

Тема 2

Управление маркетингом

Вопросы:

1. Маркетинговая ориентация: сущность и составные элементы.
2. Этапы перевода фирмы на маркетинговую концепцию управления.
3. Организация службы маркетинга.
4. Процесс управления маркетингом на фирме.

Вопрос 1. Маркетинговая ориентация: сущность и составные элементы

Маркетинговая ориентация (МО) предполагает, что вся деятельность предприятия основана на определении нужд целевого потребителя и предложении ему товаров и услуг, которые отличаются от аналогичных товаров и услуг конкурентов либо обладают преимуществами по сравнению с ними.

Более 30 лет продолжалась теоретическая дискуссия по вопросам определения категории МО и факторов, способствующих или препятствующих успешному внедрению концепции маркетинга на предприятии.

Концептуализация категории МО, позволившая осуществить её измерение на практике, была осуществлена только в начале 90-х гг. XX века в работах А.Кохли и Б. Яворского, а также С.Слатера и Дж. Нарвера.

Модель маркетинговой ориентации А. Кохли и Б. Яворского

проанализировали результаты интервьюирования менеджеров американских фирм и предложили свое определение категории МО, куда вошли

3 основных составляющих:

- генерирование знания обслуживаемого рынка в рамках фирмы в целом
- распространение знания рынка среди подразделений и отделов фирмы
- ответная реакция со стороны фирмы в целом на эти рыночные знания

Знание рынка включает не только определение текущих и потенциальных нужд потребителя, но и экзогенных факторов, влияющих на их динамику.

Но генерирование рыночных знаний происходит, как правило, в рамках специфических отделов фирмы (чаще всего – отдела маркетинга и в исследовательских подразделениях предприятия)

Для организации деятельности предприятия в целом в направлении удовлетворения потребительских нужд эти знания должны быть распространены по всем отделам.

Процесс распространения рыночного знания может идти

как по **формальным каналам** (например, участие представителей отдела маркетинга в процессе разработки товарной идеи), так и **неформальным образом** (например, когда руководители различных подразделений предприятия встречаются вне своих кабинетов и обмениваются мнениями по вопросам развития предприятия)

Ответная реакция фирмы в целом на рыночные знания материализуется в маркетинговой деятельности по определению целевых рынков, созданию товаров и услуг в соответствии с их требованиями, распределении и стимулировании сбыта этих продуктов для достижения благоприятной ответной реакции со стороны потребителя.

А.Кохли и Б.Яворский не только дали развернутое определение категории МО, но и выдвинули предположение, что область маркетинговой ориентации включает в себя **набор условий и набор последствий.**

В состав условий, оказывающих влияние на формирование маркетинговой ориентации, входят:

1. характеристики менеджеров высшего звена

2. динамика отношений между подразделениями фирмы

3. организационные системы предприятия

**В качестве последствий развития
МО были представлены Кохли и
Яворским изменения в результатах
деятельности фирмы как ответная
реакция потребителей и работников
самой фирмы.**

Кохли и Яворский кроме этого выдвинули предположение о том, что **взаимосвязь между** маркетинговой ориентацией и результатами деятельности фирмы **моделируется факторами маркетинговой среды**, в частности:

- **степенью рыночной турбулентности**
- **уровнем конкуренции и**
- **скоростью технологических изменений.**

Модель Кохли-Яворского



МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ ДЖ. НАРВЕРА И С.

СЛАТЕРА. Независимо от А.Кохли и Б.Яворского, и практически в то же время концептуализацией понятия МО занимались Дж.Нарвер и С.Слатер.

На основании анализа эмпирических данных они выдвинули своё определение маркетинговой ориентации, состоящее из **3 элементов:**

потребительской ориентации

ориентации на конкурентов

межфункциональной

координации

Потребительская ориентация

представляет собой достаточный уровень понимания нужд целевых потребителей, который позволяет фирме обеспечивать их желаемыми товарами и услугами.

Ориентация на конкурентов означает понимание слабых и сильных сторон реальных и потенциальных конкурентов в краткосрочном периоде, а также их возможностей в долгосрочной перспективе.

Межфункциональная координация означает, что на предприятии существует координация усилий по использованию всех видов ресурсов с целью создания товаров в соответствии с нуждами целевого потребителя.

Дж. Нарвер и С.Слатер охарактеризовали категорию «маркетинговая ориентация» как категорию, имеющую несколько направлений измерения, каждое из которых представляет собой различные стороны маркетинговой ориентации.

Направления измерения маркетинговой ориентации Дж. Нарвера и С.Слатера.

Респондентам было предложено определить степень согласия с каждым из следующих утверждений относительно своих предприятий, используя такую шкалу:

Полностью не согласен - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 – Полностью согласен

Потребительская ориентация

- Цели предприятия определяются стремлением удовлетворить нужды потребителя
- Осуществляется мониторинг деятельности по удовлетворению нужд потребителя
- Стратегия конкурентных преимуществ основана на учете нужд потребителя
- Стратегии реализуются на основе убеждений о создании потребительской ценности
- Степень удовлетворенности потребителя систематически измеряется
- Большое внимание уделяется послепродажному обслуживанию

Ориентация на конкурентов

- Торговый персонал обменивается информацией о стратегиях конкурентов
- Быстрая ответная реакция на действия конкурентов
- Менеджеры регулярно обсуждают сильные и слабые стороны конкурентов
- Обращение к целевому потребителю происходит на основе использования собственных конкурентных преимуществ

Межфункциональная координация

- Менеджеры высшего звена регулярно посещают потребителей
- Межфункциональный обмен информацией о динамике требований потребителей
- Бизнес-функции интегрированы с целью удовлетворения нужд целевых рынков
- Менеджеры различных подразделений понимают, какой вклад каждый из них может внести в создание потребительской ценности

Определение маркетинговой ориентации Р. Рукерта.

Несколько позже дискуссию по вопросу концептуализации категории МО продолжил Р. Рукерт.

Его определение МО было очень близко по содержанию описанным выше определениям.

Разница заключалась лишь в акценте, указывающем на **необходимость подготовки и реализации бизнес-стратегии предприятия как ключевого звена маркетинговой ориентации.**

Важность учета стратегического планирования при определении маркетинговой ориентации Р. Рукерт обосновал следующими **причинами:**

- Развитие МО представляет собой существенное стратегическое изменение в рамках предприятия в целом, что, соответственно, затрагивает и содержание его стратегии.
- Включение стратегического планирования в область маркетинговой ориентации позволяет проанализировать намерения менеджеров ещё до того, как они реализуются посредством реальных маркетинговых мероприятий.
- Процесс стратегического планирования представляет собой связующее звено между получением рыночной информации и реальными изменениями на предприятии, представляющими собой ответную реакцию на нужды целевого рынка.

