

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
(ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»)

Б. В. МУСАТОВ
Ж. Б. МУСАТОВА

МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И АУДИТ

Утверждено Издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Москва
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»
2012

УДК 658.8.012.2(075.8)
ББК 65.529.0-592-23я73
М916

Рецензенты: канд. экон. наук Т. К. Е р м о л а е в а (РГАИС);
канд. экон. наук Л. Н. М е л ь н и ч е н к о (Московская международ-
ная высшая школа бизнеса «МИРБИС»)

Авторы:

д-р экон. наук Б. В. Мусатов (гл. 1–3)
канд. экон. наук Ж. Б. Мусатова (гл. 4–6)

Мусатов, Б. В., Мусатова, Ж. Б.
М916 Маркетинговое планирование и аудит : учебное посо-
бие. – Москва : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»,
2012. – 204 с.

ISBN 978-5-7307-0850-1

В учебном пособии основной акцент сделан на методических во-
просах разработки стратегических и операционных планов маркетин-
га, изучении аналитических инструментов стратегического анализа и
планирования.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по
магистерским программам направления 080200 «Менеджмент».

УДК 658.8.012.2(075.8)
ББК 65.529.0-592-23я73

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И ПЛАН МАРКЕТИНГА. ФОРМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ	6
Вопросы для самоконтроля	32
ГЛАВА 2. АУДИТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	33
Вопросы для самоконтроля	56
ГЛАВА 3. АУДИТ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ. SWOT-АНАЛИЗ.....	57
Вопросы для самоконтроля	97
ГЛАВА 4. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА.....	98
Вопросы для самоконтроля	148
ГЛАВА 5. РАЗРАБОТКА ОПЕРАЦИОННЫХ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА.....	149
Вопросы для самоконтроля	169
ГЛАВА 6. МЕТРИКИ МАРКЕТИНГА. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ	170
Вопросы для самоконтроля	202
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	203

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия ведения бизнеса показывают, что стратегическое планирование представляется наиболее подходящим способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей компании. Стратегическое управление предприятием основывается на возможности принятия верных управленческих решений, опирающихся на анализ наглядной, достоверной и своевременной информации о текущей деятельности компании, конкурентных преимуществах, изменениях внешней среды.

Стратегическое планирование деятельности компании – сложнейшая многогранная задача. Наметившаяся в последние годы тенденция роста экономики во всех секторах российского рынка поставила большинство компаний перед выбором: либо по-прежнему следовать уже выбранному компанией курсу и, вероятнее всего, постепенно терять свои прибыли в будущем, либо прибегать к различным методам стратегического планирования роста и за счет этого наращивать функциональный и финансовый потенциал компании, тем самым увеличивая свою долю на рынке.

Обострившаяся в последние годы конкуренция заставляет все больше и больше компаний выбирать второй вариант, заставляя их постоянно прибегать к процедуре стратегического планирования, совершенствовать ее и накапливать собственный уникальный опыт создания стратегических бизнес-планов. Сама процедура стратегического планирования предполагает наличие у руководства компании стратегического видения, а также способности трезво оценивать свои возможности и предвидеть различные изменения внешней среды. Бесспорно, будущее любого бизнеса – это четко сформулированный план развития, с оценками всех возможностей роста компании, а также всех угроз, с которыми ей придется столкнуться.

Актуальность стратегического планирования направлений роста компании не вызывает сомнений у руководителей высшего звена крупных компаний, стремящихся сохранить свое лидирующее место на занимаемых рынках. Очевидность данной процедуры начинает осознавать и средний бизнес, и даже подходит к ней более ответственно, понимая необходимость планирования в условиях жесткой конкуренции. Все это резко повышает требования к качеству решения задач стратегического планирования, заставляя компании по-новому взглянуть на основные проблемы их реализации.

Настоящая работа посвящена процессу маркетингового планирования – одному из основополагающих элементов деятельности компании, и направлена на детальное рассмотрение как самой сути этого явления, его составляющих, так и результата, который представляет собой грамотно выстроенный, понятный и эффективный в использовании план маркетинга.

Глава 1. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И ПЛАН МАРКЕТИНГА. ФОРМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ

Прогноз, план, программа

Маркетинговая деятельность компании, ориентированной на рынок, основана на специальных планах маркетинга. Что такое планирование?

В самом общем смысле, планирование – научная форма предвидения будущего определенного объекта или явления. Планирование маркетинга представляет собой процесс определения целей маркетинговой деятельности и способов их достижения.

В практике управления маркетингом применяется планирование и прогнозирование. Основное различие между ними состоит в том, что прогнозирование обычно носит пассивный характер. Его основная задача состоит в определении наиболее вероятного состояния объекта прогнозирования (например, спроса на продукцию компании) в будущем периоде. Существует развитый прогностический аппарат, позволяющий составлять прогнозы для процессов различных типов.

Процесс планирования – это не просто определение будущего в соответствии с тенденциями прошлого или нормативами. Планирование включает обоснование желаемых (целевых) значений параметров объекта – в данном случае показателей маркетинговой деятельности – и способов достижения намеченных целей. Таким образом, планирование представляет собой процесс конструирования, создания желаемого будущего, оно включает в себя определение мер, которые позволят добиться поставленных целей.

Результатом планирования является план. План – это документ, в котором содержатся желаемые показатели деятельности компании на определенный период и система мероприятий, которые необходимо выполнить для достижения намеченных целей.

План представляет собой сложное, комплексное решение, поскольку он затрагивает различные аспекты и вопросы деятельности компании. План – это решение, обязательное для выполнения. Обычно по результатам выполнения плана производится оценка деятельности подразделений предприятия и отдельных сотрудников.

Если проводить сопоставление процесса планирования и плана как его результата, то можно сделать важный вывод: планирование гораздо информативнее, насыщеннее и богаче по своему содержа-

нию, чем план. В процессе подготовки плана участники процесса обсуждают концепцию развития компании, рассматривают и обосновывают варианты целей, стратегий, программ действий. В окончательном же варианте плана содержится лишь результат этого процесса, выраженный в виде набора показателей и мероприятий.

В практике управления маркетингом наряду с планами разрабатываются программы и проекты. В таблице 1 отмечены наиболее важные отличия между этими документами.

Т а б л и ц а 1

Сравнительные характеристики плана и проекта

Сравниваемые характеристики	План	Проект, программа
Мотив для разработки	Время	Проблема, задача
Период действия	Стандартный (несколько лет, полугодие, квартал, месяц)	Нестандартный (исходя из требуемого времени)
Цикличность	Разрабатывается непрерывно	По мере необходимости
Масштаб	Охватывает все сферы предприятия или функции	Ограниченный охват в зависимости от решаемой проблемы

В определенной степени программу можно рассматривать как один из видов плана. Ее отличия от плана:

- План обычно охватывает определенный комплекс видов деятельности, например, план производства, план маркетинга, финансовый план. Программы обычно направлены на решение определенной проблемы, вопроса – например, программа освоения нового продукта, программа выхода на зарубежный рынок и т. п.

