

Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

1. Сущность и основные составляющие процесса маркетингового управления.
2. Планирование маркетинга.
3. Организационная структура управления маркетингом.
4. Контроль маркетинговой деятельности.

Сущность и основные составляющие процесса маркетингового управления.

Управление маркетингом представляет собой сложный процесс воздействия субъекта управления (в качестве которого выступает руководство организации, монополий, государственных органов) на объект управления, в качестве которого выступают процессы и субъекты в системе маркетинга.

Управление маркетингом – процесс воздействия субъекта управления (в качестве которого выступает руководство организации, монополий, государственных органов) на объект управления, в качестве которого выступают процессы и субъекты в системе маркетинга.

Управление маркетингом на предприятии нужно рассматривать как целевую подсистему управления производством. Управление производством направлено на осуществление определенных целей. Реализация каждой из этих целей осуществляется с помощью целевого управления, которое по отношению к общему управлению производством выступает как целевая подсистема.

Управление маркетингом как подсистема целевого характера должна решать следующие задачи:

- служить достижению общей цели управления производством и вместе с тем иметь собственные задачи;
- предусматривать определенные формы планирования, организации, стимулирования, учета и т.п.;
- ориентировать деятельность органов управления и исполнителей на повышение эффективности маркетинговой деятельности;
- служить одним из критериев оценки эффективности управления производством.

Для того, чтобы эффективно осуществлять маркетинговую деятельность, ею необходимо управлять. Управление маркетингом предполагает реализацию всех функций управления, рассматриваемых в теории менеджмента. Наиболее часто выделяются следующие **основные функции**:

- Стратегическое планирование;
- Планирование маркетинга;
- Организация маркетинга;
- Маркетинговый контроль.

Следовательно, эффективность управления маркетингом в значительной мере зависит от трех основных составляющих любого процесса управления: планирования, организации и системы контроля на предприятии (рисунок 1.):

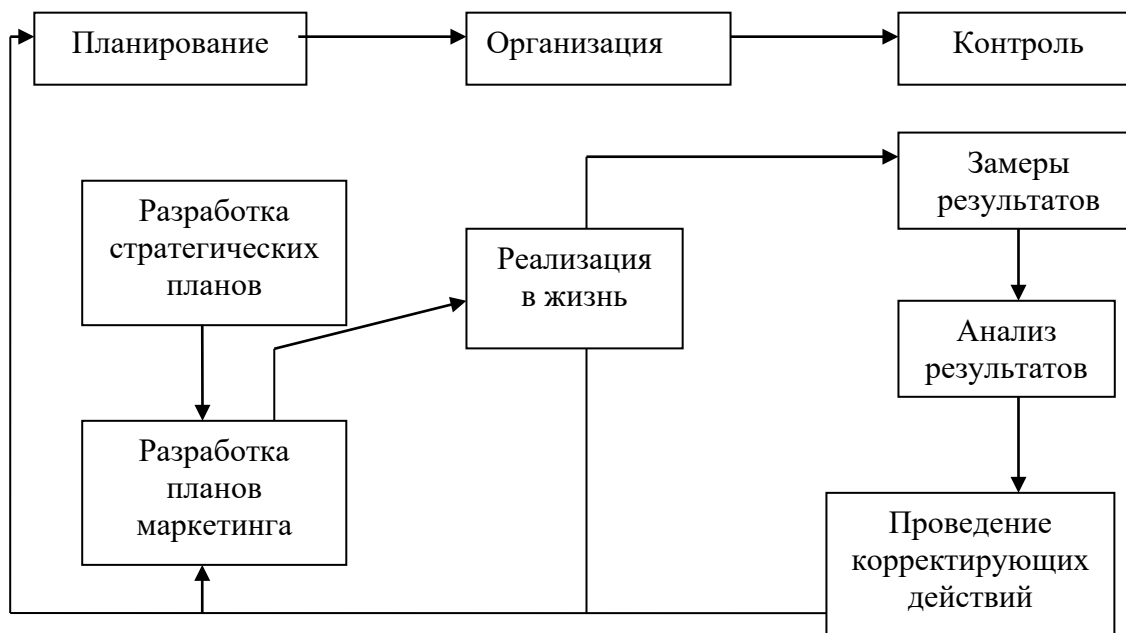


Рисунок 1. Взаимосвязь между планированием, организацией и контролем в системе управления маркетингом

Кроме того, выделяют такие функции управления, как мотивация, регулирование и учет, а также прогнозирование и анализ.