Концептуализации Дж. Нарвера и С.Слатера, А.Кохли и Б.Яворского и Р.Рукерта имеют одну общую черту – **они основываются на анализе поведенческих аспектов.**

Поведенческие аспекты МО обсуждались в работах многих авторов:

- **Р.Деспандье и Ф.Вебстер – рассматривали МО как набор поведенческих установок менеджеров, связанных с процессом увеличения потребительской ценности. Отсюда следует вывод, что МО как часть корпоративной культуры должна быть распространена по всем подразделениям фирмы. Изменение поведенческих установок менеджеров для развития МО является сложным и отнюдь не прямолинейным процессом.**
- **Н.Пирси подчеркивал, что МО внедрить на предприятии не просто, когда поведенческие установки меняются медленно и не предпринимаются конкретные меры по развитию функций маркетинга.**

Поведенческие аспекты МО

- **Б.Эймс** предупреждал о том, что использование некоторых функций маркетинга не всегда тождественно изменению поведенческих установок в направлении изучения и удовлетворения нужд целевого рынка.
- **Б.Шапиро** (как и А.Кохли и Б.Яворский) подчеркивал, что МО может быть практически реализована только посредством распространения информации о целевых потребителях в пределах всей фирмы и разработки межфункциональной стратегии, направленной на удовлетворение нужд потребителей.
- **Г.Каннинг** выдвинул предположение о том, что **МО** достигается лишь в случае, когда все работники фирмы рассматривают маркетинг как составную часть своей работы.
- **Дж. Лихтенталь** и **Д.Вильсон** называли маркетинг «невидимой рукой», которая определяет поведение менеджеров.

Вопрос 2. Этапы перевода фирмы на маркетинговую концепцию управления.

Выделяют следующие Этапы перевода фирмы на маркетинговую концепцию:

- Производственный**
- Сбытовой**
- Маркетинговый**

В соответствии с ними меняется структура управления предприятия.

Организационная структура фирмы, ориентированная на производство



- исследования
- планирование производства
- планирование ассортимента
- планирование инвестиций
- закупка оборудования, сырья и материалов
- склады
- служба покупателей
- техническое обслуживание оборудования
- транспортная служба

- планирование финансов
- контроль финансов
- бюджет
- прогнозирование

- работа с кадрами
- обучение и повышение квалификации кадров

- ~~калькулирование~~ затрат
- формирование заказов

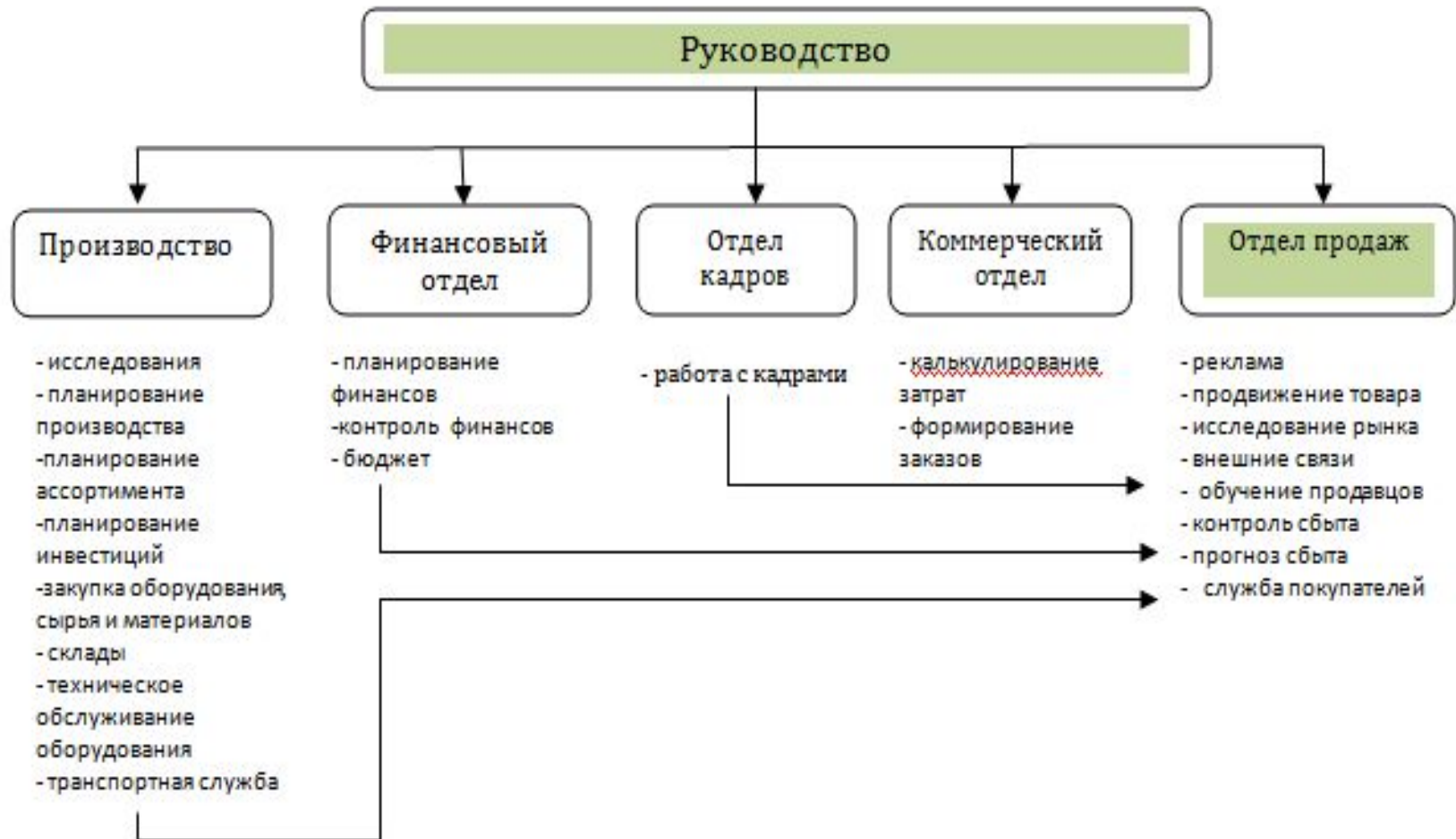
- реклама
- продвижение товара
- исследование рынка

- внешние связи
- рассылка и упаковка

Организационная структура фирмы, ориентированная на производство

- Использовалась в условиях, когда существовал рынок продавца и предложение было меньше спроса.
- Самый высокий статус у главного инженера.
- Нет единого руководящего работника, который объединяет функции маркетинга.
- Сбытовая политика ограничивается системой распределения.
- Отсутствуют систематические исследования рынка и планирование сбыта.

Организационная структура фирмы, ориентированная на продажу



Организационная структура фирмы, ориентированная на продажу

- Становление рынка покупателя и появление конкуренции привело к концентрации всей деятельности по сбыту товаров в одном подразделении (отделе продаж), которое стало ответственным за реализацию товара. На него также возлагались функции рекламы, исследования рынка, обучения продавцов, работы с покупателями, планирования и контроля сбыта. Появляется должность коммерческого директора.
- Такая организационная структура предприятия ориентирована на продажу товаров с использованием инструмента сбыта.

Организационная структура фирмы, ориентированная на маркетинг в системе сбыта



Организационная структура фирмы, ориентированная на маркетинг в системе сбыта

- Закрепление рынка покупателя, стабилизация принципа рыночной экономики (превышение предложения над спросом) послужили причиной создания отделов маркетинга в орг.структуре предприятий. Маркетинг стал рассматриваться как одна из функций управления деятельностью предприятия. Товарная политика стала входить в сферу деятельности маркетинга, значительно сократились функции отдела сбыта в связи с передачей большей их части в отдел маркетинга, начался процесс координации маркетинга с другими сферами производственной деятельности.
- **Но это только первый этап перехода на маркетинговую ориентацию.**
- Статус главного бухгалтера, начальника отдела кадров и главного инженера равнозначны со статусом начальника отдела маркетинга.

