

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

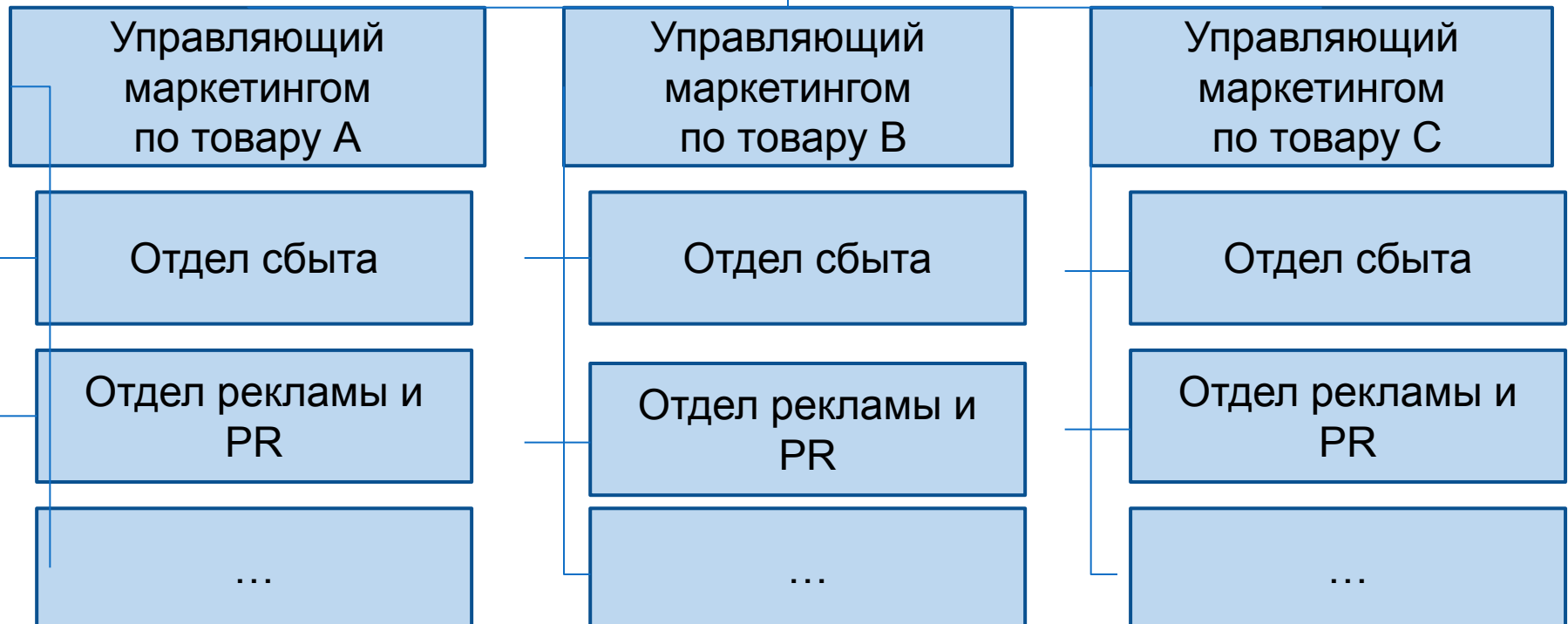
- Функциональная
- товарная (продуктовая)
- Рыночная (региональная)
- Матричная
- Функционально-товарная
- Функционально-рыночная
- Функционально-региональная
- Клеточно-органическая и др.

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



Организация маркетинга по региональному принципу

Маркетинг-директор

```
graph TD; MD[Маркетинг-директор] --- RA[Управляющий маркетингом по региону А]; MD --- RB[Управляющий маркетингом по региону В]; MD --- RC[Управляющий маркетингом по региону С]; RA --- RA_S[Отдел сбыта]; RA --- RA_PR[Отдел рекламы и PR]; RA --- RA_Other[...]; RB --- RB_S[Отдел сбыта]; RB --- RB_PR[Отдел рекламы и PR]; RB --- RB_Other[...]; RC --- RC_S[Отдел сбыта]; RC --- RC_PR[Отдел рекламы и PR]; RC --- RC_Other[...];
```