Переход товаропроизводителей к деятельности на основе принципов, методов, функций, методологических подходов маркетинга знаменовала собой подлинный переворот в организации, управлении и контроле процесса деятельности организации по мере все более полного восприятия ею «философии» и управляющих возможностей маркетинг-менеджмента.

Управление организацией, работающей на основе принципов и методов маркетинга, состоит из двух частей:

- 1) общефирменная система управления, основанная на принципах маркетинга как на рыночной концепции управления;
- 2) управление собственно маркетинговой деятельностью организации посредством соответствующих организационных структур (служб, отделов).

Виды планирования маркетинга. Процесс стратегического планирования.

Под планированием маркетинга понимается логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению за определенный период исходя из предположений о будущих

вероятных условиях выполнения плана, т.е. это деятельность по разработке различных видов плана маркетинга.

Эта деятельность является элементом более общего понятия — системы планирования маркетинга, включающей помимо разработки плана маркетинга также его реализацию и контроль.

Планирование маркетинга в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Так, диапазон содержания плана маркетинга для различных компаний различен: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта. На другом полюсе — план маркетинга, основанный на широчайшем рассмотрении стратегии бизнеса, что выливается в разработку интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты. Отдельные организации, особенно малые предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организации в целом, или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; формулируются стратегии маркетинга; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет с разбивкой по годам.

Виды планирования маркетинга:

- Стратегическое планирование (стратегическая, или долгосрочная, маркетинговая программа) ;
- Планирование маркетинга (годовой план маркетинга).

Результатом стратегического планирования маркетинга выступает *стратегическая маркетинговая программа*.

Маркетинговая программа — комплекс взаимосвязанных задач и адресных мероприятий социального, экономического, научно-технического, производственного, организационного характера, объединенных единой целью, с указанием используемых ресурсов и сроков реализации.

План маркетинга составляется на основе стратегической маркетинговой программы, при его разработке учитываются текущие состояние и возможные изменения внутренней и внешней среды маркетинга.

Программа маркетинга (маркетинговая программа) составляется на основе комплексных маркетинговых исследований и результатов оценки собственных возможностей организации. В современных условиях деятельности организации маркетинговая программа необходима для принятия обоснованных управленческих решений на уровне высшего звена управления компанией

(текущее планирование, директивные планы, стратегические программы, выбор стратегии).

Программа маркетинга может разрабатываться по производственному отделению и по продукту.

