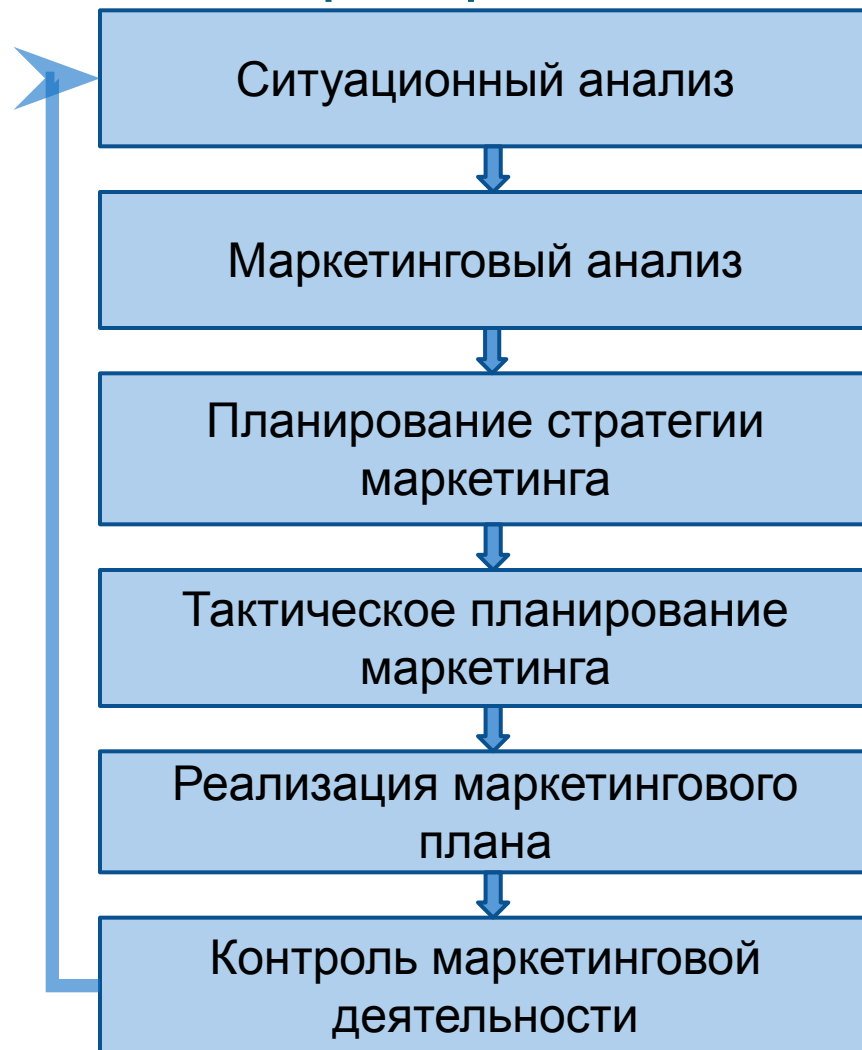


# Тема. Управление маркетинговой деятельностью

1. Содержание и задачи управления маркетингом на предприятии.
2. Факторы, влияющие на организацию маркетинга.
3. Типы и виды структур организации маркетинга.
4. Планирование маркетинга
5. Контроль маркетинговой деятельности.

# Схема циклического управления маркетингом на предприятии



- Факторы, влияющие на организацию маркетинга
  - Размер предприятия
  - Ассортимент
  - Степень разнообразия продукции
  - Технология производства
  - Количество и географическое размещение рынков сбыта
  - Стратегия предприятия
  - Наличие и интенсивность внешнеэкономической деятельности

# Виды организации службы маркетинга

- Функциональная
- товарная (продуктовая)
- Рыночная (региональная)
- Матричная
- Функционально-товарная
- Функционально-рыночная
- Функционально-региональная
- Клеточно-органическая и др.

