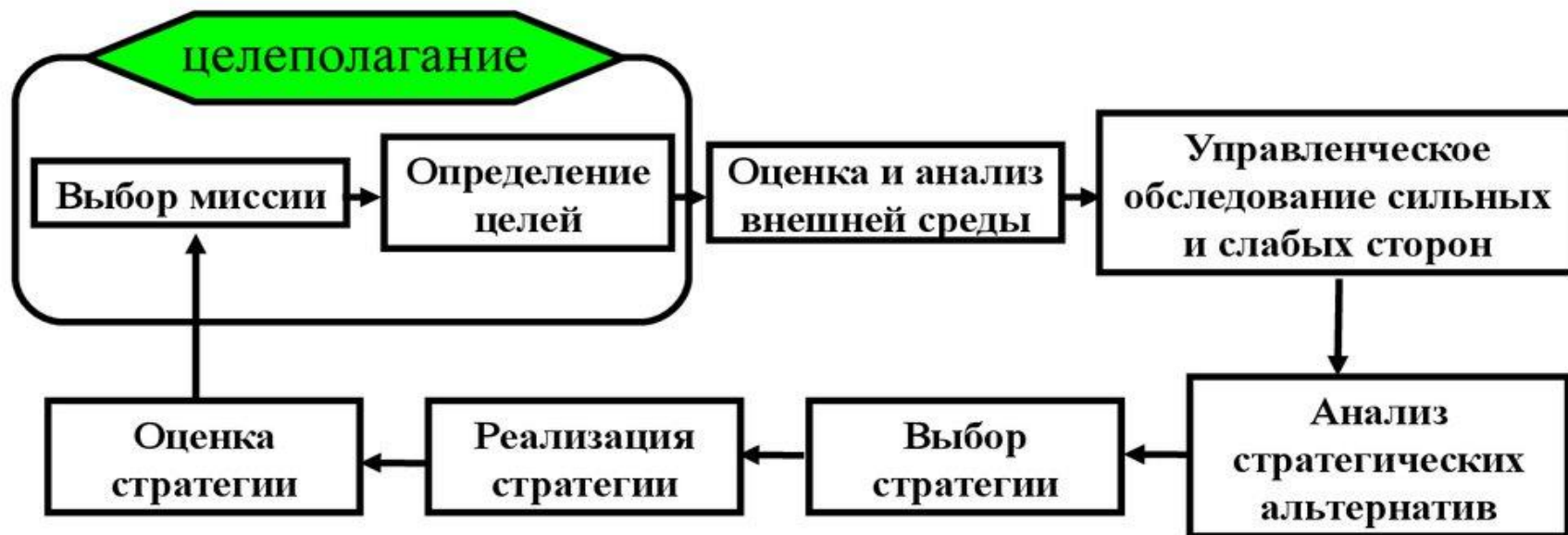


Циклическая модель процесса стратегического планирования.



Стратегическое планирование

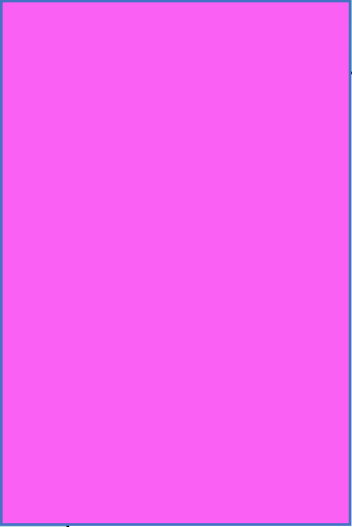
Этапы стратегического планирования



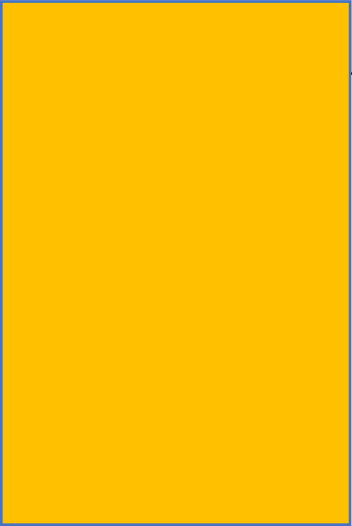
Процесс стратегического планирования



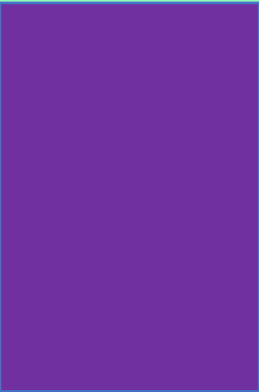
Главные стратегии



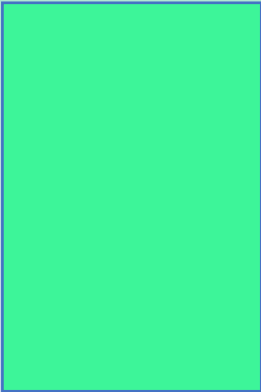
Конкурентные стратегии в маркетинге, которые направлены на то, чтобы компания заняла прочные позиции на рынке. **Как утверждает Портер, добиться этой цели можно при помощи трех стратегий, которые не противоречат друг другу:**



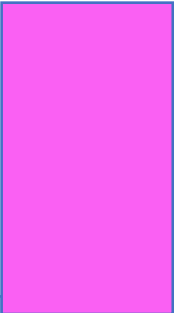
1. Стратегия минимизации издержек. В большинстве организаций управленцы уделяют большое внимание работе с издержками. Их главной целью является снижение уровня затрат на производство и реализацию продукции по сравнению с конкурирующими фирмами.



2. Стратегия дифференциации. Это альтернативная стратегия, при которой производителям предлагается уникальный продукт в своей отрасли. В отличие от первой стратегии, стратегия дифференциации допускает наличие нескольких лидеров на рынке, каждый из которых будет предлагать какой-то особенный товар или услугу.



Эта стратегия предполагает увеличение расходов, т. к. необходимо инвестировать денежные средства в разработку продукта. Таким компаниям необходимо инвестировать в разработку дизайна продукта, использовать лучшее сырье для его производства и обеспечивать качественное обслуживание.



3. Стратегия концентрации. Фирмы, которые придерживаются этой стратегии концентрируются на удовлетворении запросов узкого круга потребителей, либо на предложении узкого ассортимента товаров. Главное отличие этой стратегии от двух предыдущих в том, что компания сознательно отказывается от конкуренции во всей отрасли и конкурирует лишь в узком сегменте рынка.

- ***Задачи фирмы при стратегическом планировании***
- **Планирование необходимо для достижения фирмой следующих целей:**
 - повышение контролируемой доли рынка
 - предвидение требований потребителя
 - выпуск продукции более высокого качества
 - обеспечение согласованных сроков поставок
 - установление уровня цен с учетом условий конкуренции
 - поддержание репутации фирмы у потребителей.

- **Задачи планирования определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности**, которой она занимается.
- В целом же задачи стратегического планирования любой фирмы сводятся к следующему:
 - 1. Планирование роста прибыли.
 - 2. Планирование издержек предприятия, и, как следствие, их уменьшение.
 - 3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.
 - 4. Улучшение социальной политики фирмы.
- Таким образом **основной задачей планирования является получение максимальной прибыли как результата деятельности и осуществления его важнейших функций: планирование маркетинга, производительности, инноваций и другого.**

Планирование

Оперативное

Тактическое

Стратегическое



- **Долгосрочное планирование**

- Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок.
- Долгосрочный план вырабатывается руководством компании и содержит главные стратегические цели предприятия на перспектив.

- **Основные области долгосрочного планирования:**

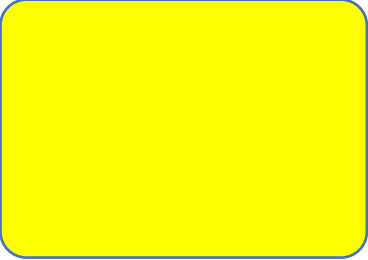
- организационная структура
- производственные мощности
- капитальные вложения
- потребности в финансовых средствах
- исследования и разработки
- доля рынка и так далее.

Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования





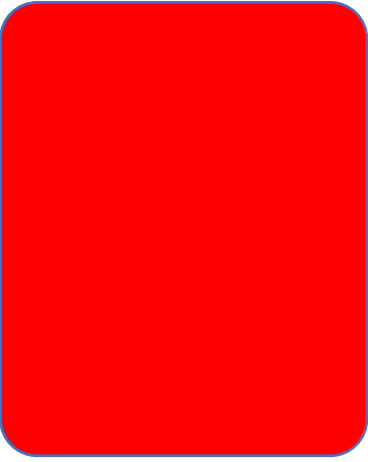
Распределение ресурсов



Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.



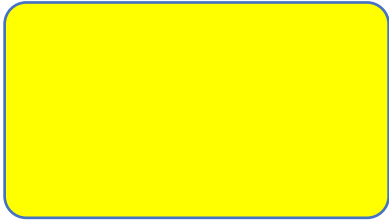
Адаптация к внешней среде



Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.



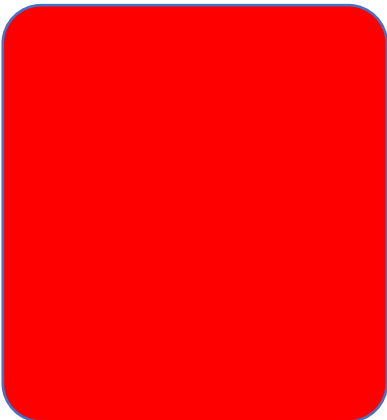
Внутренняя координация



Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

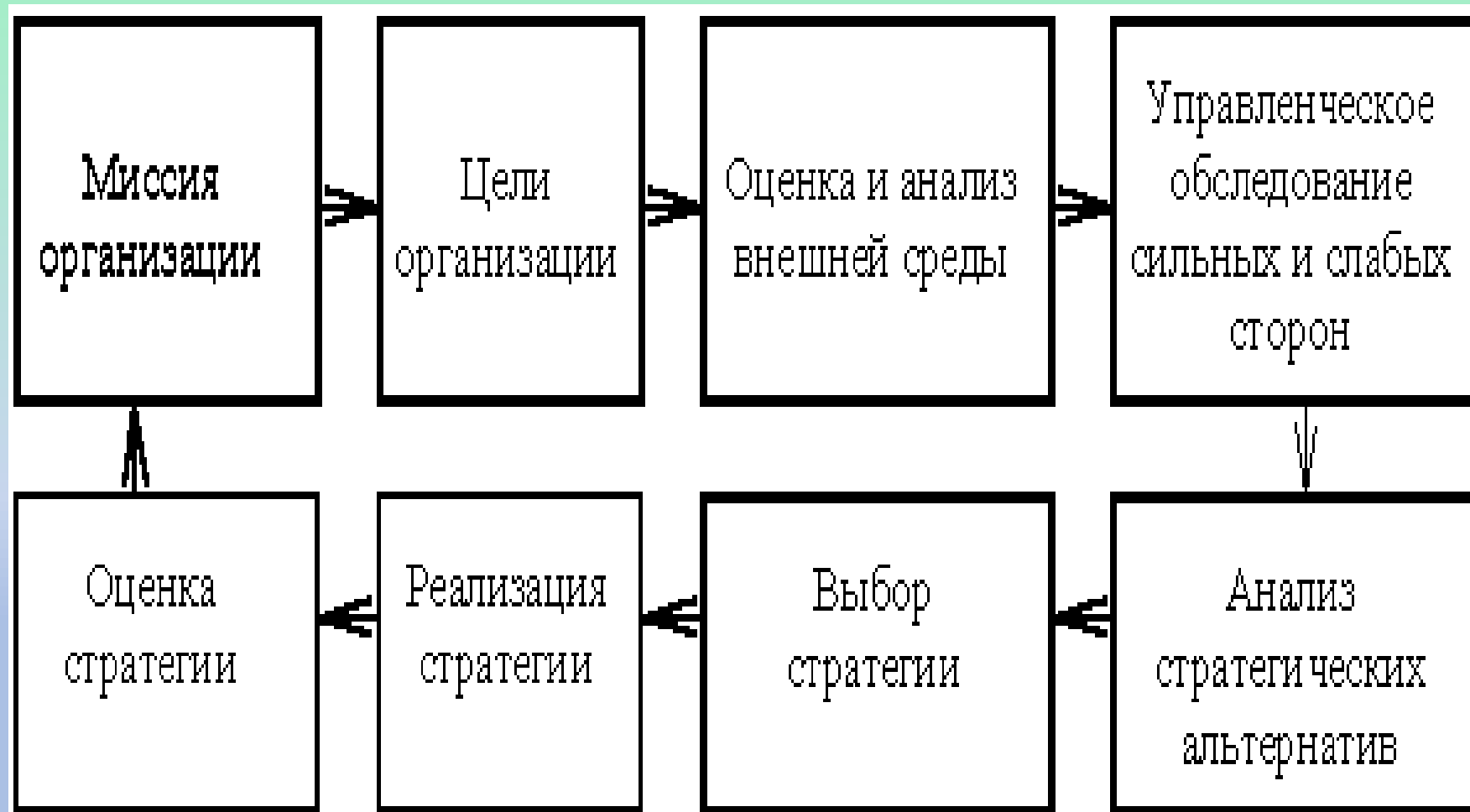


Осознание организационных стратегий



Это деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

- **Модель процесса стратегического планирования**



Этапы разработки плана маркетинга

- 1. Описание предприятия
- 2. Миссия предприятия
- 3. Анализ маркетинговых возможностей
 - 3.1. Ситуационный анализ
 - 3.2. STEP- анализ
 - 3.3. Анализ движущих сил рынка
 - 3.4. Анализ существующего портфеля товаров и услуг компании
 - 3.5. SWOT-анализ
- 4. Постановка целей
- 5. Разработка стратегии маркетинга
- 6. Разработка маркетингового комплекса
- 7. Разработка бюджета маркетинга и оценка эффективности плана
- 8. Контроль исполнения маркетингового плана

Структура маркетингового плана

- **Резюме**
- **1. Определение текущей ситуации**
 - 1.1 Рынок и его динамика
 - 1.2 Потребности и потребители
 - 1.3 Продукт
 - 1.4 Конкуренция
 - 1.5 Продвижение
 - 1.6 Распределение
 - 1.7 Макросреда
- **2. Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон**
 - 2.1 Внешний анализ
 - 2.2 Внутренний анализ
 - 2.3 Предварительное определение стратегий

Структура маркетингового плана

- **3. Формулирование целей**

- 3.1 Финансовые цели (по прибыли)

- 3.2 Маркетинговые цели (по продажам и потребителям)

- **4 . Разработка маркетинговой стратегии**

- ◆ определение целевых рынков,

- ◆ определение позиционирования,

- ◆ определение комплекса маркетинга.