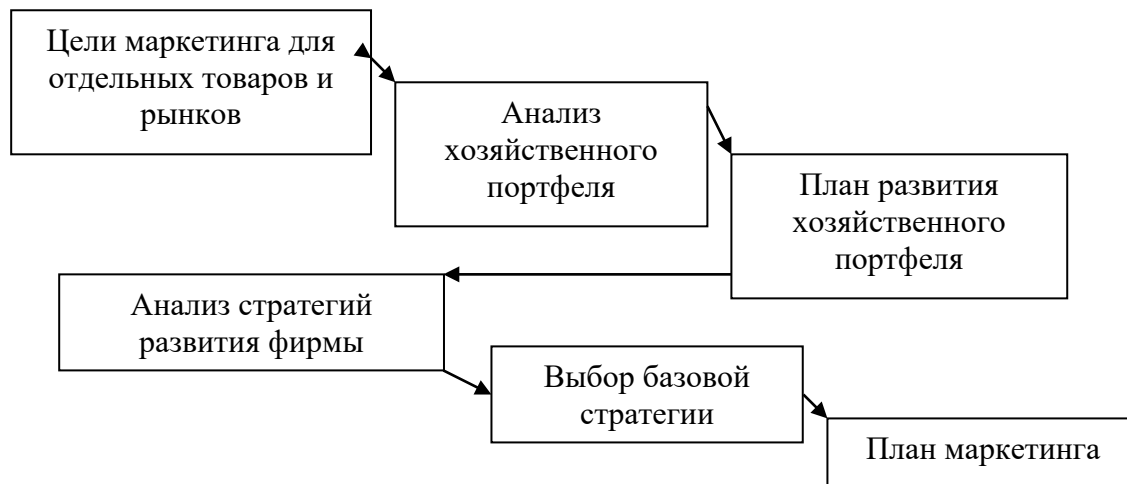


Рисунок 2. Основные этапы планирования маркетинга

Стандартизированная (типовая) структура маркетинговой программы содержит:

- характеристику и прогноз развития целевого рынка, в том числе факторов макро- и микросреды маркетинга;
- рыночную позицию организации с обоснованием выбора стратегии и тактики поведения на целевом рынке;
- комплекс маркетинга с обоснованием разработок по товарной, коммуникационной, сбытовой, ценой и кадровой политике;
- источники финансирования программы и контроль за ее осуществлением.

При разработке маркетинговой программы целесообразно учитывать следующие рекомендации:

1. В разделе программы «Прогноз развития рынка» необходимо проводить такие характеристики, как: расчетная доля рынка; объем возможных продаж; инфраструктура сбыта; уровень и динамика платежеспособного спроса; поведенческие особенности и мотивы покупки; требуемый уровень сервиса .

2. В разделе «Рыночная стратегия организации» оцениваются возможности организации для осуществления продаж на выбранном рынке с выявлением основных конкурентных преимуществ.

3. В разделе «Коммуникационная политика» рекомендуется решить вопрос о средствах коммуникации, обосновать их выбор и распределить бюджет между отдельными составляющими политики продвижения товара на рынок.

Стратегическая маркетинговая программа составляется на 3 – 5 и более лет, ежегодно пересматривается и служит основой годовых планов маркетинга.

В основе стратегической программы маркетинга лежит 4 взаимосвязанных блока:

1. цели организации;

2. цели маркетинга;
3. стратегии хозяйственного портфеля организации;
4. стратегии роста организации.

Выделяют долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели деятельности организации, которые необходимо ранжировать (миссия, цели высшего уровня и т.д.). Всё это сводится к построению дерева целей. Одной из важнейших целей является обеспечение прибыли, выживание на рынке.

Цели маркетинга могут быть самыми разными, но их достижение должно способствовать обеспечению конечных результатов, определенных целями деятельности организации. В качестве целей маркетинга рассматривают:

- Удовлетворение запросов потребителя;
- Обеспечение соответствующего роста продаж;
- Завоевание определенных позиций на рынке по качеству предлагаемых товаров;
- Завоевание определённой доли рынка по объёму реализуемой продукции;
- Достижение превосходства над конкурентами.

Если в стратегическом планировании фиксируются основные направления деятельности фирмы, то в маркетинговой программе определяются конкретные задачи в рамках данных направлений.

Содержимое *хозяйственного портфеля* фирмы определяется как совокупность всех производимых товаров и услуг, предлагаемых фирмой для продаж. В этом портфеле выделяются отдельные товары или отдельные ассортиментные позиции, которые выпускаются определённым подразделением предприятия (стратегическое хозяйственное подразделение (СХП)).

Стратегическое хозяйственное подразделение – это самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделённым полной ответственностью за объединение всех функций и стратегий.

Общие характеристики стратегического хозяйственного подразделения:

- конкретная ориентация;
- точный целевой рынок;
- во главе – один из руководителей маркетинговых служб;
- контроль над собственными ресурсами;
- собственная стратегия;
- четко обозначенные конкуренты;
- явное отличительное преимущество.

С помощью матрицы БКГ («Бостон консалтинг групп») устанавливается роль каждого СХП в производственной и коммерческой деятельности организации. После этого для каждого СХП определяется оптимальная стратегия его развития.