- Планы разрабатываются на определенный период времени, например, на год, квартал, месяц. Горизонт программы – весь временной период, который необходим для решения данной задачи. Так, если для разработки нового продукта и выведения его на рынок предприятию потребуется 8 месяцев, то программа будет разработана на такой срок, а если 1,5 года – то и срок программы 1,5 года.

- Планирование – непрерывная деятельность, после окончания одного периода надо иметь новый план. Программа же заканчивается после решения того вопроса, которому она была посвящена. Мероприятия, намеченные в программах предприятия, должны отражаться и в планах. Так, в план маркетинга предприятия на 2012 г. должны быть включены все мероприятия различных маркетинговых программ, которые предусмотрены на этот год. Мероприятия про-

грамм, выполнение которых предполагается провести после 2012 г., попадут в планы последующих периодов.

Отличие проекта от программы состоит в том, что проект, как правило, связан со значительными инвестициями. Проекты могут включать несколько более частных программ. Так, проект разработки и выведения на рынок нового продукта может включать программу проведения специальных исследований потребителей, программу проведения рыночных тестов и другие.

Примерами часто встречающихся маркетинговых проектов могут служить разработка новых продуктов, освоение новых рынков деятельности, создание системы фирменных магазинов. Примеры маркетинговых программ – программа стимулирования продаж, программа специальных мероприятий для дилеров, программа лояльности.

Что дает планирование?

Существуют две основных причины, обуславливающих целесообразность и необходимость планирования на предприятиях.

Первая связана с характером внешней среды фирмы и ее воздействием на деятельность компании. В современной экономике внешняя среда предприятия сложна, ее изменения происходят часто, порой их трудно предугадать. Систематический и непрерывный процесс разработки планов позволяет лучше подготовиться к изменениям рыночных условий и других факторов. В процессе разработки плана руководители и специалисты компании рассматривают различные варианты развития спроса, конкуренции и других факторов, от которых зависит благополучие компании, стремятся учесть эти изменения в будущей стратегии и тактике.

Другая причина связана с рациональной организацией деятельности компании. Предприятия состоят из различных подразделений – цехов, отделов. Для того, чтобы все они работали как единый организм, необходима тщательная координация их деятельности, согласованность решений, принимаемых на различных уровнях управления компанией. Система внутрифирменного планирования позволяет добиться требуемой координации. Кроме того, планы служат основой контроля за результатами деятельности каждого подразделения (включая и службу маркетинга). Важность этого аспекта возрастает по мере увеличения масштабов компании и усложнения процессов управления ею.

Плановые показатели используются также для контроля и оценки результатов работы отдельных сотрудников.

Типы планов маркетинга

На предприятиях разрабатываются различные виды планов. С точки зрения детализации целевых показателей и способов их достижения различают стратегические и операционные планы.

Стратегические планы определяют общие долгосрочные цели компании и стратегии их достижения. Стратегические планы разрабатывают обычно на продолжительный период, они содержат небольшое число показателей и основные стратегические направления развития компании или ее частей. Стратегические планы служат основой для тактического (операционного) планирования.

Тактические планы содержат показатели деятельности на год (или более короткий период) и детальный, подробный перечень мероприятий, который будет реализован в предстоящем периоде. В таких планах определяются не только целевые показатели деятельности, но и ресурсы, выделяемые для проведения намеченных в планах мероприятий. Оперативные планы маркетинга направлены на реализацию выбранной стратегии маркетинга посредством различных мероприятий комплекса маркетинга.

Планы разрабатываются на различных уровнях управления компанией.

Компании могут иметь различную структуру, которая зависит от типа предприятия, его размера, степени диверсификации деятельности и других факторов. В крупных компаниях могут быть выделены следующие уровни управления:

- высший уровень (корпоративный) – компания в целом;
- уровень стратегической бизнес-единицы (СБЕ);
- продуктово-рыночная комбинация (ПРК).

На этих же уровнях разрабатываются планы деятельности.

Решения, принимаемые на более высоких уровнях, являются основой для разработки решений на более низких уровнях. В частности, это выражается в том, что сформулированные в результате стратегического планирования на уровне компании цели деятельности и стратегия предприятия служат ориентиром для принятия решений на более низком иерархическом уровне (СБЕ).

На высшем, корпоративном уровне определяются ключевые направления долгосрочного развития предприятия:

- миссия компании;

- область деятельности компании;
- общие цели деятельности компании;
- состав СБЕ;
- распределение ресурсов по отдельным СБЕ;
- стратегии роста и конкуренции;
- целевые показатели деятельности для СБЕ.

На уровне СБЕ происходит уточнение и конкретизация корпоративной стратегии. СБЕ сосредотачивает свою деятельность на одном или нескольких целевых рынках, на которых предлагается определенная продуктовая линия (или несколько взаимосвязанных продуктовых линий) компании. Это обуславливает сходство результатов стратегического управления и планирования на данном уровне с результатами, получаемыми на уровне концерна. К числу основных принимаемых решений относится:

- определение миссии СБЕ;
- область деятельности СБЕ;
- основные показатели деятельности СБЕ;
- состав продуктивно-рыночных комбинаций (ПРК) каждой СБЕ;
- распределение ресурсов по отдельным ПРК;
- стратегии роста и конкуренции;
- целевые показатели для каждой ПРК.

Корпоративная стратегия обеспечивает основу и устанавливает границы для определения стратегии СБЕ. Высший уровень руководства компании определяет степень самостоятельности каждого СБЕ в принятии решений, в том числе – в планировании маркетинга. В разных компаниях СБЕ обладают разными полномочиями.

Малые и средние предприятия часто не выделяют в своем составе СБЕ. На таких предприятиях следующим после корпоративного уровня является уровень продуктивно-рыночной комбинации.

Планирование на уровне продуктивно-рыночной комбинации

Большая часть решений, принимаемых в отношении различных сочетаний товаров и целевых рынков, на которых они предлагаются, затрагивает область маркетинга. В частности, эти решения являются результатом деятельности маркетингового отдела и служат основой для составления плана маркетинга. К числу наиболее важных задач в данной области принадлежит разработка стратегии маркетинга. Она

включает выбор целевого рынка, выбор позиционирования товара на нем, а также стратегии использования инструментов маркетинга.