# Организация службы маркетинга функциональному признаку

- Маркетинг-директор
  - Отдел маркетинговых исследований
  - Отдел сбыта и сервисной политики
  - Отдел рекламы и PR
  - Отдел планирования ассортимента
  - Отдел цен и ценовой политики

# Организация маркетинга по товарному принципу

Маркетинг-директор

```
graph TD; MD[Маркетинг-директор] --- U1[Управляющий маркетингом по товару А]; MD --- U2[Управляющий маркетингом по товару В]; MD --- U3[Управляющий маркетингом по товару С]; U1 --- O1_1[Отдел сбыта]; U1 --- O1_2[Отдел рекламы и PR]; U1 --- O1_3[...]; U2 --- O2_1[Отдел сбыта]; U2 --- O2_2[Отдел рекламы и PR]; U2 --- O2_3[...]; U3 --- O3_1[Отдел сбыта]; U3 --- O3_2[Отдел рекламы и PR]; U3 --- O3_3[...];
```

Управляющий маркетингом по товару А

Управляющий маркетингом по товару В

Управляющий маркетингом по товару С

Отдел сбыта

Отдел сбыта

Отдел сбыта

Отдел рекламы и PR

Отдел рекламы и PR

Отдел рекламы и PR

...

...

...

# Организация маркетинга по региональному принципу

Маркетинг-директор

Управляющий маркетингом по региону А

Управляющий маркетингом по региону В

Управляющий маркетингом по региону С

Отдел сбыта

Отдел сбыта

Отдел сбыта

Отдел рекламы и PR

Отдел рекламы и PR

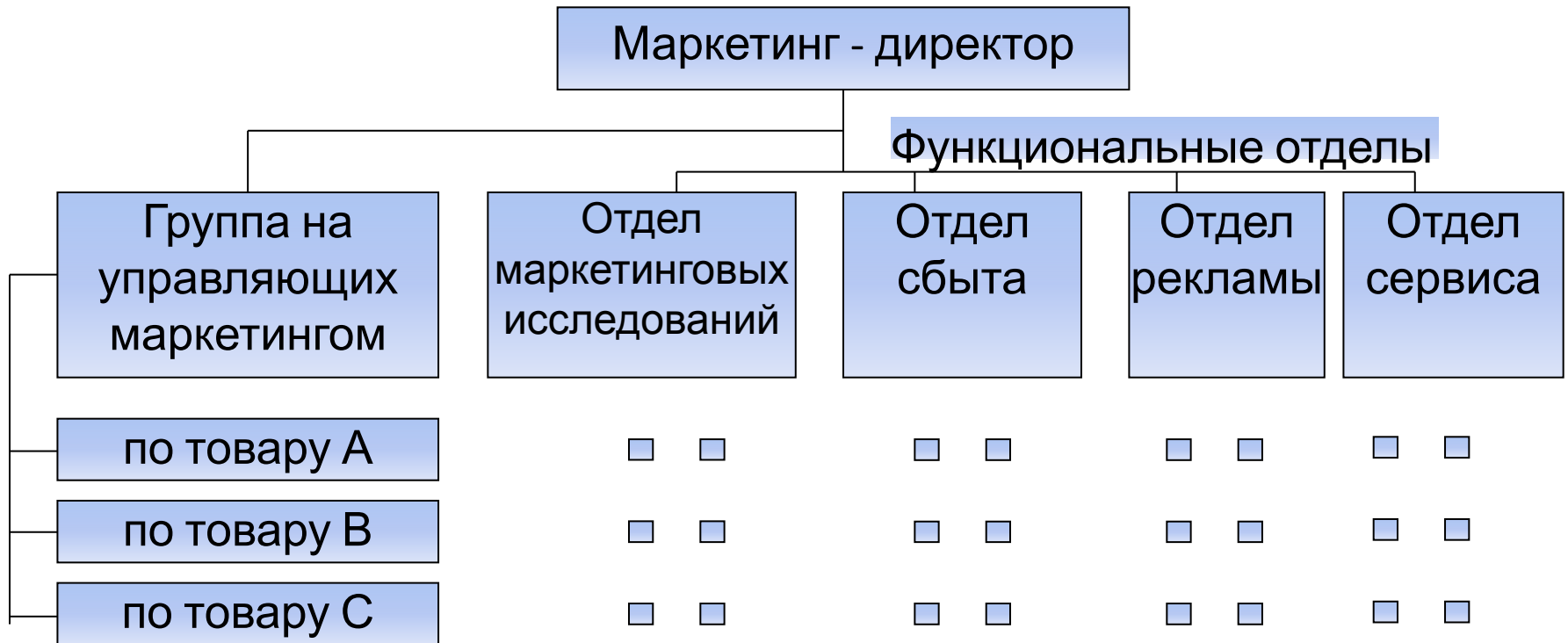
Отдел рекламы и PR

...

...

...

# Матричная структура службы маркетинга (функционально-товарная)





# Система планирования маркетинговой деятельностью на предприятии

## включает:

- планирование стратегии и тактики маркетинга;
- планирование маркетингового обеспечения товара (группы товаров и услуг), разработки маркетинговой программы;
- планирование деятельности подразделений и служб, участвующих в маркетинговом обеспечении продукции.

# Стратегия маркетинга

***Стратегия*** – это выбор общих направлений развития предприятия с целью достижения предполагаемых результатов в будущем.



# Базовые стратегии Майкла Портера

- 1
