



12. ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

12.1 Сущность маркетингового планирования

12.2 АСП-подход к планированию маркетинга

12.3 План маркетинга и формы плановых документов

12.4 Контроль, аудит и самооценка на предприятии

Ключевые слова: маркетинговое планирование, АСП-подход, план маркетинга, стратегия, контроль, аудит.

12.1 Сущность маркетингового планирования

Маркетинговое планирование представляет собой логическую последовательность действий, целью которых является формулирование маркетинговых целей организации и планов их достижений.

Для различных компаний планирование маркетинга может осуществляться в различном объеме: от расширенного плана сбыта до стратегического плана, в основу которого положены главные стратегические цели поведения фирмы на рынке.

Планирование маркетинговой деятельности находит свое отражение и в тактическом (годовом) маркетинговом плане, с помощью которого осуществляется контроль деятельности предприятия.

Планирование в маркетинге решает следующие основные задачи:

- определяет цели;
- задает структуру и резервы планов;
- устанавливает исходные данные;
- определяет общую организацию процесса и рамки планирования.

Процесс планирования начинается с анализа ситуации, затем вырабатываются цели и стратегии для их достижения. В заключение определяется комбинация инструментов, позволяющих реализовать избранные стратегии.

В ходе маркетингового планирования формулируется миссия компании, определяются корпоративные цели и приоритетные целевые рынки, на которых фирма сможет реализовать свои конкурентные преимущества. С помощью грамотно разработанной маркетинговой программы фирма сможет максимизировать свои усилия по удовлетворению потребностей клиентов, следствием чего является улучшение показателей работы компании.

В практической деятельности используется следующий подход к маркетинговому планированию (**АСП-подход**), согласно которому выделяются следующие стадии этого процесса.

- 1) Анализ (анализ хозяйственной деятельности фирмы, анализ рынка и его перспективности, анализ рыночной среды, SWOT-анализ, анализ потребителей, анализ целевых сегментов, конкурентный анализ)
- 2) Стратегические решения (определение основных целевых рынков, выделение основного преимущества, необходимое позиционирование продукта, цели маркетинга).

3) Программы внедрения (планирование маркетинга-микс, определение обязанностей, сроков и бюджета, контроль и оценка эффективности плана).

12.2 АСП-подход к планированию маркетинга

Анализ хозяйственной деятельности фирмы предполагает выявление экономического потенциала, результатов, характеризующих хозяйственную деятельность, финансовое положение и платежеспособность.

Показатели, характеризующие *экономический потенциал* фирмы, следующие:

- *Активы* показывают виды имущественных ценностей, выступающих в виде основного капитала, куда входят постоянные объекты имущества и оборотного капитала, учитывающего денежные средства и те имущественные ценности, которые в ближайшее время будут переведены в денежные средства.

Высокий потенциал характерен: для фирм, производящих средства производства: основной капитал — 70%, оборотный — 30%; для фирмы, производящей предметы потребления: основной капитал — 65%, оборотный — 35%, для фирм-посредников: основной капитал — 32%, оборотный — 68%.

- *Число и размещение производственных и сбытовых предприятий фирмы.*

- *Научно-исследовательский потенциал фирмы.*

- *Характеристика инфраструктуры фирмы.*

Показатели, характеризующие *хозяйственную деятельность фирмы*, следующие:

- *Показатели общих расходов* (переменные расходы: расходы на маркетинговую деятельность, расходы на исследования и развитие; обязательные расходы: накладные расходы, административные расходы, расходы, связанные с поставками).

- *Показатели поступления и расходования средств* (чистая прибыль, амортизационные отчисления, поступления от реализации активов, увеличение долгосрочной и краткосрочной задолженности, эмиссия акций, дотации и субсидии).

- *Показатели использования средств* (капиталовложения, организационные расходы, приобретение быстрореализуемых ценных бумаг, увеличение счета в банке, расходы по эмиссии акций, погашение долгосрочной задолженности, выплата дивидендов).

Показатели эффективности деятельности фирмы:

Прибыль — основной критерий, используемый для оценки деятельности предприятия.

Валовая (балансовая) прибыль — сумма: доходов от продаж, процентов за хранение собственных средств в банках; поступлений сумм штрафов и других непроизводственных поступлений (за вычетом выплат за кредит и уплаты штрафов).

Прибыль, представляемая к налогообложению, — разность между валовой (балансовой) прибылью и суммами отчислений в резервный и другие фонды.