Организационная структура фирмы, ориентированная на полную интеграцию маркетинга



Организационная структура фирмы, ориентированная на полную интеграцию маркетинга

- Чтобы идея маркетинга проводилась через всю деятельность фирмы, должен быть 2-ой этап перехода, когда президенту фирмы подчиняется вице-президент по маркетингу, а ему уже все остальные.
- При такой структуре маркетологи и сбытовики начинают работать в одной связке, а вице-президент по маркетингу может предотвращать те решения, которые противоречат целям маркетинга. Таким образом, все сферы деятельности предприятия начинают подчиняться требованиям маркетинга, который превращается в ведущую функцию фирмы.

Ж.Ж.Ламбен выделяет 3 стадии развития маркетинга:

1. Пассивный маркетинг

2. Организационный маркетинг

(акцент – на концепцию продаж; применим в следующих ситуациях:

фундаментальное расширение рынка

слабо дифференцированные товары

потребители недостаточно опытные в закупках)

3. Активный маркетинг

- каждая стадия характеризуется приоритетной целью маркетинга.

+ **Манипулятивный (Дикий) Маркетинг** – при слишком энергичной рекламе и продажах – попытка свести спрос к требованиям предложения, нежели чем адаптировать предложение к ожиданиям спроса.

Разрушительен для фирмы или торговой марке в долгосрочной перспективе!

Вопрос 3. Организация службы маркетинга

- Маркетинговая работа требует организации специализированной службы на предприятии.
- В каждом конкретном случае руководитель предприятия, исходя из своего видения целей и задач, которые он планирует поставить перед службой маркетинга, самостоятельно определяет ее место в организационной структуре предприятия.
- Эффективность функционирования маркетинговой службы во многом будет определяться теми кадрами, которые заняты маркетингом на предприятии.

Организация службы маркетинга

- Исторически сложилось, что первой должностью, имевшей определенное отношение к выполнению предшествующих маркетингу функций стала должность коммерческого директора (заместителя директора по сбыту). Постепенно по мере развития рыночных отношений и усложнения процесса продажи, в его обязанности стали входить и некоторые маркетинговые функции и, в первую очередь, реклама.
- Позже начинается создание в структуре фирм самостоятельных подразделений, которые аккумулируют как сбытовые, так и маркетинговые функции.

Организация службы маркетинга

В зависимости от стадии развития маркетинга, его восприятия и внедрения в управленческую деятельность предприятия можно выделить следующие **этапы становления маркетинговой службы:**

На первом этапе в помощь функциональным службам, непосредственно подчиненным высшему руководству (сбыта, производства, финансов и т.д.) вводятся **3 подразделения:**

- **Коммерческий отдел** – осуществляет оперативную деятельность по реализации товаров и осуществлению коммерческих сделок;
- **Отдел конъюнктуры и цен** – осуществляет изучение рынков сбыта и анализ движения цен;
- **Отдел рекламы** – осуществляет рекламную деятельность и стимулирование спроса и продаж.

Организация службы маркетинга

На втором этапе коммерческий отдел усиливается с расширением сферы деятельности и полномочий, а на базе двух последних отделов (1 стадии) создается отдельное звено по маркетингу, входящее в систему управленческих служб, непосредственно подчиненных высшему руководству, в ведение которого входит уже целый комплекс маркетинговых задач, учитывающих реальные возможности предприятия.

На третьей стадии маркетинговая служба фирмы расширяется и усложняется и приобретает статус управления. Она включает отделы:

- **Непосредственно маркетинга**, который в свою очередь может быть разбит по отдельным направлениям маркетинговой деятельности на подотделы, секторы или группы, охватывающие уже весь комплекс маркетинговой деятельности.
- **Коммерческий отдел**, который выполняет функции по организации оперативно-коммерческой работы: подготовка, заключение и реализация контрактов, организация технического и сервисного обслуживания, контроль за сопутствующими коммерческим сделкам документооборотом и т.п. Он также может включать секторы и подотделы по какому-либо признаку.

Положение об отделе маркетинга

- Основным документом, регламентирующим деятельность отдела маркетинга, является **Положение об отделе маркетинга**. Оно устанавливает основные цели, задачи, структуру, виды работ, основные документы и взаимосвязи, используемые ресурсы, а также права и ответственность отдела маркетинга на предприятии.
- При его разработке необходимо учитывать особенности конкретной организации: стратегические цели, задачи, организационную структуру управления, сферу деятельности, количество видов бизнеса, финансовые, трудовые ресурсы и многое другое.
- В общем виде данные **Положения об отделе маркетинга** могут быть представлены следующим образом:
 - **Общие положения**
 - **Цели и задачи отдела маркетинга**
 - **Функции отдела маркетинга**
 - **Структура отдела маркетинга**

Положение об отделе маркетинга

Общие положения

- Общая цель (цели) предприятия: развитие предприятия на базе обеспечения его стабильного финансового положения путем осуществления эффективной производственно-сбытовой деятельности, приводящей к получению предприятием высокой прибыли.

Цели и задачи отдела маркетинга

- Исходя из общих целей предприятия, целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики, а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. Его рекомендации по рыночной ориентации производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия после утверждения руководством предприятия обязательны для соответствующих служб, занятых указанными видами деятельности.
- Решения, влияющие на рыночную ориентацию предприятия, все подразделения предприятия принимают на основе рекомендаций и по согласованию с отделом маркетинга. Все подразделения предприятия обязаны предоставлять отделу маркетинга любую информацию о характере и результатах своей деятельности. В свою очередь отдел маркетинга обязан предоставлять всем другим подразделениям предприятия информацию, необходимую для рыночной ориентации их деятельности.
- Отдел маркетинга не подменяет другие подразделения, а ориентирует деятельность других подразделений на рынок и коррелирует их работу с общими для всего предприятия целями рыночной деятельности.

Главные задачи отдела маркетинга:

- Оценка конъюнктуры рынка, постоянный анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих; разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия, проведение ситуационного рыночного анализа;
- Совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках в целом и в отношении отдельных видов товарной продукции, относительно продуктовой и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов;
- Разработка для предприятия в целом и отдельных товарных групп долгосрочных и текущих планов маркетинга и координация в данной области деятельности подразделений предприятия;
- Оперативное информационное обеспечение маркетинговой деятельности всего предприятия и его подразделений;
- Выработка, исходя из ориентации на рыночную деятельность, рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, его производственно-сбытовой деятельности, изменению номенклатуры выпускаемой продукции, по повышению эффективности работы предприятия и т.п.
- Выработка рекомендаций по установлению контактов с внешними организациями, а в ряде случаев представление предприятия в его отношениях с другими организациями, предприятиями, частными лицами. Порядок и уровень подобных контактов определяются руководством предприятия.
- Создание имиджа преуспевающей и надежной фирмы.

Бюджет маркетинга

Целесообразно для отдела маркетинга создать специальный **бюджет** маркетинговой деятельности. Структура и объем бюджета определяются отделом маркетинга совместно с экономическими службами предприятия и утверждаются директором. Ответственность за расходование выделенных средств несут зам. директора по коммерческим вопросам и начальник отдела маркетинга. Отчет по расходованию средств бюджета ежегодно представляется отделом маркетинга на утверждение руководству предприятия.