Планы принято различать в зависимости от продолжительности периода планирования:

- долгосрочные перспективные планы, рассчитанные на период более пяти лет. Подобные планы составляются для всего предприятия или СБЕ, они имеют небольшое число укрупненных показателей и служат основой для разработки планов на более короткий период. В практике деятельности российских компаний подобные планы подготавливаются довольно редко;

- среднесрочные планы, обычный срок которых 2–3 года. По назначению и составу аналогичны долгосрочным планам;

- текущие планы. Плановый период может составлять год или его часть – квартал, месяц, декада. Большинство предприятий разрабатывает подобные планы. В отличие от предыдущих типов в них содержится значительное число показателей и мероприятий. Текущие планы разрабатываются для отдельных структурных подразделений компании и по отдельным функциональным областям деятельности.

Планы структурных подразделений и функциональных областей деятельности

Предприятие выполняет различные функции, каждая из которых является самостоятельным объектом планирования. К основным функциям промышленных предприятий относятся:

- производство;
- маркетинг;
- сбыт;
- материальное обеспечение производства;
- финансы;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- управление персоналом.

По каждой из перечисленных функций разрабатываются соответствующие планы. С этой точки зрения план маркетинга представляет собой план предприятия по функциональной области «маркетинг».

Функциональные области в управлении могут быть разделены на более мелкие части (подфункции), для каждой из которых также может быть подготовлен самостоятельный план. Например, на пред-

приятия часто разрабатывают самостоятельные планы по рекламе, по разработке и освоению производства новых товаров и другие.

Планы определяются и по структурным подразделениям компании. Так, на промышленных предприятиях возникает необходимость планирования работы каждого производственного цеха, склада, транспортной службы и т. п. Планы составляются по производственным участкам, сменам и бригадам.

Связь плана маркетинга с другими планами компании

Все многообразные планы компании должны составлять единую систему плановых решений, способствующих эффективной деятельности.

В этой системе согласованных и взаимоувязанных планов особую роль играет план маркетинга. Без всякого преувеличения можно сказать, что именно этот функциональный план в современных условиях выполняет роль своеобразного стержня, скрепляющего все остальные планы предприятия.

Рассмотрим основные связи плана маркетинга с другими планами компании (применительно к промышленному предприятию). Схема этих взаимоотношений представлена на рис. 1.

Связь с планами продаж. Основные показатели продаж определяются в плане маркетинга и затем конкретизируются и детализируются в планах отдела сбыта предприятия.

Связь с планами производства. План производства в рыночных условиях составляется в соответствии с намечаемыми показателями плана маркетинга и плана сбыта. Конечно, это не означает совпадения показателей производства и продаж, но между ними должна быть четкая взаимозависимость.

Связь с финансовым планом. План доходов и расходов напрямую зависит от плана маркетинга. Основная часть денежных доходов предприятия – это выручка от продаж. Чем выше доля поступлений от реализации продукции компании в ее совокупных доходах, тем лучше конкурентная позиция предприятия. С другой стороны, финансирование маркетинговой деятельности определяется финансовыми возможностями компании. Таким образом, в данном случае имеются взаимосвязи между показателями маркетинга и финансовыми индикаторами компании.

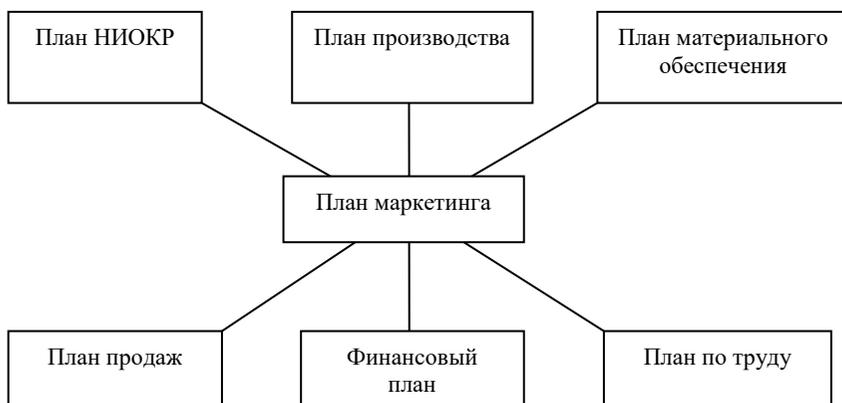


Рис. 1. Функциональные связи плана маркетинга в системе внутрифирменного планирования

Связь с планом материально-технического обеспечения. Маркетинг оказывает двойное влияние на закупочную деятельность фирмы. Во-первых, потребность в материальных ресурсах непосредственно зависит от установленных задач на производстве, а те, в свою очередь, определяются показателями плана маркетинга и сбыта. Во-вторых, закупочная деятельность должна строиться с ориентацией на стратегию конкуренции, которая определяется стратегическим планом маркетинга. Так, критерии выбора поставщиков сырья и материалов, существенно зависят от того, какую стратегию конкуренции использует предприятие – лидерство по издержкам, дифференциацию или фокусирование.

Связь с планом НИОКР. Намеченные в плане маркетинга мероприятия по расширению ассортимента, освоению новых продуктов, изменению упаковки должны найти отражение в планах НИОКР.

Принципы планирования

Наука и практика выработали несколько основополагающих правил разработки планов деятельности предприятий, которые называют принципами планирования. Несмотря на различия между предприятиями, сферами их деятельности, а также самими планами, данные принципы являются универсальными.

Впервые принципы планирования были обоснованы А. Файо-лем. Он выделил четыре основных принципа планирования: един-

ство, непрерывность, гибкость и точность. Позднее Р. Акофф предложил дополнить этот список принципом участия.

Принцип единства означает, что планирование компании должно иметь системный характер, т. е. охватывать деятельность всех структурных и функциональных подсистем компании (в том числе и службу маркетинга), строиться на основе четкого согласования корпоративных целей с целями и задачами отдельных структурных подразделений, на основе взаимосвязи между собой планов различных иерархических уровней, планов по разным функциональным областям деятельности.

Применение данного принципа позволяет получить взаимосвязанную систему планов.

Принцип непрерывности предполагает создание системы взаимосвязанных во времени, преемственных планов, разработанных на различные сроки упреждения (от нескольких лет для долгосрочных планов до месяца и недели для оперативных планов). Такая система основана на непрерывном процессе разработки планов, организации их выполнения, контроля и корректировки. Целесообразность непрерывности планирования связана с турбулентностью внешней среды. Неожиданные ее изменения делают необходимой постоянную корректировку и уточнение планов.

Принцип гибкости означает возможность быстрого изменения самих планов и системы их разработки в случае существенных отклонений условий деятельности компании от тех, которые рассматривались при составлении плана. Ясно, что данный принцип тесно связан с предыдущим. На практике обеспечение гибкости, маневренности компании, быстрой адаптации к изменению среды достигают двумя основными способами.

Во-первых, на предприятии создаются некие резервы ресурсов, которые иногда называют «надбавками безопасности», или «подушками». Ясно, что такие резервы связаны с ростом затрат, однако они снижают риски в деятельности компании.

