

Стратегический маркетинг

Разумова С.В.

2. Управление стратегическим маркетингом

Вопросы

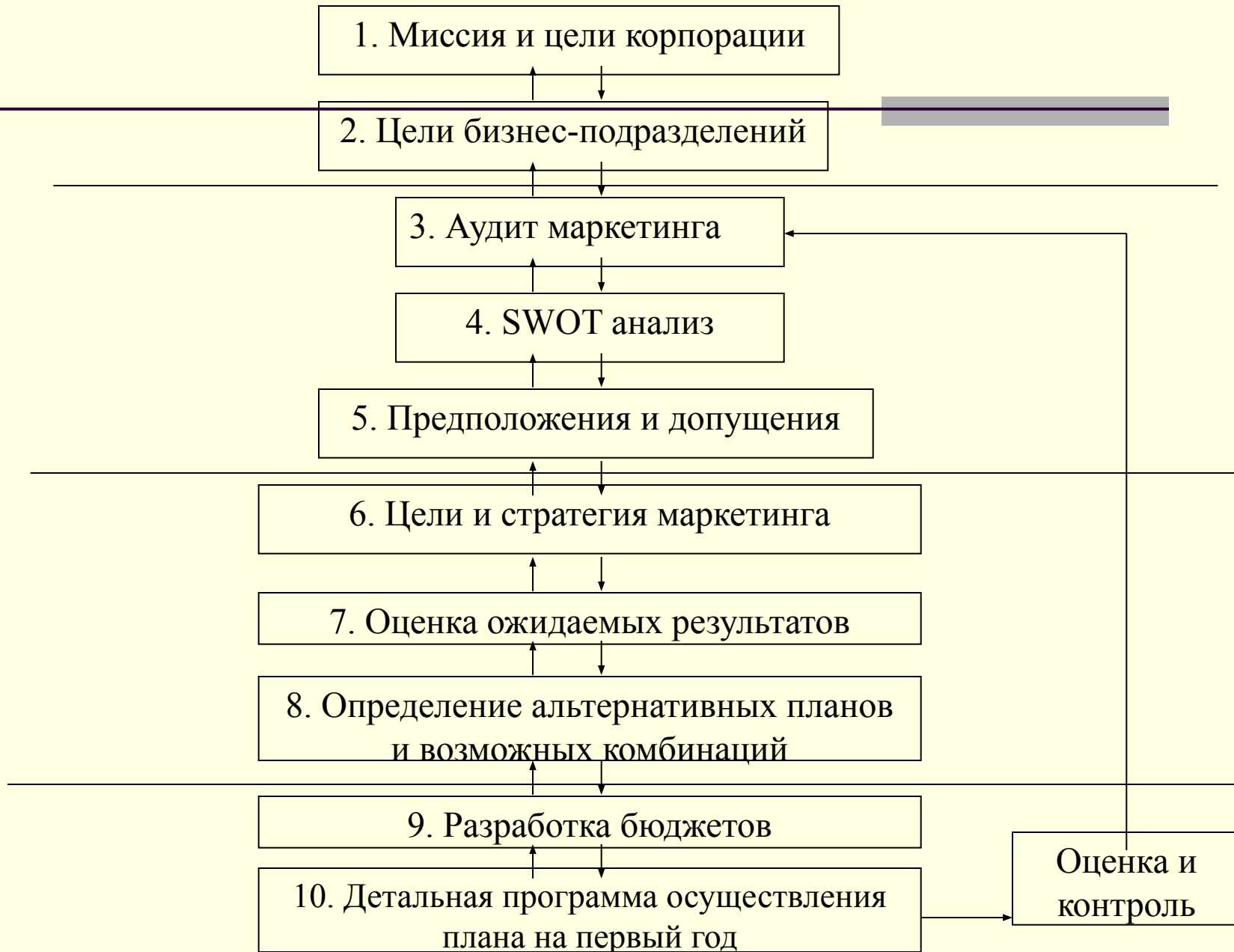
1. Стратегическое маркетинговое планирование
2. Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирования
3. Организация стратегического маркетинга
4. Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетинга
5. Стратегический маркетинговый контроль