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

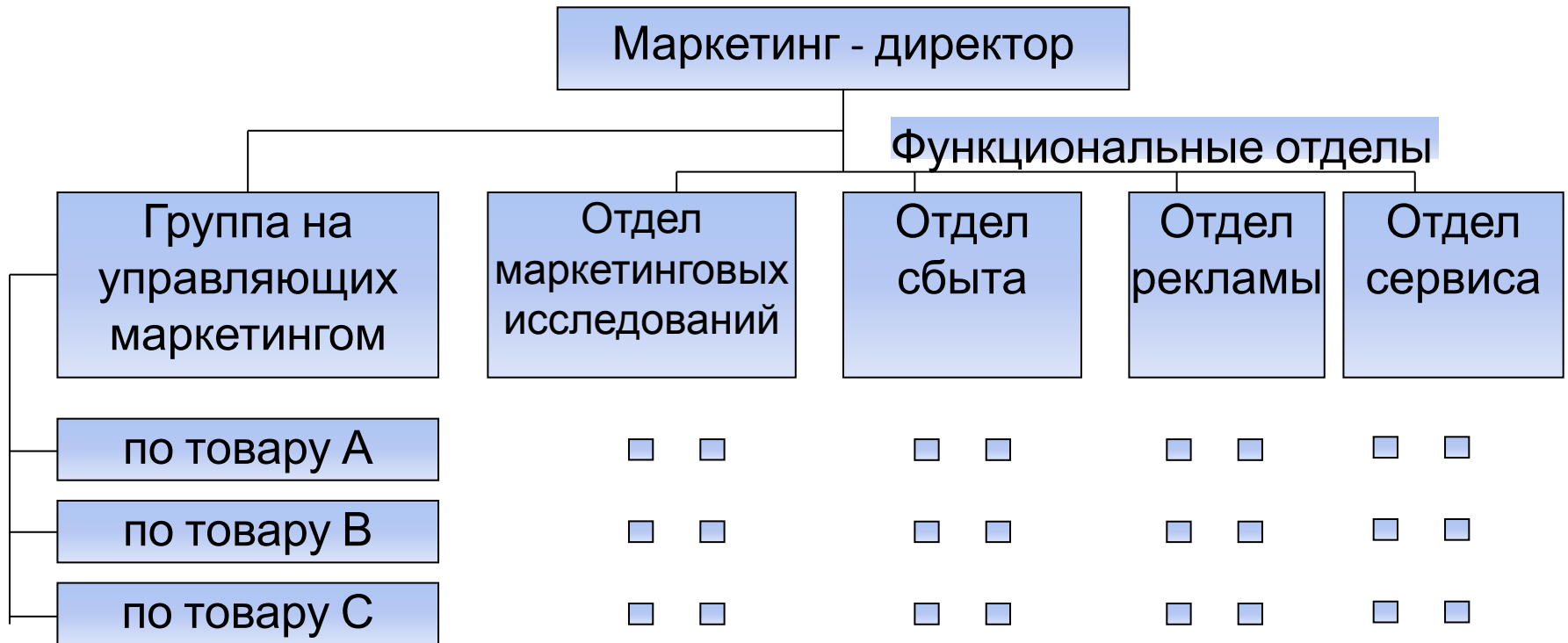
Отдел рекламы и PR

...

...

...

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"> - рыночные возможности и тенденции развития; - рыночную среду; - сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы; - целевой рынок и положение предприятия на нем; - конкурентов; - анализ стратегий предприятия и основных конкурентов. <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"> Анализ сбыта Анализ доли рынка Сравнение затрат и продаж Финансовый анализ Маркетинговый оценочный анализ
Контроль прибыльности	Финансовый директор	Определить эффективность реализации маркетинговых программ	<p>Оценить прибыльность по:</p> <ul style="list-style-type: none"> продуктам территориям покупателям сегментам рынка каналам сбыта размерам заказов
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"> торгового персонала рекламы стимулирования сбыта распределения
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"> Инструменты оценки эффективности маркетинга Маркетинговый аудит Оценка эффективности работы службы маркетинга Пересмотр маркетинговой политики компании

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