- 4.1 *Продукт*

- 4.2 *Место (сбыт)*

- 4.3 *Цена (ценность)*

- 4.5 *Продвижение (информированность)*

- **5. Разработка плана действий**

- **6. Бюджет**

- **7. Прогноз результатов**

- **8. Оценка хода реализации (контроль) маркетингового плана**

Критерий	Проверочный вопрос
Целесообразность	Предоставит ли план реальное и устойчивое преимущество?
Обоснованность	Какова качество исходной информации, достаточно ли она надежна? Является ли предложения реалистичными?
Осуществимость	Имеются ли ресурсы? Есть ли ориентация на успех?
Согласованность	Соответствуют ли элементы плана характеристикам внешней и внутренней среды? Согласованы ли они между собой?
Уязвимость	Каков уровень риска? Какие факторы определяют успех и поражение?
Гибкость	Может ли организация изменить цели и стратегии? Сократить обязательства?
Эффективность	Каковы реальные экономические показатели плана? Какую выгоду он дает? Позволяет ли достичь приоритетные цели фирмы?

• **Миссия предприятия**

- Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления.

Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.

- Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

- **Формирование миссии включает в себя:**

- выяснение какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
- определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
- выявление культуры фирмы.
- В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОБЩИЕ ЦЕЛИ

- Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.
- **Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:**
 - 1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий
 - 2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия
 - 3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОБЩИЕ ЦЕЛИ

- **Обще фирменные цели** формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.
- **Конкретные и измеримые цели** -это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.
- **Ориентация целей во времени.**
- **Достижение цели** (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.
- **Взаимно поддерживающие цели** (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Характеристики целей

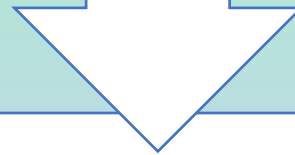
Общекорпоративные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на **длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель** имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. **Краткосрочная цель** в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить **в пределах года. Среднесрочные цели** имеют горизонт планирования **от одного до пяти лет.**

Характеристики целей

3. Цель должна быть *достижимой*, чтобы служить повышению эффективности организации.

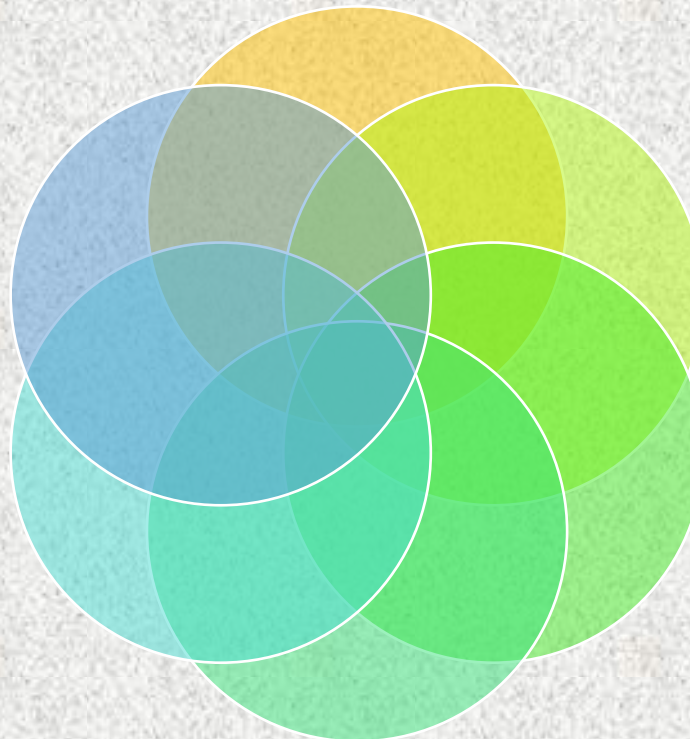


4. Чтобы быть эффективными, *множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими* - т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

1. Общие (глобальные) цели, разработанные для фирмы в целом:

д) ранжирование
целей по
принципу
приоритетности.

г) должны быть
четко
сформулированы
и увязаны с
ресурсами;



а) отражают
концепцию
фирмы;

б) разработаны
на длительную
перспективу;

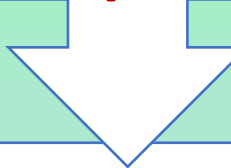
в) определяют
основные направления
программ развития
фирмы;

- **2. Специфические цели** разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).
- Другие специфические цели (подцели):
 - - *по маркетингу* (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);
 - - *научные исследования и разработки* (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
 - - *производство* (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);
 - - *финансы* (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения);

ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования.
- Первым шагом является исследование внешней среды:
- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы;
- контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих **больше возможности для достижения общекорпоративных целей** путем корректировки планов.

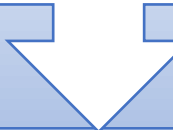
С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается в ответе на три конкретных вопроса:



1. Где сейчас находится предприятие?

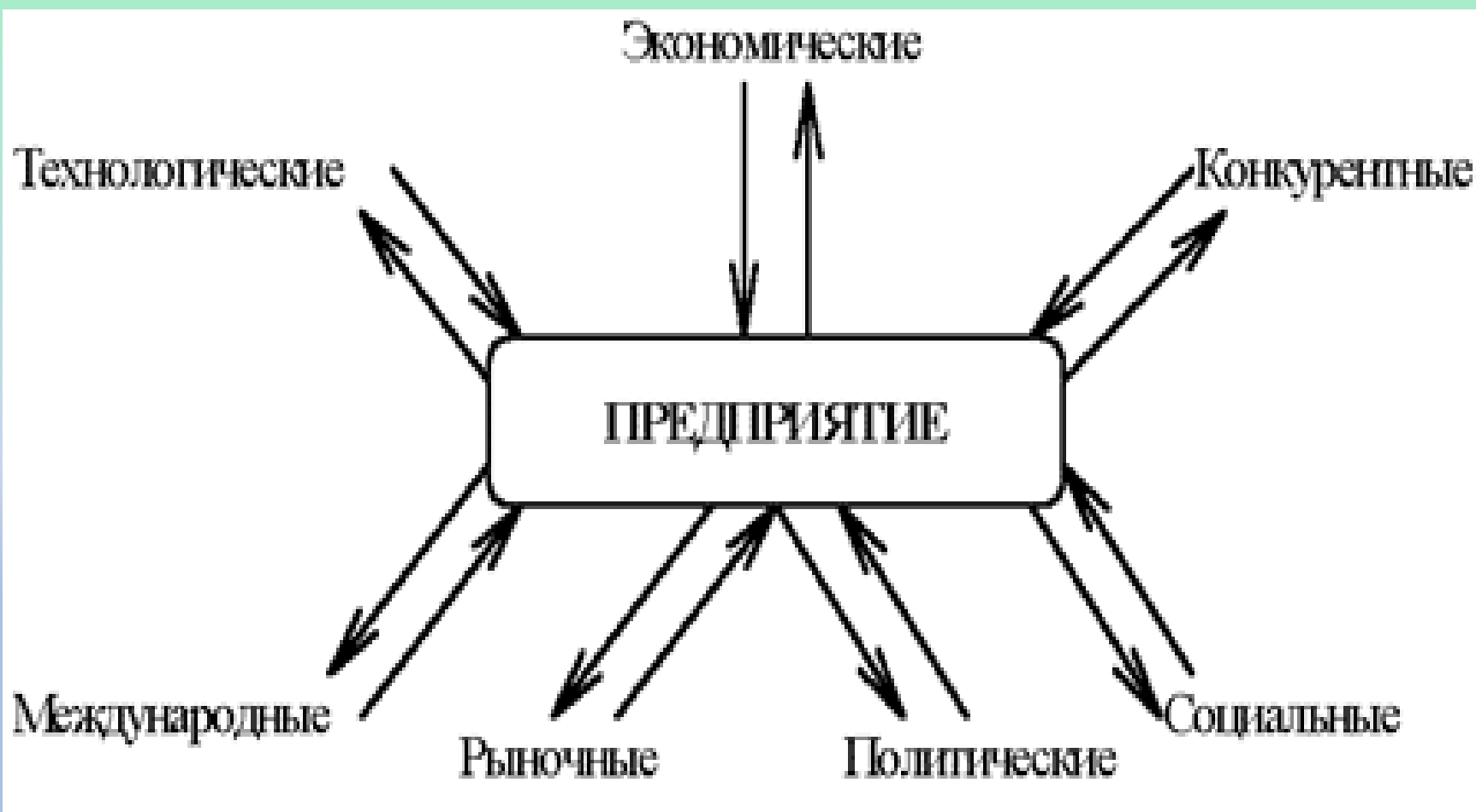


2. Где, по мнению высшего руководства, должно находиться предприятие в будущем?

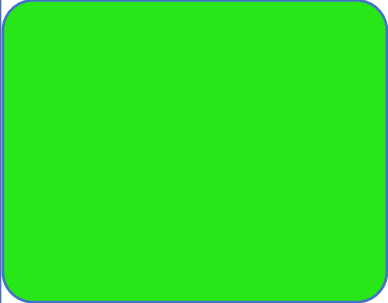


3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

- Угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие, обычно можно выделить в семь областей



УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ



1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.



2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

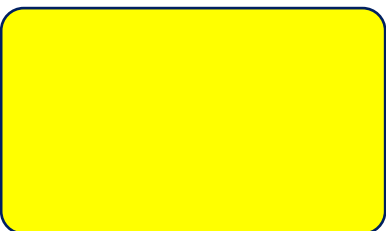


3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

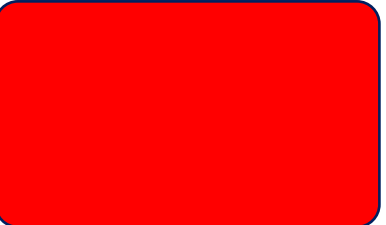
УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ



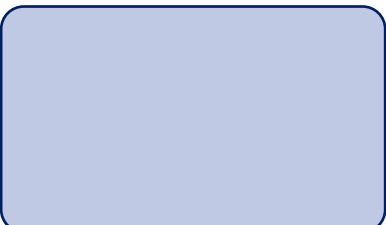
4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться "шоку будущего", разрушающего организацию.



5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.



