



# УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

## **Лекция 1.            Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений**

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Теоретико-методологические основы управления маркетингом
2. Принципы, функции и система управления маркетингом. Концепции управления маркетингом
3. Категории управления в маркетинге
4. Современные подходы к управлению маркетингом

# Вопрос 1. Теоретико-методологические основы управления маркетингом

- В современной литературе все чаще используются термины: «маркетинговое управление», «управление маркетингом», «маркетинг-менеджмент». Дисциплина «Управление маркетингом» включена в учебные планы многих вузовских специальностей, и в ряде случаев ее изучение регламентируется требованиями Государственного образовательного стандарта. В практической деятельности предприятий все более активно используются принципы и подходы маркетингового управления. Актуальность уточнения данной терминологии повышается в связи с переходом от парадигмы «маркетинг-менеджмента» к парадигме «управление маркетингом взаимоотношений».
- В то же время ясности и единства в определениях рассматриваемых терминов нет. Все началось с перевода книги Ф. Котлера «Маркетинг – менеджмент», которая вышла на русском языке в 1982г.<sub>3</sub>

# С тех пор термин «**marketing management**»

некоторым российскими авторами переводится как «управление маркетингом». Научные редакторы русского издания сборника «Теория маркетинга» Т. Ф. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик, Н.К. Розова подчеркивают, что такой перевод является абсолютно неверным. По мнению редакторов, управление маркетингом подразумевает организацию управления процессами маркетинга. В теории же маркетинг-менеджмента речь идет о построении системы управления компанией, основанной на принципах маркетинга, т.е. полной ориентации всех подразделений и служб фирмы на реализацию конечной цели: удовлетворение потребностей покупателя. Таким образом, наиболее адекватным был бы перевод «менеджмент, ориентированный на маркетинг», но для краткости в большинстве современных изданий, используется термин «маркетинг-менеджмент».

## **Говоря о теоретических основах данного подхода в управлении,**

следует упомянуть школу маркетинг-менеджмента. Она возникла в 50-х – начала 60-х гг. XX в. и неразрывно связана с концепцией «комплекса маркетинга» и аналитическим подходом к маркетинг-менеджмента, заключающимся в последовательной реализации функции анализа, планирование и контроля. Наибольший вклад в развитие данной школы внесли Дж. Дин, П. Друкер, Т. Левит, Э. Дж. Маккарти, Н. Борден, Ф. Котлер. Как отмечает М.Дж. Бейкер, труды Дина и Друкера, написанные в начале 1950-х гг., предопределили развитие школы. Т. Левит в 1960 г. опубликовал статью, озаглавленную «Маркетинговая близорукость», в которой он задается вопросом, почему фирмы и отрасли, которым сопутствовал успех, приходят в упадок. Отвечая на данный вопрос, Левит указал на основной смысл маркетинговой ориентации в удовлетворении потребительских нужд.

## **Однако положения, впоследствии названные «4Р»,**

впервые появились в работе Маккартни «Основы маркетинга» в том же году. Идея «маркетинг-микс» была развита Н. Борденом в 1964 г. и подтверждена в 1967 г. в первом издании бестселлера Ф. Котлера «Маркетинг-менеджмент: анализ, планирование и контроль».

Различия и взаимосвязь понятий «управление маркетингом» и «маркетинг-менеджмент» в наиболее полной и развернутой форме представлены в книге Т.А. Гайдаенко «Маркетинговое управление».

Рассматривая развитие маркетинга, его место и роль в деятельности предприятия, авторы выделяют три основные бизнес-ориентации.

## Две первые базовые ориентации бизнеса

могут быть как «проталкивание товара на рынок» (Product out) и «притягивание товара рынком» (Market in) – это принципы противоположных действий предприятия. Третья ориентация – «притягивание инвестиций» (invest in) ставит задачей не просто успешные рыночные развитие в обычных показателях работы на рынке, а выдвигает на первое место такое ведение бизнеса, которое позволяет привлекать финансовые ресурсы из внешней среды и получать результат в виде прироста стоимости капитала, т.е. повышения капитализации. Эта ориентация активно развивается в мире в последние десятилетия, в том числе и в российской экономике.