Второй способ заключается в разработке вариантов планов для разных условий среды. Сложность планирования в этом случае увеличивается, но в критической ситуации наличие резервных вариантов плана облегчает задачу адаптации к новым условиям.

Принцип точности требует, чтобы показатели плана были выражены количественно и с той степенью точности, которая необходима для эффективной деятельности компании и контроля за ходом выполнения плана. Так, для плана по продажам недопустимо опре-

деление его показателей в терминах типа «существенно увеличить продажи...». Поскольку планы составляются на разные периоды времени, то степень детализации показателей и их точности существенно отличаются. В стратегических планах показатели, как правило, представлены в агрегированном виде, они часто задаются в виде интервалов (например, увеличить прибыль на 18–20% ежегодно). Чем короче горизонт планирования, тем большая детализация плановых показателей. Понятно также, что при этом увеличивается и точность показателей.

В соответствии с *принципом участия* для повышения качества планирования целесообразно привлекать к процессу подготовки планов всех работников компании. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным. При таком подходе к планированию каждый сотрудник компании начинает лучше понимать миссию и культуру организации, ее проблемы и перспективы. Качество планов может быть повышено в силу того, что при их подготовке были использованы опыт и знания большого числа сотрудников. Планы становятся не «приказом руководства», а результатом собственного труда, что способствует более успешному их выполнению.

Рассмотренные выше принципы можно назвать классическими. Наряду с ними принято использовать и другие принципы, направленные на повышение обоснованности планов.

Принцип своевременности предполагает такое построение системы планирования, которое будет обеспечивать принятие плановых решений к заданному сроку, так как в противном случае тормозится деятельность структурных подразделений по реализации плана, и, следовательно, повышается степень неопределенности в своевременном получении конечного результата.

Принцип целенаправленности означает, что разрабатываемые планы должны иметь четкую направленность на достижение определенных результатов. Наличие четкой цели для плановой деятельности позволяет сформировать только такие организационно-финансовые мероприятия, которые обеспечивают достижение именно заданной цели. Для реализации данного принципа часто применяется метод декомпозиции целей, который позволяет согласовать цели различных уровней, подчинить деятельность различных структур предприятия общим корпоративным целям.

Принцип комплексности проявляется в том, что при обосновании плана необходимо одновременно рассматривать все вопросы, которые

необходимы для выполнения принимаемых решений. Например, планируя освоение нового продукта, следует предусмотреть полный перечень мер, выделить на их осуществление необходимые финансовые, материальные и трудовые ресурсы. Игнорирование данного принципа приводит к невыполнению принятых решений.

Принцип оптимальности предполагает разработку нескольких вариантов планов и выбор наилучшего из них. Обычно в качестве критериев оценки вариантов планов используют показатели прибыли и затрат. Для планов маркетинга важными критериями служат показатели продаж и рыночной доли, отношения потребителей.

Разработка стратегий и планирование

Корпоративная стратегия, называемая также деловой стратегией предприятия, представляет собой результат процесса стратегического управления. Она содержит перечень выбранных в результате стратегического управления способов достижения поставленных целей. Центральными вопросами корпоративной стратегии являются:

- определение целевых рынков деятельности предприятия;
- определение способов достижения долговременных конкурентных преимуществ.

Первый вопрос относится к обоснованию рынков деятельности компании. Второй касается определения возможностей достижения долговременного конкурентного преимущества на выбранных рынках деятельности.

Стратегическое планирование осуществляется в отношении любой из функциональных областей на предприятии. Стратегическое управление представляет собой обобщение стратегических решений, принимаемых на уровне отдельных линейных и функциональных звеньев на предприятии.

Стратегическое планирование заключается в изучении условий среды деятельности предприятия и определении на этой основе будущих целей и способов их достижения, исходя из принципа обеспечения долгосрочного соответствия между целями предприятия и условиями среды. Определяемый таким образом способ достижения целей называется *стратегией*. Условие долгосрочного соответствия условиям среды в данном контексте означает, что выбранная стратегия предприятия должна быть согласована с ожидаемыми тенденциями развития среды деятельности, с одной стороны, и с сильными и слабыми сторонами предприятия – с другой стороны. Основной це-

лью при этом является создание долгосрочных преимуществ предприятия над конкурентами. Кроме того, разрабатываемая стратегия деятельности имеет и внутреннюю направленность. Она определяет направление развития предприятия для его сотрудников, обеспечивая тем самым единство их действий в процессе достижения поставленных целей.

Стратегия конкуренции и стратегическое планирование маркетинга

Основу корпоративной стратегии составляет стратегия конкуренции. Успех предприятия на рынке зависит от его способности к более эффективному по сравнению с конкурентами удовлетворению запросов потребителей. Основными факторами, которые определяют конкурентоспособность предприятия, являются:

- условия среды (макросреда деятельности предприятия, отраслевые особенности);
- характеристики целевого рынка (потребителей), которые в свою очередь формируются под влиянием условий среды;
- имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы и навыки;
- характеристики основных конкурентов предприятия.

Существует несколько способов эффективного учета указанных факторов для повышения конкурентоспособности предприятия.

Суть первого подхода, ориентированного на рынок, заключается в проведении анализа среды деятельности предприятия и условий целевых рынков с целью выявления потенциальных возможностей развития и перспектив сбыта продукции. Перспективный рынок характеризуется высокими темпами роста, незначительным количеством товаров-заменителей, слабой интенсивностью конкуренции, либеральными условиями вступления новых участников и высокой степенью воздействия предприятия на остальных участников рынка. В соответствии с указанными характеристиками предприятие разрабатывает стратегию деятельности.

В рамках второго подхода к разработке стратегии конкуренции предприятие ориентируется на имеющиеся в его распоряжении ресурсы и ключевые навыки. Из совокупности технологий и ноу-хау предприятия выбираются наиболее важные отличительные особенности, по которым оно имеет преимущества над конкурентами. Затем предприятие определяет рынки и продукты, в отношении которых выявленные приоритетные навыки являются важным или жизненно необходимым фактором обеспечения конкурентного преиму-

щества. Тем не менее результаты эмпирических исследований показывают, что структура прибылей на предприятиях так называемых привлекательных отраслей деятельности не имеет сколько-нибудь значительных отличий от структуры аналогичных показателей для компаний, работающих в менее привлекательных отраслях. Эти данные явились одной из причин современного роста популярности метода определения конкурентной стратегии исходя из имеющихся у предприятия ресурсов и ноу-хау.

Планирование и учет интересов потребителей

Удовлетворение нужд потребителя посредством выбора того или иного товара или услуги осуществляется на основе двух критериев, каждый из которых характеризует стремление потребителя к получению максимальной выгоды. Этими критериями являются:

- воспринимаемая потребительская ценность товара;
- цена.