6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

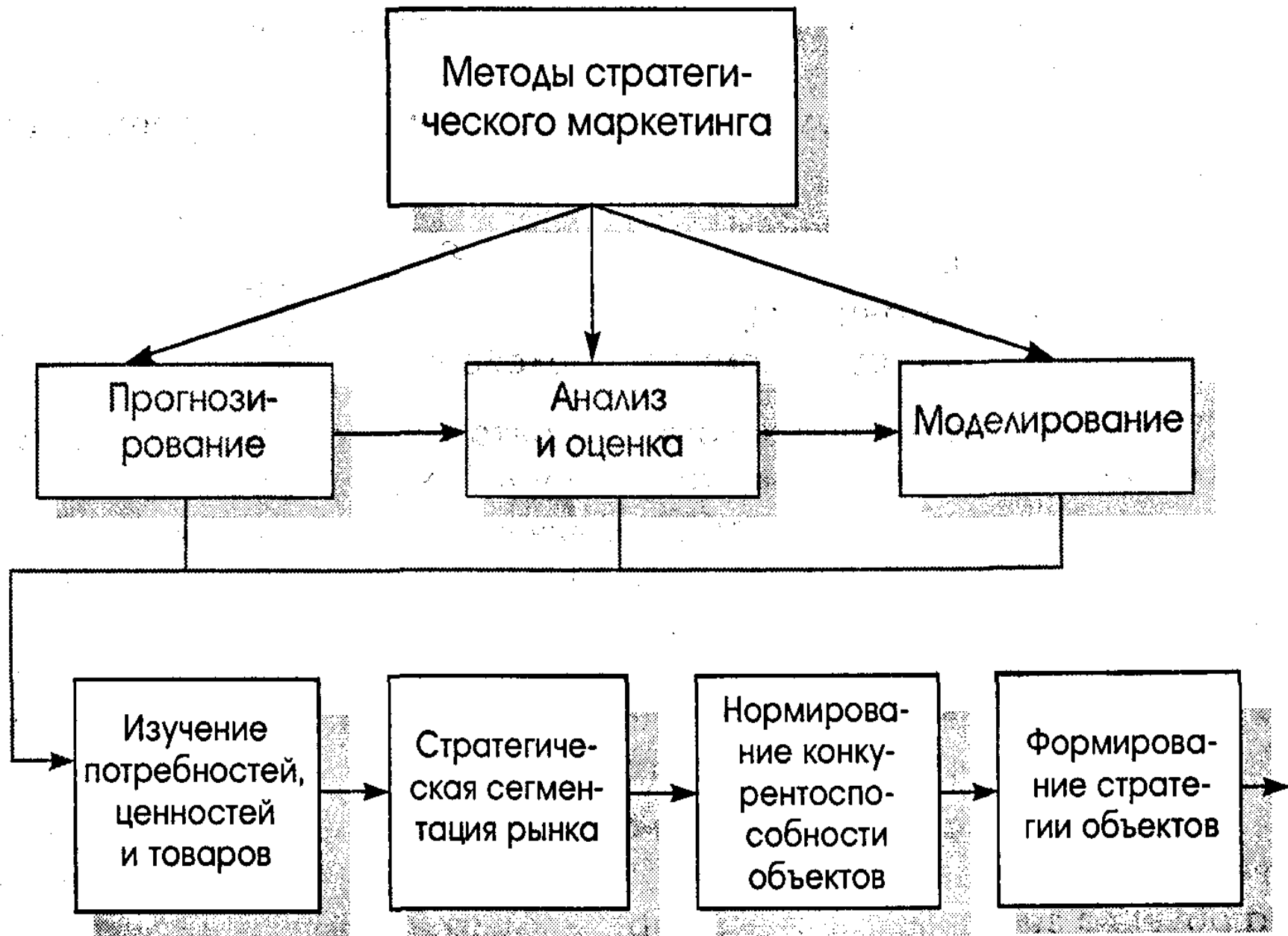


7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

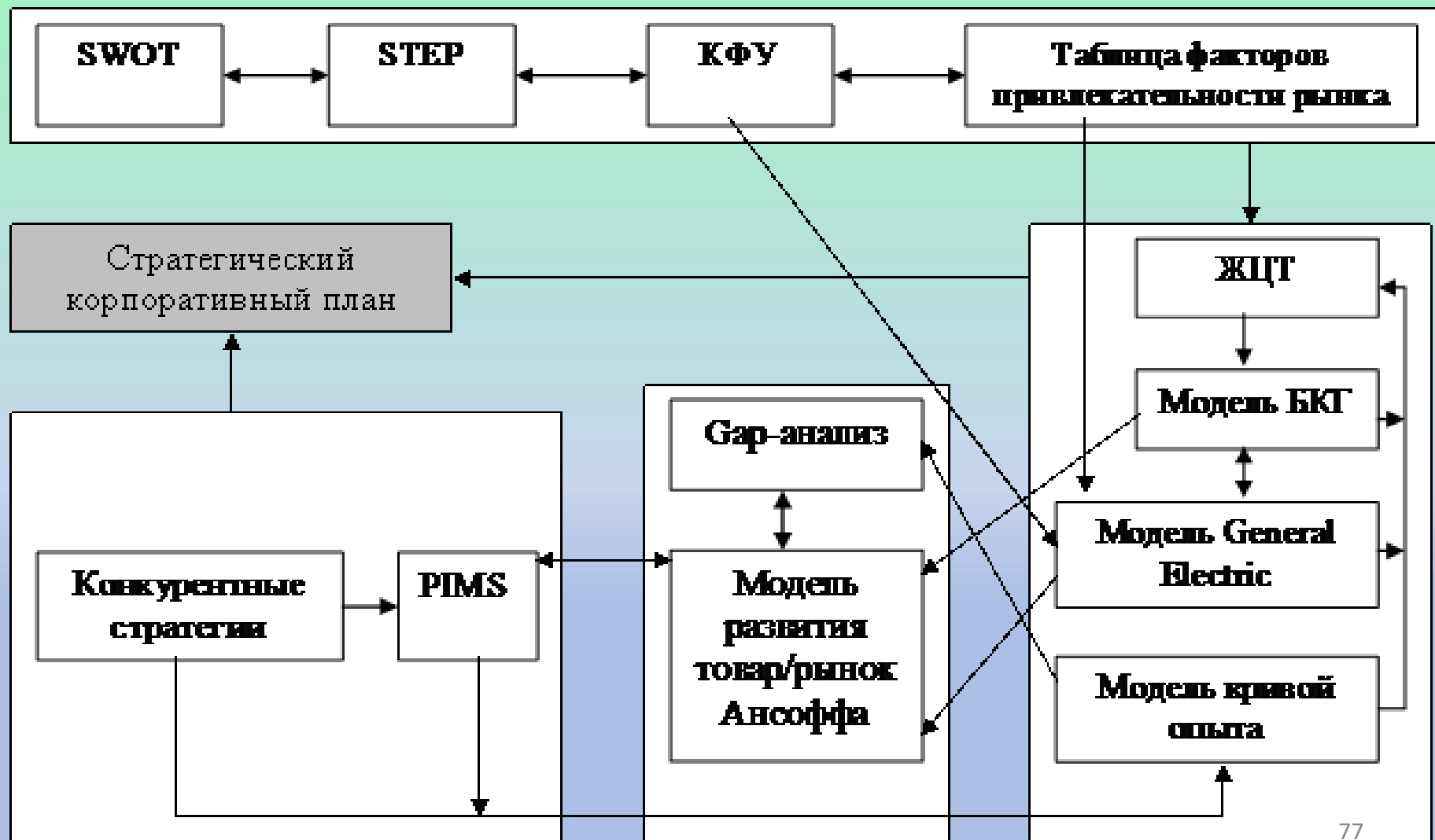
Общие области для анализа и исследования



Инструменты стратегического планирования маркетинга



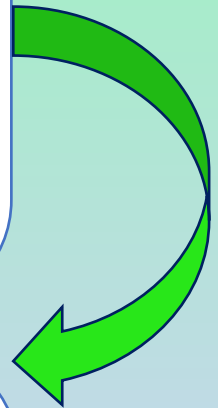
Инструменты стратегического планирования маркетинга



1) Ситуационный анализ (анализ текущей ситуации, положения предприятия на рынке, факторов микросреды).

Это своего рода «моментальная фотография» реальной деятельности предприятия в ее отношениях с внешней средой.

Сущность методики ситуационного анализа заключается в последовательности рассмотрении (по выбранному кругу) элементов внешней и внутренней среды маркетинга и оценке их влияния на маркетинговые возможности предприятия.



2) Метод «5х5», сформулированный А. Мески, предполагает определение наиболее значимых элементов внешней среды. Он включает 5 вопросов о 5 факторах внешней среды:

```
graph TD; A[1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.] --> B[2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?]; B --> C[3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?]; C --> D[4. Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей?]; D --> E[5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.];
```

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.

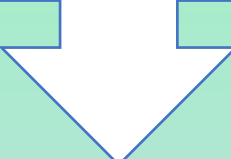
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

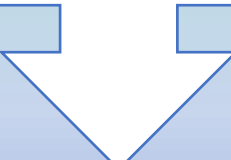
4. Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей?

5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

3) STEP (PEST) – анализ (анализ факторов макросреды)



Он представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды предприятия. Особенно важен такой анализ при планировании на корпоративном уровне.

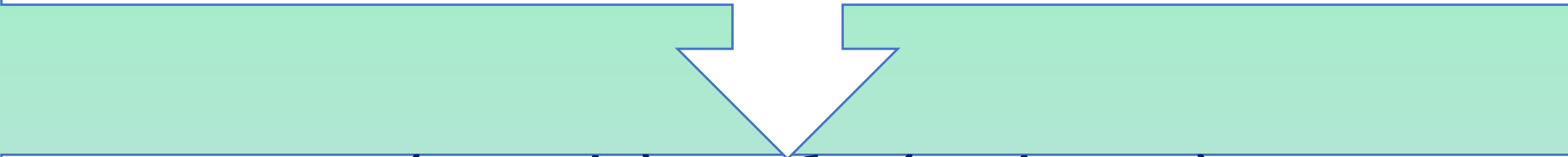


При этом в условиях развитой внешней среды принято использовать STEP-анализ, развивающейся – PEST-анализ.

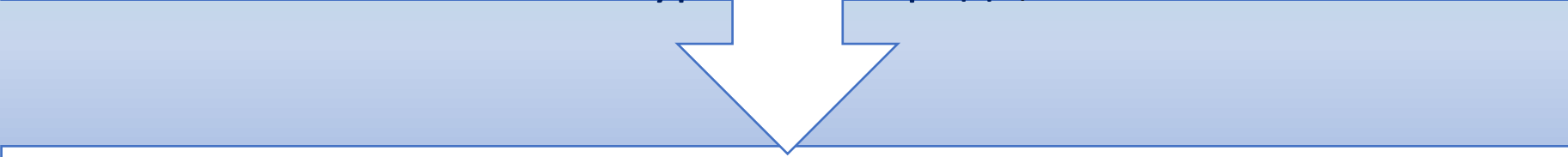
Формализованный PEST-анализ макросреды (сценарий)

Факторы макросреды	События, тенденции, связанные с фактором	Характер влияния	Вероятность наступления события и проявления тенденции, %	Программа действий и противодействий по данному фактору
Политические	Выборы в государственные	+, -	100	Принятие важных стратегических решений отложить до выборов
Экономические	Новый виток кризиса	-	50	Заключать форвардные контракты на поставку продукции
Социальные	Снижение уровня жизни населения	-	20	Развивать выпуск ассортимента дешевых товаров
Технические	Ужесточение требований по сертификации продукции	-	40	Закупать продукцию, соответствующую новым сертифицированным требованиям

4) SWOT-анализ (анализ возможностей / угроз рынка, сильных и слабых сторон предприятия). Это детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия, для которого применяются оценки:



сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия (преимуществ и недостатков). Это наличие или отсутствие соответствующих ресурсов, навыков, компетенции, оказывающих влияние на функционирование предприятия в конкурентной среде;



возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) рынка. Это внешние события, тенденции и процессы, способствующие или препятствующие развитию конкурентных преимуществ предприятия.

- При проведении SWOT-анализа могут использоваться различные методические процедуры, в том числе:
- *ситуационный анализ с использованием кабинетных и полевых исследований;*
- *разработка аналитических карт на основе экспертных оценок («мозговой штурм»);*
- *сопоставительные матрицы;*
- *построение профилей сильных и слабых сторон предприятия в сравнении с конкурентами;*
- *позиционирование путем проведения фокус-групп, анкетирования и т.п.*

- **Классическим подходом к оценке возможностей и опасностей рынка является предложенная И. Ансоффом методика восприятия предприятием сильных и слабых сигналов, поступающих из внешней среды.**
- **Сильные сигналы** – это события, имеющие неожиданные источники и быстро воздействующие на экономические показатели развития предприятия.
- **Слабые сигналы** – это ранние и неточные признаки наступления важных событий, которые в будущем могут иметь большое значение для предприятия.

- **5) КФУ (КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА)– показатели, наиболее важные для данной конкретной отрасли те точки приложения усилий, сосредоточение на которых позволяет добиться наилучших результатов. КФУ в торговле:**
 - действия по позиционированию фирмы;
 - ассортимент предприятия, соответствующий целевым покупателям
 - грамотная ценовая политика
 - реклама
 - место расположение фирмы
 - Реализация методики КФУ заключается в следующем:
 - из стандартного перечня КФУ выбираются те, которые соответствуют нашей отрасли и нашей стратегической группе (непосредственно конкурирующие предприятия, сходные по профилю, размеру, территории, сегменту);
 - оценка потенциала компании по КФУ.

- **6) Таблица факторов привлекательности рынка позволяет сравнивать различные рынки и принимать решения о выходе на тот или иной рынок.**
- **Факторы привлекательности рынка:**
 - уровень цен
 - состояние конкуренции
 - барьеры выхода на рынок
 - социальное значение
 - правильные ограничения и др.
- емкость и возможности рынка
- норма прибыли



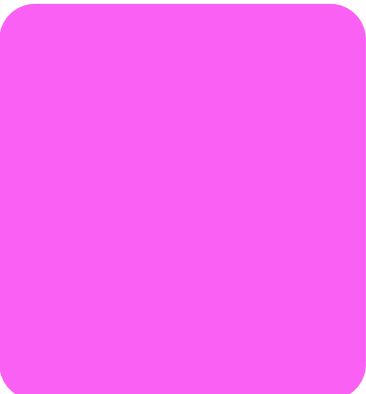
**Оценивается важность фактора и его сила действия.
Ансофф предложил оценивать привлекательность
рынка по следующей формуле:**



**ПР = перспектива роста *перспектива
рентабельности *перспектива стабильности**



Перспектива роста оценивается с помощью
прогноза спроса.



Перспектива рентабельности рассчитывается по
норме прибыли экспертно, учитывая возможные
колебания цен, спроса, государственное
регулирование, агрессивность конкурентов.
Перспектива стабильности определяется на основе
важных тенденций и событий, их влияния на СХЕ.

7) Портфельный анализ базируется на анализе кривой матриц БКГ и GE и кривой опыта.

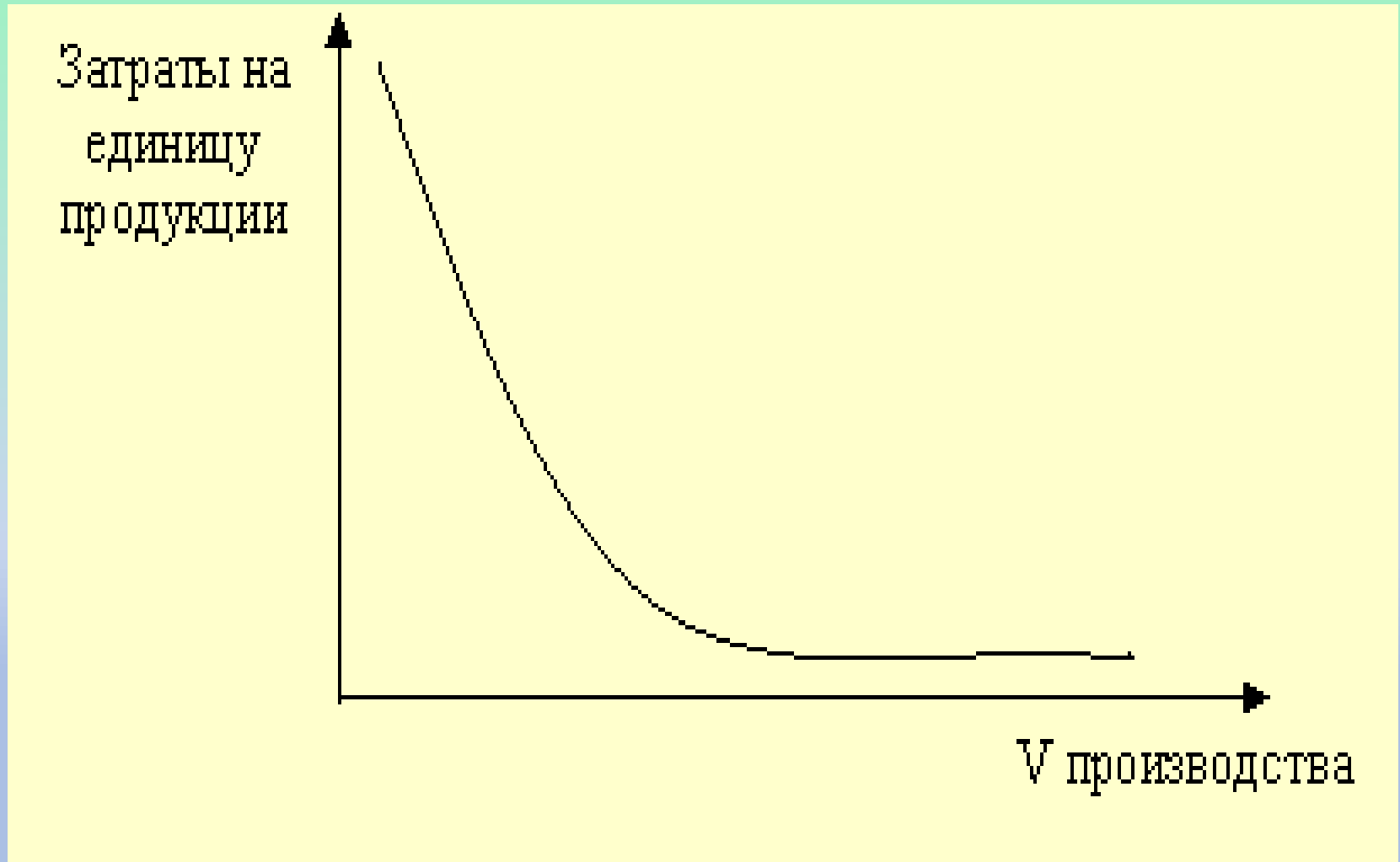
СХЕ (структурная хозяйственная единица)— относительно независимая сфера деятельности предприятия, выделяемая по признаку товара, рынка или технологии.