  - Лидерство по издержкам
- 2
  - Дифференциация
- 3
  - Фокусирование

# Виды стратегий в зависимости от конкурентной ситуации на рынке

- наступательный маркетинг (атакующая стратегия)
- оборонительный маркетинг (удерживающая стратегия)
- стратегию отступления

# Маркетинговые стратегии по продукту

1. Стратегия лидерства (дифференциации)
  - 1.1. Стратегия создания имиджа фирмы
  - 1.2. Стратегия «комплексного сбыта»
2. Стратегия низких издержек
3. Стратегия диверсификации или специализации производства
4. Стратегия расширения областей использования продукта



# Матрица Ансоффа

Тип рынка	Тип товара	
	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

# Стратегический план маркетинговой деятельности может включать в свой состав следующие разделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться)
- исследования и разработка новых продуктов
- план сбыта
- план рекламной работы и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами)
- план цен, включая изменение цен в будущем
- план маркетинговых исследований
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям)
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации)

# Тактический или оперативный план маркетинга

Разрабатывается для обоснования выбора целевого сегмента, позиционирование, планирования и реализации мероприятий комплекса маркетинг-микс (товар, цена, продвижение, сбыт), формирование бюджета маркетинга.



# ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

## □ по срокам

- краткосрочные (на 1-2 года)
- среднесрочные (на 2-5 лет)
- долгосрочные (на 5 и более лет)

## □ по объему составления

- программы по продукту
- по производственному отделению филиалу
- предприятию в целом

## □ по охватываемым задачам

- обычные программы
- охватывающие все функции производственно-сбытовой деятельности
- целевые программы, направленные на реализацию отдельной задачи