Организационные структуры службы маркетинга

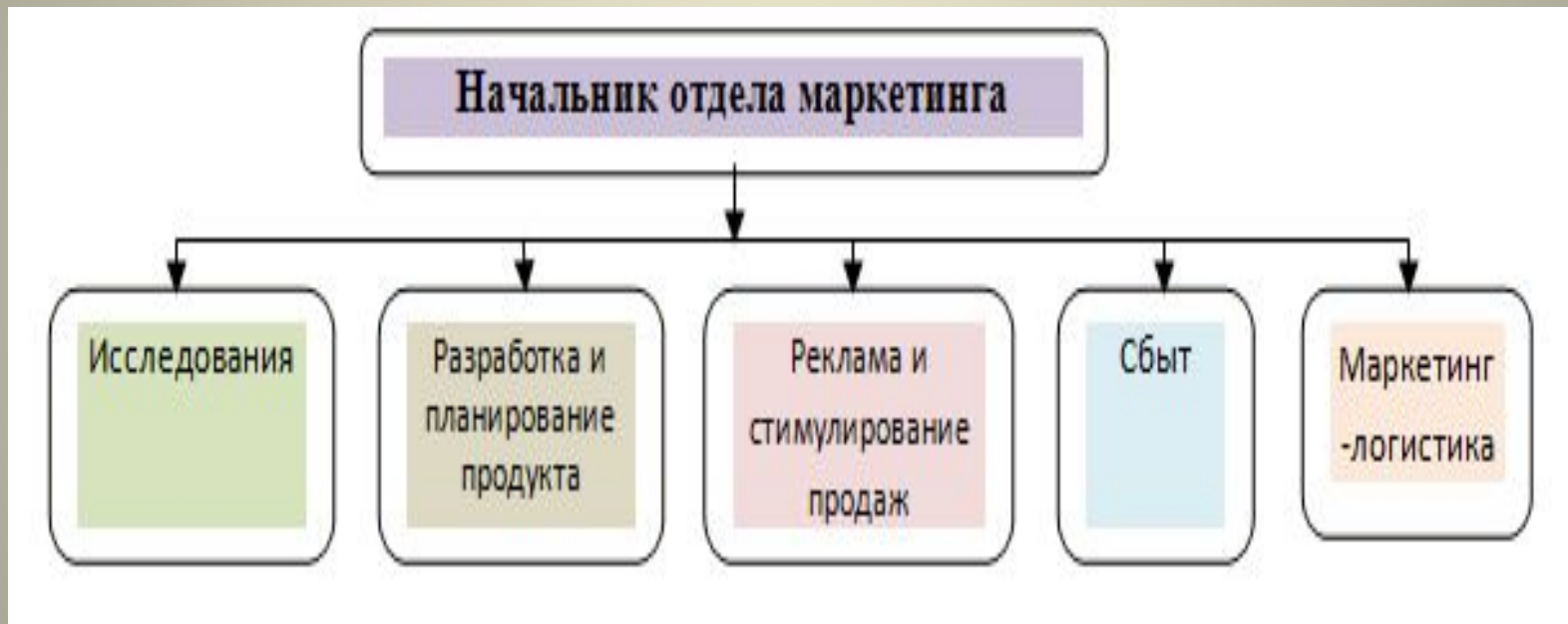
должны удовлетворять определенным требованиям:

- Малое количество звеньев
- Создание условий для развития интегрированного маркетинга на предприятии
- Содействие фирме в постоянном удовлетворении потребностей существующих и потенциальных покупателей
- Обеспечение развития творчества и инновационной деятельности сотрудников
- Гарантия быстрой адаптации производимых продуктов требованиям рынка
- Содействие росту продаж и снижению себестоимости.

Базовые типы организационных структур маркетинга

- Функциональная
- Продуктовая
- Региональная
- Ориентированная на покупателя (сегментная)
- Рыночная

Функциональный принцип построения службы маркетинга



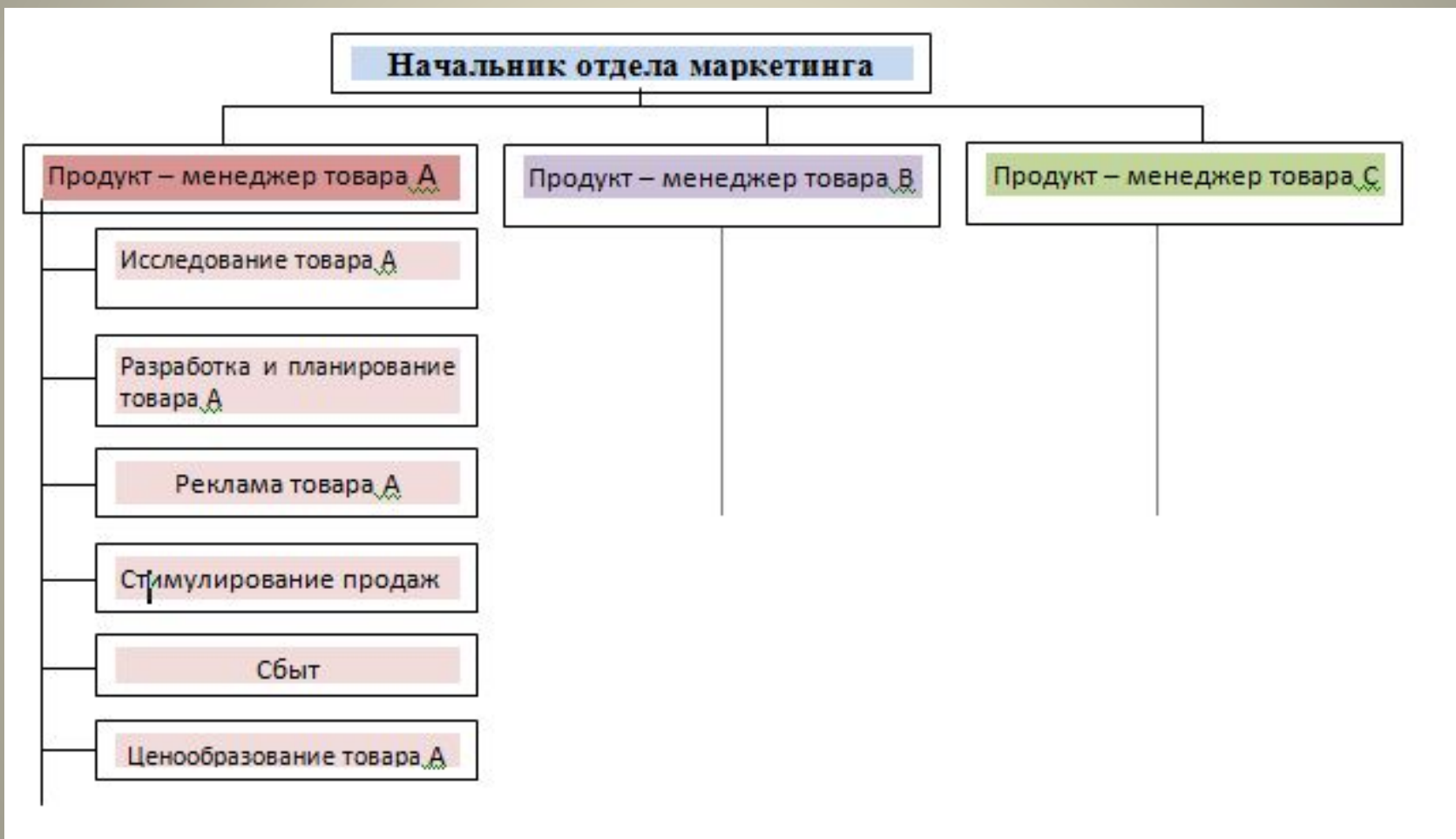
Функциональный принцип построения службы маркетинга

- Формируется исходя из тех функций, которые выполняет маркетинг.
- Отличается простотой, её задачами являются обеспечение соответствия всей деятельности фирмы философии маркетинга, координация всех подразделений и служб организации в рамках её маркетинговой политики.