Для каждой СХЕ целесообразно выделить стадию ЖЦТ, на которой она находится:

Показатели	1	2	3	4	5
1. Объем продаж					
2. Цена					
3. Прибыль					
4. Рентабельность					
5. Доля рынка					

1. Объем продаж
2. Цена
3. Прибыль
4. Рентабельность
5. Доля рынка

8) Кривая опыта (обучения) – показывает, что с ростом накопленного объема производства и опыта снижаются затраты ресурсов на единицу продукции:



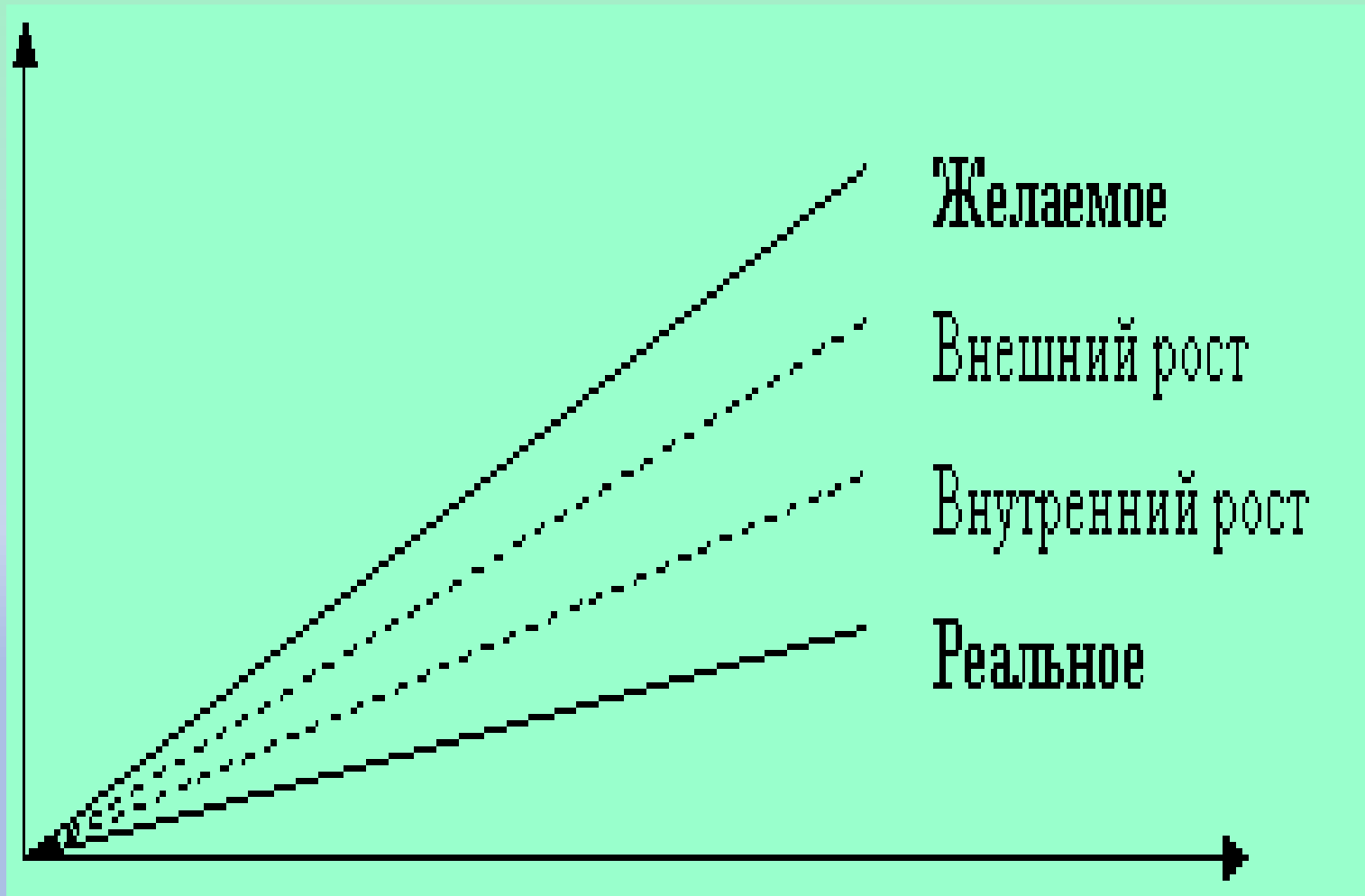
- **9) GAP-анализ (анализ «целевого» стратегического разрыва между реальными возможностями и притязаниями предприятия).**

- Желаемое в деятельности предприятия определяется видением того, что оно хочет достигнуть в своем развитии.
- Позволяет устанавливать желаемую «высоту планки» стратегических притязаний. Реальное –

это то, чего фактически может добиться предприятие, сохраняя свою нынешнюю политику без изменений.

- Таким образом, GAP-анализ можно назвать «организованной атакой на разрыв» между желаемой и реальной действительностью предприятия.

Разрыв между желаемым и реальным в деятельности компании



- **На уровне отдельных инструментов маркетинга (выборочно) используются:**
 - прибыльность и безубыточность товара;
 - конкурентоспособность товара;
 - рыночная сила марки;
 - проникновение, повторные покупки и интенсивность потребления;
 - показатели «воспринимаемой ценности» товара;
- охват рынка;
- нагрузка торговых представителей;
- рентабельность канала распределения;
- оценка узнаваемости и отношения к товару, марке и др.

- **Кроме того, применяются аналитические показатели, например:**
- эластичность спроса;
- оценка достаточности торговых скидок для обеспечения поддержки со стороны торговли;
- число визитов на одну завершённую сделку;
- время обработки и выполнения заказа;
- затраты на охват рекламным сообществом в расчете на 1000 человек, на погашение купоном;
- затраты на привлечение одного нового покупателя;
- затраты на ознакомление целевого покупателя с маркой и др.

- **Реализация стратегий осуществляется с помощью программ маркетинга, которые можно рассматривать с точки зрения 2-х подходов:**
 - **Программа маркетинга как план использования инструментов комплекса маркетинга.**
 - **Программа маркетинга как комплекс мероприятий по реализации стратегии маркетинга.**
- Согласно первому подходу, программа маркетинга представляет собой комплекс элементов, который разрабатывается для каждого СХЕ и каждого целевого сегмента по подразделениям фирмы и по фирме в целом и включает в себя решения по товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политике.

- **Планирование продукта включает в себя:**

- - **описание продукта, либо продуктовых линий, включая спектр дополнительных услуг (с позиции потребителя);**
- **проведение ревизии по отношению к товарной группе (стадии ЖЦТ, анализ текущих финансовых показателей: объем продаж, прибыли, затрат, маржинальный доход, доля в общем**

обороте, XYZ-анализ);

- **постановка цели в отношении товара;**
- **выбор соответствующей стратегии в области продукта;**
- **стратегические решения по формированию ассортимента;**
- **разработка плановых показателей и мероприятий по их достижению.**

Маркетинговая тактика в течение ЖЦТ

	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Упадок - Возрождение	
Цели по маркетингу	1) Побудить попробовать; 2) Наладить распределение	1) Побудить к повторным покупкам; 2) Привлечь новых покупателей	Изыскивать новых потребителей или новое применение товара	1) Снизить расходы на маркетинг 2) Сохранить приверженность покупателей	Восстановить позиции на рынке
Цели по товару	Получить преимущество перед конкурентами	Поддерживать качество товара+добавление новых свойств, улучшение упаковки, совершенствование сервиса	Сохранить товар в продаже	Сохранить товар в продаже	Повторно ввести первоначальный или модифицированный товар
Тактика распределения	Создать распределительную сеть	Укрепить отношения с торговлей, поиск новых каналов сбыта	Предусмотреть дополнительные стимулы для обеспечения поддержки	Исключить льготы торговле	Восстановить сбытовую сеть
Тактика продвижения	Ознакомить с маркой. Предоставление купонов, бесплатных образцов, обширная рекламная компания, нацеленная на информацию о новинке	Предоставить информацию: информировать потребителей о характеристиках товара; выделение солидного бюджета на рекламу	Перепозиционировать товар	Исключить рекламу и стимулирование продаж	Напомнить о марке
Тактика ценообразования	1) Установление относительно высокой цены 2) Для проникновения на рынок установление низкой цены	Поддерживать цены на уровне запланированных	Снизить цены с учетом конкуренции	Сохранить цены	Установить конкурентоспособные цены

- **Планирование цены предполагает:**

- - анализ ценовой политики фирмы и конкурентов;
- разработки целей ценовой политики;
- определение затрат (прямые, накладные, затраты на сбыт, на продвижение, товародвижение и т.п.);
- необходимо учесть влияние психологических

факторов (окажется ли действие влияние скидок и т.п.);

- необходимо выбрать методы ценообразования;
- определение предварительной цены;
- установление цен для различных сегментов;
- разработка и обоснование изменений ценовой политики фирмы.

- **Планирование сбыта предполагает:**

- - анализ существующей системы распространения товара (можно использовать метод ABC-анализа;
- выбор стратегии сбыта;
- расчет объема торговых запасов и плановых показателей сбыта;
- планирование товаропотоков и разработка моделей перемещения продукции, что позволяет определить

потребность в складах помещениях и транспортных средствах;

- календарное планирование подготовки товара к отгрузке и выполнения поставок;
- оценка результатов сбытовой стратегии фирмы.

- **Программа продвижения товаров включает в себя:**

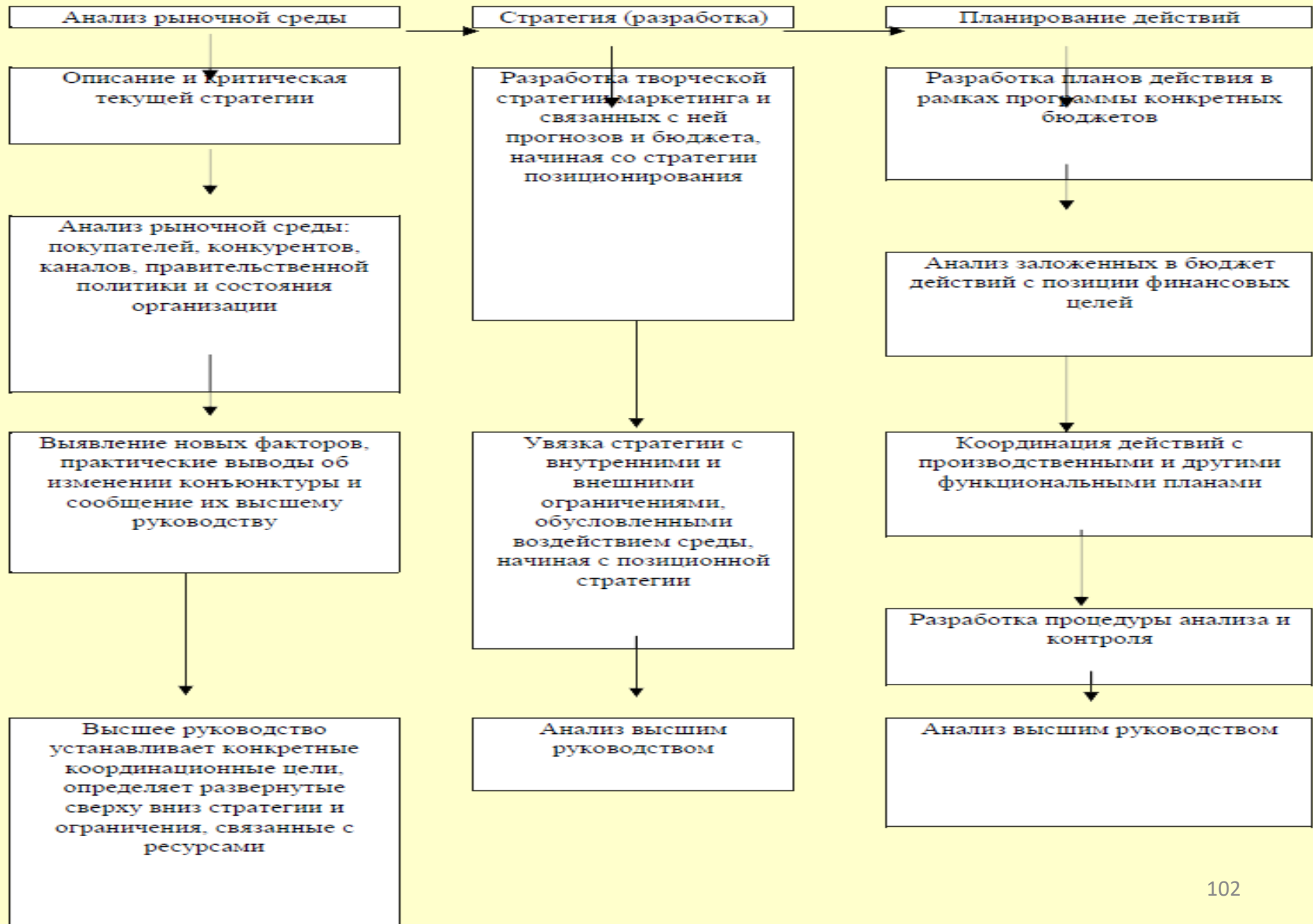
- - анализ предыдущей коммуникационной компании;
- характеристики целевой аудитории, т.е. описание профилей сегментов, описание мотивов покупки, факторов, влияющих на процесс покупки, степени лояльности покупателей, их вовлеченности в процесс покупки;
- **определение целей и задач продвижения;**
- **выбор видов и мероприятий по продвижению;**
- **определение бюджета** (используется метод % к объему продаж и др.);

- **составляется медиа-план**, то есть мероприятия по продвижению распределяется между каналами СМИ и составляется график выхода рекламных обращений;

- **осуществление контроля и определение эффективности продвижения** (коммуникативная и экономическая эффективность; коммуникативная определяется на основе опроса, который помогает определить уровень осведомленности и отношение клиентов к рекламе, а экономическая — на основе влияния ее на увеличение товарооборота).

- **Годовой маркетинговый план** играет важную роль в непрерывном процессе принятия решений.
- Во-первых, предполагаемый им анализ конъюнктуры рынка оперативно уведомляет персонал о наиболее важных текущих проблемах, а также об информации, полученной за год.
- Годовое планирование маркетинга учитывает корректировку новых стратегий и тактик, проверяет на соответствие разработанную и реализуемую стратегию в постоянно изменяющейся рыночной среде.
- Оно служит еще и тому, чтобы на протяжении всего года напоминать управляющим и другим работникам о стоящих перед ними целях, перспективах рыночной конъюнктуры и приоритетных проектах.
- **Конкурентная рациональность предприятия напрямую зависит от качества годового планирования маркетинга.**

ПРОЦЕСС ГОДОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА



Тактическое маркетинговое планирование

Тактическое планирование – это определенные шаги к достижению общей цели, которая предусмотрена стратегией.

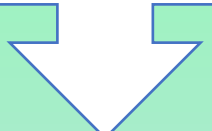
Данный уровень управления в компании демонстрирует как можно реализовать разработанную стратегию.

Понятие и задачи тактического плана маркетинга

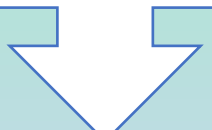
« Тактический план маркетинга – это подробная программа маркетинговой деятельности, направленная на реализацию стратегического плана при полном и оптимальном использовании ресурсов компании».

Результатом тактического планирования является тактический план, который представляет собой программы маркетинговых действий и содержит конкретные показатели.

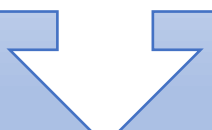
Понятие и задачи тактического плана маркетинга (2)



Тактический план является промежуточным между стратегическим и краткосрочным планом маркетинга.

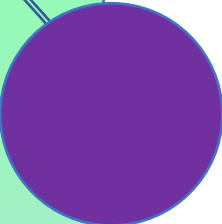


Он разрабатывается на месяц, квартал, 6 месяцев и максимум на один год. Причина в том, что рыночная ситуация постоянно меняется.