2.1. Стратегическое маркетинговое планирование

■ План маркетинга составляется

- Для помощи в определении конкурентного преимущества
- Для создания благоприятных отличий компании от его конкурента
- Для обеспечения эффективных взаимосвязей с клиентами
- Для получения ресурсов и поддержки высшего руководства
- Для информирования сотрудников функциональных подразделений о приоритетных направлениях развития
- Для увеличения адаптации к требованиям среды
- Для пересмотра и оптимизации бизнес-портфеля
- Для определения целей и стратегий

Процесс маркетингового планирования по М. МакДональду



Единый процесс маркетингового планирования

■ *Стратегический маркетинг – процесс анализа*

- разработка миссии и целей предприятия, бизнес-подразделения;
- определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей;
- разработка конкурентных стратегий для целевых рынков;
- формирование целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам;
- разработка стратегий сегментации целевых рынков;
- подготовка концепций позиционирования по целевым сегментам;
- подготовка стратегических решений по элементам комплекса маркетинга;
- прогнозная оценка результатов.

■ *Оперативный маркетинг – активный процесс*

- постановка тактических маркетинговых целей;
- планирование детальных маркетинговых мероприятий по целевым сегментам на текущий год;
- разработка бюджета маркетинговых мероприятий;
- реализация запланированных мероприятий;
- контроль достигнутых результатов.

Понятие миссии компании

- Виды миссий
 - Миссия - предназначение
 - Миссия - ориентация
 - Миссия - политика
- Три формулировки миссии
 - «Материнская» формулировка
 - Реальная формулировка
 - Формулировка задачи

Миссия содержит

- *Целевые ориентиры предприятия*, отражающие то, на решение каких задач направлена ее деятельность, и то, к чему стремится организация в своей долгосрочной перспективе
- *Сфера деятельности предприятия*, отражающая то, какой продукт она предлагает покупателям и то, на каком рынке осуществляет реализацию своей продукции (клиенты, продукты, размещение)
- *Философия предприятия*, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в ней
- *Возможности и способы осуществления деятельности предприятия*, то, в чем состоит ее сила или основные компетенции

1. Наши ценности – *мы верим в то, что ...*
2. Наши главные цели и намерения – *мы достигнем ...*
3. Наша сфера деятельности – *мы работаем для (кого?, где?) и производим (что?)*
4. Наши отличительные преимущества - *мы умеем лучше других ..., нас отличает ...*
5. Наше предназначение – *мы существуем ради..., для...*
6. Наши ресурсы и силы – *в своей работе мы полагаемся на ...*

Направления, по которым устанавливаются стратегические цели

- Прибыльность
- Положение на рынке
- Разработка и обновление продукции
- Финансовое положение
- Работа с покупателями
- Работа с общественностью
- Мощности предприятия

Примерная формулировка стратегических маркетинговых целей

- увеличение доли рынка;
- более высокое и надежное положение в отрасли;
- повышение качества продукции;
- снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами;
- расширение и улучшение ассортимента продукции;
- повышение репутации компании среди клиентов;
- улучшение обслуживания клиентов;
- повышение конкурентоспособности на международных рынках;
- увеличение возможностей роста;
- полное удовлетворение запросов клиентов.

Указанные цели необходимо уточнить согласно принципу SMART

- Специфичные для организации, подразделения, сотрудника
- Измеримые
- Достижимые и реалистичные
- Ориентированные на результат, а не на усилия
- Ориентированные на определенный период времени

Разновидности целей предприятия

- Цели развития;
- Цели стабилизации;
- Экономические (достигнуть определенного уровня прибыли);
- Количественные (увеличить объем продаж на 10 %);
- Качественные (внести коррективы в технологический процесс);
- «Эгоистические» (повышение престижа и улучшение имиджа предприятия);
- Социальные (улучшение социальных условий служащих);
- Экологические (устранение ущерба окружающей среде).