В случае если потребительская ценность нескольких товаров воспринимается покупателем примерно одинаково, выбор конкретного товара осуществляется на основе цены. Иначе говоря, при сходстве основных характеристик товара с показателями конкурентов предприятие может использовать снижение цен в качестве средства конкурентной борьбы, которая в данной ситуации принимает форму ценовых войн. Использование ценовых методов конкуренции в долгосрочной перспективе возможно лишь при условии обеспечения достаточно низкого уровня себестоимости товаров по сравнению с товарами конкурентов.

В качестве альтернативного метода конкурентной борьбы предприятие может использовать обеспечение преимуществ за счет ярко выраженных отличительных характеристик воспринимаемой потребительской ценности товара. Применение данного метода предполагает детальный анализ запросов потребителей и мотивов совершения покупки с учетом различий в сегментах целевого рынка, а также умение воплощать полученные результаты в характеристиках продукции предприятия.

Отправной точкой анализа внешней среды деятельности предприятия – составной части процесса стратегического планирования – является выявление ключевых рыночных возможностей. Появление этих возможностей определяется процессом постоянного изменения и развития условий внешней среды. К числу основных характеристик внешней среды деятельности предприятия относятся тенденции

развития макросреды (темпы экономического роста, особенности социально-культурной системы, технологический потенциал и т.п.), изменения особенностей потребительских нужд, специфика развития отдельных сегментов целевых рынков, направления развития деятельности основных конкурентов.

Приоритетную роль при этом играет способность предприятия правильно оценить динамику развития целевого рынка с точки зрения возникающих возможностей получения дополнительной прибыли и увеличения объемов продаж, а также потенциальных неблагоприятных ситуаций и вероятности их преодоления или превращения в возможности для собственного развития.

Возможности предприятия и планирование маркетинга

Ключевым фактором использования вновь возникающих рыночных возможностей является превосходство товаров предприятия над товарами основных конкурентов в глазах потребителей. Иными словами, потенциальная возможность роста превращается в реальную лишь в том случае, если предприятие может предложить товар или услугу с лучшими, чем у конкурентов, характеристиками. Такое конкурентное преимущество может обеспечиваться за счет предложения товара по более низкой цене (мотив эффективности совершения покупки – приобретение аналогичного товара с меньшими затратами) или предложения товара с более высокой потребительской ценностью (мотив эффекта при совершении покупки – приобретение товара с иными, расширенными или улучшенными характеристиками). Однако получаемое конкурентное преимущество (как следует из его определения) имеет ценность только в том случае, если подобное ему отсутствует у основных конкурентов предприятия и вероятность его появления в ближайшем будущем невелика. Для использования потенциальных рыночных возможностей (то есть обращения их в долговременное конкурентное преимущество) предприятие должно обеспечивать производство более рентабельной (с меньшими затратами) или более качественной (характеризующейся большей потребительской ценностью) продукции. Очевидно, что в последнем случае необходимо наличие потребителей, готовых платить повышенную цену за продукт, возмещая, тем самым, возникающие дополнительные затраты на увеличение его потребительской ценности.

В процессе разработки стратегического плана необходимо осуществить *анализ ряда ключевых факторов внутренней и внешней*

среды. В первую очередь проводится анализ тенденций и перспектив развития внешней среды, что позволяет выявить потенциальных возможности и угрозы для компании.

Затем выявляются *рыночные запросы*, учет которых необходим для реализации открывающихся возможностей. Для этого определяются основные мотивы потребительского поведения (определение искомой выгоды), анализируются возможности удовлетворения выявленных потребительских нужд. Иными словами, необходимо найти комплекс маркетинга, оптимальный с точки зрения успеха на рынке. В ходе подобного анализа определяются так называемые ключевые факторы успеха предприятия на рынке. Их выявление представляет собой один из этапов анализа внешней среды деятельности предприятия.

Следующий шаг в обосновании стратегии состоит в *установлении навыков и умений*, которыми должна располагать компания для того, чтобы добиться конкурентного преимущества (с точки зрения снижения затрат или повышения потребительской ценности товара) на данном целевом рынке (или его сегменте). Их выявление может осуществляться как в ходе анализа внутренней, так и внешней среды деятельности предприятия (в случае использования в качестве основы характеристик деятельности основных конкурентов).

Затем *анализируются ресурсы предприятия* и имеющиеся у него навыки и компетенции, которые и определяют потенциал компании. Желательно выделить базовые (минимально необходимые) и ключевые (определяющие суть деятельности предприятия) навыки и компетенции. Далее имеющиеся у предприятия ключевые навыки сравниваются с потенциалом конкурентов с целью выявления сильных сторон предприятия, а также способов обеспечения конкурентных отличий. Важно выявить, обладает ли компания уникальными (отличительными) навыками и компетенциями, которых нет у конкурентов. Современная концепция основных навыков и компетенций предприятия была разработана Прахаладом и Хамелем (Prahalad & Hamel) в 1990 г.¹. В соответствии с данной концепцией к ключевым навыкам и компетенции предприятия относятся знания, ноу-хау, технологии, которые отвечают следующим требованиям:

- обеспечивают предприятию потенциальную возможность доступа на большее количество целевых рынков, а также создания большого количества новых товаров;

¹ См. : Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М. : Олимп-Бизнес, 2002.

- в значительной мере обеспечивают воспринимаемые потребителем преимущества готовой продукции предприятия;
- трудно поддаются имитации со стороны основных конкурентов.

Сопоставляя критические факторы успеха на рынке с имеющимися у предприятия ключевыми навыками и сильными сторонами, можно оценить возможность добиться конкурентных преимуществ (с точки зрения затрат производства или создаваемой потребительской ценности товара). Для определения потенциальной силы конкурентного преимущества следует провести анализ процесса создания потребительской ценности товара и исследования специфики конкуренции. Сопоставление критических факторов и имеющихся у предприятия навыков осуществляется в ходе так называемого SWOT-анализа. В результате SWOT-анализа предприятием определяется вероятность использования наблюдающейся рыночной возможности.

С учетом исследования факторов внешней и внутренней среды выбираются стратегии, позволяющие успешно использовать выявленные рыночные возможности. Отправной точкой при этом служит определение базовой стратегии деятельности предприятия. Портер (Porter) выделяет следующие три основных способа обеспечения долговременного конкурентного преимущества:

- стратегия лидерства по затратам;
- стратегия дифференциации;
- стратегия специализации (фокусирования).

В случае последовательного выполнения указанных выше шагов выбор оптимального варианта базовой стратегии деятельности предприятия логически вытекает из результатов проводимого анализа.

Организация разработки планов

На предприятиях используются разные схемы разработки планов, в том числе и маркетинговых. При планировании «сверху вниз» план для подразделений разрабатывается на более высоком уровне. Например, отдел планирования подготавливает основные плановые показатели по маркетингу, которые утверждаются руководством и затем доводятся до отдела маркетинга. Последний составляет подробный план деятельности в соответствии с полученными сверху заданиями. Такое планирование требует детальных знаний на высшем уровне для того, чтобы создать план, соответствующий целям

развития компании. Однако вся подробная информация и знания находится «внизу», поэтому при таком подходе вряд ли можно разработать эффективный план.