По мнению Т.А. Гайдаенко, основной вопрос управления маркетингом – это внедрение маркетинга третьего уровня в уже функционирующий устоявшийся механизм предприятия. Автор отмечает, что управление любой деятельностью имеет две стороны – управление процессом и управление в процессе. Изменение концепции от Product out через Market in Invest in изменяет оба этих процесса. <sup>7</sup>

# Современный маркетинг,

в том числе маркетинг отношений, не решает больше вопроса создания товара для своего потребителя.

Терминологически применительно к маркетингу этот процесс называется маркетинговым управлением.

## **Управление маркетинговой деятельностью**

**предприятия** – это уже управление маркетингом как функцией. Сюда относятся вопросы организации, формирования плановой системы, решения по системе финансирования и контроля деятельности в области маркетинга. Управление маркетинговой деятельностью как научное и практическое направление активно развивается в мире и в России. Чтобы понять любой процесс, надо знать не только то, что является его результатом и продуктом, но также и как это работает, как планировать деятельность, как можно вмешаться и контролировать процесс.

## Согласно Ф. Котлеру,

- «маркетинг менеджмент - это процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов, услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации».
- Это не что иное, как содержание маркетинговой деятельности, т.е., как подчеркивает Гайдаенко, управление в процессе деятельности.

# **Схематично маркетинговое управление представлено автором следующими вопросами:**

- 1. Где мы находимся сейчас?
- 2. Где мы хотим быть?
- 3. Как мы туда доберемся?
- 4. Какой способ передвижения лучше?
- 5. Как мы узнаем, что прибыли?

# **Взаимосвязь рассматриваемых понятий**

автор видит в том, что управление маркетинговой деятельностью предприятия создает основу – механизм для разработки и реализации маркетингового управления. На практике это не что иное, как создание системы управления маркетинга предприятия в качестве подсистемы общей системы управления предприятием.

В системе управления маркетинговой деятельностью первым двум вопросам маркетинг-менеджмента соответствует понимание организации, т.е. определение миссии и организационной структуры, третьему и четвертому – планирование и финансирование, пятому – контроль маркетинга.

## **Возвращаясь к определению понятия «управление маркетингом»,**

выделили подход Н.К. Моисеевой и М.В. Коньшевой, который основан на ранее приведенном определении Ф. Котлера. В учебном пособии данных авторов указано, что управление маркетингом (рыночной деятельностью предприятия) подразумевает воздействие на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало достижению целей, стоящих перед фирмой. Осуществляется данная деятельность с помощью комплекса работ по анализу, планированию, реализации и контролю за проведением мероприятий для установления, укрепления и поддержания выгодных обменов с целевыми покупателями. Иначе говоря, основным объектом управления маркетингом служит деятельность по созданию и поддержанию конкурентных позиций на рынке.

# Сущность маркетинговых работ

предполагает анализ рынка, составление отчетов о его конъюнктуре, формирование новой стратегии и тактики, разработку и реализацию планов и программ маркетинговой деятельности, удовлетворение запросов целевых покупателей на более высоком уровне по сравнению с конкурентами.

**Тогда, исходя из классического состава функцией менеджмента, управление маркетингом представлять собой совокупность работ по прогнозированию, организации и координации, регулированию, контролю, анализу и оценке поведения фирмы в рыночных условиях применительно к следующим составляющим:**

- позиции фирмы на рынке;
- товарному ассортименту;
- ценообразованию;
- распределению продукции (услуг);
- персональным продажам;
- коммуникациям (рекламе, связям с общественностью и т.д.)

