

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ, ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь

Горобцова Л. П.

Анохин Е. В. – магистр экономических наук, ст. преподаватель

Одна из основных задач маркетинга – установление максимально возможной планомерности и пропорциональности, в деятельности фирмы исходя из ее стратегических целей. Основная управленческая задача руководства фирмы (предприятия) при использовании планирования состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях. Эффективная реализация всех функций маркетинга на должном уровне мало реальна без продуманного и всеобъемлющего планирования. Планирование – это вид деятельности, связанные с постановкой задач и действий в будущем. План оптимального распределения ресурсов для достижения поставленной цели.

Отмечая важность планирования для хозяйственной деятельности фирмы, известный английский ученый – специалист по управлению – К. Л. Хадсон пишет в своей книге "Организация и управление предприятием": планировать – значит разработать схему будущей деятельности фирмы для получения заданных результатов при установленных затратах и в определенный период времени, и далее, что планирование представляет собой преднамеренную попытку оказать воздействие, управлять размахом, скоростью и последствиями изменений.

Эффективное внутрифирменное планирование предполагает необходимость соблюдения следующих основных принципов:

- оно должно обладать необходимой гибкостью и адаптивностью, т. е. своевременно реагировать на изменения внешней среды предприятия;
- планированием должны заниматься, прежде всего, те, кто будет затем претворять в жизнь разработанные планы;
- уровень компетенции в планировании должен соответствовать уровню компетенции в отношении распоряжения ресурсами предприятия.

Связь между системой маркетинга и планированием носит активный, двусторонний характер. Цели маркетинговой деятельности оказывают решающее воздействие на характер, временной горизонт и на систему планирования. Вместе с тем реализация маркетинговой деятельности в определенной последовательности осуществляется во взаимосвязке с комплексной программой (планом) маркетинга. Проявлением плановости при реализации маркетинговых мероприятий являются разработка и реализация программы маркетинга, которая фактически представляет собой генеральный план и определяет содержание всех остальных планов предприятия.

Планирование в маркетинге направлено на решение следующих главных проблем:

- определение целей (например, дифференциация товаров с учетом выбранных сегментов рынка, освоение новых товаров или рынков, решение проблемы конкурентоспособности и др.), а также основных принципов и критериев оценки самого процесса планирования;
- формирование структуры и резервов частных планов, характера их взаимной связи (например, увязка планов реализации товаров на отдельных сегментах рынка, сбытовой и производственной деятельности зарубежных отделений и филиалов и т. д.);
- определение характера исходных данных, необходимых для планирования (состояние и перспективы рынка, текущие и предполагаемые в перспективе потребности конечных пользователей продукции предприятия, прогнозные данные об изменении товарной структуры внешних рынков и т. п.);
- определение общей организации процесса и рамок планирования (уровни компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия и т. п.).

Важнейшими составными частями фирменной плановой работы, осуществляемой на основе принципов и методов маркетинга, являются стратегическое планирование и планирование (составление плана) маркетинга.

Здравый смысл подсказывает, что фирме, выходящей на внешний рынок, надо предлагать первоначально товары, которые она уже производит и продает на внутреннем рынке, а не пытаться торговать чем-нибудь новеньким. Естественно, этот традиционный для фирмы товар должен соответствовать требованиям потенциальных внешних покупателей по своим потребительным свойствам; быть конкурентоспособным по этим показателям и цене; удовлетворять потребности, которые конкурирующие товары либо не удовлетворяют совсем (это наиболее желательный вариант), либо удовлетворяют недостаточно хорошо. Все эти положения будут раскрыты в дальнейшем достаточно подробно. Пока же мы предположим, что конкурентоспособный товар (или даже группа товаров) у нас имеется.

Прежде чем приступить к описанию следующего этапа, мы должны сделать одно замечание. С точки зрения методологии следовало бы начать не с составления плана, а с этапов, этой процедуре предшествующих, – с анализа рынка, конкурентов и т. д. Однако в этом случае мы столкнулись бы с ситуацией – "из-за деревьев не видно леса". Все эти этапы имеют смысл только в контексте главной цели: планирования маркетинга и его контроля. Вот почему мы решили пойти по следующему пути: сначала описать всю процедуру, вводя новые

термины и лишь вкратце их, разъясняя, чтобы представить полную картину, а потом подробно разъяснить содержание и смысл каждого этапа и каждого употребленного понятия.

Итак, следующий этап "предпланирование" – выбор рынков, на которых целесообразно работать (выходить или продолжать деятельность) с данным товаром.