Недостатки:

- Усложнение процесса управления
- Рост затрат на координацию из-за высокой степени разделения работ и недостаточной координации вопросов товарной политики
- Длительная приспособляемость к новым рынкам
- Руководство возлагается на одного человека (начальника отдела маркетинга), а ответственных за другие направления нет – это усложняет координацию и снижает эффективность, особенно при увеличении номенклатуры товаров и расширении рынков

Продуктовая организационная структура отдела маркетинга



Продуктовая организационная структура отдела маркетинга

- Подходит предприятию, у которого широкая номенклатура товаров.
- Ответственность за разработку и реализацию стратегий и текущих планов маркетинга возлагается на менеджера по продукту. Функции маркетинга выполняют сотрудники, находящиеся у него в подчинении.
- Целесообразна, когда объем продаж каждого вида товара (товарной группы) окупает затраты на маркетинг по этому товару (товарной группе).

Обязанности менеджера по товару:

- координация всей деятельности, связанной с маркетингом этого товара
- планирование стратегии и тактики маркетинга товара, включая составление сметы расходов на маркетинг
- сбор и оценка информации о состоянии рынка, деятельности конкурентов, появления новых товаров и т.п.
- контроль за соотношением цен и расходов, исполнением сметы расходов
- контроль за инновацией и элиминацией товаров

Продуктовая организационная структура отдела маркетинга

Достоинства структуры:

- возможность координации работы по всему комплексу маркетинга конкретного товара
- быстрая адаптация товарной политики к требованиям рынка
- возможность осуществления контроля за деятельностью сотрудников и выявление наиболее талантливых из них

Недостатки:

- относительно высокие затраты на маркетинг; несколько меньшая возможность интеграции маркетинга в производственную сферу предприятия

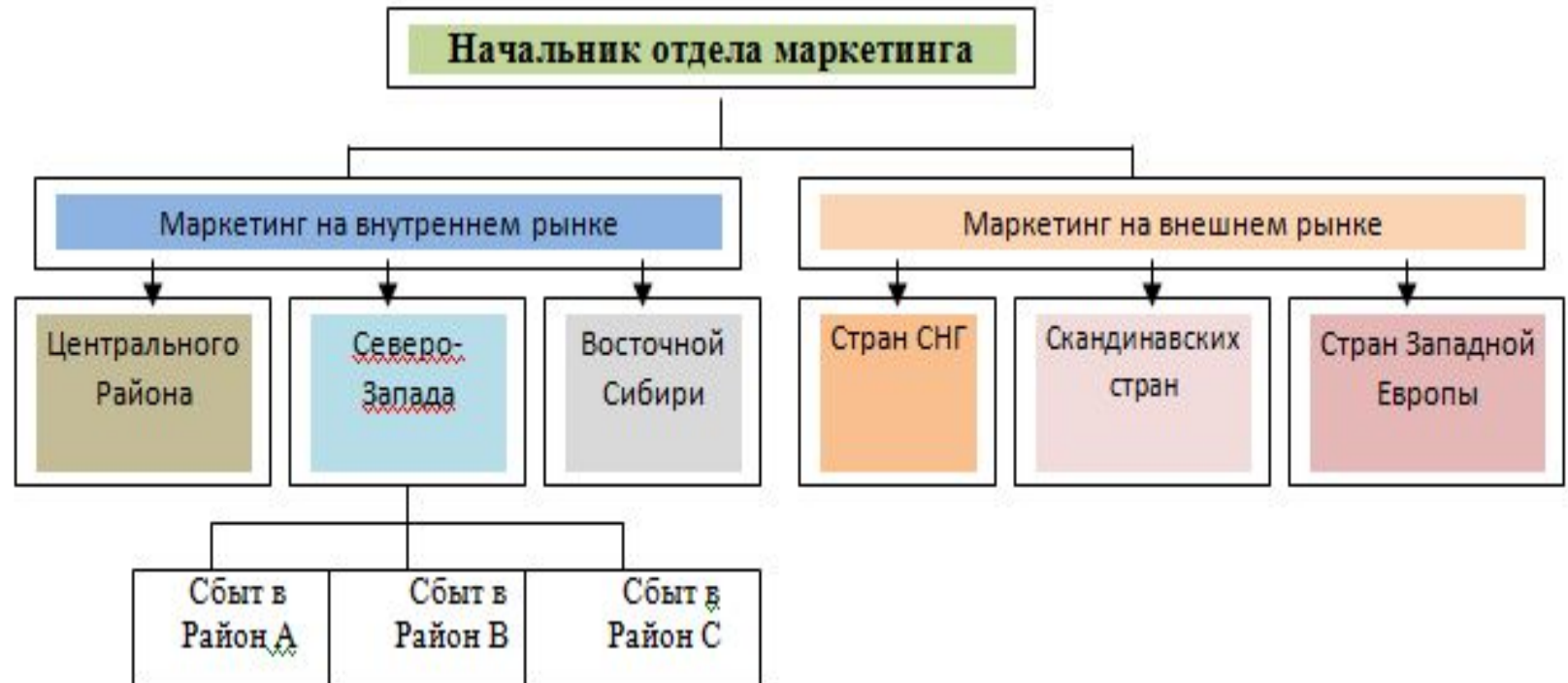
Организационная структура отдела маркетинга с ориентацией на покупателя



Организационная структура отдела маркетинга с ориентацией на покупателя

- Основывается на проведении маркетинговой деятельности и маркетинговых мероприятий, дифференцированных по целевым группам потребителей.
- В центре внимания этой структуры находятся покупатели и их запросы, которые отличаются по структуре потребления и привычкам. Поэтому структура ориентируется на разработку стратегии маркетинга для каждой группы покупателей и для работы с ней назначают отдельного руководителя. Благодаря постоянному контакту с покупателями, знанию их привычек и склонностей в покупках, эта структура может применяться в условиях неоднородного спроса.

Региональная организационная структура отдела маркетинга



Региональная организационная структура отдела маркетинга

- Применяется для предприятий, имеющих большой ареал сбыта, когда товар распределяется в регионы с различными требованиями.
- В рамках этой структуры специалисты по маркетингу группируются по отдельным регионам, представляющим части общего рынка.
- Ответственность за организацию маркетинга возлагается на менеджера по конкретному рынку. Он координирует все маркетинговые мероприятия по всем продуктам и осуществляет контроль за всеми покупателями, которые находятся в регионе.

Региональные структуры применяются:

- прежде всего, предприятиями мультинационального значения
- предприятиями, у которых есть проблемы с реализацией продукции
- предприятиями с неоднородной продукцией

Рыночная организационная структура отдела маркетинга

- Применяется для организаций, производящих однородную продукцию.
- Ответственность за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга на каждом рынке возлагается на менеджеров по рынку, которые сотрудничают со специалистами функциональных подразделений, где вырабатывается стратегия маркетинга для каждого рынка.

Эта структура:

- способствует улучшению координации служб при выводе товара на рынок
- создает возможность комплексной разработки маркетинговых мероприятий
- обеспечивает достоверный прогноз рынка, т.к. лучше учитывает его специфику

В то же время, рыночная структура характеризуется:

- дублированием функций
- низкой степенью специализации работ
- недостаточной гибкостью

Матричные структуры

Наряду с базовыми типами оргструктур, часто используют их сочетания:

- функционально – продуктовая
- функционально – рыночная
- продуктово – рыночная и т.д.