Планировать стратегию можно по *матрице возможностей по товарным рынкам*, по *матрице привлекательности отрасли* (как и БКГ, но вместо показателей темпов роста используется критерий привлекательности отрасли, а вместо доли рынка – конкурентоспособность товара); по *матрице направленной политики*; по *общей стратегической модели (модель Портера)* и т.д.

Основные варианты развития организации (направления):

1. **Интенсивный рост** – более глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, разработка нового товара;
2. **Интеграционное развитие:**
 - 2.1. *регрессивная интеграция* – предполагает обеспечение развития фирмы за счет поставщиков (либо получение поставщиков в свое владение, либо установление над ними более жесткого контроля);
 - 2.2. *прогрессивная интеграция* – фирма считает, что результат своей производственно - коммерческой деятельности можно улучшить путем получения во владение каналов распределения, либо благодаря установлению более жесткого контроля над ними;
 - 2.3. *горизонтальная интеграция* – предполагает обеспечение развития фирмы за счет предприятий-конкурентов;
3. **Диверсификационный рост** – во многих случаях фирма может улучшить свою деятельность, если будет производить новые товары и продавать их на новых рынках.
 - 1.1. *концентрическая диверсификация* – расширение товарного ассортимента за счет производства новых товаров, без изменения технологий производства и каналов распределения;
 - 1.2. *горизонтальная диверсификация* – фирма предполагает улучшить свою деятельность за счет производства нового товара, сохранив при этом контакты и связи с участниками каналов распределения;
 - 1.3. *конгломерантная диверсификация* – фирма стремится обеспечить свое развитие за счет производства совершенно нового товара, не имеющего ничего общего ни с рынками распределения, ни с производимыми товарами.

Стратегический план маркетинга направлен на решение (без детальной проработки) стратегических задач маркетинговой деятельности применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ). Для подразделений СХЕ он не разрабатывается. В то же время отдельные позиции стратегического плана (затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п.) доводятся до подразделений СХЕ и являются основой разработки текущих планов маркетинга.

Стратегический план маркетинга, как правило, разрабатывается на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Таким образом, стратегический маркетинговый

план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и те мероприятия, реализация которых приводит к их достижению.

Стратегический план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени.

Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Таким образом, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях:

1. Маркетинговые исследования.
2. Товарная политика.
3. Ценовая политика.
4. Товарораспределительная политика.
5. Коммуникационная политика.

Как правило, план маркетинга содержит следующие разделы:

1) характеристика текущих показателей деятельности (дается текущее положение организации);

2) оценка текущей маркетинговой ситуации (дается описание положения организации с указанием позитивных и негативных факторов, которые определяют опасности и возможности);

3) Анализ положения организации на рынке, выявление сильных и слабых сторон, составление перечня опасностей и возможностей

опасность – осложнение, возникшее с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий может привести к подрыву живучести организации или ее гибели.

возможность – привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная организация может добиться конкурентного преимущества.

4) Установление целей и задач маркетинга (позволяют уменьшить влияние негативных факторов и увеличить позитивное воздействие);

5) Определение стратегии маркетинга.

Стратегия маркетинга – рациональное конечное построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи выполнением соответствующей совокупности мероприятий. Такими мероприятиями предусматривается:

- сегментация рынка;
- определение целевого рынка;
- выбор методов выхода на рынок;
- разработка комплекса маркетинга;
- выбор времени выхода на рынок.

- б) разработка программы действий, которые определяют:
 - что будет сделано;
 - когда это будет сделано;
 - кто это будет делать;
 - какие необходимы ресурсы.
- 7) составление бюджета маркетинга;
- 8) порядок контроля за выполнением намеченных мероприятий.

Система управления маркетингом требует создания организационно-экономического механизма, быстро адаптирующегося в условиях внешней среды. Деятельность каждой организации направлена на достижение желаемых ею конечных результатов. Достижение этих результатов может быть обеспечено благодаря реализации плана маркетинга, согласно которого следует выполнить определенный комплекс мероприятий, обусловленных целью деятельности организации. На практике реализация таких мероприятий не всегда оказывается заранее предсказуемой. Поэтому необходимо постоянно учитывать фактическое состояние дел и в случае необходимости проводить корректировку запланированных мероприятий. Для этого необходимо осуществлять маркетинговый контроль.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ.