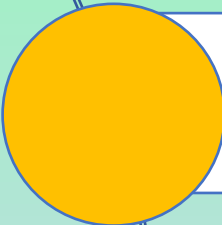


При длительном сроке составления плана, он должен меняться и корректироваться.

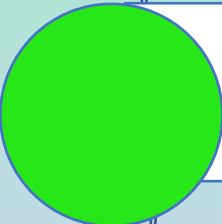
- **Тактическое маркетинговое планирование предполагает:**
 - **Выявление потребности в товарах, потенциальных потребителей, оценка конкурентоспособности товара, обновление ассортимента;**
 - **Планирование системы распространения и реализации продукции;**
 - **Выбор средств рекламы, способов стимулирования потребителей, торгового персонала, анализ средств воздействия на конкурентов;**
- **Планирование финансовых показателей по осуществлению маркетинговой программы;**
- **Назначение исполнителей, обучение, переподготовка кадров, привлечение специалистов со стороны, изучение передового опыта других компаний.**



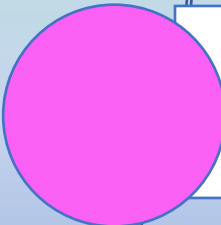
Тактический план выполняет различные функции, которые частично перекрывают друг друга:



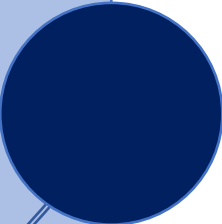
Прогнозирование;



Координация;

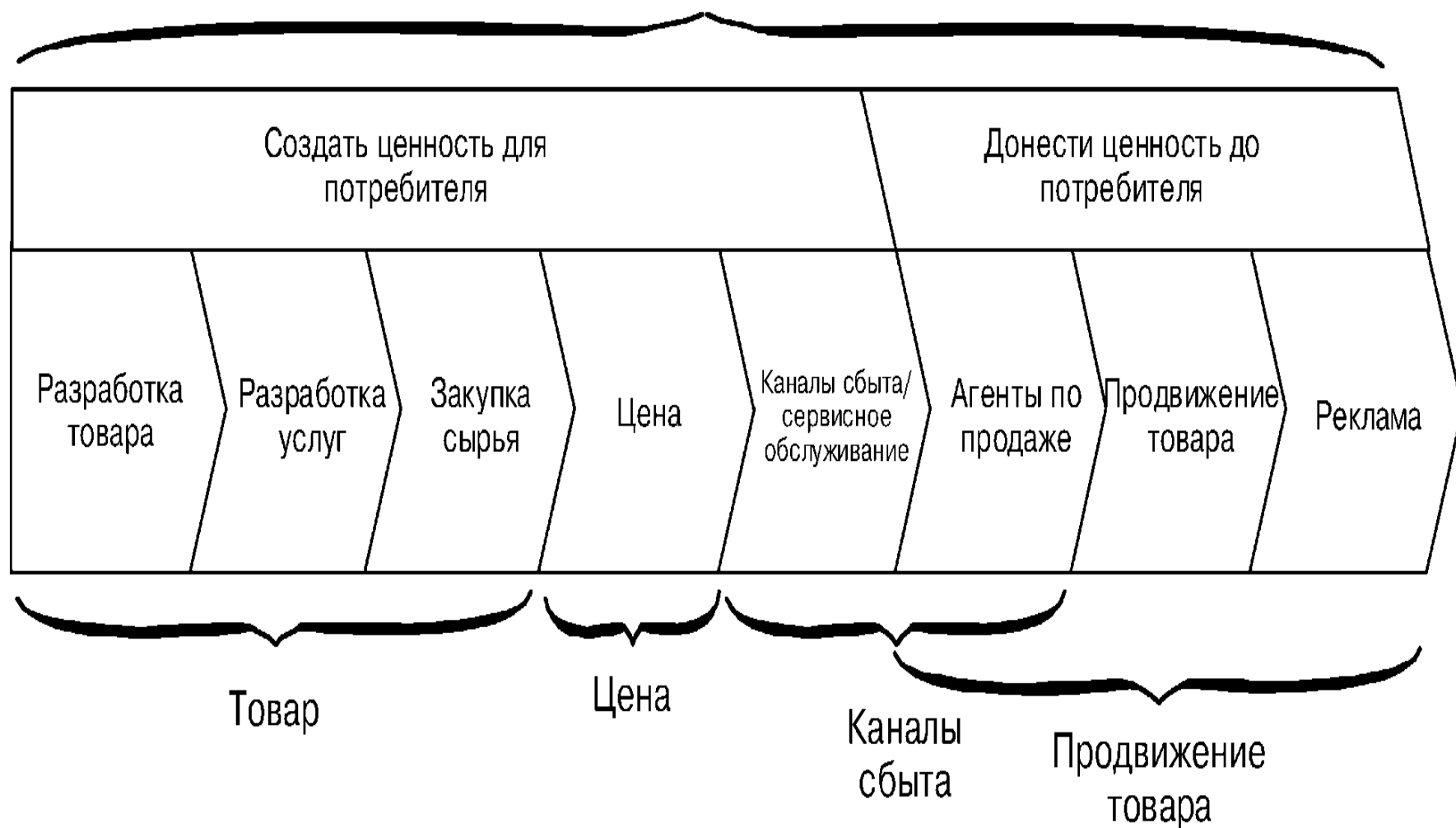


Контроль.



Хорошо разработанный тактический план маркетинга должен включать цели, которые следует достичь в планируемом периоде, а это невозможно без тщательного прогнозирования.

Тактический маркетинг



- Главная черта тактического плана – **стимулирование руководства и специалистов направлять свои усилия на поиск целей и задач, которые реализуют установки стратегического плана маркетинга.**

- *Тактический план ориентирован на решение текущих задач.*

- *Он содержит*

методы и инструменты, используемые для поиска ответов на многие вопросы:

- -реклама,
- - распределение товаров,
- - ценовая политика, каналы реализации,
- - уровень обслуживания и т. д.

Основные задачи тактического планирования:

распределение материальных и нематериальных ресурсов;

адаптация к внешней среде;

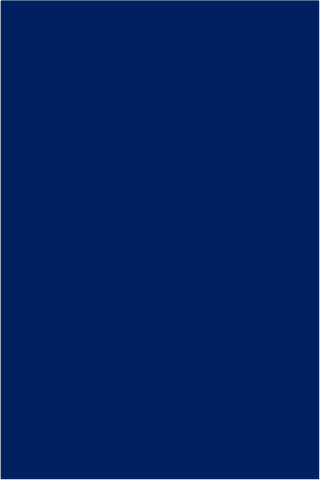
внутренняя координация всех планов в рамках управления маркетингом (план рекламы, сбыта, обслуживания, продвижения и т.д.);

вывод тактических показателей и результатов маркетинговой деятельности для контроля (объемы продаж, товарооборот, количество лояльных клиентов и т.д.).

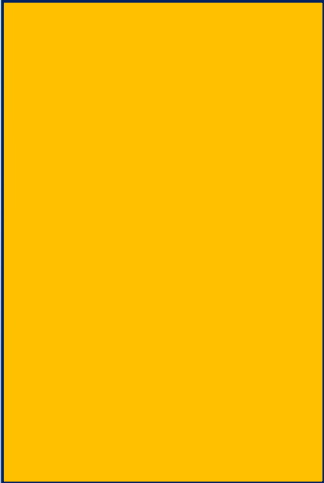
Разработка тактического маркетингового плана

- Разработка тактического маркетингового плана включает следующие разделы:
- сводка контрольных показателей;
- анализ текущей маркетинговой ситуации;
- исследование опасностей и возможностей;
- постановка маркетинговых целей и задач;
- стратегии маркетинга;
- программы маркетинговых действий;
- составление маркетингового бюджета;
- контроль реализации тактического плана.

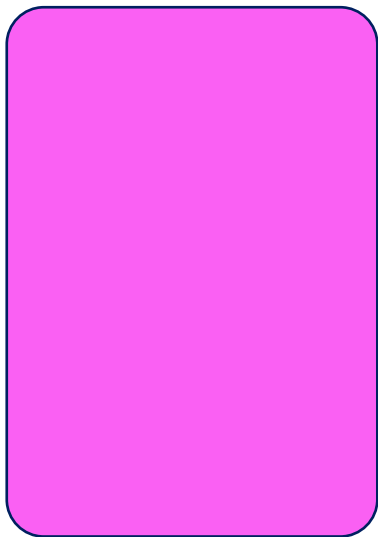
ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНА



Первый этап разработки тактического плана маркетинга **содержит перечень основных контрольных параметров**, которые позволяют руководству понять основную направленность плана.

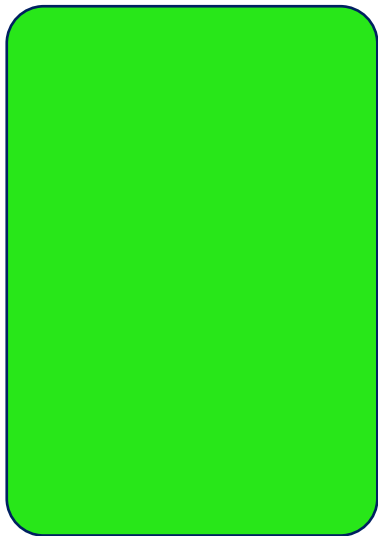


Второй этап – это описание текущей ситуации на рынке и положения компании на данном рынке. Это **представление основных сегментов, потребностей потребителей, оценка факторов окружающей среды, список главных конкурентов, посредников, описание товаров и услуг.**

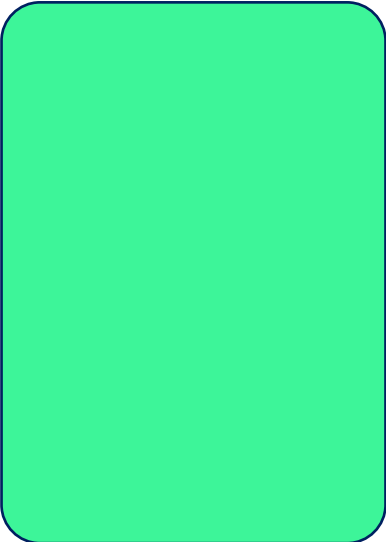


В третьем разделе рассматриваются опасности и возможности компании и товаров на рынке.

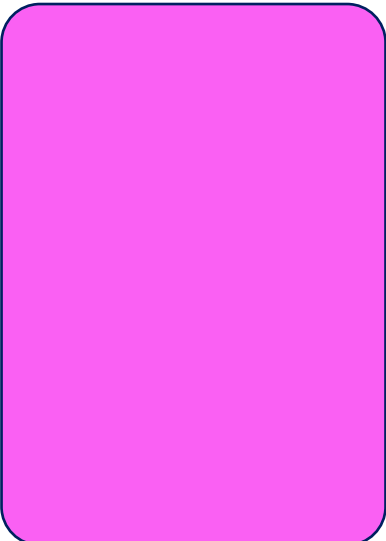
Под опасностями понимают события, которые могут привести к утрате позиций компании на рынке, уничтожению товара. А возможности – это основные направления маркетинговых усилий, при которых компания может получить конкурентные преимущества.



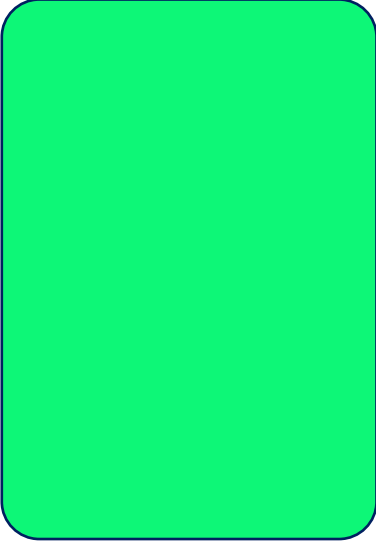
Четвертый раздел тактического плана – постановка маркетинговых целей и задач, которые характеризуют целевую направленность плана. Это цели более низкого уровня, а именно в сфере продуктовой, ценовой политики, политики сбыта и продвижения.



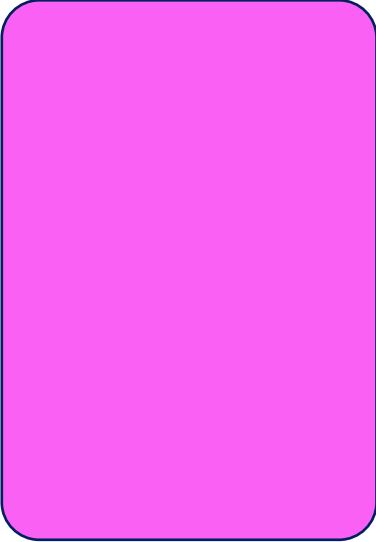
Пятый раздел предусматривает описание основных маркетинговых стратегий, благодаря которым компания стремится достичь цели маркетинга. Маркетинговые стратегии тактического плана маркетинга – это конкретные стратегии деятельности компании на отдельных сегментах рынка. Они также включают расходы на осуществление маркетинговых мероприятий.



Шестой этап разработки тактического плана маркетинга – это составление программы действий, которая включает маркетинговые мероприятия, которые реализовывает подразделение маркетинга.



Раздел разработки бюджета – это прогнозирование возможных прибыли и убытков. Маркетинговый бюджет утверждается менеджментом компании и является основой для закупки материалов, планирования потребности в кадрах, разработки графиков производства и осуществлении маркетинга-микс.



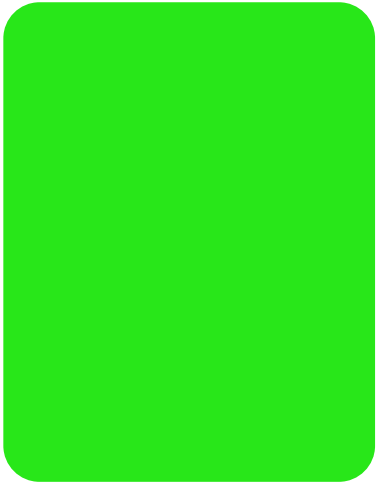
Контроль является завершающей стадией разработки тактического плана маркетинга. Он позволяет оценить результаты, положение компании на текущий момент и определить, какие подразделения компании не добились поставленных целей.

**Маркетинговый план
может быть
представлен в любом
удобном для компании
формате, например, в
виде таблицы Excel, PDF
файла, Word-документа**

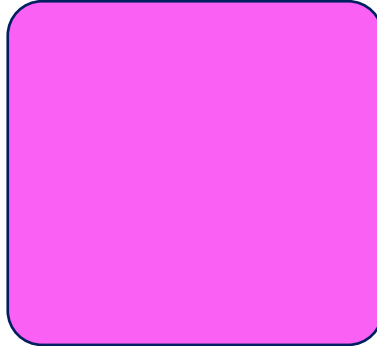
- **Виды маркетинговых планов**
- **Маркетинговый план SOSTAC**
- **Маркетинговый план на одну страницу**
- **Самый короткий маркетинговый план**
- **Классический маркетинговый план**
- Нет строгой классификации маркетинговых планов. Их формат и структура зависят от целей бизнеса, его размеров, требований, сферы деятельности и ряда других факторов. Поэтому, разделение маркетинговых планов на виды очень условное.