Чистая прибыль — разница между валовой (балансовой) прибылью и суммой налогов.

По данным показателям рассчитываются среднегодовые темпы роста. Рекомендуется соблюдение следующего соотношения:

темпы роста чистой прибыли > темпы роста валовой прибыли.

Анализ показателей прибыльности позволяет оценить результаты деятельности предприятия на целевых рынках и эффективность использования ресурсов.

Отношение прибыли к объему продаж характеризует *степень рентабельности* деятельности фирмы. Отношение прибыли к активам характеризует степень рентабельности использования основного и оборотного капиталов. Отношение прибыли к собственному капиталу (рентабельность на вложенный капитал) характеризует эффективность использования собственного капитала. Отношение прибыли к заемному капиталу характеризует интенсивность использования заемного капитала.

Для комплексного анализа эффективности деятельности фирмы рассчитывается *показатель ROI* (норма чистой прибыли на вложенный капитал), отражающий прибыльность бизнеса, динамику роста рынка и инвестиционную привлекательность.

Помимо прибыли, важным показателем эффективной деятельности фирмы является общая стоимость продаж и ее отношение к другим показателям.

Отношение общей стоимости продаж к активам характеризует степень использования активов. Отношение общей стоимости продаж к стоимости материально-производственных запасов характеризует скорость оборачиваемости средств, вложенных в материально-производственные запасы. Тенденция к снижению этого показателя свидетельствует о затоваривании готовой продукцией или об излишках материально-производственных запасов. Динамика общей стоимости продаж характеризует положение фирмы на рынке (долю) и тенденции изменения.

Объем продаж зависит как от внешних (конкуренция, факторы среды и т.д.), так и от внутренних факторов (издержки производства и их структура).

Отношение совокупных издержек производства к стоимости продаж указывает на уровень рентабельности фирмы. Рост этого показателя свидетельствует о снижении рентабельности.

Показатели *финансового положения* фирмы:

- структура собственного капитала (соотношение долей акционерного капитала, эмиссионного дохода и капитализированной прибыли);
- отношение собственного капитала к балансовой стоимости активов — характеризует финансовое положение фирмы. Допустимый показатель > 50%;

- отношение общей суммы задолженности к собственному капиталу — указывает соотношение внешних и собственных источников финансирования;
- отношение оборотных активов к краткосрочной задолженности — свидетельствует об уровне платежеспособности фирмы, не должно быть < 1 ;
- отношение поступлений наличности к стоимости капиталовложений в текущем году — является показателем самофинансирования, должно стремиться к 100%;
- отношение наличных средств и быстрореализуемых ценных бумаг к текущим оборотным активам — является показателем ликвидности. Характеризует платежеспособность фирмы;
- отношение оборотных активов к заемному капиталу — тоже характеризует платежеспособность фирмы. В случае если стоимость оборотных активов превышает заемный капитал, платежеспособность фирмы считается высокой.

Для проведения анализа перечисленные показатели (за определенный период) сводятся в таблицы, с помощью которых появляется возможность выявить текущие изменения и отклонения от плановых показателей.

Анализ перспективности рынка начинается с определения его типа и оценки рыночных показателей. Для регистрации полученной информации рекомендуется использование следующей формы.

Таблица 29 – Анализ перспективности рынка

Год	Объем продаж	Товарооборот (ден. ед.)	Прибыльность (ден. ед.)	Доля рынка	Количество конкурентов	Количество основных покупателей
t-3						
t-2						
t-1						
Текущий год						
t+1						
t+2						
t+3						

Следующим этапом анализа перспективности рынка является оценка *конъюнктуры рынка*, которая характеризуется соотношением между спросом и предложением продукта на определенный момент времени.

Спрос — это потребность, подкрепленная покупательской способностью. Оценка спроса позволяет правильно сориентировать маркетинговую деятельность фирмы. Важнейшими характеристиками спроса являются уровни спроса, характер спроса, объем спроса и степень удовлетворенности спроса.

Уровни спроса определяются в зависимости от классификации товара по его способности удовлетворения потребности:

— товары, удовлетворяющие одну потребность различными способами: родовые конкуренты. Пример: потребность — жажда. Родовые конкуренты: соки, минеральная вода, чай и т.д.;

— товары, одинаково удовлетворяющие одну потребность: видовые конкуренты. Пример: соки 100%, нектары и напитки;

— различные марки одного товара: марочные конкуренты. Пример: соки «Я», «Rich», «Вимм-Билль-Данн» и т.д.