Матричная структура содержит одновременно максимум преимуществ и минимум недостатков других структур, в ней балансируются вертикальные и горизонтальные связи и коммуникации.

Матричные структуры



Матричные структуры

- Отличительная особенность: работник в каждой ячейке матрицы подчиняется двум руководителям.
- Кроме того, здесь имеется главный руководитель – арбитр, который поддерживает баланс в системе двойного подчинения, а также руководители каждой ячейки матрицы.
- Коммуникации в матричной системе довольно сложны, что обуславливает высокие требования к персоналу.
- Основным преимуществом матричной структуры является её высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды. Адаптация осуществляется путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, между функциями и продуктом.
- К достоинствам также следует отнести то, что в ней функциональные значения (маркетинговая философия) пронизывают каждую работу.

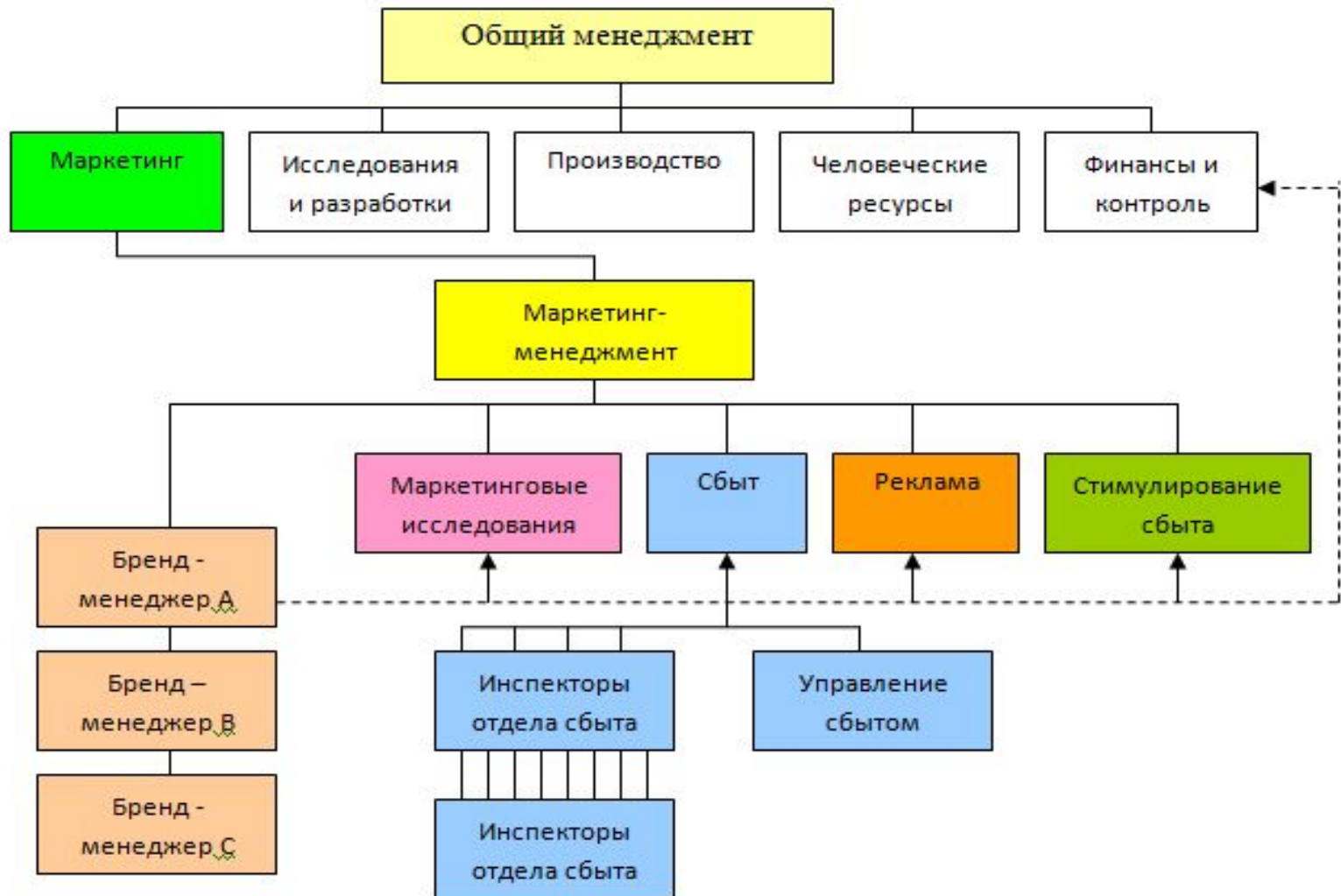
Недостатки: сложна, громоздка, велики затраты на внедрение и эксплуатацию.

Но, когда требуется сосредоточить ресурсы на решении особо важных проблем (например, вывод нового товара на рынок) – она является эффективной.

Современная система управления товарами и торговыми марками

В современных крупных компаниях – лидерах бизнеса внедрение маркетинговой концепции с организационной точки зрения осуществляется путем создания влиятельных отделов маркетинга, ответственных как за стратегические, так и за операционные решения. Ключевую роль в этих организационных структурах играет **управление товарами и торговыми марками.**

Современная система управления товарами и торговыми марками



Современная система управления товарами и торговыми марками

- **Бренд-менеджеры** решают такие стратегические вопросы, как исследования и разработки и товарные инновации, политика брендинга и коммуникации, анализ возможностей производства и сбыта (бизнес-анализ) и прогнозирование. Задача бренд-менеджера – организовать диалог с другими функциями фирмы, координировать и контролировать всё производство и прочую связанную с торговой маркой (брендом) деятельность.
- Обособленный **отдел сбыта** отвечает за вопросы реализации продукции и доставку товаров на прилавки розничных магазинов.
- Данная система получила широкое распространение среди производителей потребительских товаров, а также среди многих промышленных фирм. Именно она во многом способствовала доминированию торговых марок фирм-производителей на рынке.

Основные обязанности менеджеров по товару (бренд-менеджеров)*

- Координация всей связанной с товаром деятельности
- Составление маркетингового плана
- Корректировка отпускной цены
- Оценка себестоимости единицы продукции
- Составление маркетингового бюджета
- Сопоставление фактических и прогнозируемых продаж
- Предложение действий по продвижению
- Оказание помощи торговому персоналу
- Заказ маркетинговых исследований
- Выдача указаний фирмам, проводящим маркетинговые исследования
- Разработка и принятие решений по упаковке
- Выбор способов рекламы
- Соблюдение законов и правил
- Обучение торгового персонала
- Подготовка договоров и соглашений

* Результаты опроса во Франции. Функции располагаются по мере уменьшения важности

Основные обязанности менеджеров по товару (бренд-менеджеров)

- При взгляде на таблицу становится понятно, что эти обязанности относятся в основном к операционному, а не к стратегическому маркетингу. В принципе, менеджер по товару должен отвечать за среднесрочное и долгосрочное развитие товара, а торговые работники – за осуществление маркетингового плана в краткосрочной перспективе под руководством менеджера по маркетингу.