Составной частью управления маркетингом является его *организация*. Организация маркетинга включает:

- определение структуры управления маркетингом;
- подбор и расстановку кадров в соответствии с выбранной структурой управления;
- установление прав и обязанностей сотрудников службы управления маркетингом;
- создание необходимых условий для нормальной работы сотрудников, занятых решением маркетинговых задач;
- установление необходимого взаимодействия между отделами службы управления маркетингом и другими отделами управления фирмой.

Внедрение маркетинга в организационные структуры предприятий происходит по двум главным направлениям:

1. Путем создания специализированной службы или отдела маркетинга.
2. Путем модернизации других основных служб с целью их большей адаптации к требованиям рынка и более гибкой реакции на изменения внешней среды.

Организационная структура маркетинговой деятельности предприятия – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Организационная форма должна характеризоваться:

- составом и содержанием функции маркетинга;
- необходимой численностью работников, занятых реализацией данных функций;
- составом структурных подразделений, аппарата управления;
- иерархичным построением аппарата управления;
- организацией взаимодействия всех подразделений данной службы и всех отдельных работников.

Наибольшее распространение из многочисленных служб маркетинга имеют следующие:

1. Служба функциональной ориентации
2. Служба товарной ориентации
3. Служба рыночной ориентации
4. Служба региональной ориентации

Организация по функциям – означает, что как внешние рынки, так и производимые товары, рассматриваются в виде некоторых однородностей, для работы с которыми вполне достаточно иметь специализированные отделы. Данная структура целесообразна, когда и товаров и рынков у предприятия немного.

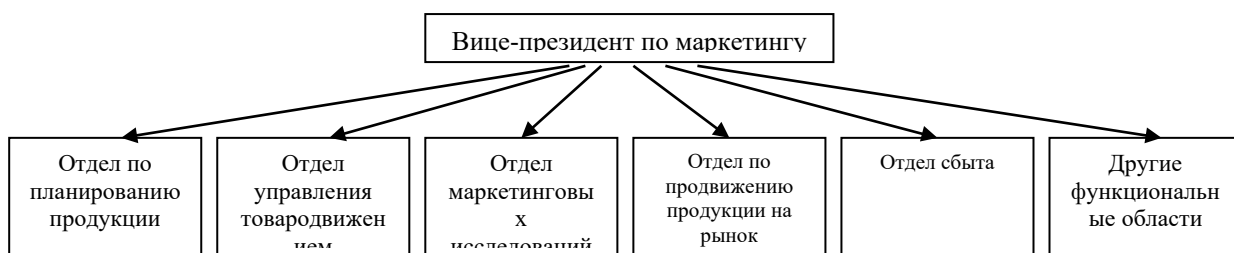


Рис. 3 Функциональная организация службы маркетинга

Организация по товарам – хороша в случаях, когда у предприятия много товаров или товарных групп, требующих специфических условий производства, сбыта, обслуживания. В данном случае в отделах, характерных для организации «по функциям», выделяют сотрудников (или формируют группы), которые занимаются только «своим» товаром. По отношению к этому товару восстанавливается функциональная ориентация, что гарантирует должное внимание всем аспектам маркетинга (рис.4).

