

## **Управление маркетингом**

### **1. Система маркетингового планирования.**

Планирование - процесс, в ходе которого определяются цели предприятия, разрабатываются мероприятия по их достижению на определенный период времени, исходя из предполагаемых условий выполнения плана.

Планирование маркетинга состоит из следующих процессов:

- 1) планирования целей – долгосрочных, среднесрочных, текущих;
- 2) планирования средств, путей, методов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- 3) планирования необходимых ресурсов.

В фирме планирование маркетинга делится:

- на планирование или выбор стратегии маркетинга;
- планирование маркетинга конкретного товара;
- текущее планирование маркетинга (по сумме двух планов на календарный период).

Все виды планирования основаны:

- на комплексном анализе среды, включая оценку конкурентных позиций фирмы;
- контроле реализации планов маркетинга;
- мониторинге рынка – для текущего этапа;
- прогнозировании развития организации.

Планирование маркетинговой деятельности можно разделить на две основные группы:

- стратегическое планирование – долгосрочное перспективное планирование, обеспечивающее соответствие между целями, задачами и ресурсами предприятия, определяющее основные этапы его развития на долгосрочную перспективу;
- оперативное планирование (текущее планирование), заключающееся в детализации планов и разработке конкретных мероприятий на текущий год с указанием затрат, исполнителей, сроков управления.

Стратегическое планирование представляет собой набор методов и принципов, способствующих достижению поставленных целей.

Стратегическое планирование, в свою очередь, представляет собой систему внутрифирменного управления на базе единой долгосрочной концепции. Необходимо различать стратегическое и долгосрочное планирование. Долгосрочное планирование охватывает длительный период времени (до 25 лет), т. е. основу его составляет функция времени. Стратегическое планирование представляет собой, прежде всего, функцию управления, включает в себя совокупность глобальных, масштабных идей развития предприятия, организации.

Стратегическое планирование выполняет функции, указанные в таблице:

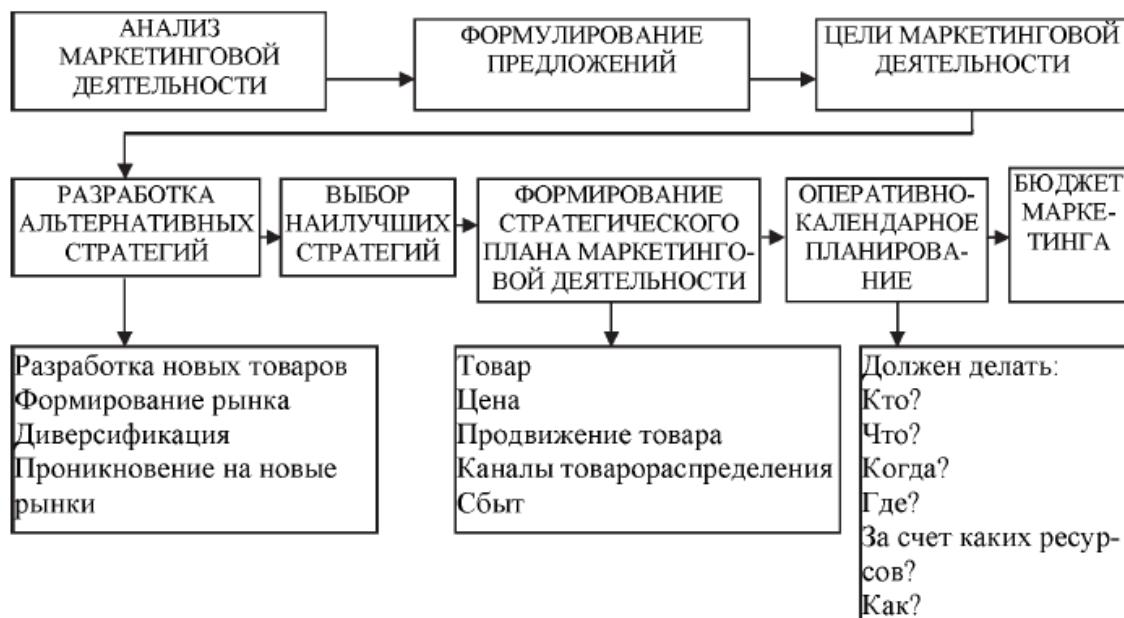
## Функции стратегического планирования в маркетинговой деятельности

Функции стратегического планирования	Описание
Плановое обеспечение хозяйственной самостоятельности самофинансиования предприятия	Управление собственными ресурсами требует наличия долгосрочных концептуальных разработок по их расширенному воспроизведству
Формирование и реализация новых, более широких форм взаимоотношений предприятий с вышестоящими органами управления	Взаимосогласование стратегических планов предприятий с народнохозяйственными, региональными, отраслевыми программами обеспечивает ориентацию предприятия на народнохозяйственные приоритеты и потребности
Формирование информационно-аналитической базы для повышения обоснованности новых планов	Сбор и обработка информации для использования в дальнейшей работе предприятия

План - это решение, директивное определение перечня и сроков действий, исходя из определенных целей, ресурсов, выделяемых для достижения этих целей; научно обоснованных нормативов расходования ресурсов.

