

ТЕМА 5 СУТНІСТЬ І СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Поняття, функції, принципи, завдання і етапи маркетингового планування
Система маркетингового планування
Маркетинговий план як результат маркетингового планування

5.1 Поняття, функції, принципи, завдання і етапи маркетингового планування

Маркетингове планування – це поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

Примітка

Планування бізнесу тісно пов'язано з розумінням важливості зовнішніх змін. Щоб зрозуміти сучасне планування бізнесової діяльності, то потрібно звернутись до 1950 року, коли планування в країнах з ринковою економікою було чисто фінансовим і базувалось на річному бюджетному циклі. Головним вважалось ефективне управління витратами.

У 1960-ті роки більше уваги менеджмент приділяє зовнішнім факторам, а також прогнозуванню сприятливих можливостей в майбутньому. Це епоха перспективного планування по п'ятирічних періодах з певним корегуванням щорічно.

Енергетична криза 70-х років відкрила еру ризику і непередбаченості. Народжується стратегічне планування, яке враховуючи ринкові ситуації, дозволяло підприємствам прогнозувати їх зміни і адекватно реагувати. Причому нові підходи не виключали використання інших методів планування, а доповнювали їх. Таким чином бюджетні і перспективні плани інтегрувались в нові методи стратегічного планування. Це відбувалося таким чином, що перспективні плани корегувались в першій половині року, а потім вже на їх основі розроблялись перспективні плани і бюджети окремим напрямкам і ринків [26].

Маркетингове планування повинно відповідати на ряд *запитань*:

- 1) на якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати свої зусилля;
- 2) яка допустима частка ринку у кожному регіоні;
- 3) як розподілити кошти між функціями маркетингу;
- 4) якими повинні бути товарна, цінова, комунікаційна та розподільча політики.

Планування в маркетингу виконує такі основні *функції* [25]:

– визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування (наприклад, диференціація товарів залежно від обраних

сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування залежно від маркетингових цілей);

– задає структуру й резерви планів, їхній взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації товарів за окремими сегментами ринку, запроваджує в життя комплексну ринкову стратегію, збутову і виробничу діяльність регіональних відділень та філіалів);

– встановлює початкові дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі й майбутні потреби кінцевих користувачів продукції підприємства, прогноз змін товарної структури ринків тощо);

– визначає загальну організацію процесу і межі планування (рівні компетенції й відповідальності керівників, права і обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо);

– містить алгоритм реалізації стратегії фірми та досягнення цілей;

– забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії та ін.

Процес маркетингового планування повинен ґрунтуватися на таких *принципах* [7]:

– розробкою планів повинен займатися, перш за все, той, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя;

– відповідність рівня компетенції в плануванні рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства;

– повнота і комплексність, що забезпечують обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;

– конкретність, що відповідає певним числовим параметрам маркетингових заходів;

– чітка відповідність існуючому навколишньому середовищу необхідних ресурсів для використання альтернативних варіантів;

– неперервність і послідовність намічених дій протягом тривалого часу;

– економічність, що зорієнтована на окупність планових витрат;

– якість виконання запланованих заходів, які б зменшували перешкоди в діяльності підприємства, забезпечували б безпеку управління, оптимізували б роботу в досягненні цілей, у визначенні місця маркетингового планування на підприємстві;

– забезпечення гнучкості й адаптивності планування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства (використання гнучкого безперервного планування).

Примітка

Навіть в організаціях з досить високим рівнем формалізації з боку штаб-квартири плануванню і контролю переважно піддається витрачання фінансових коштів, тоді як стратегічні і тим більше оперативні маркетингові плани не

стають предметом детального обговорення на високому рівні. Таким чином, елемент гнучкості в ухваленні планових рішень присутній і у формалізованій системі планування.

Крайній варіант гнучкої системи планування – це повна відмова від періодизації етапів ухвалення маркетингових рішень, висування планових установок відповідно до появи нових проблем і, нарешті, вирішення питань фінансування, збуту та інших на основі особистих контактів керівництва організації з керівництвом підрозділів. Проте такий варіант є малопродатним у великих організаціях, де комплекс маркетингових питань є вельми різноманітним, число підрозділів великим, а система управління – складною [26].