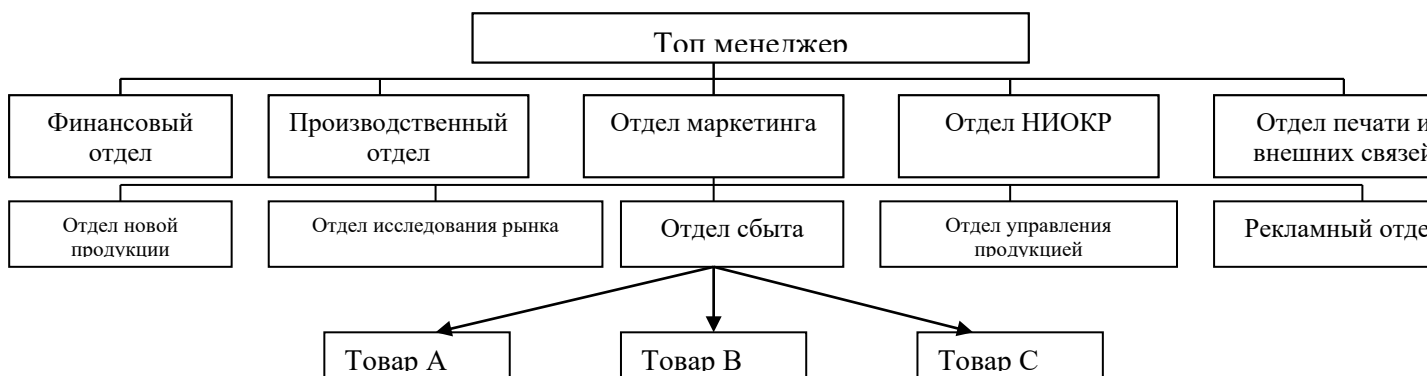


Рис. 4 Товарная структура управления маркетингом.

Организация «по рынкам» означает, что под термином «рынок» понимается некоторая отрасль промышленности или сегмент покупателя (рис. 5).

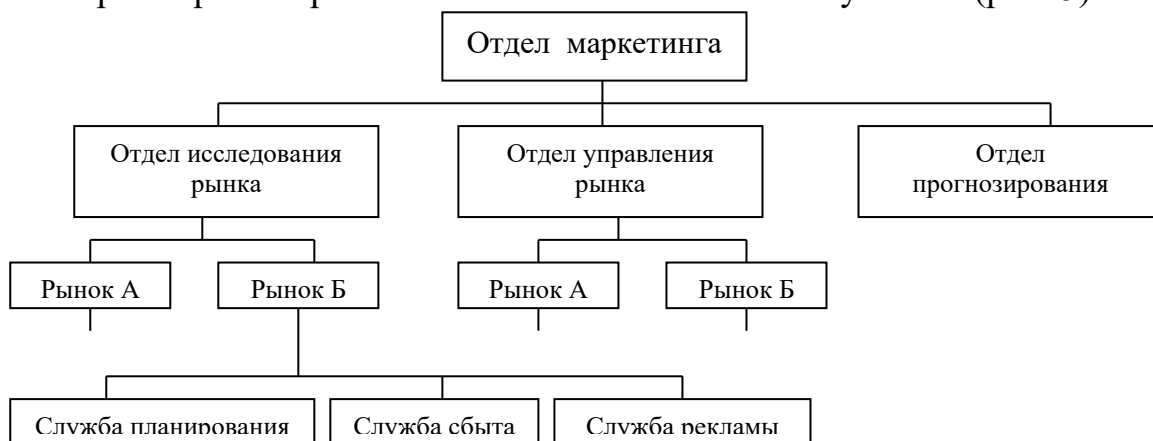


Рисунок 5 – Рыночная организация службы маркетинга

Организация «по регионам» считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура товаров не велика, а различия между их потребителями незначительные (рис. 6).