Планы маркетинга различаются по многим критериям. Разные сферы деятельности (производство, услуги, исследования и разработки) и виды бизнеса предъявляют особые требования к структуре планов. Содержание планов и набор показателей (разделы, пункты) может варьироваться в зависимости от целей системы планирования и целей предприятия. По длительности планирования планы могут быть краткосрочными (на 1 год и менее), среднесрочными (от 2 до 5 лет) и долгосрочными (от 5 и более лет). Длительность горизонта планирования зависит от типа рынка, его тенденций и темпов роста, особенностей товара, характеристики потребителей.

Этапы разработки плана маркетинга представлены на рисунке.



Оперативный план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели компании на рынке, а также маркетинговые стратегии на текущий год. Он содержит программу маркетинговых мероприятий, обеспечение ресурсами и финансами. Если стратегия маркетинга строится на основе прогнозирования долгосрочных перспектив изменения рынков и потребностей покупателей, то тактика показывает конъюнктурные изменения и принципы формирования спроса на имеющуюся номенклатуру товаров. Долгосрочные цели, установленные в рамках стратегического планирования, при оперативном планировании преобразуются в текущие программы действий, бюджеты и планы прибылей, которые предоставляются каждому отделу или службе компании.

В процессе оперативного планирования разрабатываются оперативные или тактические планы маркетинга сроком на один год. В течение этого временного периода они систематически подвергаются ревизии.

Основные задачи оперативного или тактического планирования:

Распределение ресурсов;

Адаптация к внешней среде (составление рекламных планов, планов обслуживания клиентов, планы улучшения качества продукции и т.д.);

Внутренняя согласованность (оптимизация всех бизнес-процессов в рамках маркетинговой деятельности, внедрение инноваций, новых методов управления маркетингом, персоналом маркетингового подразделения и пр.);

Вывод тактических показателей и результатов маркетинговой деятельности для контроля (объемы продаж, конверсия, товарооборот, число постоянных клиентов и т.д.).

Оперативное планирование обеспечивает решение более конкретных маркетинговых вопросов, например, как оптимизировать набор инструментов комплекса маркетинга на конкретных рыночных сегментах. Оперативный или срочный план необходим для эффективной организации повседневной маркетинговой деятельности компании. Годовая конкретизация стратегических планов проводится одновременно и в тесном взаимодействии с разработкой годового финансового плана.

## **2. Контроль маркетинга.**

Контроль маркетинга - постоянная, систематическая и непредвзятая оценка ситуации и процессов в области маркетинга.

Контроль маркетинга - это замеры и анализ результатов выполнения стратегических и тактических планов и принятие корректирующих действий.

Контроль маркетинга - это функция управления, завершающая стадия цикла управления, проверка правильности (своевременности) принимаемых управленческих решений.

Выделяют следующие цели контроля в маркетинге (с позиции маркетинга как концепции производственно-сбытовой деятельности предприятия):

1. Осуществление систематического наблюдения за всеми сферами деятельности предприятия.

2. Сравнение фактических результатов деятельности с запланированными.

3. Выработка корректирующих воздействий на факторы внутренней среды предприятия и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятия к не-контролируемым (внешним) факторам.

Объектами маркетингового контроля являются:

1) объем продаж;

2) размеры получаемой прибыли, масштабы убытков фирмы;

3) реакция покупателей (рынка) на изменения в элементах комплекса маркетинга:

- предлагаемые на рынке товары - новинки, усовершенствованные товары,

- изменения в политике ценообразования предприятия,

- принятая предприятием система продаж товара на рынке, изменения в системе товародвижения (сбыта) товаров предприятия,

- предпринимаемые предприятием усилия по стимулированию сбыта выпускаемых товаров: рекламная деятельность, ярмарочно-выставочная деятельность, программы стимулирования покупателей, посредников на рынке товаров предприятия;

4) стратегия маркетинга как направление развития компании (предприятия) на рынке.

Принципами контроля в маркетинге являются:

1. Достаточность контроля (полнота охвата контролем всех сфер деятельности предприятия).

2. Своевременность контроля (непрерывность контроля, сочетание предварительного, оперативного и заключительного контроля в работе предприятия).

3. Преемственность контроля (с позиции организации контроля, определения контрольных показателей, их сопоставимости в рамках разрозненных во времени периодов).