Соответственно выделяют:

— уровень родового спроса;

— уровень видового спроса;

— уровень спроса на марку.

Уровни спроса указывают на конкурентную структуру. Характер спроса указывает на количество покупателей данного товара, а также на степень популярности, приверженности и интенсивности использования товара. Следовательно, можно выделить первичный спрос, вторичный (замещающий) спрос и коэффициент использования товара.

Данный принцип классификации спроса лег в основу анализа Порфитта и Коллинза, согласно которому определяется спрос на товары длительного пользования (рассчитывается на домохозяйство) и кратковременного (рассчитывается на душу населения):

$$S_d = S_1 + S_2 + S_{\text{доп}}, \quad (4)$$

где S_d — спрос на товары длительного пользования;

S_1 — первичный спрос;

S_2 — замещающий спрос;

$S_{\text{доп}}$ — дополнительный спрос.

$$S_K = K_1 * K_2 * J_{\text{номр}},$$

где S_K — совокупный спрос на товары кратковременного пользования;

K_1 — первичное проникновение (% купивших один раз);

K_2 — вторичное приобретение (% от попробовавших товар и покупающих его в дальнейшем);

$J_{\text{номр}}$ — коэффициент потребления.

Индекс интенсивности потребления товара определяется по формуле:

$$J_{\text{номр}} = ИТс / ИВТс \quad (5)$$

где $ИТс$ — среднее использование товара по продукту фирмы;

$ИВТс$ — среднее использование вида товара.

При $J_{\text{номр}} < 1$ товар фирмы потребляется хуже по сравнению со среднерыночным, при $J_{\text{номр}} > 1$ лучше, при $J_{\text{номр}} = 1$ потребление совпадает.

Объем спроса зависит от большого количества факторов, эта взаимосвязь отражается общей функцией спроса:

$$C_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q), \quad (6)$$

где C_x — объем спроса на товар в единицу времени;

P_x — цена товара;

$P_y \dots P_z$ — цены товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров;

I — доход покупателя;
 W — покупательская способность;
 T_x — потребность покупателя в товаре;
 F — мнение потребителей относительно перспектив его благосостояния;
 q — сезонность потребности; q — количество покупателей.

Для определения оптимальных размеров производства определяется текущий спрос (на данный момент времени), перспективный (ожидаемый в будущем) и степень удовлетворения спроса (K_c):

$$K_c = E/C \quad (7)$$

где E — емкость рынка;
 C — спрос на данный товар.

Если $K_c < 1$, то спрос превышает предложение, при $K_c > 1$ предложение превышает спрос.

Для эффективной деятельности предприятия рекомендуется анализировать причины неудовлетворенного и отложенного спроса, для чего регулярно отслеживается информация по поводу обращений потребителей в фирму и причин отказа от сделки:

- дата обращения;
- адрес;
- продукция, представляющая интерес;
- объем покупки;
- причина отказа;
- важность параметра, ставшего причиной отказа;
- размер недополученной маржинальной прибыли;
- доля в % недополученной прибыли по каждому случаю отказа в общем объеме недополученной прибыли;
- динамика изменения доли недополученной прибыли по годам.

По результатам полученной информации разрабатывается перечень мероприятий, направленных на уменьшение причин отказа.

Анализ маркетинговой среды проводится по двум направлениям: анализ элементов макросреды и микросреды. Для анализа среды рекомендуется составить ее профиль по обоим направлениям, для чего рекомендуется воспользоваться следующей формой.

Таблица 30 – Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
	(А)	(В)	(С)	$D = A * B * C$

Каждый фактор оценивается экспертами по следующим шкалам:

Таблица 31 – Оценка важности для отрасли

Степень важности	Оценка
Сильная важность	3
Умеренная важность	2
Слабая важность	1

Таблица 32 – Оценка влияния на организацию

Степень влияния	Оценка
Сильное	3
Умеренное	2
Слабое	1
Не влияет	0

Оценка направленности влияния

Позитивное влияние (+1)

Негативное влияние (-1)

Затем рассчитывается интегральная оценка, указывающая на степень важности фактора для организации:

$$D = A * B * C, \quad (8)$$

где A — важность для отрасли;

B — влияние на организацию;

C — направленность влияния.