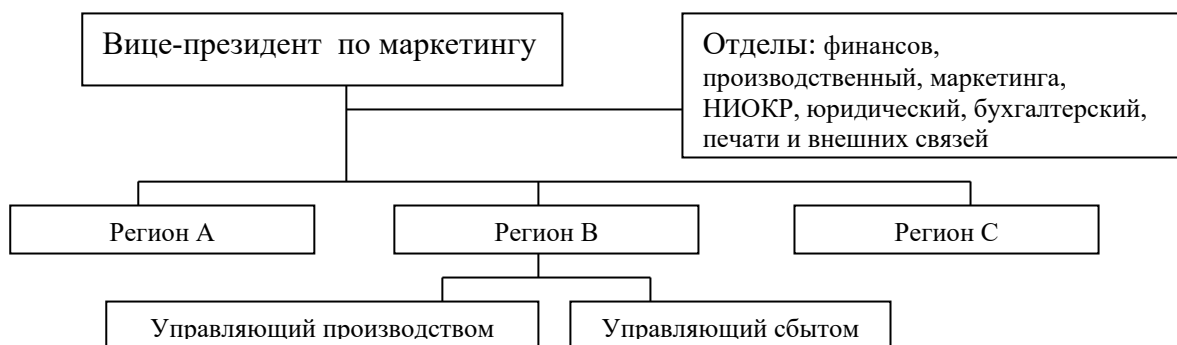


Рис. 6 Региональная организация службы маркетинга

Как правило, перечисленные выше структуры маркетинга, в чистом виде на практике не встречаются. В основном предприятия имеют смешанные формы, например, организация по товарно-рыночному признаку, функционально – товарному и т. п.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать следующим критериям:

- гибкость, мобильность, адаптивность – эти качества необходимые не только собственно маркетинговой структуре организации, но и ее организационно-управленческому механизму в целом;
- простота маркетинговой организационной структуры – неперемное условие ее эффективности;
- соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры организации, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач;

- соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую оргструктуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип;
- ориентация оргструктуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая оргструктура, не придерживаясь данного принципа, в конечном счете обречена на неудачу.
- наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность организации с целью достижения рыночных целей.

КОНТРОЛЬ В МАРКЕТИНГЕ

Деятельность каждой организации направлена на достижение желаемых ею конечных результатов. Достижение этих результатов может быть обеспечено благодаря реализации плана маркетинга, согласно которого следует выполнить определенный комплекс мероприятий, обусловленных целью деятельности организации. На практике реализация таких мероприятий не всегда оказывается заранее предсказуемой. Поэтому необходимо постоянно учитывать фактическое состояние дел и в случае необходимости проводить корректировку запланированных мероприятий. Для этого необходимо осуществлять маркетинговый контроль.

Маркетинговый контроль – это систематическое сопоставление фактических и запланированных результатов работы организации в целях обеспечения эффективности её предпринимательской деятельности. Он предполагает как анализ производственно-коммерческой, так и маркетинговой деятельности организации.

Объекты контроля:

- объём продаж;
- величина прибыли и убытков;
- отдельные результаты другой производственно-коммерческой деятельности;
- реакция покупателей на новые товары;
- реализация маркетинга.

С учётом выделенных объектов выделяют следующие **виды** контроля:

1. **ежегодный плановый контроль** (анализ объема продаж; анализ конкурентного положения; анализ соотношения между затратами и объемом продаж; финансовый анализ; анализ отношения покупателей к фирме и ее товарам);
2. **контроль прибыли** (установление источников прибыли и убытков);

3. **контроль эффективности** (оценка эффективности затрат на маркетинг);

4. **стратегический контроль** (осуществление ревизии маркетинг: анализ внутренних и внешних возможностей фирмы).

Маркетинговый контроль должен быть объективным и осуществляемым в определённой последовательности. Необходимо соблюдать соответствующую периодичность его проведения, обеспечивать всестороннее исследование рассматриваемых проблем.

Процесс контроля состоит из следующих этапов:

1. установка контрольных количественных и качественных показателей;
2. проведение замеров достигнутых показателей деятельности;
3. сопоставление фактических и запланированных результатов;
4. корректировка действий (в случае значительного отклонения производят анализ причин возникших отклонений, доведение фактических показателей до плановых, корректировка плановых показателей; при незначительных отклонениях корректировка не требуется либо проводится конкретизация плана или планируемого периода).

Конечный результат контроля – выработка корректирующих воздействий и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятия к неконтролируемым факторам.

В рамках ревизии маркетинга проводится анализ внутренних и внешних возможностей организации. Он предполагает изучение рынков, потребителей, конкурентов, а также в целом внешней среды маркетинга.

Контроль маркетинга представляет собой глубокую аналитическую работу, в результате которой администрация организации отказывается от неэффективных методов управления маркетингом и изыскивает новые, отвечающие условиям выживания организации способы и инструменты воздействия на контролируемые факторы среды.