

Лекція № 18

Тема: «Стратегія планування, контроль маркетингової діяльності»

План

1. Стратегічне планування. Основні етапи маркетингового планування.
2. Маркетинговий контроль.

1. Маркетингове планування — це систематичний процес, що включає оцінювання маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу й розробку плану впровадження й контролю заходів, які в сукупності забезпечують виробництво і реалізацію продукції, задоволення наявного попиту та майбутніх потреб цільового ринку.

Модель стратегічного планування маркетингу дає змогу видокремити сім основних взаємопов'язаних етапів:

- 1) стратегічний аналіз;
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) розроблення, вибір та оцінка стратегії;
- 4) складання стратегічного плану;
- 5) розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми;
- 6) виконання стратегії;
- 7) оцінка і контроль виконання стратегії.

Розглянемо більш детально кожен з етапів.

Стратегічний аналіз - це спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів у процесі вивчення різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування.

Стратегічний аналіз виконує такі функції:

- 1) описову;
- 2) пояснювальну;
- 3) передбачувальну.

Стратегічний аналіз містить такі необхідні елементи:

- 1) об'єкт аналізу;
- 2) цілі аналізу;
- 3) метод вивчення об'єкта;
- 4) конкретні прийоми аналізу;
- 5) результати аналізу - системна модель об'єкта.

Методами стратегічного аналізу є:

- 1) метод розривів між цілями і результатами, що досягаються;
- 2) методи аналізу середовища підприємства (SWOT-, PEST-, SW-, SNW-, GAP-аналіз та ін.).

а) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

б) аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи за рахунок посилення конкуренції;

в) порівняльний аналіз перспектив за різних стратегій діяльності та встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності;

г) аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків наявного набору видів діяльності та визначення нових видів.

Результати аналізу дають змогу виявити наявний потенціал фірми (підприємства).

Аналіз середовища передбачає вивчення двох її складових:

1) зовнішнього середовища (макро- та мікросередовища);

2) внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище фірми аналізується за такими напрямками:

- кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;

- організація управління;

- виробництво, що містить організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження та розроблення;

- фінанси;

- рівень організації маркетингової діяльності;

- організаційна культура.

Керівництво вибирає стратегію підприємства на основі аналізу ключових чинників.

1. Стан галузі та позиція фірми в галузі.

2. Цілі фірми.

3. Інтереси і ставлення вищого керівництва.

4. Фінансові ресурси фірми.

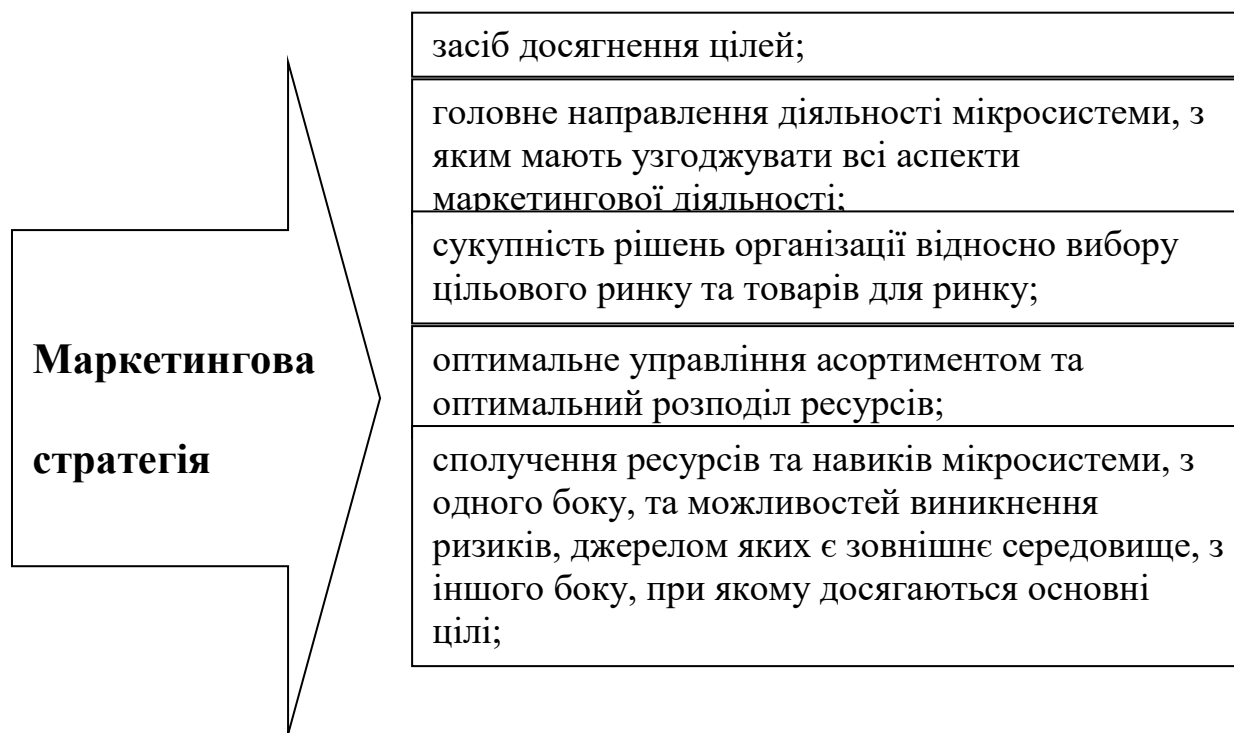
5. Кваліфікація працівників.