Маркетинговый план SOSTAC

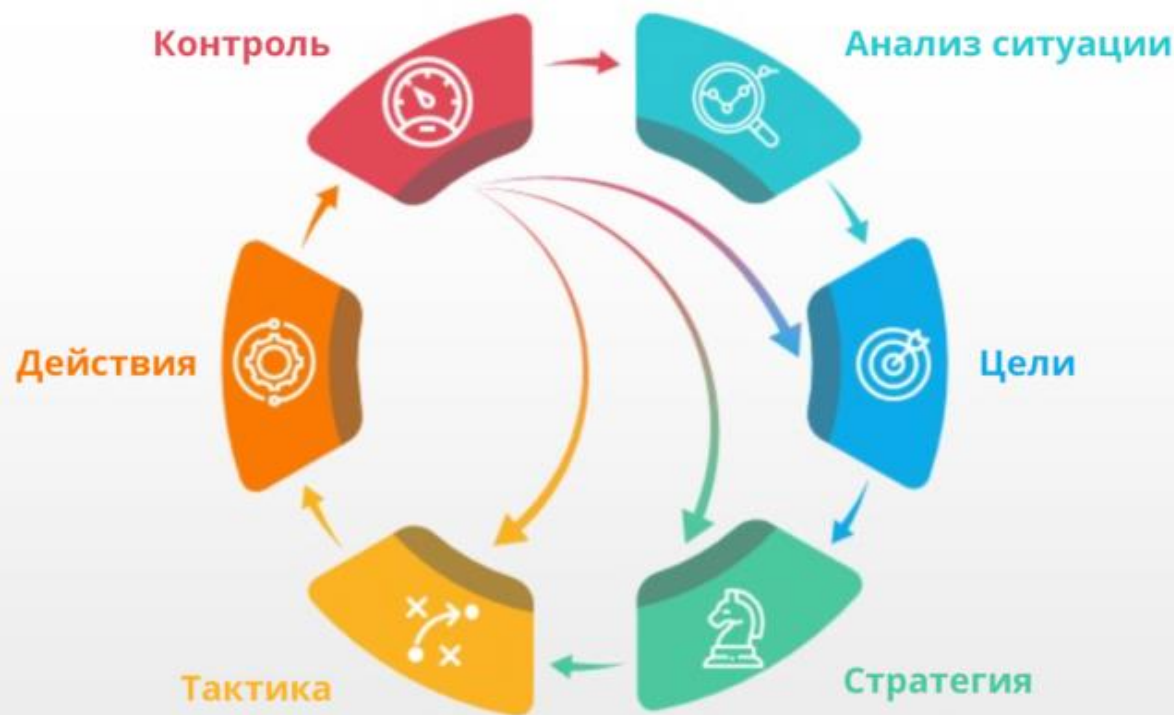


Модель SOSTAC разработал Пол Смит в 90-х годах. Мир узнал о ней после выхода книги «Маркетинговые коммуникации». **Универсальность и эффективность модели позволила использовать ее при любых видах планирования.** Поэтому, популярность SOSTAC с каждым годом только растет, ведь ее успешно используют предприниматели крупного и малого бизнеса в разных нишах.



SOSTAC — это аббревиатура. В названии модели планирования зашифрованы такие элементы как Situation Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control.

Создание маркетингового плана для фармацевтической компании с использованием структуры SOSTAC



SOSTAC — это модель стратегического маркетинг-планирования, включающая шесть этапов:

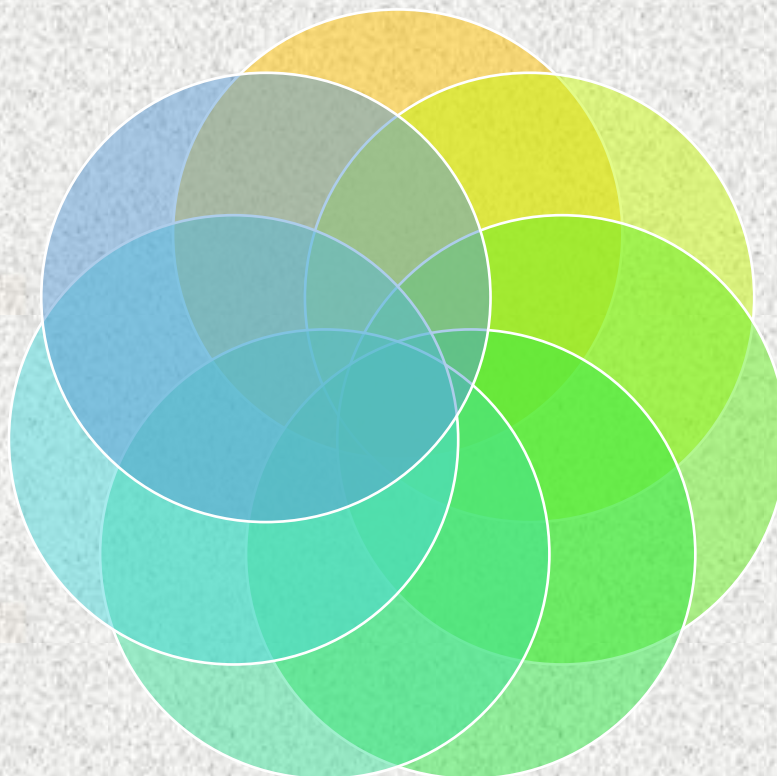
SOSTAC — это модель стратегического маркетинг-планирования, включающая шесть этапов:

Control (Контроль)
— как это контролировать?

Situation analysis
(Анализ ситуации)
— где мы сейчас?

Actions
(Действия) — что
нужно делать?

Objectives (Цели)
— куда хотим
прийти?



Tactics (Тактика) —
как это получить?

Strategy (Стратегия)
— что для этого
нужно?

- **Информация, которую включает в себя каждый из этих шести разделов:**
- **Анализ текущей ситуации (Situation Analysis).** В этом блоке прописывают, где компания находится сейчас, какие у нее конкурентные преимущества и возможности, кто ее клиенты, какие каналы нужно использовать для привлечения покупателей и так далее.
- **Постановка целей (Objectives).** На этом этапе прорабатывают цели компании, которые определяют, к чему вы стремитесь. Важно, чтобы они были четкими и сформулированными по модели SMART. То есть, цели должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), актуальными (Relevant) и ограниченными во времени (Time bound).
- **Стратегия достижения этих целей (Strategy).** В этом блоке разрабатывают пути достижения каждой цели. Важно продумать, как компания попадет из точки А в точку В.
- **Тактики реализации стратегии (Tactics).** Здесь описывают инструменты, которые вам понадобятся для решения поставленных задач. Например, чат-бот, email, SEO, SMS, web push.
- **Действия по реализации тактики (Action).** На этом этапе составляют графики достижения целей, распределяют бюджет, подробно описывают шаги, которые следует предпринять. Например, подготовить приветственную серию писем, создать лид-магнит, разработать воронку продаж в Facebook Messenger.
- **Контроль выполнения действий (Control).** В этом блоке прописывают KPI, которые помогут измерять результативность и инструменты, необходимые для их отслеживания. Также, в этом блоке указывают людей, ответственных за контроль эффективности и качества работы.

SOSTAC — это модель стратегического маркетинг-планирования, включающая шесть этапов:



Key Performance Indicators, KPI) — это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.

KPI — инструмент, позволяющий контролировать и оценивать работу, людей, групп, подразделений и компаний, а так же позволяет помочь в оценке реализации стратегии.

Диаграмма Ганта —
это инструмент планирования,
управления задачами, который
придумал американский инженер
Генри Гант (Henry Gantt).
Выглядит **это** как горизонтальные
полосы, расположенные между
двумя осями: списком задач по
вертикали и датами по
горизонтали.

- **Диаграмма Ганта** (англ. Gantt chart, также **ленточная диаграмма, график Ганта, календарный график**) — это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту.
- Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.
- Первый формат диаграммы был разработан Генри Л. Ганттом в 1910 году.
- По сути, диаграмма Ганта состоит из полос,

ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы — моменты начала и завершения работы, её протяженность — длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач.

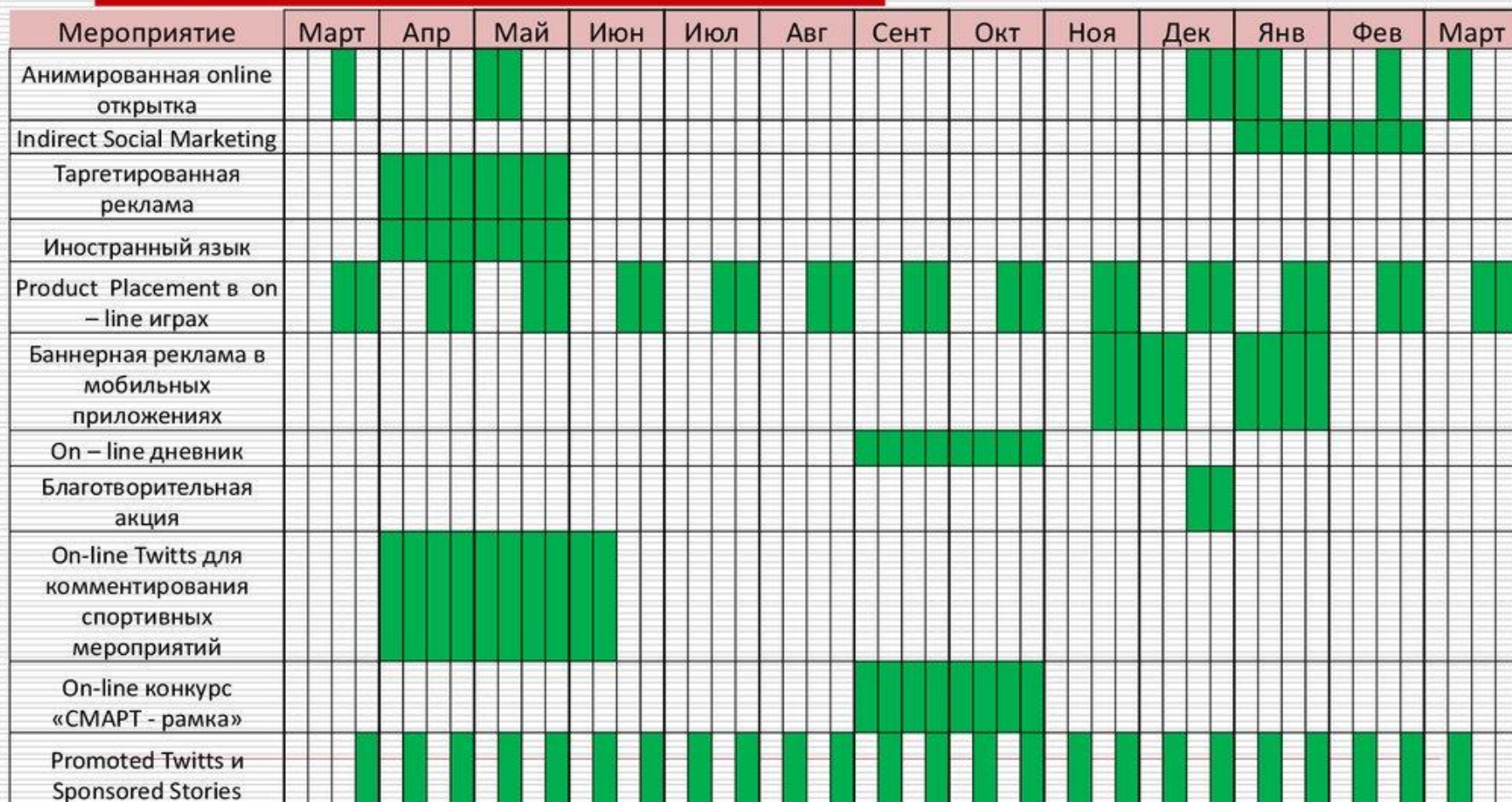
- Кроме того, на диаграмме могут быть отмечены совокупные задачи, проценты завершения, указатели последовательности и зависимости работ, метки ключевых моментов (вехи), метка текущего момента времени «Сегодня» и др.

- Ключевым понятием диаграммы Ганта является «веха» — метка значимого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач.
- Вехи позволяют наглядно отобразить **необходимость синхронизации, последовательности в выполнении различных работ.**
- Вехи, как и другие границы на диаграмме, не являются календарными датами. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта. **Поэтому диаграмма Ганта не является, строго говоря, графиком работ.**
- Кроме того, диаграмма Ганта не отображает значимости или ресурсоемкости работ, не отображает сущности работ (области действия).
- Для крупных проектов диаграмма Ганта становится чрезмерно тяжеловесной и теряет всякую наглядность.

Диаграмма Ганта

Работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Проектные решения по внедрению системы управления персоналом														
Анализ полученных результатов														
Итоговый контроль выполнения процесса														
Разработка положений о должностях и иной документации для информированности работников														

Диаграмма Ганта



• **Маркетинговый план на одну страницу**

- Это идеальный вариант для новичков, так как помогает пошагово прописать задачи и сфокусироваться на их выполнении. *Маркетинговый план на одну страницу предложил Аллан Диб — маркетолог, предприниматель и бизнес-тренер. Он создал шаблон, заполнив который, можно двигаться к намеченным целям.*
- **Маркетинговый план на одну страницу состоит из разделов, охватывающих три этапа покупательского цикла клиента: до покупки, во время покупки и после.**
Потенциальный клиент (Prospect). В этом разделе описывают целевую аудиторию, сообщение, которое хотят

донести каждому потенциальному покупателю, и необходимые каналы коммуникации.

- **Лид (Lead).** Здесь продумывают способы привлечения лидов, их взращивания и конвертации в клиентов.
- **Клиент (Customer).** В этом разделе описывают способы создания положительного опыта взаимодействия клиента с брендом и возможности повышения LTV. Также продумывают стратегию взращивания адвокатов бренда, чтобы они рекомендовали компанию и привлекали новых клиентов.

**Выбор целевого рынка**

**Сообщение для целевого рынка**

**Каналы связи с целевым рынком**

**Система получения контактов**

**Система возвращения контактов/клиентов**

**Стратегия преобразования контактов в продажи**

**Как обеспечить первоклассное качество**

**Как увеличить пожизненную ценность клиента**

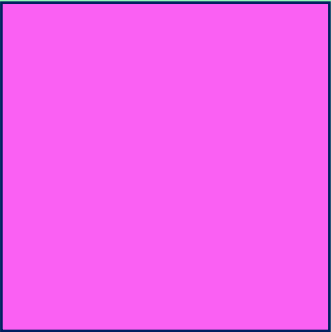
**Как стимулировать рекомендации**

- Самый короткий маркетинговый план
- Идеальный вариант упрощенного планирования. Самый короткий маркетинговый план разработал Келли Одел. Однажды его попросили рассказать о маркетинговом планировании группе студентов. Тогда он понял, что ни один из используемых шаблонов его не устраивает. По словам маркетолога, большинство маркетинговых планов слишком длинные и неудобные в работе.
- Поэтому, Келли Одел создал свою модель планирования. Она представляет собой небольшую таблицу из четырех строк и шести столбцов. В готовом варианте после заполнения всех полей может получиться маркетинговый план на 24 страницы. Все зависит от того, насколько детально прописывается каждый блок.
- Главное, не переусердствовать. Писать задачи коротко и ясно. Выделять на описание каждого пункта не более одной страницы, даже если необходимо добавить графики или другую визуализацию.