Основные цели предприятия, ориентированного

- На рост:
 - Повышение общего объема продаж
 - Увеличение доли предприятия на существующих рынках
 - Освоение новых рынков
- На укрепление положения, стабилизацию:
 - Увеличение роста чистого дохода
 - Повышение качества продукции
 - Увеличение доли сервисных и сопутствующих услуг

2.2. Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирования

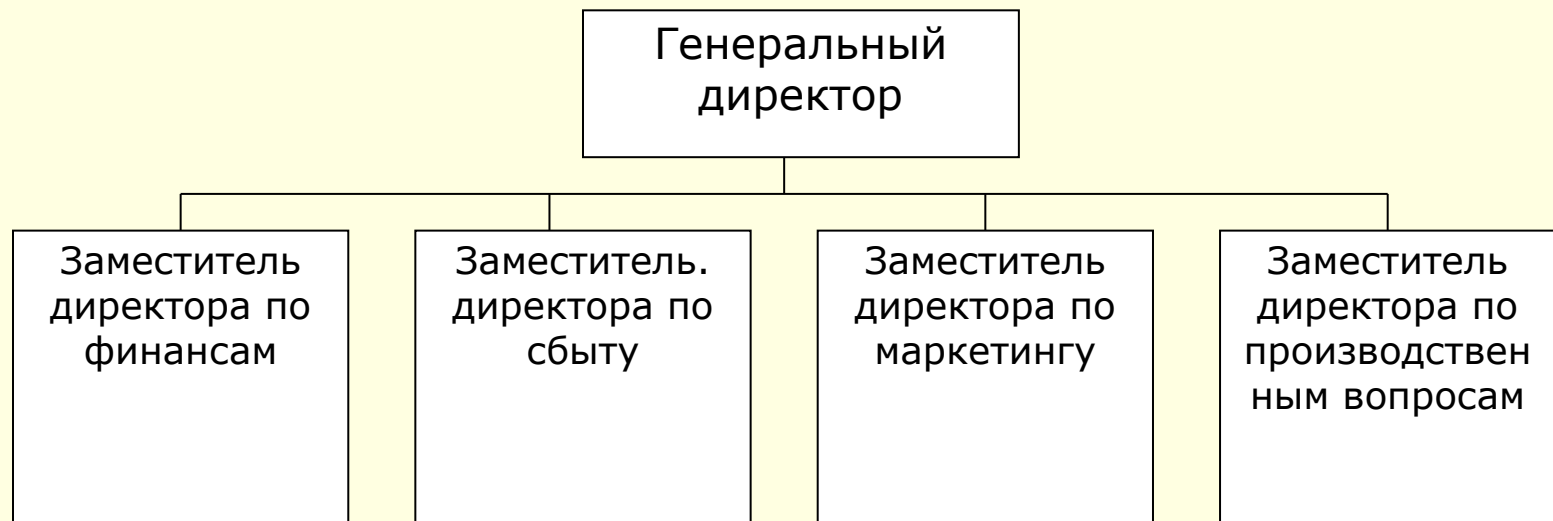
- недостаточная поддержка со стороны генерального директора и высшего руководства;
- отсутствие плана процесса планирования;
- отсутствие поддержки со стороны менеджеров среднего звена;
- путаница в терминах планирования;
- увлечение цифровым материалом;
- слишком подробное и чересчур долгосрочное планирование;
- превращение маркетингового планирования в ежегодный ритуал;
- разделение оперативного и стратегического планирования;
- поручение планирования менеджерам по планированию;
- неудачная интеграция планирования маркетинга в общую систему корпоративного планирования

Зависимость степени формализации процедур планирования от размера компании и уровня диверсификации