6. Зобов'язання фірми щодо попередніх стратегій створюють інерційність у розвитку.

7. Ступінь залежності від зовнішнього середовища.

8. Часовий чинник.

Загальні поняття маркетингових стратегій та схема їх розробки.



2. Контроль - це процес визначення, вимірювання, оцінки та інформування про відповідність або відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від заданих (планових) параметрів. У маркетинговій діяльності контроль охоплює досягнення цілей, виконання планів і програм, прогнозів і розвитку фірми і використовується як для запобігання загрозам і негативним чинникам, так і для документального оформлення результатів контролю. Контроль закінчує цикл маркетингового менеджменту і водночас дає початок новому циклу управління маркетинговою діяльністю.

У ході здійснення контролю слід використовувати певні нормативи, стандарти, в яких відображено очікуваний рівень характеристик, що підпадають під оцінку. Наприклад, зниження числа скарг споживачів за рік на 15%, збільшення за той же час числа нових клієнтів на 10%, не перебільшення витрат на маркетингову діяльність щодо показників бюджету маркетингу.

Система контролю має включати наступні елементи:

1. *Мета* - визначення ступеня відповідності фактичних результатів маркетингової діяльності запланованим.

2. *Входи* - джерела даних внутрішньої звітності і даних щодо оточуючого маркетингового середовища.

3. *Виходи* - джерела інформації, які відображають обрані цілі, стратегії, програми, розподілення ресурсів.

4. *Алгоритм* - послідовність порядку здійснення контролю.

5. *Ресурси* - сукупність організаційних і фінансових ресурсів, потрібних для здійснення маркетингового контролю.

6. *Підсистему зворотного зв'язку* - замкнений ланцюг інформаційної оргструктури, завдяки якому стає можливим корегування плану в разі необхідності.

7. *Стандарти* - сукупність показників, чинників, заходів тощо, з якими зіставляються відповідно показники, чинники, заходи, що заплановані.

8. *Зовнішнє оточення* - допоміжна оргструктура (аудит і консалтинг), яка дозволяє здійснювати критичну оцінку застосованих маркетингових стратегій і системи маркетингового управління і планування.

Основні завдання контролю:

- визначення дійсних значень параметрів маркетингової діяльності;
- їх порівняння з плановими величинами;
- аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень;
- формування висновків по результатах контролю та відповідного звіту;
- визначення заходів щодо виправлення відхилень і підвищення відповідальності.

Зазвичай виділяють *п'ять видів контролю*:

1. **Контроль річних планів** - оцінка і корегування рівня виконання річних завдань з обсягу продажів, прибутку та інших показників у розрізі окремих ринків і продуктів.

У ході контролю річних планів здійснюються наступні види аналізу:

1) *аналіз продажів* - полягає у вимірі і оцінці фактичного обсягу продажів різних продуктів на різних ринках збуту по відношенню до поставлених цілей;

2) *аналіз ринкової частки* - спрямований на з'ясування позиції на ринку по відношенню до конкурентів;

3) *аналіз відношення між витратами на маркетинг і обсягом продажів* - дозволяє організації оцінити ефективність маркетингових витрат і визначити їх найбільш прийнятну величину;

4) *фінансовий аналіз* - здійснюється для того, щоб виявити чинники, котрі визначають окупність вкладених коштів;

5) *аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності* - заснований на спостереженнях за змінами відношення до фірми її клієнтів, дилерів та інших учасників маркетингової діяльності.

2. Контроль прибутковості - оцінка і здійснення коригуючих дій з метою забезпечення прибутковості різних продуктів, територій, груп споживачів, каналів розподілення, діяльності на різних ринках. Цей вид контролю може здійснюватися на різній часовій базі - щотижня, щомісяця, раз у квартал, раз на рік.

Таблиця. Види маркетингового контролю

№ п/п	Вид контролю	Головна відповідальність	Мета контролю	Зміст контролю
1.	Контроль річних планів	Керівництво вищого і середнього рівня	Перевірка, чи було досягнуто запланованих результатів	Аналіз обсягу продаж. Аналіз ринкової частки. Аналіз відношення обсягу продаж до витрат. Фінансовий аналіз. Аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності
2.	Контроль прибутковості	Контролер маркетингової діяльності	Перевірка, де компанія отримує і втрачає гроші	Визначення прибутковості в розрізі продуктів, територій, споживачів, торговельних каналів тощо
3.	Контроль ефективності	Керівники лінійних та штабних служб. Контролер маркетингової діяльності	Оцінка і підвищення ефективності маркетингової діяльності	Аналіз ефективності роботи збутовиків, реклами, стимулювання торгівлі, каналів розподілення
4.	Стратегічний контроль	Вище керівництво, аудитори маркетингу	Перевірка, чи використовує компанія свої можливості по відношенню до ринків, продуктів і каналів збуту	Аналіз ефективності маркетингової діяльності, аудиторський контроль маркетингової діяльності

5.	Контроль при управлінні маркетингом по результатах	Керівництво вищого і середнього рівня	Контроль проміжних і остаточних результатів виконання маркетингового плану	Констатація і оцінка досягнутих результатів маркетингової діяльності і відповідні висновки
----	--	---------------------------------------	--	--

1) *Визначення функціональних витрат.* При цьому всі витрати розподіляються по функціональних областях: торгівля, реклама, упаковка і доставка, оплата рахунків.