# **Относительный лаконичностью отличается определение**

- Относительный лаконичностью отличается определение Т.А. Бурцевой, В.С. Сизова, О.А. Ценя. По их мнению, «управление маркетингом представляет собой сложный процесс воздействия субъекта управления (в качестве которого выступает руководство фирмы, сбытовых организаций, концернов, монополий, государственных органов) на объект управления, в качестве которого выступают процессы и субъекты в системе маркетинга».
- Отличительная черта данного определения состоит в том, что в нем допускается рассматривать в качестве субъекта управления государственные органы.

# **И.И. Кретов считает,**

что управление маркетингом на предприятии сводится в конечном счете к системному управлению маркетинговыми функциями. В целях корректировки принципиальной схемы построения системы управления он считает нужным поставить маркетинг (как глобальную функцию управления) выше всех остальных многоцелевых специальных функций и целевых подсистем. Далее автор показывает, как следует наполнить все функциональные подсистемы управления специальными маркетинговыми функциями.

# **Е.С. Юдникова,**

рассматривая маркетинговую деятельность торгового предприятия, отмечает, что, в широком смысле, это процесс управления спросом, связанный с определением потребностей, требований покупателей к товарам и с их удовлетворением путем закупки и продаж соответствующих спросу товаров с целью повышения эффективности работы.

# Таким образом, маркетинг торгового предприятия

выступает как система внутри-фирменного управления, основу которой составляет ориентация на запросы покупателей. При организации управления маркетингом торгового предприятия, подчеркивает Е.С. Юдникова, должно быть обеспечено решение ряда функциональных задач, которые можно объединить в три блока: блок аналитико-оценочных задач; блок стратегических задач; блок исполнительных задач.

# **Б.А. Соловьев трактует маркетинговое управление**

как важнейшую часть общей системы корпоративного управления. Главную задачу маркетинга он видит в том, чтобы добиться наилучшего согласования внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для получения прибыли.

# **Процесс обеспечения связи предприятия с рынком Б.А. Соловьев рассматривает в нескольких тесно взаимосвязанных между собой аспектах.**

- **1. Маркетинговое управление предприятием** («ориентация компании на нужды рынка», «менеджмент, ориентированный на рынок») основано на современной маркетинговой концепции, формировании нового «образа мышления» и нового «образа действия», на развитии коммуникативных связей предприятия с рынком. Маркетинговое управление выражается в непосредственном участии маркетинга в системе корпоративных стратегий, т.е. в принятии практически всех управленческих решений с учетом требований рынка.

# Маркетинговое управление

- предполагает нацеленность на потребителей, установление с ними долговременных и взаимовыгодных партнерских отношений, равнение на конкурентов, внутреннюю координацию деятельности с другими подразделениями, заботу о будущих доходах компании. В конечном счете такое управление направлено на достижение общекорпоративных целей.
- Механизмом маркетингового управления служит коммуникативная связь предприятия с рынком и рассмотрение предприятия как «открытой системы».

## 2. Управление маркетинговой функцией

- («процесс согласования внешней и внутренней среды предприятия») предполагает формирование маркетинговой системы предприятия. Ее важнейшими элементами являются информация, организация, планирование и контроль. Управление маркетинговой функцией осуществляется на основе совокупности следующих элементов (системы маркетинга).
- Информационное обеспечение маркетинга - происходит на основе разработки маркетинговой информационной системы (МИС), т.е. совокупности приемов, методов, организационных и технических средств сбора, накопления и обработки данных, необходимых для осуществления маркетинга на предприятии.

- Организация (организовывание) маркетинга – реализуется через упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой предприятие осуществляет свою маркетинговую деятельность.
- Планирование маркетинга – осуществляется путем разработки комплекса перспективных и текущих планов.
- Контроль маркетинга – проводится путем периодической проверки маркетинговой деятельности предприятия либо собственными силами, либо с привлечением специализированных фирм (аудит маркетинга).
- Маркетинговая функция находится в тесной взаимосвязи с другими основными функциями компании.