SWOT-анализ является эффективным инструментом для проведения оценки возможностей фирмы. Он предусматривает изучение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и прогнозирование потенциальных угроз.

Процедура SWOT состоит из нескольких этапов:

- 1) Формулируются факторы оценки внешней и внутренней среды фирмы (табл. 33).
- 2) Выделяются наиболее значимые факторы (табл. 34).
- 3) Формулируется и анализируется перечень возможностей и угроз (табл. 35, 36).
- 4) Составляется матрица SWOT (табл. 37).
- 5) Формулируются ключевые факторы матрицы.
- 6) Формулируются цели развития.

Таблица 33 – Анализ факторов внутренней и внешней среды организации

Факторы среды	Эффективность составляющих среды				Важность (вес)			
	Очень сильная	Сильная	Нейтральная	Слабая	Очень слабая	Высокая	Средняя	Низкая

Таблица 34 – Матрица «важность-эффективность»

Важность	Эффективность	
	Низкая	Высокая
Высокая	Особое внимание	Продолжать сохранять достигнутый уровень
Низкая	Низкий приоритет	Чрезмерное внимание незначительным факторам

Таблица 35 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	слабое
Высокая	1	2	3
Средняя	4	5	6
Низкая	7	8	9

Поля внутри матрицы имеют различное значение для организации (1,2,4 – большое; 8,9,6 - не заслуживает внимания; 7,5,3 – среднее).

Таблица 36 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	1	2	3	4
Средняя	5	6	7	8
Низкая	9	10	11	12

Метод оценки идентичен вышеуказанному (1,2,5 – большая опасность; 3,6,9 – устраняются в первую очередь; 4,7,10 – внимательный подход к их устранению; 8,11,12 – не требуют первоочередного устранения, но не должны выпадать из поля зрения руководства).

Таблица 37 – SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
	1 2 3	1 2 3
Сильные стороны 1 2 3	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1 2 3	Поле СЛВ	Поле СЛУ

На каждом из полей рассматриваются возможные парные комбинации. Для пар поля СИВ разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон с использованием возможностей, полученных из внешней среды.

Для пар поля СЛВ стратегия предусматривает использование возможностей среды для преодоления слабых сторон организации.

Для пар поля СИУ стратегия предполагает использование сильных сторон для нейтрализации угроз.

Для пар СЛУ разрабатывается стратегия, позволяющая устранить слабые стороны и попытаться предотвратить угрозу.

Результатом этого вида анализа является системное описание ситуации.

Анализ потребителей. Процесс анализа потребителей в планировании маркетинга проходит в несколько этапов:

- 1) Определение характеристик потребителей.
- 2) Определение потребностей потребителей и выгод, которые они стремятся получить от продукта.
- 3) Проведение анализа потребителей по объемам заказов, частоте покупки, времени работы с клиентом, причинам обращения в фирму, прибыли и т.д.
- 4) Составление профиля потребителя.
- 5) Выбор целевого сегмента (ов).

12.3 План маркетинга и формы плановых документов

Результатом маркетингового планирования является план маркетинга, основное назначение которого — указать цели и определить конкретные действия с учетом необходимых ресурсов. Документ плана маркетинга включает:

- резюме (краткий обзор проекта);
- цели (миссия организации, ее цели и цели по группам продуктов);
- описание продукта/рынка (обзор рынка, ассортиментная политика, резюме продаж);
- SWOT-анализ;
- основной анализ (среды, потребителей и конкурентов);
- стратегии (целевой рынок, конкурентное преимущество, позиция);
- прогноз (ожидаемый объем сбыта);
- маркетинг-микс, задачи и обязанности;
- бюджет;
- выводы;
- приложение.

Цели и стратегии бизнеса. Важным этапом планирования маркетинга является определение миссии, представляющей собой краткое резюме основного предназначения фирмы. Содержание миссии определяется исходя из следующего: простота определения, удобная для восприятия форма, наличие четкого ответа на вопрос о том, почему потребители будут покупать продукт данной организации. Основа миссии — удовлетворение запросов потребителей.

— Формулировка миссии содержит следующие элементы: предпринимательская деятельность, внешняя среда, задающая ограничения и определяющая условия функционирования и культуры предприятия.

В прошлом основным предназначением компании считалось преумножение капитала, что и представлялось миссией. В настоящий момент для определения миссии организации учитываются не только экономические, но и социальные факторы, что не противоречит извлечению прибыли как основного условия выживания фирмы.