2) *Розподілення функціональних витрат по маркетингових об'єктах*

3) *Складання звіту про прибутки і збитки для кожного маркетингового об'єкту.*

3. Контроль ефективності :

- *продуктова політика* - з позицій споживачів оцінюються характеристики окремих продуктів, їх маркіровка і якість упаковки;

- *фактичні ціни* - аналізуються з позицій споживачів і торговельних посередників, здійснюється порівняння з цінами конкурентів;

- *просування продуктів* - контроль спрямований на оцінку ефективності рекламних кампаній та інших елементів комплексу просування продукту (стимулювання торгівлі і споживачів, проведення ярмарків і виставок тощо);

- *доведення продукту до споживача:* 1) оцінка ефективності функціонування окремих каналів збуту товарів, включаючи оцінку рівня післяпродажного сервісу і рекламацій, 2) оцінка ефективності діяльності служби збуту.

4. Стратегічний контроль - критична оцінка ефективності маркетингової діяльності в цілому:

1) Оцінка ефективності маркетингу здійснюється по таких складових маркетингової діяльності:

- спрямованість на споживача,
- ступінь організаційної інтеграції маркетингу,
- адекватність маркетингової інформації,
- стратегічна орієнтація маркетингу,
- ефективність оперативного управління маркетингом.

2) Маркетинговий аудит. Враховуючи його важливість для забезпечення маркетингової діяльності цьому методу присвячено окремий підрозділ нижче.

5. Контроль при управлінні маркетингом по результатах :

- констатація і оцінка запланованих результатів маркетингової діяльності і відповідні висновки;

- констатація і оцінка якості роботи працівників, що займаються, маркетинговою діяльністю;

- констатація і оцінка рівня здійснення і ефективності заходів щодо поліпшення маркетингової діяльності і відповідні висновки;

- багатостороння констатація і оцінка успішності маркетингового управління, а також відповідні висновки;

- формування зворотного зв'язку з метою оцінки, заохочення і інформування персоналу.

Три рівня контролю маркетингу:

1. Організація в цілому.
2. Підрозділ маркетингу.
3. Зовнішній контроль.

Контроль маркетингу на рівні організації:

- ефективності виконання стратегічного плану маркетингу;
- ефективності виконання річного плану маркетингу;
- прогресу в галузі маркетингової діяльності;
- співвідношення: ціни - витрати - прибуток;
- результатів розробки нових продуктів.

На рівні підрозділу фірми контроль маркетингу слід здійснювати на безперервних засадах. Зовнішній контроль здійснюють, як правило, консультаційні фірми. Фірми, що займаються дослідженнями ринку, оцінюють порівняльну динаміку збуту і відношення споживачів до товарів організації.

До сфери контролінгу маркетингової діяльності можуть належати наступні аспекти:

- 1) рівень макроекономічного розвитку країни та основні напрями розвитку її економіки;
- 2) процес та динаміка загальнополітичного розвитку країни;
- 3) зміни в культурі і потребах споживачів;
- 4) тенденції науково-технологічного розвитку в країні і за рубежом, наявність нових патентів, технологій тощо;
- 5) екологічний стан в країні і регіоні розміщення підприємства та рівень техногенного впливу на екологію;
- 6) чинне законодавство: його вплив на діяльність підприємства, частота змін, комплексність;
- 7) місія та цілі підприємства, стан функціонування підприємства, рівень досягнення підприємством поставлених цілей, переваги і недоліки в його маркетинговому середовищі;
- 8) фінансовий стан підприємства, рівень забезпечення власними фінансовими ресурсами;
- 9) позиція підприємства на ринку товарів і послуг;
- 10) основні конкуренти та їх наміри, переваги і недоліки, ціни та умови реалізації товарів-конкурентів;
- 11) кадри підприємства: кваліфікація, вік, якість роботи;
- 12) рівень відповідності якості і цін товарів підприємства поставленим цілям;
- 13) рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами: їх якість, ціни, асортимент, обсяг;
- 14) стан і ефективність каналів розподілення;
- 15) раціональність політики цін: рівень гуртових і роздрібних цін, знижки, пільги;
- 16) умови реалізації товарів, їх ефективність;
- 17) система кредитування оборотних коштів, рівень забезпечення власними оборотними коштами, система розрахунків із клієнтами;
- 18) імідж підприємства, підтримання його позитивного рівня у ЗМІ;
- 19) рекламна діяльність та її ефективність;
- 20) стан і ефективність власної системи збуту.