	Что?	Зачем?	Когда?	Как?	Почем?	Кто?
Продукт	Что за продукт/услуга?	Какие потребности он удовлетворит?	Когда должен выйти на рынок?	Как продукт удовлетворит эти потребности?	Цена, объем продаж и т.п.	Какие группы покупателей это купят?
Цена	Почем вы будете продавать?	Почему цена именно такая?	Сколько эта цена будет актуальна?	Как цена будет изменяться со временем?	Какой будет объем продаж и маржа?	Будут ли разные цены для разных групп покупателей?
Место	Какие каналы распространения?	Почему выбраны эти каналы распространения?	Когда покупатели будут выбирать канал распространения?	Как вы создадите или войдете в эти каналы распространения?	Какова стоимость и отдача каждого канала?	Как разные группы покупателей будут использовать разные каналы?
Реклама	Какие виды рекламы будут использованы?	Почему выбраны эти виды?	Временные рамки: запуск, жизненный цикл...?	Как эти виды рекламы будут выполнены?	Какова стоимость и отдача каждого вида рекламы?	Разная реклама для разных групп?

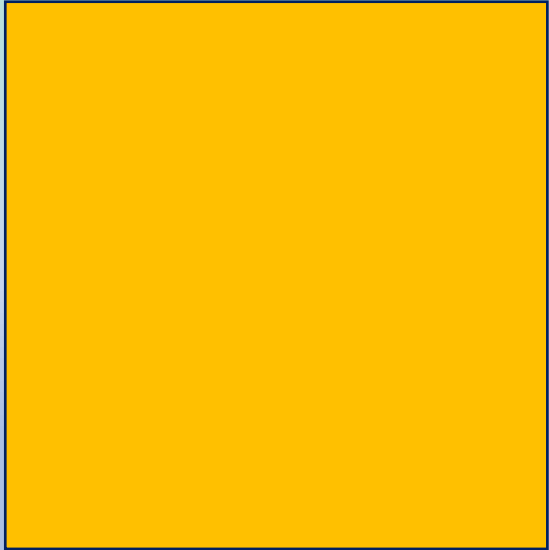
Задание: Краткий маркетинговый план

P4\W5	Что?	Зачем?	Когда?	Как?	Сколько?	Кто?
Продукт	Что за продукт/услуга?	Какие потребности и он удовлетворяет?	Когда должен выйти на рынок?	Как продукт удовлетворит эти потребности?	Цена, объем продаж и т.п.	Какие группы покупателей это купят?
Цена	В какую цену вы будете продавать?	Почему цена именно такая?	Сколько эта цена будет актуальна?	Как цена будет изменяться со временем?	Какой будет объем продаж и маржа?	Будут ли разные цены для разных групп покупателей?
Место	Какие каналы распространения?	Почему выбраны эти каналы распространения?	Как наше присутствие будет меняться в течение жизненного цикла нашего продукта?	Как вы создадите или войдете в эти каналы распространения?	Какова стоимость и отдача каждого канала?	Как разные группы покупателей будут использовать разные каналы?
Продвижение	Какие виды продвижения будут использованы?	Почему выбраны эти способы?	Временные рамки: как наше присутствие будет меняться в течение ЖЦ нашего продукта?	Как и на чем будет строиться маркетинг. коммуникация?	Какова стоимость и отдача каждого вида рекламы?	Разная реклама для разных групп?



Классический маркетинговый план

Несмотря на то, что не существует единой структуры маркетингового плана, маркетологи остаются едины в том, что он **должен содержать шесть основных элементов: анализ текущей ситуации, цели, стратегии, тактики, бюджет и контроль.** В классическом варианте чаще *используют таблицу Excel, в которой и прописывают все детали.*



- **Линейный классический маркетинговый план**
- Линейный классический маркетинговый план является *самым простым из существующих на сегодняшний день*. Фактически, именно с его создания начался и сам сетевой маркетинг. Матричные и иные маркетинговые планы появились существенно позже.
- **Что это такое?**
- **Главное, что отличает линейный классический маркетинговый план – это его архитектура. Количество ветвей, из которых он состоит, никогда не бывает ограничено по ширине, в первой линии каждого**

участника может любое количество приглашенных. Поэтому этот маркетинг часто называют «солнышком», т.к. количество лучей бесконечно.

- В глубину подобный компенсационный план имеет ограничения, как правило, не более десяти поколений. Гораздо более часто встречается классический линейный маркетинговый план, где от трех до пяти линий в глубину, за которые выплачивается вознаграждение. Таким образом, «классика» дает отличные возможности для построения широкой сети, но с ограничением по глубине. За счет этого выгодно и продавать, и приглашать людей в бизнес.

- В зависимости от типа предприятия в состав плана **маркетинга могут входить отдельные самостоятельные планы:**
- План ассортимента;
- План сбыта;
- План маркетинговых исследований;
- План рекламной деятельности;
- План товародвижения;
- План по ценообразованию;
- План совершенствования маркетинговой деятельности предприятием;
- План закупок;
- План разработки новой продукции и т.д.



Маркетинговая информация
– это цифры, факты, сведения
и другие данные, необходимые
для анализа и
прогнозирования
маркетинговой деятельности.
Цель сбора маркетинговой
информации–
обеспечить оценку и анализ
рыночных процессов для
принятия верных
маркетинговых решений.



Маркетинговая информация

- Это совокупность количественных и качественных характеристик, описывающих рыночную ситуацию



Первичная информация

Основные источники:

- потребители;
- поставщики;
- торговые конкуренты;
- партнеры;
- эксперты рынка;
- налоговые организации и т.д.



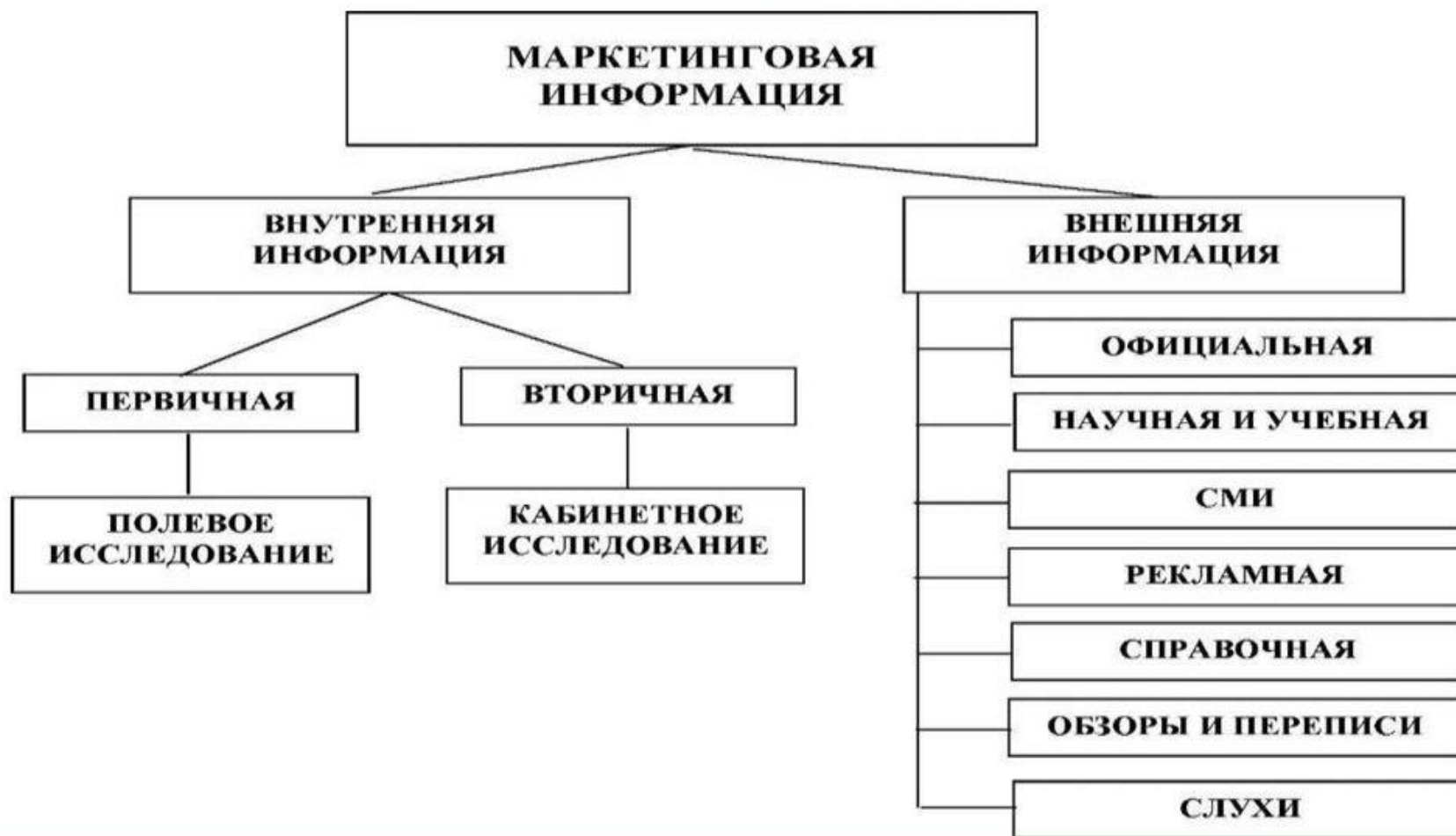
Вторичная информация

Основные источники:

- внутренние отчеты предприятия;
- СМИ;
- статистические сборники;
- Интернет и т.д.



Виды маркетинговой информации:



Маркетинговая информация

По объекту информация подразделяется:

- **Внутренняя информация** – информация о самой организации
- **Внешняя информация** – информация о внешней среде.

По регулярности поступления:

- **Постоянная информация** поступает непрерывно либо при каждом изменении объекта, в любой момент времени отражая текущее состояние последнего
- **Дискретная информация** собирается с определенными, заранее заданными промежутками времени.
- **Переменная информация** поступает от источников, функционирующих нерегулярно.
- **Спорадическая** (эпизодическая) **информация** собирается по мере появления в ней потребности.

Характер маркетинговой информации

Количественная маркетинговая информация	Качественная маркетинговая информация
Содержит числовые данные (например, распределение мнений потребителей (в %) по поводу удовлетворенности товаром фирмы).	Содержит словесные данные (например, мнения потребителей о том, что именно им не нравится или нравится в товаре).

Количественные методы маркетинговых исследований используются для сбора информации количественного характера.

Качественные методы маркетинговых исследований используются для сбора информации качественного характера.

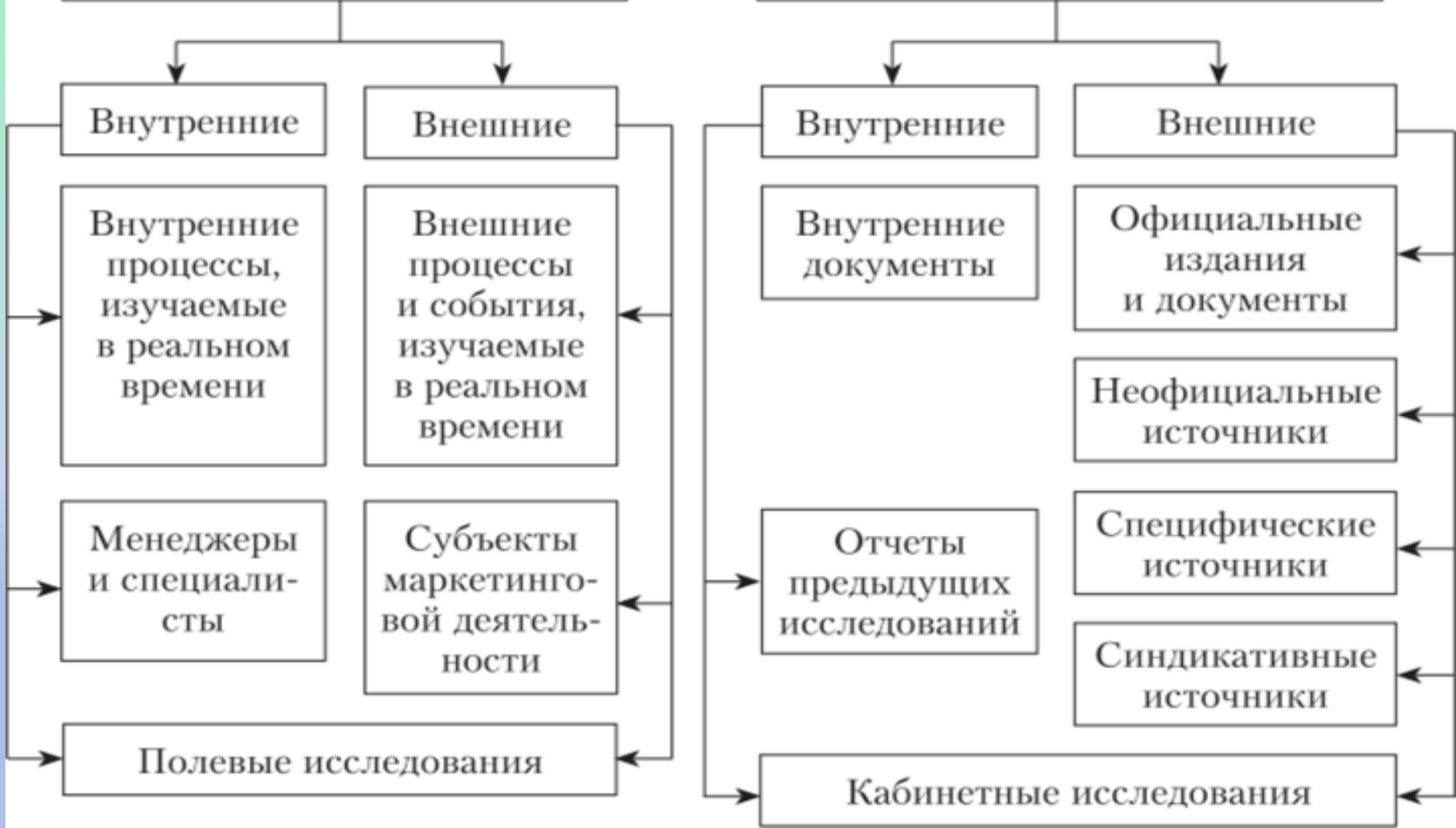
Метод исследования	Качественное исследование	Количественное исследование
Цель исследования	Выяснить, какого цвета могут быть глаза у людей.	Определить, как часто встречается тот или иной цвет глаз у людей.
Количество респондентов	Проводить исследование до тех пор, пока не перестанет поступать новая информация.	Репрезентативная выборка.