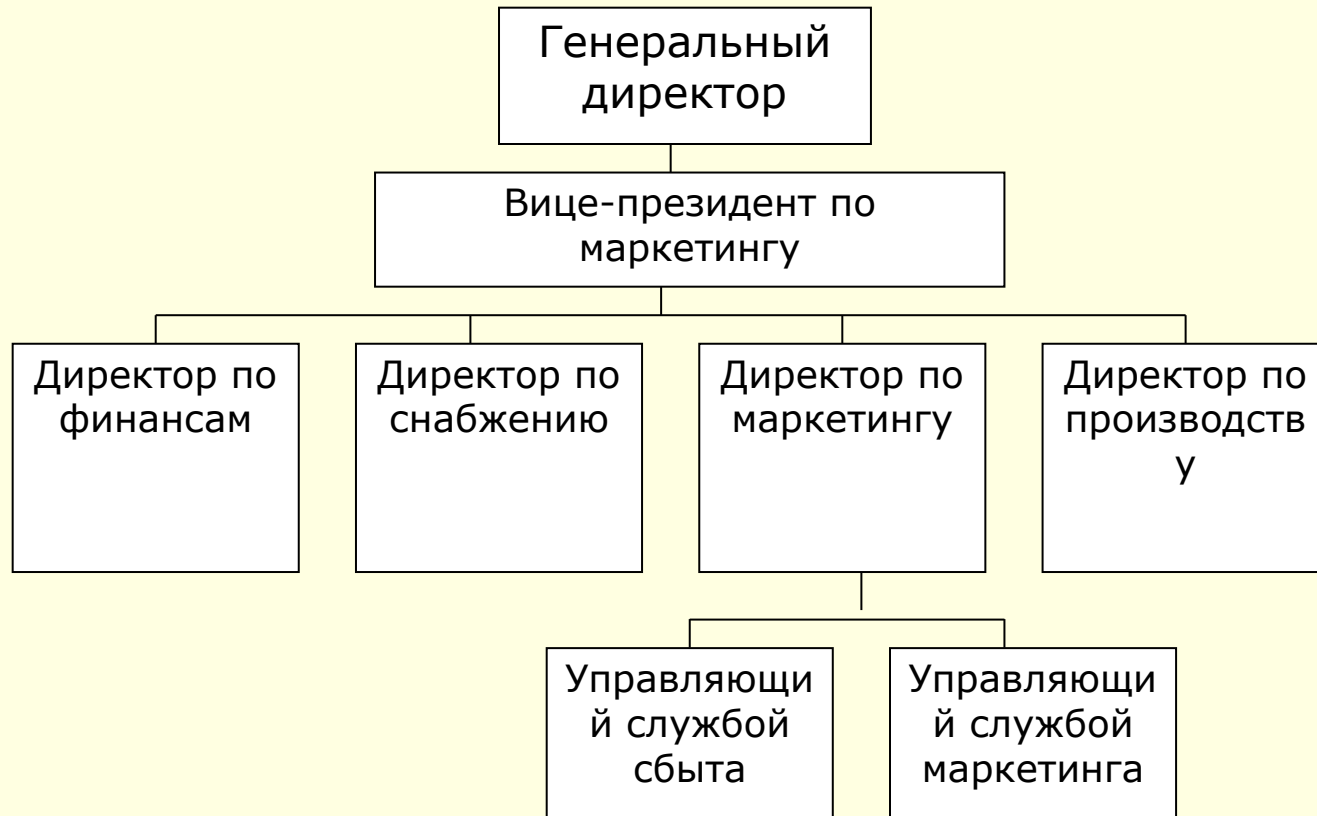
<i>Диверсификация по рынкам (товарам)</i>	<i>Размер компании</i>		
	<i>Крупная</i>	<i>Средняя</i>	<i>Мелкая</i>
Высокая	Высокая степень формализации	Высокая (средняя) степень формализации	Средняя степень формализации
Средняя	Высокая (средняя) степень формализации	Средняя степень формализации	Низкая степень формализации
Низкая	Средняя степень формализации	Низкая степень формализации	Очень низкая степень формализации

2.3. Организация стратегического маркетинга

Структура управления с разграничением функций сбыта и маркетинга



Структура управления с ведущей ролью маркетинга



К функциям директора по маркетингу, могут относиться:

- разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии поведения на рынке, координация и контроль оперативных мероприятий по маркетингу;
- планирование и контроль сбытовой политики подразделения;
- планирование и контроль маркетинговых коммуникаций;
- планирование и контроль ценовой политики подразделения;
- организация и контроль заключения договоров на куплю-продажу, поставку товара.