Теоретически возможна противоположная схема – каждое подразделение разрабатывает план для себя. «Наверху» планы просто сводятся. Но при этом невозможно добиться согласованности планов, невозможно найти рациональный подход к распределению корпоративных ресурсов (например, капитальных вложений). На практике данная схема используется крайне редко.

Наиболее приемлемой с теоретической и практической точек зрения является следующая схема: детальная информация, необходимая для подготовки планов идет снизу вверх. В соответствии с этой информацией высшие уровни определяют цели и некоторые предварительные плановые показатели. Затем подразделения компании составляют проекты планов, которые направлены на достижение корпоративных целей и задач. Проекты разработанных таким образом планов направляются высшему руководству для согласования и утверждения. Планы нижнего уровня должны, конечно же, быть утверждены верхним уровнем. При этом число итераций для такого порядка планирования можно назвать «цели сверху вниз – планы снизу вверх».

Процесс разработки плана маркетинга

Планирование – это сложный поэтапный процесс нахождения рациональных путей развития компании и ее бизнес-подразделений. План маркетинга разрабатывается в определенной логической последовательности, которая включает несколько этапов.

Подготовка корпоративного стратегического плана начинается с описания миссии компании и основной области деятельности. Миссия – это руководящие принципы, долговременные цели компании и основополагающие принципы ее деятельности. Миссия определяется на длительный период времени и излагается в заявлении о миссии компании. Обычно в ней отражаются следующие аспекты:

- глобальные цели (например, добиться лидирующего положения на рынке);
- основная сфера деятельности;
- отличительные черты;
- основные потребители продуктов (услуг);
- важнейшие принципы деятельности (корпоративная философия).

– Развернутое заявление о миссии может занимать до одной страницы. Но часто миссии формулируются сжато. В качестве примера приведем формулировку миссии компании «Московские окна»: «Мы видим свою миссию в том, чтобы создать уют в мире людей, дома и на работе, посредством предоставления качественных светопрозрачных конструкций и сервиса высочайшего уровня».

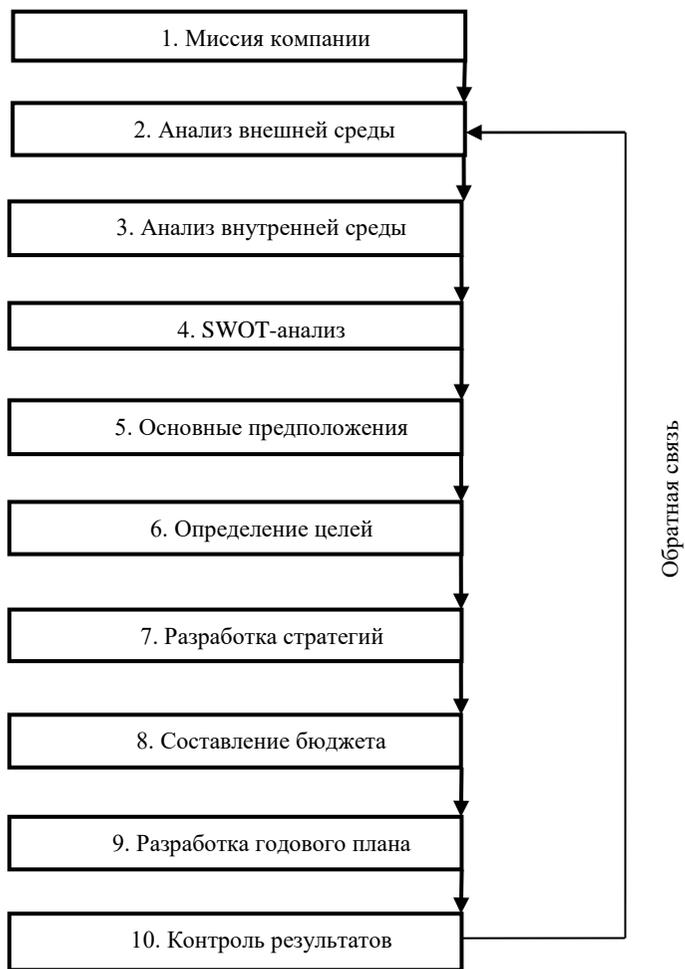


Рис. 2. Процесс разработки плана маркетинга

Формулировка миссии представляет стратегическое решение. Обычно она используется продолжительное время – до 10 лет и более. Компании вносят коррективы в формулировку миссии в случае значительных изменений своей деятельности, например, при расширении (или сужении) сферы бизнеса, при переходе к новой конкурентной стратегии, при серьезных изменениях условий на рынке.

Миссия компании определяет область деятельности, сформулированную в терминах потребностей (но не товаров), и служит исходным моментом для разработки стратегического плана. В частности, она очерчивает предметную область анализа, предшествующего разработке плана (этапы 2–4 на рис. 2).

Как уже отмечалось, стратегическое планирование требует тщательного изучения маркетинговой среды компании, которая находится в постоянном движении. Происходящие изменения могут затруднять дальнейшее развитие компании либо открывать новые возможности для бизнеса.

Основная задача анализа внешней маркетинговой среды компании состоит в определении происходящих изменений и их оценке с точки зрения интересов фирмы. Анализ должен быть комплексным, охватывать все основные элементы внешней среды¹ компании:

- рынки и потребителей;
- конкурентов;
- факторы макрочреждения.

Внешний анализ позволяет получить ответ на ряд важных вопросов, необходимых для выработки будущей стратегии:

- какие угрозы ожидают компанию;
- какие возможности появятся для роста деятельности;
- чего следует ожидать от конкурентов;
- какие факторы могут обеспечить успех в выбранных областях бизнеса.

Анализ внутренней среды направлен на изучение материальных, трудовых и финансовых ресурсов компании, ее навыков и компетенций, а также на оценку маркетинговой деятельности и ее результативности. В первую очередь анализируется положение компании на рынках ее деятельности, рыночная доля в сравнении с конкурентами. Проводится оценка динамики продаж, изменения имиджа, сопоставляются основные параметры маркетинговой деятельности, включая качество предлагаемых продуктов, себестоимость и цены,

¹ Подробнее методика внешнего анализа рассмотрена в главе 2.

рекламную активность и др. На основе сопоставления показателей компании и показателей основных конкурентов устанавливаются ее сильные и слабые стороны. Сильные и слабые стороны могут быть связаны с различными ресурсами и сторонами деятельности:

- производством;
- закупками;
- маркетингом;
- продажами;
- разработками и инновациями;
- финансами;
- организацией менеджмента;
- персоналом.