Зв'язок між системою маркетингу та підфункцією планування активний і двосторонній. З одного боку, маркетингові цілі здійснюють вирішальний вплив на формування системи планування, з іншого — реалізація всіх маркетингових заходів взаємопов'язана в рамках плану (рис. 5.1).

У загальному вигляді процес маркетингового планування проходить декілька основних *етапів*:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Визначення цілей і завдань маркетингової діяльності.
3. Пошук альтернативних рішень і прогнозування.
4. Оцінка альтернативних рішень.
5. Ухвалення рішень.
6. Супроводження та моніторинг (контролінг) плану.

Основні проблеми планування пов'язані з визначенням цілей, формуванням структури планів, характеру їх зв'язку, оцінкою вихідних даних, необхідних для планування, і визначенням загальної організації процесу і меж планування. Поняття 10 “S” успішного маркетингового планування описує весь комплекс проблем і визначає варіанти їх вирішення (табл. 5.1).

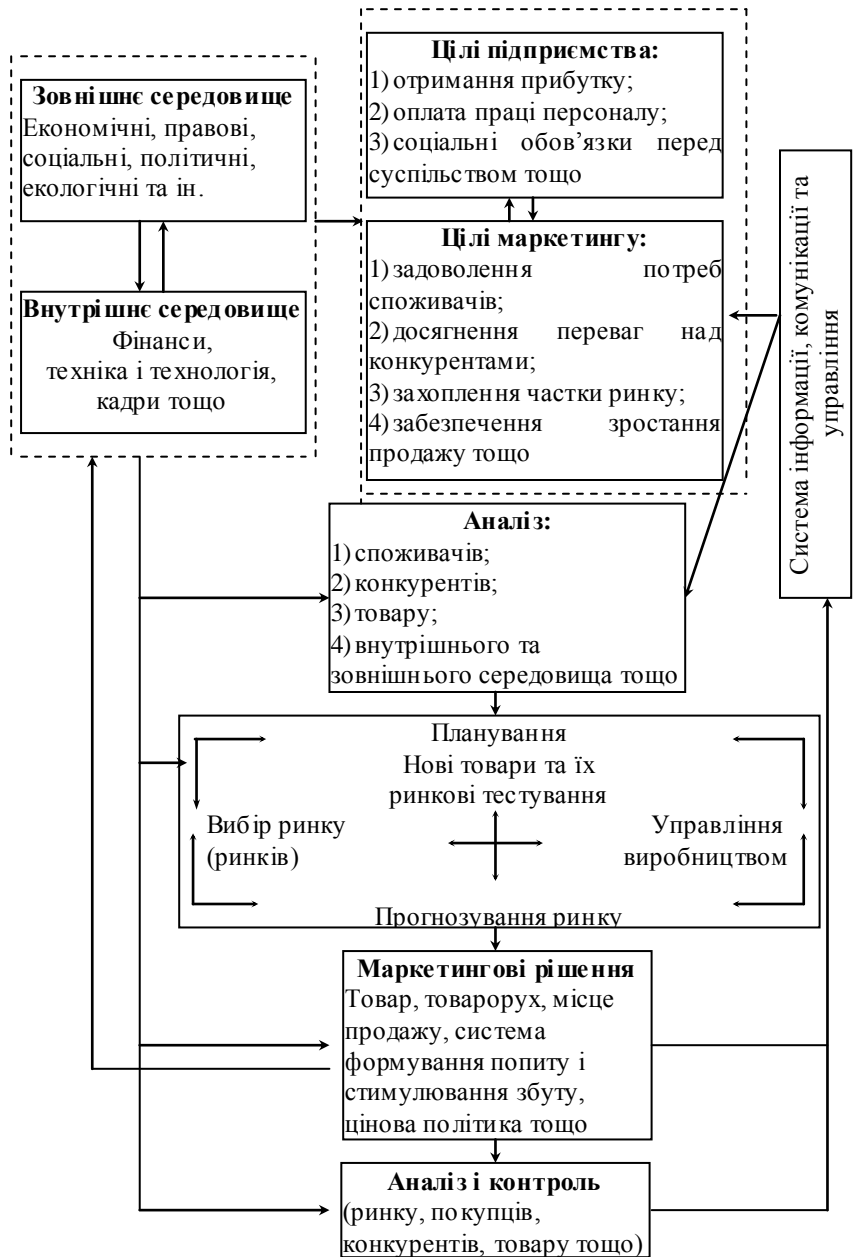


Рис. 5.1 – Процес маркетингового планування

Таблиця 5.1 – 10 “S” успішного маркетингового планування [9]