Существуют три основных типа контроля в маркетинге:

1) контроль за выполнением планов по временным периодам (соответствие плановых показателей реальным показателям производственно-коммерческой деятельности предприятия);

2) контроль прибыльности (рентабельности по направлениям и сферам деятельности предприятия);

3) стратегический контроль (соответствие стратегии работы компании реальным возможностям предприятия; определение зависимости стратегии от факторов внешней среды предприятия; определение степени влияния внешней среды на эффективность маркетинговой деятельности предприятия).

Контроль маркетинга означает сравнение норм и реального положения дел. В связи с быстрыми изменениями условий среды и ростом сложности рыночной деятельности предприятий контроль маркетинга приобретает центральное значение.

Контроль в маркетинге происходит в три стадии:

- установление реальных значений показателей;

- сравнение показателей;

- анализ результатов сравнения.

## **Виды маркетинговых служб на предприятии, их роль и организационные структуры.**

Служба маркетинга - важнейшее функциональное звено в управлении компанией или предприятием, которое совместно с производственным, финансовым, торгово-сбытовым, технологическим, кадровым и другими подразделениями создает единый интеграционный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

В определенном роде служба маркетинга является мозговым центром предприятия и выступает в качестве источника информации и рекомендаций для всех функциональных подразделений организации. Впоследствии эта информация закладывается в основу разработки политики организации по всем направлениям. Основными функциями службы маркетинга выступают:

- Разработка рыночной стратегии предприятия;
- Реализация концепции маркетинга;
- Реклама и стимулирование сбыта;
- Обеспечение маркетинговых исследований.

Основной задачей маркетинговой службы предприятия выступает ориентация на потребителей, постоянное отслеживание их потребностей и анализ деятельности конкурентов. Помимо этого, служба маркетинга решает множество различных задач, связанных с комплексным изучением рынка, выявлением потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей, планированием товарного ассортимента и цен, разработкой мер по удовлетворению рыночного спроса, планированию и осуществлению сбыта, а также разработки мер по совершенствованию управления и организации производства. Решая выше описанные задачи, маркетинговая служба должна определять направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия, разрабатывать и добиваться выполнения планов маркетинга и реализации программ маркетинговой деятельности. Кроме того, служба маркетинга должна обеспечивать доведение маркетинговой информации до всех подразделений организации.

Моделирование деятельности службы маркетинга осуществляется через механизм распределения и перераспределения функций между сотрудниками службы маркетинга.

Как метод рационализации распределения прав и ответственности между структурными звеньями предприятия при выполнении маркетинговых функций применяется линейная карта распределения обязанностей (линейный метод).

Суть данного метода заключается в построении матрицы, которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке решений и работе по его выполнению. Она отражает объем и характер полномочий, которыми обладает каждое должностное лицо при совместном участии в реализации маркетинговых функций.

Матричный метод распределения задач, прав и ответственности обладает рядом достоинств:

- отсутствие перекрещивания работ при функционировании системы управления маркетингом;
- наглядность процедур подготовки, принятия и реализации маркетинговых решений;
- выявление элементов системы управления маркетингом, работающих с недогрузкой или перегрузкой;
- простота реализации метода;
- легкость составления по полученным результатам положений и должностных инструкций.

Немалое значение для достижения поставленных маркетинговых целей имеет создание внутренних организационных подразделений в службе маркетинга предприятия:

1. *Отдел по исследованию рынка*, включающий информационно-исследовательскую группу; группу по исследованию спроса на продукцию; группу технического обслуживания исследования рынка. В информационно-исследовательской группе необходимы специалисты по экономической информации, в области сбора и переработки коммерческой информации, библиотечно-информационного обслуживания. Группа по исследованию спроса на продукцию должна иметь специалистов в области анализа и прогнозирования спроса. В группе технического обслуживания исследования рынка нужны специалисты по автоматизированной обработке информации с помощью компьютерной техники.

2. *Отдел по управлению ассортиментом продукции*, включающий группы по управлению ассортиментом старой продукции; управлению ассортиментом новой продукции. В указанных подразделениях должны быть специалисты по формированию ассортимента продукции, а также по качеству продукции.

3. *Отдел сбыта*, содержащий подразделения по оперативно-сбытовой работе, число и название которых определяются в основном широтой номенклатуры производимой продукции и спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

4. *Отдел по формированию спроса и стимулированию сбыта*, в состав которого, как правило, входят группы рекламы; стимулирования сбыта. Группу рекламы должны составлять специалисты по основным формам и средствам рекламы, специалист по составлению бюджета маркетинга, специалисты по организации выставок и ярмарок, витрин, демонстрации товаров, организации фирменных магазинов и проведению торговых мероприятий.

5. *Отдел сервисного обслуживания*, который создается только на предприятиях, производящих сложную технику, машины. В отделе должны работать специалисты по управлению сетью сервисного обслуживания, ремонтными мастерскими, по обеспечению запасными частями мастерских и центров обслуживания.

### **3. Бенчмаркинг – на самостоятельное изучение.**