# Взаимодействие производства с маркетингом

- позволяет выпускать продукцию, на которую существует реальный спрос. Маркетинг стимулирует производство на внедрение современных технологий, снижение затрат, обеспечивающих выпуск современной конкурентоспособной продукции. В свою очередь, руководитель маркетинга, стремясь увязать возможности производства с потребностями рынка, должен постоянно учитывать сильные и слабые стороны производственного потенциала компании и ставить реальные задачи.
- Взаимодействие финансов и маркетинга основано на понимании того, что финансовые успехи компании связаны прежде всего с удовлетворением потребностей рынка, т.е. желаемая прибыль может быть получена лишь в том случае, если предприятие ориентируется на требования рынка и удовлетворяют их.
- Взаимодействие маркетинга с управлением персоналом связано с тем, что маркетинг вносит свои требования к специалистам различных направлений.
- Маркетинговая функция выполняет координирующую роль в общих усилиях всех подразделений по обеспечению целей предприятия.

### 3. Управление спросом («рынкоделание»)

- представляет собой содержательный аспект управления маркетингом на предприятии, направленный на создание ценностей для потребителей. Управление спросом обеспечивается стратегическими и оперативными решениями по определению целевых рыночных сегментов и формированию маркетинговых усилий с использованием комплекса средств.
- Итак, рассмотрев различные определения управления маркетингом, мы выявили их характерные особенности. Практическая необходимость такого анализа заключается в том, что выявленные моменты находят отражение в методологии и практике маркетинговой деятельности.
- На наш взгляд, управление маркетингом следует определить как воздействие на маркетинговую деятельность предприятия с целью повышения ее эффективности.

## **Из данного определения вытекает,**

- что объектом управления маркетингом являются маркетинговая деятельность предприятия и ее отдельные элементы. В разных условиях содержание маркетинговой деятельности может быть различным, что сказывается и на особенностях управления маркетингом.
- В настоящее время содержание маркетинговой деятельности меняется в связи с развитием партнерских отношений. Поэтому исследование этих изменений и их влияние на управление маркетингом представляется весьма актуальным.
- В данном определении показана также цель управления маркетингом – повышение эффективности маркетинговой деятельности могут быть различными, формулировка критериев эффективности управления маркетингом требует конкретизации в каждом отдельном случае. Так, управление маркетингом взаимоотношений подразумевает использование критериев эффективности, отличных от традиционного маркетинга.

## **Из приведенного определения можно вывести и средства управления маркетингом**

- Это все методы и общие функции менеджмента, содержание которых конкретизировано применительно к объекту.
- Что касается субъектов управления маркетингом, то мы согласны с позицией ранее процитированных авторов и считаем, что ими могут быть как руководство фирм, концернов и т.д., так и государственные органы. На наш взгляд, в дальнейшем целесообразно рассмотреть, правомерно ли считать субъектами управления маркетингом в условиях партнерских отношений и других участников рыночных процессов.
- Таким образом, предложенное определение позволяет сформулировать объект, цели, средства, уточнить, кто является субъектом управления маркетингом, а также выявить дальнейшие направления исследований.

# Теоретической основой управления маркетингом является

концепция «маркетинг-менеджмента»,  
теория «конкурентной рациональности»,  
школы маркетинга взаимоотношений

Основными методологическими подходами к управлению маркетингом являются:

- системный,
- комплексный,
- ситуационный,
- процессный,
- функциональный.

## **Вопрос 2. Принципы, функции и система управления маркетингом.**

### **Концепции управления маркетингом**

- **Управление маркетингом** — важнейшая функциональная часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли.
- **Управление маркетингом** - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. п.