Сильные и слабые стороны учитываются при обосновании целей развития компании и стратегии их реализации.

SWOT-анализ завершает аналитическую часть подготовки плана. На этом этапе определенные ранее возможности и угрозы внешней среды сопоставляются с сильными и слабыми сторонами компании. Основные задачи этой процедуры:

- выявить, какие из выявленных возможностей наиболее привлекательны для развития компании в будущем с учетом ее сильных и слабых сторон;
- в чем состоит основная проблема, которая должна быть решена для того, чтобы компания могла успешно развиваться в будущем;
- какие внешние силы (угрозы) представляют наибольшую опасность для компании.

Предварительно проводится оценка выявленных возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, в результате отбираются самые важные факторы, которые и включаются в сферу SWOT-анализа. Подробно методика SWOT-анализа рассмотрена в главе 3.

Внешний и внутренний анализ основан на изучении информации о прошлом периоде. Но для составления плана необходимо иметь количественные оценки важных для деятельности компании факторов в будущем периоде. Например, для многих перерабатывающих предприятий принципиально важным моментом является оценка будущих цен на основные виды сырья, динамика роста отраслей, являющихся главными потребителями продукции, для компаний-импортеров и экспортеров – возможные направления изменений валютных курсов. На этапе формулировки основных предполо-

жений аналитики и плановики определяют наиболее вероятные значения различных факторов и условий. Такие предположения (или гипотезы) имеют вероятностный характер. На основе различных исходных предположений может быть сформулировано несколько сценариев будущего развития, для каждого из которых целесообразно подготовить соответствующий вариант стратегического плана. Основные предположения и гипотезы должны быть четко сформулированы и включены в стратегический план.

Цели компании

Цели отражают основные результаты деятельности компании в плановом периоде. При определении целей учитываются результаты предварительного анализа и желаемые результаты ее деятельности. Плановые цели желательно формулировать в виде количественных оценок важнейших показателей деятельности – прибыли, затрат, объемов продаж, доли рынка и других. Поскольку планы разрабатываются на различных уровнях управления (корпоративном, СБЕ, ПРК), то целевые показатели для разных структурных подразделений и уровней управления должны быть тщательно увязаны между собой¹.

К системе целей предъявляются определенные требования (их обычно называют принципами SMART):

Specific – каждая цель должна быть четкой и определенной.

Measurable – цели должны измеримыми, в противном случае невозможно определить степень их реализации.

Achievable – уровни плановых целей должны быть выполнимы, но в то же время следует устанавливать достаточно сложные задания, которые служат стимулом для совершенствования деятельности.

Relevant – цели должны соответствовать результатам анализа внешней и внутренней среды компании.

Time-bound – в планах следует точно определять время достижения целей.

Стратегии

Стратегии маркетинга – это способы, с помощью которых будут достигнуты установленные цели. Стратегии, как и цели, разрабатываются на разных уровнях управления. На высшем, корпоративном

¹ Подробно методика разработки и согласования целей рассмотрена в главе 4.

уровне выбирается базовая конкурентная стратегия, определяются основные виды деятельности, приоритеты в распределении ресурсов между ними. Здесь же обосновываются стратегии роста в выбранных компанией областях бизнеса. Аналогичные стратегические решения подготавливаются по каждому бизнес-подразделению компании.

На уровне продуктово-рыночных комбинаций, товарных линий, брендов маркетинговая стратегия состоит из трех элементов:



Рис. 3. Стратегия маркетинга

На основе результатов ситуационного анализа и целей по отдельным продуктам сначала определяются основные группы потребителей (сегменты), на которых будут направлены маркетинговые усилия компании. Совокупность отобранных сегментов образует целевой рынок. При выборе целевого рынка маркетологи проводят анализ и сопоставление привлекательности различных сегментов, барьеров входа и выхода, возможностей компании для работы с различными рыночными сегментами.

В условиях конкуренции у потребителей имеется возможность выбирать из множества предложений. Стратегия позиционирования определяет, за счет каких преимуществ компания будет добиваться положительного восприятия своих продуктов. Решение о позиционировании требует хорошего знания потребностей клиентов, критериев принятия решения о покупке, отличительных особенностей продуктов-конкурентов и их позиционирования.

Стратегии использования инструментов маркетинга (стратегия маркетинг-микса) определяет, каким образом компания намерена использовать арсенал средств маркетинга для того, чтобы добиться поставленных целей по продажам, доле рынка, прибыльности. К этой стратегии относится несколько принципиальных решений:

– Определение приоритетов использования различных инструментов маркетинга, и, следовательно, распределения денежных средств между средствами маркетинга. Для разных рынков и продуктов значимость отдельных инструментов существенно отличается.

– Обоснование ассортимента и качества продуктов, уровня услуг, гарантийного обслуживания, упаковки, решения по использованию марок.

– Стратегии ценообразования.

– Стратегии распределения.

– Стратегии продвижения.

Состав функциональных стратегий может отличаться для компаний в зависимости от области деятельности. Так, для предприятий сферы услуг, торговли может быть дополнительно задействован такой инструмент, как персонал.

При подготовке планов желательно разрабатывать несколько вариантов стратегий (как на корпоративном уровне, так и по каждой ПРК). Различные варианты стратегических решений обсуждаются, по ним рассчитываются показатели затрат и результатов. Такой анализ позволяет выбрать вариант, который в наибольшей степени соответствует целям и условиям деятельности компании¹.

Бюджет маркетинга²

Стратегический план обычно охватывает период в 3–5 лет. Для такого продолжительного периода практически невозможно точно рассчитать величину необходимых затрат на реализацию намеченных стратегий. В силу этого обстоятельства в стратегическом плане следует предусмотреть затраты на основные, наиболее крупные мероприятия.

Для более точного обоснования затрат необходима разработка детального перечня маркетинговых действий, сроков и условий их выполнения. Такой перечень определяется при подготовке годовых

¹ Подробнее процедура разработки и оценки вариантов маркетинговой стратегии рассмотрена в главе 4.

² В специальной литературе по маркетингу обычно используют понятие бюджета применительно к затратам на маркетинг. В принципе, это не совсем корректно, так как бюджет представляет собой план доходов и расходов. Маркетинг же, как один из видов деятельности компании, не имеет определенных, закрепленных за ним источников доходов. В данном случае более обосновано было бы использовать термин «затраты на маркетинговую деятельность».

планов маркетинга. Именно в текущих планах должны определяться все необходимые затраты.

Стратегический план маркетинга служит основой для разработки годовых планов. В годовом плане по каждой ПРК определяются целевые показатели на год и по кварталам и составляется подробный список мероприятий, которые должны быть проведены в течение планового года, определяются необходимые для их выполнения ресурсы – плановые затраты. В определенной степени процесс подготовки такого документа аналогичен процедуре разработки стратегического плана, так как здесь возможно уточнение выбранной стратегии.