Елемент “S”	Бар’єри планування	Коментар
1	2	3
Стратегія раніше тактики (Strategy before tactics)	Невідповідність між маркетинговою стратегією і тактикою	Стратегія повинна розроблятися до тактики і перевірятися в процесі
Розміщення маркетингу усередині операцій (Situate marketing within operations)	Ізоляція маркетингу від інших операцій і процесів	Пошук місця маркетингу в загальній системі планування і системі ухвалення рішень
Розподіл цінностей навколо маркетингу (Shared values about marketing)	Невідповідність між маркетингом і орієнтацією підприємства	Необхідна маркетингова орієнтація всіх процесів бізнесу
Структуризація навколо ринків (Structured around markets)	Організаційні бар’єри	Організаційна структура повинна бути орієнтована на реальні об’єкти управління
Ретельне сканування середовища (Scan the environmental thoroughly)	Недостатнє усвідомлення маркетингового середовища	Необхідний ретельний моніторинг і аудит середовища бізнесу
Систематизація інформації (Summarize information)	Невідповідність між процесом і результатом планування (інформаційний аспект)	Грамотне використання інструментів збирання та аналізу інформації
Навички та знання (Skills and knowledge)	Нестача навичок і знань технології планування	Володіння знаннями і навичками у галузі розроблення планів
Систематизація процесу (Systematize the process)	Нестача систематичного підходу в плануванні	Вимога формалізації процесу планування
Послідовність цілей (Sequence objective)	Проблема встановлення пріоритетності цілей	Встановлення і дотримання пріоритетності цілей і завдань компанії
Стиль і структура (Style and Structure)	Ворожість корпоративної культури	Відповідність цілям корпоративної культури

5.2 Система маркетингового планування

Зміст і ступінь формалізації системи планування в цілому і маркетингової діяльності зокрема значною мірою залежить від таких чинників:

1) *рівня централізації планування й управління*. Так, для організацій, які діють на багатьох віддалених ринках, характерним є, як правило, високий ступінь самостійності окремих підрозділів при ухваленні рішень. І навпаки, організація, котра збуває однорідну продукцію на одному ринку, тяжіє, як правило, до централізації планування й управління. Разом з тим стратегія маркетингу може вимагати високого ступеня централізації окремих управлінських функцій при збереженні децентралізації інших.

Компанія з високим ступенем централізації управління, як правило, створює в центрі сильну планову групу.

У разі децентралізації різні компанії по-різному організують планування маркетингу. Головне знайти особу, яка координувала б величезний потік даних зі всіх ринків. Потрібні блискучі особистісні якості керівника, який очолив планування маркетингу. Це набагато важливіше за те, де він перебуватиме. Позитивним підходом, наприклад, є почергове покладання цих обов'язків на представників того чи іншого ринку, що створює можливість цим людям висуватися, зрозуміти концепцію планування маркетингу на інших ринках, розглядати керівника, який очолив планування маркетингу, як «свою людину».

Примітка

Більшість зарубіжних компаній дотримується високого ступеня децентралізації управління, зокрема планування маркетингової діяльності. Домінує думка, що сидючи в штаб-квартирі компанії, не можна передбачити запити споживачів у тій або іншій країні чи регіоні навіть через рік. Єдиний спосіб ефективно планувати в умовах ринку – це прискорювати реакцію на його зміни, що передбачає децентралізацію планування і зосередження планової роботи в підрозділах, в яких щось виробляють і продають [26].

2) *положення організації та особливостей діяльності на ринку*. Організації, котрі діють на ринках з певним колом споживачів, сталою структурою попиту і конкуренції, тобто на так званих «зрілих» ринках, використовують, як правило, відносно формалізовані планові системи, з жорстко обумовленими плановими періодами, розподілом функцій планування і системою розроблення плану.