# Управление маркетингом -

- это целенаправленная деятельность фирмы по регулированию своей продукции на рынке, посредством планирования, организации учёта, контроля, с учётом влияния рынка и конкуренции для достижения прибыли и эффективности своей деятельности.
- **Субъект управления** – организация или физическое лицо, который выполняет какие-либо функции маркетинга. В цепочке «производитель-потребитель» функции производства и продажи, а соответственно, и функции управления маркетингом могут быть распределены между субъектами управления по-разному, но они должны кем-либо обязательно исполняться

# Субъекты управления маркетингом и их функции

<b>Субъекты управления</b>	<b>Выполняемые функции</b>
Производитель или сервисное предприятие	Производство товаров или выполнение услуг
Торговые предприятия	Продажа товаров, хранение, транспортировка
Покупатели – люди, семьи или потребители	Поиск товаров, совершение покупки, доставка товара, установка
Маркетинговые организации	Исследование рынков, разработка прогнозов, продвижение товаров и услуг

**Объектом выступает  
исследовательская, экспертно-  
аналитическая деятельность фирмы  
по выбору конкурентной позиции на  
рынке,**

где фирма выступает со своим товаром, рекламой и ценовой политикой и т.д., с учётом всех внешних и внутренних факторов среды.

**Технология управления маркетингом** – это вся совокупность экспертно – аналитического и методологического инструментария по анализу и обнаружению угроз и осложнений со стороны конкурентов. Сюда же относится и принятие маркетинговых решений по планированию, определению стратегий, т.е. по продвижению фирмы на рынке.

# Цель управления маркетингом –

- получение эффективной прибыли и эффективности деятельности субъекта на рынке. Цели управления маркетингом реализуются за счёт функций управления.

**Функции управления** – это обособившиеся виды управленческой деятельности. Каждая функция реализуется набором задач.

# Основные функции:

- Планирование маркетинга
- Организация, осуществление маркетинговых стратегий и маркетинговых программ.
- Учёт и контроль маркетинговой деятельности
- Экспертное отслеживание и регулирование поведения фирмы на рынке.

# Планирование маркетинга

осуществляется путем разработки комплекса перспективных и текущих планов. Планирование маркетинга проводится на трех основных уровнях:

- предприятия (объединения, корпорации);
- бизнес-направления предприятия;
- отдельного товара, рынка, канала распределения.

# Корпоративный план маркетинга

находится в ведении высшего руководства компании.

Он сосредоточен на бизнес-миксе, т.е. комбинации различных областей деятельности, которыми занимается предприятие.

Разрабатывается корпоративная стратегия и происходит распределение ресурсов предприятия по бизнес-направлениям.

**План маркетинга по бизнес-направлению** строится на выработке дивизиональной стратегии и распределении ресурсов по миксу товаров данного направления.

**План маркетинга по товару** предполагает разработку маркетинговых усилий на конкретном целевом рынке и по конкретному товару. Ресурсы распределяются по отдельным компонентам маркетинг-микса (совершенствование товара, формирование каналов распределения, проведение рекламной кампании и др.).

# Организация маркетинга

реализуется через упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой предприятие осуществляет свою маркетинговую деятельность. Процесс организации маркетинга на предприятии нельзя рассматривать только как формальное выделение специального подразделения с возложением на него отдельных видов деятельности, которые предприятие до настоящего времени не выполняло или выполняло частично (проведение рекламы, изучение спроса и др.). Организация маркетинга — это организация процесса взаимодействия всех подразделений предприятия, направленного на достижение рыночных целей.

# Контроль маркетинга

- проводится путем периодической проверки маркетинговой деятельности предприятия либо собственными силами, либо с привлечением специализированных фирм (аудит маркетинга). Выделяют стратегический контроль результативности стратегических установок маркетинговой деятельности предприятия; текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий; контроль прибыльности, предполагающий анализ фактической прибыли и эффективности затрат на маркетинг.

# Принципы управления

## маркетингом –

это правила, вытекающие из объективных экономических законов развития рынка, его конкуренции в условиях риска и неопределённости.

Многообразие видов сред и особенности проявления маркетинговых усилий фирмы заставляют рассмотреть систему принципов по 3-ем основаниям, связанным с классом принятия решений в сфере управления маркетингом.