## □ в зависимости от сложности, сроков и трудоемкости разработки

- простые
- сложные программы

# Рекомендуемая структура маркетингового плана организации

Название раздела	Примерное содержание раздела
Резюме	Представляет цели и задачи, основные тезисы предлагаемого плана.
1 Маркетинговый анализ	<p>Раздел плана маркетинга, который описывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рыночные возможности и тенденции развития;</li> <li>- рыночную среду;</li> <li>- сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы;</li> <li>- целевой рынок и положение предприятия на нем;</li> <li>- конкурентов;</li> <li>- анализ стратегий предприятия и основных конкурентов.</li> </ul> <p>По итогам изучения информации формулируются выводы, основные проблемы и составляется направления развития.</p>
2 Сегментация рынка потребителей	Описание ключевых потребителей по основным переменным сегментирования. Выделение сегментов потребителей, характеристика их привлекательности, формулирование особенностей потребительского поведения
3 Основные маркетинговые цели	В данном разделе формулируются маркетинговые цели предприятия, которые вытекают из общих целей деятельности организации. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня. Они появляются в результате проработки исходных маркетинговых целей относительно отдельных элементов комплекса маркетинга.
4 Маркетинговые стратегии	Целесообразно сформулировать конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, структуру применяемого комплекса маркетинга на данном рынке. Кроме того, в стратегиях должны быть рассмотрены новые и сокращаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей.
5 Программа действий	Маркетинговая программа действий, описывает конкретные мероприятия, позволяющие достичь поставленных целей и стратегии, где указывается: а) что должно быть сделано, б) кто и когда должен выполнять принятые задания, в) сколько это будет стоить, г) какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга.
6 Бюджет	Данный раздел отражает проект бюджета на реализацию маркетинговых мероприятий, запланированных на предстоящий период. Содержит также проектируемые величины доходов, затрат и прибыли, маркетинговые расходы на единицу продукции и маркетинговые расходы на 1 руб. выручки. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж (т), выручки (тыс.р.).
7 Контроль	Раздел «Контроль» характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Содержит критерии, по которым измеряется успешность реализации планов маркетинга и степень допустимых отклонений.
Приложения	В приложении размещается вспомогательная информация, подтверждающая оценки и выводы, сделанные в основной части плана: результаты анализа рынка, подробная информация о конкурентах, покупателях, результаты исследований, план производства и т.д.

- **Контроль за выполнением годовых планов** осуществляется путем сопоставления текущих показателей с контрольными цифрами планов, анализа отклонений и позволяет выявить как недостатки, так и потенциальные возможности.
- **Контроль прибыльности** предназначен для определения рентабельности маркетинговой деятельности в разрезе отдельных товаров, территорий, сегментов рынка, каналов сбыта, установления затрат, составления отчета о прибыли и убытках.
- **Контроль эффективности** проводится с целью оценки и нахождения путей повышения эффективности работы торгового персонала, рекламы, стимулирования сбыта, распределения продукции.
- **Стратегический контроль** – это регулярная ревизия маркетинговой деятельности, пересмотр целей и планов предприятия, рыночной стратегии и разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинга.

# Система маркетингового контроля

Тип контроля	Кто отвечает	Цель контроля	Подходы
Контроль ежегодных планов	Высшее руководство Менеджеры среднего звена	Узнать, достигаются ли запланированные результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ сбыта</li> <li>Анализ доли рынка</li> <li>Сравнение затрат и продаж</li> <li>Финансовый анализ</li> <li>Маркетинговый оценочный анализ</li> </ul>
Контроль прибыльности	Финансовый директор	Определить эффективность реализации маркетинговых программ	<p>Оценить прибыльность по:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>продуктам</li> <li>территориям</li> <li>покупателям</li> <li>сегментам рынка</li> <li>каналам сбыта</li> <li>размерам заказов</li> </ul>
Контроль эффективности	Линейные и функциональные менеджеры Финансовый директор	Оценить и улучшить эффективность расходования средств на маркетинг	<p>Оценить эффективность</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>торгового персонала</li> <li>рекламы</li> <li>стимулирования сбыта</li> <li>распределения</li> </ul>
Стратегический контроль	Высшее руководство Маркетинговый аудитор	Выяснить, использует ли компания свои максимальные возможности в смысле рынков, товаров и каналов распределения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инструменты оценки эффективности маркетинга</li> <li>Маркетинговый аудит</li> <li>Оценка эффективности работы службы маркетинга</li> <li>Пересмотр маркетинговой политики компании</li> </ul>

# методы, используемые для анализа эффективности плана маркетинга

- анализ маркетинговых затрат
- анализ реализации
- ревизия маркетинга

# Процесс ревизии маркетинга состоит из этапов:

1. определение, кто будет осуществлять ревизию
2. определение периодичности проведения ревизии
3. определение области ревизии горизонтальная или вертикальная
4. разработка бланков для ревизии
5. проведение ревизии
6. представление результатов руководству и принятие решений