Преимущества такой организации:

- Присутствие бренд-менеджера создает в организации **динамизм и здоровую конкуренцию**, т. к. за развитие отдельных торговых марок отвечают разные работники. Бренд-менеджер действует подобно предпринимателю, ответственному за вверенный ему товар, - становится мини-президентом.
- **Менее известным брендам** уделяется больше внимания, т.к. их есть кому защищать.
- Позиция бренд-менеджера в организационной структуре располагает к **гармонизации и координации** всей деятельности, связанной с его торговой маркой или товаром, что способствует росту производительности.
- Менеджер по товару способен **реагировать на рыночные проблемы быстрее**, чем комитет функциональных специалистов.
- Он – единственный, чьи **функции соприкасаются с остальными функциями**, что благотворно сказывается на коммуникациях внутри фирмы.
- Он отвечает за составление годового плана маркетинга, а потому может разрабатывать **экономически эффективный маркетинг-микс**, гарантирующий прибыльность товара.
- Т.к. он отвечает за средне- и долгосрочное развитие, он (совместно с НИОКР) может инициировать изменения товара и тем самым пользоваться **новыми рыночными возможностями**.

Основные обязанности менеджеров по товару (бренд-менеджеров)

Проблемы и недостатки, возникающие при управлении товарами:

- Система управления товарами основана на принципе **децентрализации** и **делегирования** полномочий, а это требует однозначного политического согласия между генеральным (исполнительным) директором и менеджером по маркетингу.
- «Менеджер по товару» как **единица штатного расписания** необязательно предполагает наличие достаточного для эффективного выполнения обязанностей объема полномочий. Координировать рекламу, сбыт, производство и другие отрасли менеджеру приходится путем убеждения. Эта функция предполагает большие затраты энергии и наличие дипломатических навыков.
- Система управления товарами сопряжена с **большими издержками** и дублированием контактов между торговыми работниками, функциональными специалистами и менеджерами по товарам.
- Менеджеры по товарам по преимуществу – люди молодые, управляющие торговыми марками в течение непродолжительного периода. Такая **краткосрочная вовлеченность** ведет к тому, что наибольшее внимание уделяется краткосрочному операционному маркетингу в ущерб долгосрочному стратегическому мышлению.

Основные обязанности менеджеров по товару (бренд-менеджеров)

Разрешением потенциальных конфликтов между менеджерами по товарам, торговым персоналом и другими функциональными отделами в такой структуре занимается менеджер по маркетингу.

Он же должен определить цели, задачи и сферу полномочий менеджеров по товарам. Те же находятся в прямом подчинении менеджера по маркетингу, поэтому сам он (вместе с директором по маркетингу) может заниматься преимущественно стратегическими вопросами.

Ситуация

Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Вам необходимо ответить на следующий вопрос (применительно к трем предприятиям, описанным ниже): «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предлагаете и почему?»

- **Предприятие 1.** Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся раньше рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.
- **Предприятие 2.** Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а так же кондитерские изделия – рулеты, шоколадно-вафельную продукцию и т.д. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.
- **Предприятие 3.** Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются люди, страдающие сахарным диабетом.

Определите, по какому принципу следует создавать организационную структуру служб маркетинга на следующих предприятиях:

- Транспортно- экспедиторская фирма занимается перевозками грузов по всей территории России;
- Часовой завод выпускает: мужские и женские часы, хронометры для воздушного и морского флота;
- Фирма производит и продает мебель: столы для ПК, офисную мебель, рабочие столы, стулья, кресла, диваны;
- Фирма производит сборочные дачные домики, реализуемые в основном в Подмосковье. Домики, как правило, бывают одноэтажные с кухней и двухэтажные с кухней и верандой. Через год начнется выпуск ещё одних видов дачных домиков, комплекта дачной мебели для спальни, гостиной и кухни, а также парниковых устройств, душевых и т.д.
- Предприятие производит лаки и краски для окрашивания металлических поверхностей. Рынок сбыта жестко разделен между конкурентами. Основными потребителями продукции предприятия являются автомобильные заводы.

Что требует от маркетинга топ-менеджмент компании?

- Устойчивый рост продаж
- Дифференциация товара с помощью бренда
- Обеспечение эффективности рекламы
- Максимизация прибыли от продаж
- Точный прогноз ситуации на рынке

**Игорь Владимирович Липсиц,
ведущий российский экономист**

**«Даже если все маркетологи компании
пройдут обучение в Школе волшебников
в Хогвардсе, все равно они не смогут
решить эти задачи в полном объеме»**

Максимум, который может обеспечить маркетолог

- Сохранить долю рынка и повысить прибыльность операций (вопреки усилиям конкурентов)
- Обеспечить лишь «ОПОЗНАВАЕМОСТЬ» товара
- С помощью рекламы напомнить покупателям о товаре фирмы
- Внести вклад в достижение оптимальной комбинации целей в области прибыли, объемов продаж, качества и удовлетворенности потребителей
- Создать систему сбора и анализа максимально разнообразной информации об условиях рыночных продаж

Вопрос 4. Процесс управления маркетингом на фирме

Управление маркетингом - это комплекс стратегических и тактических мер (анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий), направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач фирмы (получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.д.).

Управление маркетингом

- Управление маркетингом можно рассматривать как целевую ориентацию рыночной деятельности фирмы, которая носит комплексный характер, суть которого выражается в стройном технологическом процессе – от замысла товара до его потребления на том или ином рынке.

Конечная цель маркетинга заключается и в том, чтобы вернуть вложенные в производство средства и получить прибыль. Для этого необходимо:

- Выявить потребность в товарах;
- Найти наиболее эффективный канал товародвижения, позволяющий быстро и без потерь довести свою продукцию до конечного потребителя;
- Создать максимум удобств и условий для быстрого и безукоризненного обслуживания потребителей.

Управление маркетингом

включает:

- организацию маркетинговой деятельности на предприятии
- разработку и осуществление программы маркетинга

Организация маркетинговой деятельности на предприятии

имеется ввиду не формальное выделение специального подразделения (службы маркетинга) с возложением на него определенных функций, а рыночную переориентацию в деятельности предприятия, т.е. переход от традиционной ориентации на требования производства к ориентации на требования рынка.

Разницу между этими 2 подходами можно представить следующим образом:

Вид деятельности	Ориентация на производство	Ориентация на рынок
Руководство предприятием	Учет потребностей производства	Учет потребностей рынка
Разработка перспектив развития	Учет внутренних процессов предприятия	Учет внешних (рыночных) процессов
Разработка ассортимента	Совершенствование технических характеристик ограниченного объема продукции	Совершенствование потребительских характеристик широкого ассортимента продукции
Упаковка изделий	Средство транспортировки и хранения	Средство стимулирования и рекламы
Финансирование	Учет издержек производства	Учет продажных цен
Авторитет предприятия	В области технологии	В области удовлетворения потребностей рынка

Организация маркетинговой деятельности на предприятии

- С методологической точки зрения эти 2 подхода не следует рассматривать как альтернативные, они весьма тесно связаны между собой.
- В то же время ориентация на рынок представляет собой более высокую ступень в деятельности предприятия, когда оно, основываясь на передовой технологии, выходит на конечную цель – удовлетворение запросов рынка.
- В связи с этим служба маркетинга на предприятии формируется поэтапно, постепенно объединяя в себе основные функции маркетинга, рассредоточенные по разным подразделениям (изучение рынка, формирование ассортимента, сбытовая и ценовая политика, реклама), поэтому она может быть представлена не одним, а несколькими подразделениями. В этом случае необходима четкая координация всех функций подразделений маркетинговой деятельности (межфункциональная координация и интеграция).