Исходя из имеющихся товаров и прогнозов рыночной обстановки (наверное, излишне упоминать, что оцениваются только реальные рынки, имеющие хотя бы минимальную перспективу), устанавливают задание каждому отделению фирмы: объемы продаж в физических единицах и денежном выражении (сбытовые квоты). Среди товаров выделяют обычно новые товары, еще не завоевавшие рынок, а потому требующие повышенного внимания, затем традиционные товары, пользующиеся устойчивым спросом, и, наконец, товары слабые, спрос на которые падает либо неопределенен в своих тенденциях. Не имеет значения, о дорогих или дешевых изделиях (услугах) идет речь: важно, что они различаются по степени новизны и тенденциям спроса.

Важный этап планирования – установление цен. Максимум и минимум приемлемой цены определяют при рассмотрении наилучшей стратегии маркетинга по каждому товару, в плане же маркетинговой деятельности определяют прейскурантные (объявляемые для всеобщего сведения) цены, а также скидки и надбавки, на которые следует идти во время переговоров, когда формируются контрактные цены. Для определения цены имеет первостепенное значение превышение спроса над предложением, затем собственные издержки (не только себестоимость, но и транспортные, страховые, таможенные и иные расходы), а далее цены, предлагаемые конкурентами; затевать "войну цен" можно только после тщательного анализа того, к каким последствиям она приведет и не вызовет ли опасных убытков.

Объем отчислений на маркетинг по отношению к общему объему продаж – вопрос, который каждая фирма решает самостоятельно, исходя из опыта конкурентов и соображений о том, какую роль играет деятельность службы маркетинга в достижении поставленных целей фирмы. Готовых рецептов на все случаи жизни нет, общим же правилом является то, что чем менее "серьезен" и более "массовый" товар, тем большими должны быть отчисления на маркетинг (изучение рынка, формирование товарного ассортимента, товародвижение, реклама и стимулирование сбыта). Правильное распределение выделенных средств между этими отделами службы маркетинга требует анализа, как опыта конкурентов, так и собственной практики. По сути, оно идет методом проб и ошибок (поэтому вредно как придавать ошибкам трагическое значение, так и упорствовать в них).

Процедура планирования должна представлять собой диалог между высшими уровнями руководства, занятыми стратегическими проблемами, и низшими, решающими тактические задачи. Высшее руководство не может предусмотреть все частные ситуации на рынках, от которых оно к тому же, и отделено в пространстве, однако такой предусмотрительности от руководителей такого ранга и не требуется. Они обязаны лишь помнить и учитывать в своей работе частные идеи и планы низших руководителей и оперативных работников, поскольку эти идеи и планы обычно хорошо отражают сильные и слабые стороны местных условий торговли и вообще рыночной деятельности (реклама, продвижение товара и т. д.). Непрерывность диалога, побуждение низших руководителей к инициативным предложениям, эффективное вознаграждение за такие предложения – действенный путь к оптимизации отношений между разными уровнями руководства. Между прочим (хотя это и не относится прямо к процедурам планирования), многие фирмы устраивают многодневные "экскурсии" для работников центрального управленческого звена за границу, где люди знакомятся с работой сотрудников иностранных филиалов фирмы, в неформальной обстановке проникаются спецификой работы на данном рынке, лучше начинают понимать трудности и запросы людей, работающих в филиале. Для руководителей же маркетинговых служб и маркетинговых подразделений считается обязательным хотя бы один раз в год побывать в иностранном филиале фирмы, чтобы воочию, а не по бумагам ознакомиться с состоянием дел. Процедура планирования представляет собой не линейный, а кольцевой, циклический процесс. Составлением плана маркетинга она отнюдь не ограничивается. Принятый наверху план должен иметь возможность изменяться в соответствии с поступающими снизу данными, корректироваться в соответствии с реальностями внешней среды маркетинга.

Общепризнанным является положение о том, что в условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности – одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена. Без стратегического подхода к своей деятельности фирма уподобляется кораблю без рулевого.

Таким образом, с учетом вышесказанного стратегическое планирование на фирменном уровне включает следующие главные элементы: постановку стратегических, т. е. крупных целей принципиального характера; оценку ресурсов и возможностей фирмы; анализ тенденций во внешнем (рыночном, технологическом, социальном, политическом) окружении; оценку альтернативных путей деятельности и определение стратегии на перспективу; подготовку детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценку и контроль на основе определенных критериев в свете намеченных целей и поставленных задач.

Список использованных источников:

1. Афанасьев, М.П. Маркетинг : стратегия и тактика развития фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Книга, 2005. – 304 с.
2. Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дурович. – Мн.: Финансы, учет, аудит, 2006. – 464 с.