В функции управляющего службой маркетинга входит:

- разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии поведения на рынке, планирование и проведение оперативных мероприятий по маркетингу;
- планирование и контроль сбытовой политики по отдельным товарам, маркам, регионам, сегментам;
- планирование и контроль маркетинговых коммуникаций по отдельным товарам, маркам, регионам, сегментам;
- планирование и контроль ценовой политики по отдельным товарам, маркам, регионам, сегментам.

Принципы организации стратегического маркетинга

- принципы снятия барьеров восприятия, навыков и знаний:
 - понимание высшим менеджментом концепции стратегического маркетинга и необходимости ее использования в деятельности предприятия;
 - разъяснение стратегических целей и задач менеджерам среднего звена;
 - использование специальных обучающих программ, направленных на понимание маркетинговой терминологии, процесса стратегического маркетинга;
 - расстановка приоритетов значимости информации в пользу ключевой;
 - достижение высокого уровня осведомленности ключевых менеджеров о стратегических задачах, стоящих перед предприятием;
 - достижение логичности и последовательности при реализации стратегического маркетинга, направленных на простоту понимания и одобрение процессов со стороны сотрудников;
 - готовность к освоению новых методов, подходов к разработке и внедрению маркетинговых стратегий.

Принципы, связанные с нехваткой ресурсов, времени, информации

- справедливое распределение ресурсов с учетом важности поставленных стратегических задач, запланированных маркетинговых программ по товарам, рынкам, сегментам;
- установление обоснованных сроков по разработке и реализации маркетинговых стратегий;
- равномерность выполнения задач стратегического маркетинга, избавление от «горячей поры»;
- стремление к получению точной информации;
- подготовка маркетинговых стратегий на основе сопоставления внешних маркетинговых возможностей и способностей предприятия;
- использование единых масштабов времени для стратегических маркетинговых, финансовых, производственных и планов по сбыту;
- четкий инструктаж сотрудников об их роли, обязанностях, задачах в подготовке и реализации маркетинговых стратегий;
- использование современных методов сбора информации с подключением маркетинговых исследований.

Принципы, призванные бороться с барьерами систем и порядка

- сбалансированность и согласованность долгосрочных и краткосрочных маркетинговых целей;
- анализ причин предыдущих успехов или неудач;
- сосредоточенность на важных рыночных возможностях;
- сбалансированность цифровой и пояснительной информации;
- предоставление большей компетентности и власти сторонникам реализации стратегического маркетинга;
- стремление к усовершенствованию подходов стратегического маркетинга на предприятии.

Принципы формирования организационной культуры

- ориентация руководителей предприятия на стратегический маркетинговый план при принятии стратегических решений;
- формирование уверенности менеджеров среднего звена в полезности стратегического маркетинга и стратегического маркетингового плана;
- стремление к стилю управления, способствующему стабильности использования концепции стратегического маркетинга;
- создание систем стимулирования за участие в создании и реализации успешных маркетинговых стратегий;
- руководство принципами стратегического маркетинга на всех уровнях управления предприятием;
- рассмотрение разработки маркетинговых стратегий в качестве приоритетных в деятельности предприятия;
- следование высшего руководства намеченным в стратегическом маркетинговом плане задачам.

Принципы формирования поведения сотрудников

- проявление активного интереса руководства компании к процессу стратегического маркетинга;
- осознание сотрудниками своей роли в разработке и реализации маркетинговых стратегий;
- избежание разработки маркетинговых стратегий одним специалистом, обеспечение ценного вклада других сотрудников;
- ориентация сотрудников всех подразделений на получение и предоставление информации, необходимой для разработки маркетинговых стратегий и контроля за их реализацией;
- организация эффективного контроля за реализацией маркетинговых стратегий, их роли в достижении корпоративных стратегических целей.