Программа маркетинга

- **в узком смысле** может быть представлена как **документ**, определяющий конкретную деятельность предприятия на рынка
- **в более широком смысле** она рассматривается как **непрерывный процесс анализа, планирования и контроля**, направленный на приведение к более полному соответствию возможностей предприятия требованиям рынка

Программа маркетинга

в широком смысле включает следующие
5 этапов:

- **Ситуационный анализ** (осуществляется на основе маркетинговых исследований)
- **Маркетинговый синтез**
- **Стратегическое планирование**
- **Тактическое планирование**
- **Контроль реализации и информационное обеспечение**



1. Анализ возможностей предприятия (ситуационный анализ)

– это начальный этап, проводится с целью получения полного представления о рыночных условиях деятельности предприятия (внешние условия, рыночные возможности) и о его реальных возможностях (внутренние возможности или потенциал предприятия).

- При изучении внешних условий используют приемы и методы **комплексного исследования рынка** (это первый этап и одновременно база для составления программы и планов маркетинга).
- Комплексное исследование рынка включает:
 - Систематический сбор, анализ и сопоставление информации, необходимой для принятия важных решений, связанных с деятельностью на рынке
 - Выбор рынка
 - Определение объема продаж, прогнозирование и планирование рыночной деятельности.

Исследование рынка

Исследование рынка строится на основе принципов системности и комплексности, рыночные проблемы рассматриваются как неотъемлемая часть единого хозяйственного процесса. При этом осуществляется дифференцированный анализ специфических рыночных проблем, что позволяет учесть в практической деятельности конкретные требования отдельных рынков и сложившиеся на них условия реализации. Исследуются все элементы рыночных отношений: сам рынок как место и совокупность условий реализации товаров, его покупатели, товар, товаропроводящая сеть, методы продажи, средства стимулирования спроса и т.д. В результате значительно повышается информированность руководства фирмы относительно главных тенденций развития спроса, предложения и условий рыночной конкуренции. Полученные данные позволяют руководству разрабатывать стратегию и тактику конкурентной борьбы, формировать товарную и ценовую политику применительно к каждому рынку, определять конкретные формы и методы выступления на них. Проведение активной рыночной политики предполагает также формирование спроса для обеспечения успешной реализации товаров фирмы, развитие соответствующих звеньев сбытового аппарата, организацию системы до- и послепродажного обслуживания.

Исследование внутренней среды фирмы

- Во втором случае проводят фактически **внутреннюю ревизию деятельности предприятия**, т.е. анализ потенциалов фирмы и пределы их возможного использования.

2. Определение целей развития

– основано на осознании намерений предприятия производить тот или иной товар с учетом внешних и внутренних возможностей. Данный этап рассматривается как своего рода **маркетинговый синтез**, предусматривающий выдвижение целей, их оценку, построение иерархии задач. Для определения понятия «выдвижение целей» необходимо располагать сведениями о внутренних потребностях и внешних связях предприятия. Разработка целей развития предусматривает выбор путей экономического и социального развития предприятия.

Целями могут быть рост продаж, освоение доли рынка, повышение престижа предприятия, но основной целью остается обеспечение потребителя теми товарами, которые ему необходимы.

3. Стратегическое маркетинговое планирование

– направлено на обеспечение достижения целей с ориентацией на эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов предприятия.

Достижение поставленных целей требует учета следующих **постулатов маркетинговой деятельности**:

- **Обязательность дифференцированного подхода к рынку** (учет того, что каждый сегмент рынка имеет свою специфику, свой потребительский стереотип; не существует такого предложения товаров, которое бы удовлетворило бы потребности всех покупателей).
- **Ориентация на один из нескольких сегментов рынка, взаимодействие на рынке**, т.е. сотрудничество с другими предприятиями (возможно лишь при наличии достаточно хорошего сбытового аппарата). Принцип взаимодействия уменьшает степень риска рыночной деятельности, поскольку в этом случае объединяются ресурсы.
- **Наличие системы продвижения товара от производителя к потребителю**, которая в значительной мере определяется конкретной ситуацией на рынке (комбинация таких средств как ассортимент и функции товара, их упаковка и цена, система каналов товародвижения и место продажи товаров, связи с потребителями, реклама, как правило, дает лучший эффект).
- **Всесторонний учет экономической ситуации, общей конъюнктуры рынка и торговой конъюнктуры, позиции конкурентов**, которые могут усилить либо ослабить возможности предприятия.

4. Тактическое (оперативное) маркетинговое планирование

План маркетинга - это, по существу, основополагающий документ, устанавливающий **кто, что, когда, где и каким образом должен делать.**

В плане маркетинга содержатся следующие виды планирования:

- **Тактическое** – охватывает разработку конкретных заданий на ближайший период в области ассортиментной, торговой (сбытовой), ценовой, рекламной, финансовой, кадровой политики предприятия;
- **Ассортимента продукции** – определение потребности в товарах и групп потенциальных покупателей, увязка технических и потребительских параметров изделий (выявление преимуществ для потребителей), оценка конкурентоспособности изделий, обновление ассортимента и модификация товаров;
- **Сбыта и распределения** – предполагает выбор каналов сбыта (товародвижения), оценку потребности в хранении, транспортировке, пересортировке товаров, определение мест продажи товаров (фирменная торговля), планирование товарооборота, размера товарных запасов, послепродажное обслуживание;
- **Рекламы и стимулирования продажи товаров** – включает проведение таких работ как выбор рекламных средств, определение методов стимулирования продавцов и поощрения покупателей, оценка способов воздействия на конкурентов;
- **Финансовых показателей** – включает определение расходов на маркетинг (объем в процентах к обороту, структуру поэлементно в % к затратам) и планирование цены (спрос, издержки, конкуренты, планирование доходов от маркетинговых мероприятий);
- **Кадрового обеспечения** – предполагает расстановку руководящего персонала и специалистов, подготовку и переподготовку кадров, привлечение консультантов, организацию изучения опыта других предприятий и др.

5. Маркетинговый контроль

– осуществляется в трех формах: стратегический контроль, ежегодный плановый контроль, контроль прибыльности.

- **Стратегический контроль** – это периодическая, всесторонняя и объективная проверка маркетинговой деятельности в целях выявления соответствия маркетинговой стратегии реальным процессам, протекающим на рынке.
- **Ежегодный плановый контроль** означает проверку достижения намеченных целей (объемы продаж, доля занимаемого рынка, отношение потребителей к товарам и др.).
- **Контроль прибыльности** проводится на основе баланса прибыли и убытков, соотношения затрат и полученных результатов.

Таким образом, управление маркетингом осуществляется по кольцевому принципу

Во всем мире управление маркетингом означает, прежде всего, совершенствование техники и технологии производства. Механизация и автоматизация производственных процессов приводят к сокращению издержек производства при массовом выпуске товаров. Одновременно наблюдается рост единовременных затрат, производимых до начала массового производства, т.е. на изготовление технологической оснастки, наладку оборудования. Все сокращающийся период моральных преимуществ продукции на рынке и, следовательно, менее продолжительный период его производства, заставляют задумываться над тем, как обеспечить окупаемость текущих издержек и единовременных затрат до начала массового производства. Любая ошибка при производстве нового товара, основанная на неточной информации о конъюнктуре торговли и спроса, обходится современному предприятию все дороже и дороже. Поэтому концепция маркетинга сегодня принята на вооружение практически всеми ведущими производителями мира. Следовательно, современное промышленное предприятие следует рассматривать как производственно-торговый комплекс с развитой системой служб маркетинга.