15

Источники маркетинговой информации

Источники первичной маркетинговой информации

Источники вторичной маркетинговой информации

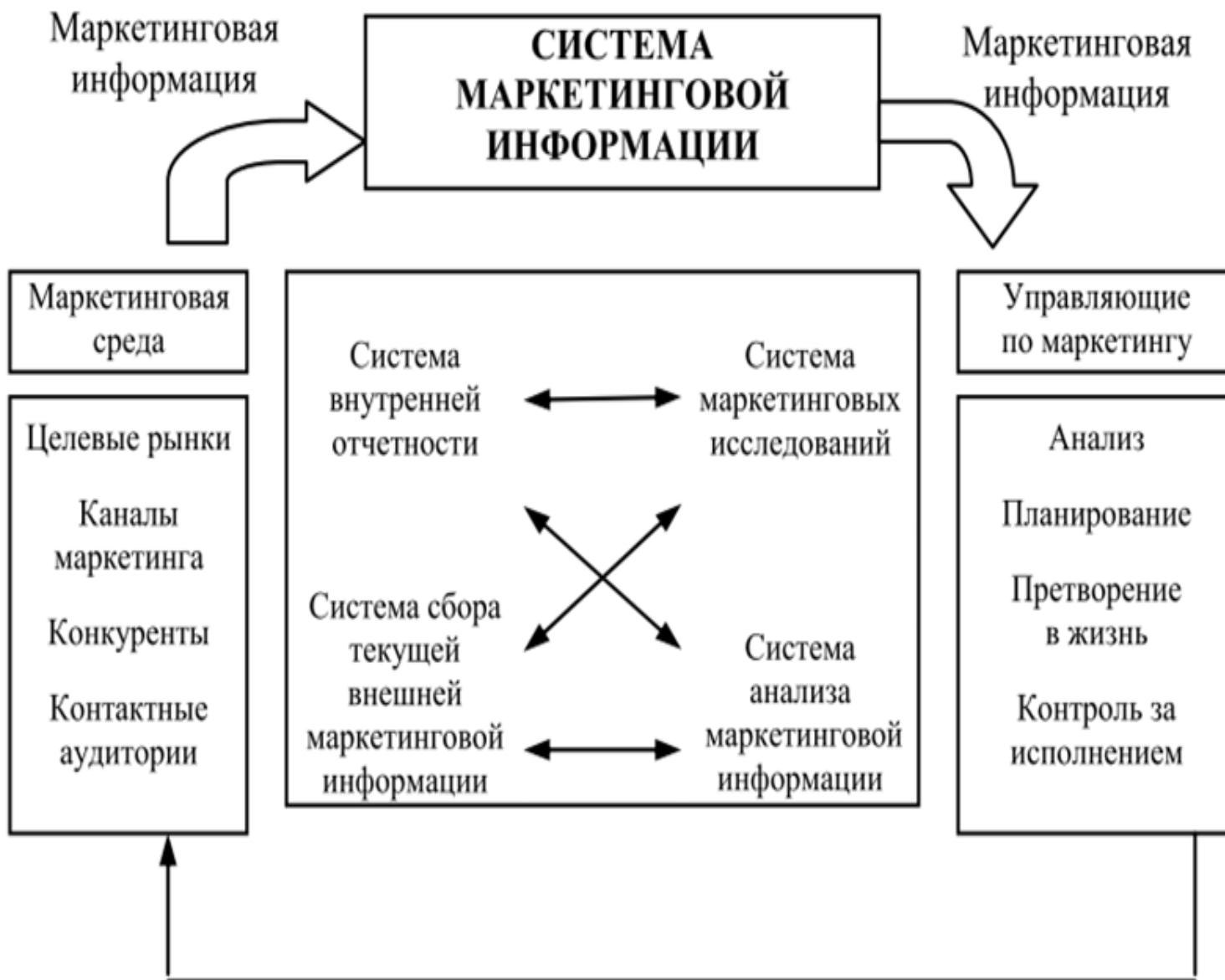


Источники маркетинговой информации

- Книги, учебники, монографии
- Публикации (в разных периодических изданиях)
- Данные государственной и отраслевой статистики
- Информация отраслевых министерств, отраслевых ассоциаций
- Данные государственных органов и служб
- Интернет
- Базы данных
- Официальные отчеты и бизнес планы фирм
- Реклама (в том числе на выставках и ярмарках)
- Неофициальная информация (слухи)
- Синдикативная информация
- Обмен информацией между участниками канала товародвижения
- Специализированные мониторинги, опросы
- Потребительские панели
- Сеть торговых корреспондентов (собственный торговый персонал)
- Экспертные оценки
- Эксперименты
- Внутрифирменная информация (бухгалтерская, финансовая, статистическая, сбытовая отчетность)

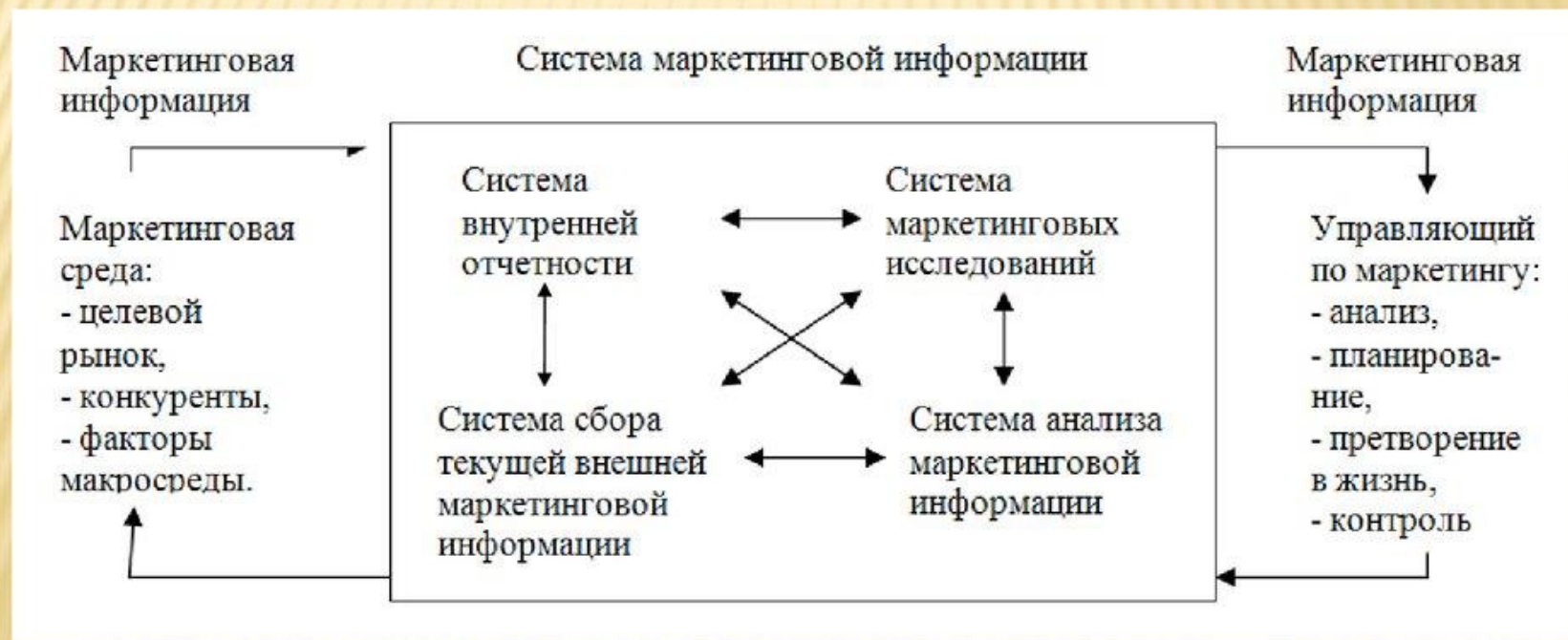
Принципы маркетинговой информации:





СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Система маркетинговой информации - постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее распорядителями сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий.





Структура маркетинговой информации



Информация в системе принятия управленческих решений

Для обеспечения процесса управления необходимо иметь следующую информацию:

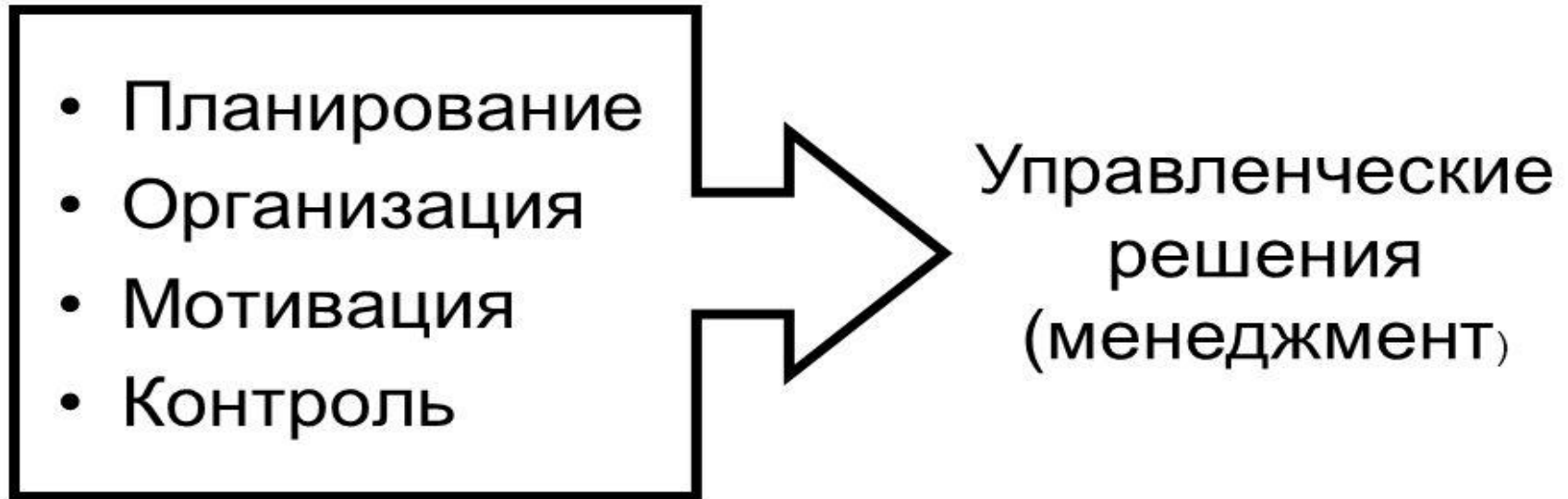
- о целях управления производственным процессом;**
- о критериях оптимальности управления производственным процессом;**
- об ограничениях в производственном процессе и управлении (лимит ресурсов, регламентирующие правовые акты, задания и т.д.);**



Роль управленческого решения

- является главным элементом системы управления, связывающим такие понятия, как цели функционирования фирмы, частные цели разных уровней управления, функции подразделений, права и обязанности сотрудников, находящихся на определенном иерархическом уровне;
- несет в себе импульс воздействия, который приводит во взаимодействие всю систему управления фирмой, реализуя при этом ее четко фиксированную цель.

Управленческие решения



(Четыре основные функции управления)



Управленческое решение как явление и как процесс



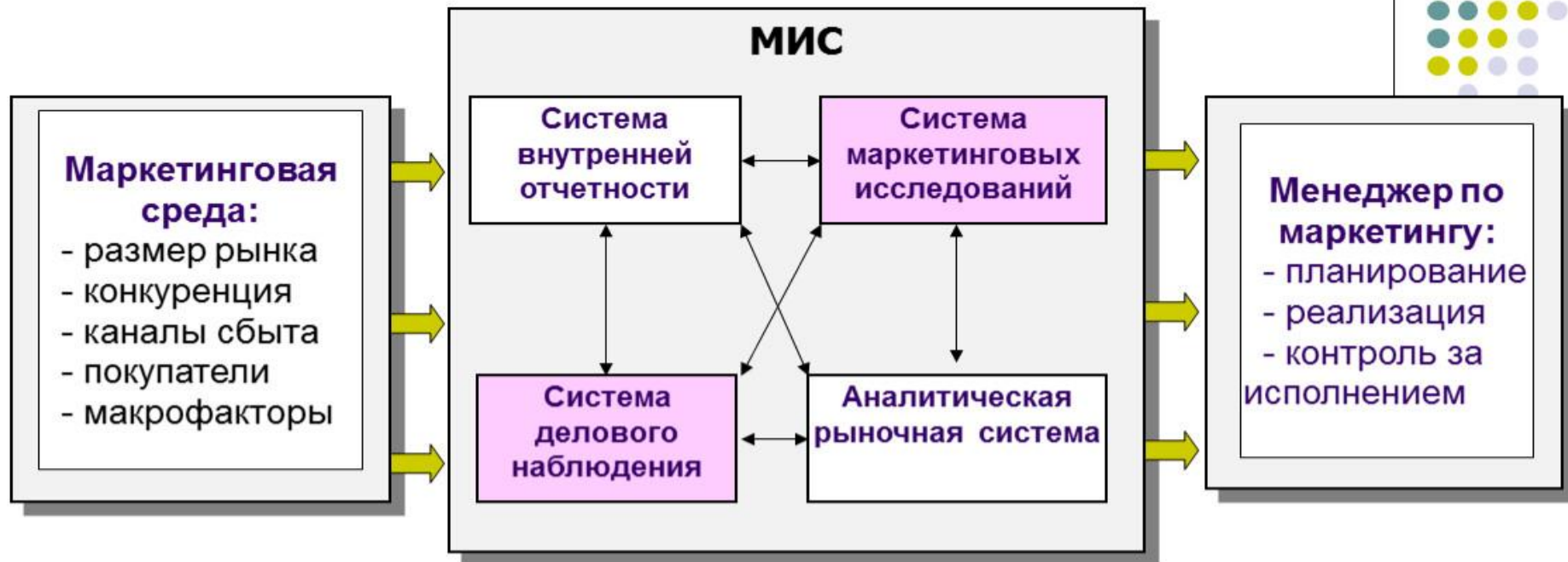
Подготовка УР



Реализация УР



Маркетинговая информационная система



- система **регулярного** сбора, обработки, хранения и манипулирования данными, обеспечивающая своевременный **анализ**, оценку и распределение информации,
- поддерживающая процесс принятия **управленческих решений** в области маркетинга

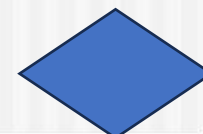
Цель МИС –

- Снижение риска и неопределенности при принятии УР
- Повышение эффективности маркетинговой деятельности

Информационные технологии принятия управленческих решений

Программное обеспечение поддержки принятия управленческих решений можно сгруппировать по следующим функциям:

- **управление документооборотом;**
- **учет и отчетность;**
- **системный анализ и аналитика;**
- **статистическая обработка информации;**
- **экспертиза;**
- **оптимизация и выбор;**
- **моделирование;**
- **поисково-справочное обеспечение и др.**





**Благодарю
за внимание!**