Все цели организации формулируются на основе миссии. Дели организации являются тем ключевым результатом, к которому стремится предприятие на протяжении довольно длительного промежутка времени. На планирование целей оказывает влияние целый ряд факторов, таких как внутренние условия (культура и философия предприятия, его ресурсы) и внешние (покупатели, поставщики, конкуренты, партнеры, макросреда).

Основной проблемой определения целей является измеримость, с точки зрения которой необходимо определить: объект, способы, функции, издержки измерения, методологическую базу, конечные критерии выбора показателей.

Цели должны быть достижимыми, выраженными количественно, проранжированными по степени их важности, согласно которой указаны их очередность и время.

Маркетинговая программа представляет собой комплекс элементов: продукт, цена, распределение и продвижение,— который указывается для каждого целевого сегмента.

Процесс планирования продукта включает его описание с позиции потребителя, проведение ревизии, постановку цели в отношении товара, разработку соответствующей стратегии и ассортиментной политики предприятия.

Планирование цены предполагает выполнение следующих действий:

- анализа ценовой политики фирмы и конкурентов;
- разработки концепции стратегии ценообразования;
- разработки тактических решений.

В результате составляется план производства и продаж. Планирование распределения включает анализ существующей системы распределения, выбор стратегии и каналов, разработку политики товародвижения.

Целью маркетинга при планировании продвижения является создание коммуникации между фирмой и потребителем с целью улучшения имиджа предприятия, результатом чего является увеличение спроса. Планирование продвижения включает следующие этапы:

- анализ предыдущей кампании;
- характеристика целевых групп;
- цели и задачи продвижения;
- выбор видов и инструментов продвижения;
- определение бюджета;
- составление программы продвижения;

осуществление контроля и определение эффективности кампании.

Бюджет маркетинга — раздел плана маркетинга, в котором находят свое отражение все расходы на маркетинг, прогнозируемые величины доходов и прибыли.

Основывается бюджет маркетинга на приоритетных целях и стратегиях маркетинга.

12.4 Контроль, аудит и самооценка на предприятии

Обязательным аспектом работы по маркетинговому планированию является контроль, сущность которого заключается в оценке результатов реализации маркетингового плана с целью разработки и принятия мер по исправлению нежелательных последствий.

Выделяют три вида контроля:

— **контроль годовых планов**, включающий оценку и корректировку основных технико-экономических показателей;

— **контроль прибыльности**, представляющий собой оценку и корректировку с целью обеспечения прибыльности различных продуктов, групп потребителей, каналов распределения, деятельности на разных рынках;

— **стратегический контроль**, предполагающий анализ эффективности маркетинга в целом с использованием методов аудита.

По определению Е.Г. Голубкова, «аудит маркетинга представляет собой систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организаций в целом или для отдельных хозяйственных единиц».

Целями аудита маркетинга являются выявление проблемных зон и разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности. Аудит обладает такими характеристиками, как **всеобъемлемость** (охватывает все главные виды маркетинговой деятельности организации), **систематичность** (включает упорядоченную последовательность действий), **независимость** (проведение аудита как собственными силами, так и с привлечением независимых консультантов), **периодичность** (цикличность проведения аудита).

Осуществляя аудит, организация работает в двух направлениях: анализ неконтролируемых (внешний аудит) и контролируемых переменных (внутренний аудит).

С появлением в 1987 г. стандартов ИСО серии 9000 широкое распространение получили аудиты систем качества. Процедуры оценивания, выросшие из аудитов качества, со временем приобрели отличительные признаки и превратились в общую самооценку всей деятельности компании, которые разрабатывались для того, чтобы описать состояние компании и выявить, насколько она может соответствовать своему предназначению.

Отличие самооценки от аудита состоит в том, что она распространяется на всю систему компании и позволяет оценить не только оцениваемые характеристики, но и неощутимые факторы (человеческие ресурсы).

Результаты, полученные в процессе самооценки, являются базой для

стратегического маркетингового планирования. Самооценку предлагается интегрировать в цикл планирования постепенно. В течение первого года ее следует объединить с текущим оперативным планом.

Следующий шаг — объединение результатов самооценки с ежегодным оперативным планированием. В течение третьего периода самооценка полностью объединяется с циклом стратегического планирования.