Організації, специфіка діяльності яких полягає в наявності кількох ринкових сегментів з невизначеними коливаннями обсягу й структури попиту, високим ступенем ризику при проведенні комерційних операцій,

агресивними, все зростаючими конкурентами, частіше орієнтуються на гнучке управління маркетингом з використанням ситуативних планів і сценаріїв, що розробляються, якщо є певна ймовірність його реалізації, в міру виникнення потенційно небезпечних ситуацій або появи нових перспектив розвитку компанії, як правило, коли такі події можуть сильно вплинути на діяльність організації (конкурент вийшов на ринок з новою продукцією, змінилася політична ситуація в регіоні й т. п.). Коли такі надзвичайні ситуації відбуваються, бажано мати розроблені наперед плани дії. Час тут стає критичним чинником, і, не маючи планових заготівок, компанія може опинитися в скрутному становищі.

3) *особливостей діяльності підприємства, життєвого циклу продукції (послуг), що випускається.* У зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища (наприклад, змінилася кон'юнктура ринку), можливостей підприємства (наприклад, освоєно нову продукцію) періоди маркетингових планів для різних підприємств можуть бути різними, крім того, це потребує оперативного перегляду планів маркетингу.

4) *вибору горизонту планування.* При розробленні маркетингових планів визначається як особливостями діяльності організації, так і традиціями, «смаками» керівників.

Таким чином, гнучкість, динамізм, різноманітність організаційних форм і методів характеризують систему маркетингового планування в умовах ринкових відносин. На вітчизняних підприємствах перехід до роботи в умовах ринку також повинен супроводжуватися відходом від єдиних уніфікованих схем планування.

Для досягнення завершеного вигляду системи маркетингового планування потрібно, щоб:

- керівник підприємства розумів сутність системи планування і підтримував її;
- керівництвом були знайдені засоби інтеграції системи з іншими функціональними складовими підприємства;
- стратегічне планування і планування маркетингу повинні бути частиною цілої системи планування [26].

Система маркетингового планування містить підсистему *стратегічного планування*, що базується на ідеї наявності у фірми кількох напрямків маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і найпривабливіших з метою прискореного розвитку, та *планування маркетингу* (перспективного, оперативного (поточного чи тактичного), що містить розроблення деталізованих планів реалізації стратегічного плану фірми для кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) фірми з деталізацією на продукти та/або ринки. (рис. 5.2).