2.4. Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетинга

- Типы взаимодействия внешних и внутренних клиентов компании
 - Синергия
 - Отчужденность
 - Принуждение
 - Внутренняя эйфория

Роль внутренних коммуникаций

<i>Задача</i>	<i>Суть задачи</i>
Сплочение коллектива	Распространение информации среди сотрудников и масштабах деятельности организации Содействие сотрудничеству между подразделениями
Контроль над негативными последствиями	Предупреждение несоответствующего отношения руководителей к коммуникациям Соккрытие неблагоприятных известий Противостояние пессимизму
Укрепление морального духа	Создание уверенности Укрепление мотивации
Вовлеченность	Представление мнений сотрудников вышестоящему руководству Создание каналов для обмена проблемами(ценностями) Признание заслуг и успехов сотрудников
Управление изменениями	Содействие осознанию потребности в изменениях Проверка новых идей Помощь людям в процессе адаптации к быстро меняющимся условиям окружающей среды
Постановка целей	Содействие движению организации в соответствующем направлении Обеспечение сосредоточенности на корпоративных целях Поддержка корпоративной политики

Элементы внутреннего маркетинга

- *товар*, который необходимо «продать» — это ценности, отношения и модели поведения, необходимые для эффективной реализации маркетингового плана
- *цена* — это затраты, возникающие, когда сотрудники включаются в реализацию маркетинговых планов
- *коммуникации* — средства коммуникации и сообщения, используемые для информирования и убеждения, воздействия на отношения со стороны сотрудников
- *распределение* — в программе мероприятий маркетинга касаются физических и социально-технических объектов, куда необходимо доставить продукт и связанные с ним коммуникации

2.5. Стратегический маркетинговый контроль

- Тестирование процесса разработки маркетинговых стратегий
- Тестирование маркетинговых стратегий
- Тестирование результатов внедрения маркетинговых стратегий (аудит маркетинга)

Тестирование процесса разработки маркетинговых стратегий

- проявляет ли руководство компании активный интерес к разработке стратегии маркетинга?
- используют ли руководители компании стратегию маркетинга как основу для принятия ключевых маркетинговых решений?
- выделяется ли достаточное количество ресурсов для обеспечения процесса разработки стратегий маркетинга?
- объясняется ли необходимость и важность разработки маркетинговых стратегий сотрудникам компании?
- достаточно ли информации для разработки маркетинговых стратегий?
- используется ли ключевая информация в подготовке маркетинговых стратегий?
- проверяется ли достоверность информации?
- четко ли сотрудники понимают свою роль в разработке маркетинговых стратегий?
- обладают ли сотрудники необходимыми знаниями и навыками?
- достаточно ли времени выделяется на разработку маркетинговых стратегий?
- не носит ли эта разработка лишь формальный характер?
- насколько предусмотрено участие сотрудников различных подразделений в разработке маркетинговых стратегий?
- проанализированы ли причины прежних успехов и неудач?

Тестирование маркетинговых стратегий

- четко ли сформулированы цели маркетинга по отдельным товарам, рынкам, сегментам?
- пересекаются ли цели маркетинга со стратегическими целями предприятия?
- дано ли в плане маркетинга исчерпывающее описание текущей ситуации по элементам: макроокружение; микроокружение?
- проанализированы ли результаты текущей деятельности предприятия по показателям: продаж по сегментам и товарам, рыночных долей, эффективности реализации элементов комплекса маркетинга, операций и ресурсов?
- выделены ли результаты анализа в виде SWOT? Названы ли основные возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны внутренней среды?
- имеется ли описание целевых рынков, сегментов с оценкой их привлекательности?
- дана ли характеристика конкурентной позиции предприятия на выделенных целевых рынках и сегментах?
- разработаны ли модели позиционирования, учитывающие особенности целевых сегментов и компетенции предприятия?
- дан ли подробный план мероприятий по всем элементам комплекса маркетинга, призванный поддержать выбранные способы позиционирования?
- составлены ли альтернативные планы поведения предприятия с учетом непредвиденных событий или возможных событий?
- сформирован ли бюджет на реализацию маркетинговых мероприятий?
- точно ли определены сроки и планируемые результаты маркетинговых мероприятий?
- предусмотрен ли итоговый контроль результатов после выполнения плана?

Тестирование результатов внедрения маркетинговых стратегий

- Оценка внутренней среды
- Оценка внешней среды