Годовой план маркетинга состоит из нескольких разделов:

- резюме для руководства;
- анализ рынка продукта и положения компании;
- SWOT-анализ по продукту (ПРК);
- цели и задачи на предстоящий год. Обычно в операционном плане устанавливаются показатели продаж, выручки, прибыли;
- уточненная маркетинговая стратегия. В годовом плане могут быть внесены уточнения в состав целевого рынка и позиционирование (если этого требует проведенный при его подготовке ситуационный анализ).
- Детальный план маркетинговых мероприятий на год. В этом разделе по каждому виду маркетинговой активности указываются сроки, определяются ответственные лица, ожидаемые результаты, необходимые финансовые и другие ресурсы, форма контроля и отчета. Бюджет маркетинга на год определяется как сумма затрат на выполнение всех мероприятий за год (квартал).

Годовой план целесообразно завершить разделом по оценке финансовых результатов плана маркетинга. Такой расчет позволяет:

- определить вклад маркетинга в прибыль – один из важнейших показателей деятельности компании;
- оценить экономическую эффективность маркетинговой деятельности;
- определить долю отдельных продуктов в общей прибыли;
- контролировать затраты на маркетинговые мероприятия, которые составляют существенную долю в общих расходах компании.

Расчеты целесообразно проводить по отдельным продуктовым линиям, СБЕ и в целом по компании.

Т а б л и ц а 2

Форма расчета финансовых результатов маркетинговой деятельности по продуктовой линии в 2012 г.

Товар	Продажа (тыс. ед.)			Прямые производственные затраты (руб./ед.)			Средняя цена продажи (руб.)			Валовая прибыль (тыс. руб.)		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
А												
Б												
....												
Всего												

На основе оценок прибыли по отдельным продуктам появляется возможность рассчитать общую эффективность маркетинговой деятельности.

Т а б л и ц а 3

Форма для анализа экономической эффективности маркетинговой деятельности компании

Показатели	2010 (факт)	2011 (ожд.)	2012 (план)	Изменение за 2010–2012 гг.	
				тыс. руб.	%
1. Выручка от продаж, тыс. руб.					
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.					
3. Валовая прибыль, тыс. руб. (строка 1 – строка 2)					
4. Затраты на маркетинг всего, тыс. руб., в том числе: НИОКР; Сбыт; Реклама					
5. Прибыль					

В последней строке этой таблицы определяется условный показатель прибыли (поскольку не учитываются некоторые расходы компании – амортизация, управленческие затраты, проценты за кредит и др.). Иногда этот показатель называют маркетинговой прибылью¹.

¹ По нашему мнению, такая трактовка показателя не совсем корректна. В таком случае можно с таким же успехом определять прибыль от закупок или от логистики. Прибыль отражает финансовый результат всех звеньев цепочки создания потребительской ценности, но не ее отдельных звеньев.

После утверждения плана начинается не менее важный цикл операций по его выполнению. Плановые задания должны быть доведены до сведения сотрудников отдела маркетинга, часто при этом возникает необходимость в разъяснении заданий, объяснении способов выполнения. Одна из обязанностей менеджера по маркетингу состоит в том, чтобы добиться выделения предусмотренных планом финансовых и иных ресурсов.

Контроль выполнения состоит в получении данных о фактических значениях показателей и сравнении их с плановыми заданиями. В первую очередь речь идет о контроле объемов продаж, выручки и прибыли по товарам и товарным линиям, брендам, рынкам, группам клиентов. Другой важный участок контроля – маркетинговые мероприятия, намеченные на текущий год. После проведения каждого мероприятия сравниваются полученные результаты с запланированными, проводится анализ фактических расходов, выясняются причины отклонений фактических показателей от плановых. Как правило, фактические результаты не совпадают с намеченными. Основные причины таких отклонений:

- неточности и ошибки, допущенные при разработке планов (например, из-за недостатка информации при проведении анализа внутренней и внешней среды, в силу недостаточной квалификации сотрудников и др.);

- внезапные изменения условий деятельности компании, которые практически невозможно предсказать (достаточно привести пример необычной жары летом 2010 г., в результате которой объемы продаж у многих компаний очень сильно выросли, а у других – сократились).

Но основное назначение контроля нельзя сводить только к фиксации отклонений и выяснению их причин. Контроль необходим, прежде всего, для проведения корректировки намеченных в плане маркетинга показателей и внесения изменений в состав маркетинговых мероприятий (естественно, если такие коррективы необходимы). Таким образом, при помощи контроля выполнения плана маркетинга компания получает возможность более гибко реагировать на изменения в окружающей среде. Если у компании кроме основного утвержденного плана существуют и резервные варианты, рассчитанные на другие условия, то возможен переход к новому варианту плана.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие причины обуславливают необходимость планирования маркетинговой деятельности компании?

2. Перечислите основные этапы разработки планов в их логической последовательности.

3. В чем состоят различия между стратегическим и текущим планами маркетинга?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Davis J.* Measuring Marketing. 103 Key Metrics Every Marketer Needs. – Singapore : John Wiley&Sons (Asia) Pte Ltd, 2007.
2. *Голубков Е. П.* Теория и методология маркетинга. – М. : Сервис и дело, 2008.
3. *Дойль П., Штерн Ф.* Маркетинг, менеджмент и стратегии. – СПб. : Питер, 2007.
4. *Друри К.* Управленческий и производственный учет: учебник. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
5. *Завгородняя А., Ямпольская Д.* Маркетинговое планирование. – СПб. : Питер, 2002.
6. *Йенер Т.* Маркетинговое планирование. – Харьков. : Гуманитарный Центр, 2010.
7. *Котлер Ф. и др.* Основы маркетинга. – 2-е европейское изд. – М. : Вильямс, 2002.
8. *Ламбен Ж. Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб. : Питер, 2004.
9. *МакДональд М.* Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. – М. : Технологии, 2004.
10. *Нортон Р., Каплан Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп-Бизнес, 2011.
11. *Портер М.* Конкуренция. – 2-е изд. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2006.
12. *Фэррис П., Бендл Н., Пфайфер И.* Маркетинговые показатели. – Днепропетровск. : Баланс Бизнес Букс, 2009.
13. *Хамел Г., Прахалад К.* Конкурируя за будущее. – М. : Олимп-Бизнес, 2002.

Учебное издание

МУСАТОВ Борис Владимирович
МУСАТОВА Жанна Борисовна

Маркетинговое планирование и аудит

Учебное пособие

Редактор *А. Н. Гасюкова*

Оформление обложки *Ю. С. Маслова*

Подписано в печать 19.09.12. Формат 60x84 1/16.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,75.

Уч.-изд. л. 12. Тираж 100 экз. Заказ .

ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

117997, Москва, Стремянный пер., 28.

Напечатано в ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

117997, Москва, ул. Зацепа, 41.