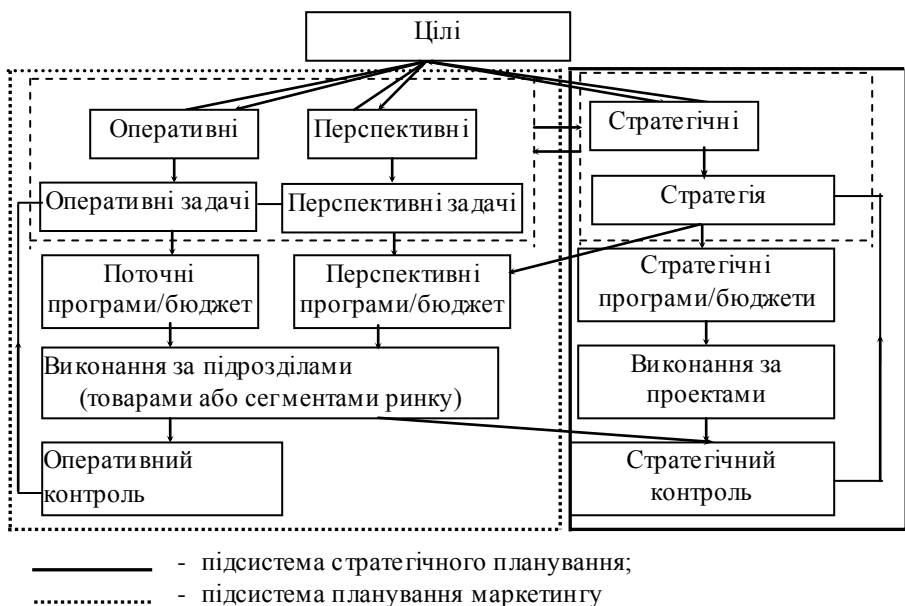


Рис. 5.2 – Розподіл систем стратегічного планування в планування маркетингу

Примітка

Вирішення завдань стратегічного планування неможливе без маркетингу. Водночас увесь набір видів маркетингової діяльності має і стратегічну, і тактичну (операційну) складові. Стратегічні й тактичні завдання можна виділити в маркетингових дослідженнях (скажімо, проводяться разові дослідження для визначення стратегічної спрямованості маркетингової діяльності й одночасно здійснюється постійний моніторинг ринкової ситуації, тобто пов'язуються тактичні завдання). Те ж саме можна сказати про кожен елемент комплексу маркетингу. У будь-якому з них можна виділити і стратегічні, і тактичні завдання, наприклад, при реалізації товарної, цінової, збутової політик. В організаційному плані на відміну від завдань управління організацією в цілому та її СГП, створювати окремі підрозділи стратегічного й оперативного маркетингу недоцільно. Вирішення цих завдань здійснюється в одних і тих самих підрозділах маркетингу, в яких виконуються його конкретні функції. Таким чином, виникає проблема, в якій же спосіб розподіл маркетингу на стратегічні й операційні завдання організаційно реалізувати на практиці.

Схожі суперечності легко знімаються при послідовному розробленні стратегічного і тактичного планів маркетингу, коли має місце трансформація стратегічних цілей і завдань у тактичні, операційні.

5.3 Маркетинговий план як результат маркетингового планування

Результатом послідовного процесу маркетингового планування є маркетинговий план, розроблення якого вбудовується в загальний процес планування компанії.

Маркетинговий план – це документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретні заходи, що пропонуються використовувати для досягнення цілей підприємства (маркетингових, фінансових тощо) [8]. Крім того, *маркетинговий план* являє собою інструмент планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства, за допомогою якого забезпечується безперервний процес аналізу, управління і контролю, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства до вимог ринку [26].

Маркетингові плани розподіляються [26; 8]:

- 1) за *терміном*:
 - короткостроковий – до 1 року чи на рік;
 - середньостроковий – від 1 до 3 років;
 - довгостроковий – 3 і більше років;
- 2) за *формуванням документу*:
 - маркетинговий план як складова частина загального корпоративного плану;
 - плани маркетингу як окремі цільні документи, що розробляються за окремими організаційними одиницями (підрозділами, службами), окремими товарами (асортиментними групами) або сегментами ринку, як правило, у лінійних підрозділах компанії, керівники яких повинні нести відповідальність за реалізацію планів;
- 3) за *рівнем управління*:
 - стратегічні, що розробляються для створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями і маркетинговими можливостями, а також для визначення генеральних напрямків діяльності та вироблення корпоративних і конкурентних стратегій, як правило, на 3-5 років;
 - оперативні (тактичні чи річні), що розробляється на перший рік виконання стратегічного плану фірми, в якому відображається поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози і можливості товару, для якого розробляється план
- 4) за *методами розроблення (моделі)*:
 - що розробляються знизу доверху;
 - що розробляються зверху донизу;
- 5) за *організацією планування*:
 - централізовані;

- децентралізовані;
- комбіновані.

Слід відзначити, що маркетингове планування в різних організаціях здійснюється по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розроблення, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних компаній різний: іноді він лише трішки ширший за план діяльності відділу збуту. На другому полюсі – план маркетингу, заснований на розгляді стратегії бізнесу, виливається в розробку інтегрального плану, котрий охоплює всі ринки і продукти. Окремі організації, особливо малі підприємства, можуть не мати плану маркетингу як цільного документа, що включає декілька видів планів маркетингу. Єдиним плановим документом для таких організацій може бути бізнес-план, складений або для організації в цілому, або окремих напрямків її розвитку. У цьому плані дається інформація про ринкові сегменти та їх місткість, ринкову частку; наводиться характеристика споживачів і конкурентів, описуються бар'єри проникнення на ринок; формулюються стратегії маркетингу; даються прогнозні оцінки обсягів збуту на кілька років (можливо, на 5 років) з розподілом по роках.

Крім того, для багатьох організацій, які мають розвинену систему планування, окремо розробляється стратегічний і довгостроковий плани маркетингу (див п. 7).