# Система принципов управления маркетингом

<b>Группа принципов</b>	<b>Содержание</b>
Ценностно-ориентированные	<ul style="list-style-type: none"><li>- Управленческого риска</li><li>- Организационного поведения</li><li>- Инструментарной обеспеченности руководства</li><li>- Предпринимательского риска</li><li>- Формирования потребительских предпочтений</li><li>- Самооценки и саморегулирования</li><li>- Рефлексивного поведения</li><li>- Равноправного партнёрства</li><li>- Конкурентного преимущества</li><li>- Свободного предпринимательства</li></ul>

# Система принципов управления маркетингом

<b>Группа принципов</b>	<b>Содержание</b>
Концептуально-регулирующие	<ul style="list-style-type: none"><li>- Информационной достаточности</li><li>- Соответствия управления уровню развития коллектива</li><li>- Экспертного отслеживания информационной достаточности</li><li>- Согласования по целям деятельности организации</li><li>- Материального и морального стимулирования</li></ul>

# Система принципов управления маркетингом

<b>Группа принципов</b>	<b>Содержание</b>
Тактического анализа и проектирования	<ul style="list-style-type: none"><li>- Делегирования полномочий</li><li>- Организационного нормирования</li><li>- Реструктуризационного анализа</li><li>- Организационного проектирования</li><li>- Рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций</li><li>- Профессионализма руководства</li><li>- Контроля</li><li>- Единственности и коллегиальности</li><li>- Централизации и децентрализации</li><li>- Прибыльности и эффективности</li></ul>

- Первые две группы принципов обслуживают класс концептуально-стратегических решений, таких как сегментация рынка, формирования товарных портфелей.
- Третья группа предусматривает корректировку поведения фирмы в зависимости от реальной ситуации, увеличение доли рынка и т.д.
- Каждая группа подразделяется на подгруппы. Так ценностно-ориентированные включают правила определяющие ситуационную деятельность фирмы на рынке плюс принципы уточняющие стратегию и цели поведения.

- **Методы управления маркетингом** - это способы осуществления управления маркетинговой деятельностью. Они включают: исследования маркетингового пространства; управление отношениями в маркетинге, оценку управленческих решений и т.д. Всё это образует единую систему.
- **Структура управления маркетингом** – закрепляет формы разделения труда, устанавливает связи между элементами всей системы. В качестве элементов выступают менеджеры и работники фирмы, специализирующиеся в маркетинговой деятельности, форма организации политики управления.

# Каждый элемент выполняет свою функцию:

- по анализу рынка
- по разработке стратегии, определяющей цели действий по продукту или по территориальному сегменту.

Процесс управления маркетингом представляет собой совокупность последовательных действий для достижения целей. Он характеризуется с точки зрения организации процесса и технологии процесса.

# Технология процесса включает:

- 1. Сбор и анализ информации о поведении рынка и конкурентов
- 2. Позиционирование динамических процессов на рынке
- 3. Моделирование психологических реакций поведения. Особенностью данного процесса является его цикличность независимо от уровня принятия решения.

- Различают два уровня управления маркетингом: стратегический и тактический. Стратегический уровень управления маркетингом (маркетинговая стратегия) - долгосрочное согласование возможностей фирмы с ситуацией на рынке, т.е. в согласовании внутренней и внешней сред деятельности фирмы. Маркетинговую стратегию часто путают с целями компании по развитию деловой активности. Однако, в отличие от целей, маркетинговая стратегия - это план достижения этих целей, в котором должны быть отражены все элементы маркетинга, финансовые ресурсы и производственные возможности.

# **Наиболее распространенными стратегиями маркетинга являются:**

- совершенствование организационной структуры фирмы;
- организация проникновения на новые товарные рынки;
- разработка и введение на рынок нового товара;
- проникновение на новые рынки посредством создания совместных предприятий;
- кооперация деятельности с фирмами, обладающими опытом успешной деятельности на интересующих рынках.

**Тактический уровень управления маркетингом (маркетинговая тактика) ориентирован на формирование рыночного спроса на существующие товары и услуги компании. Возможные пути реализации маркетинговых мероприятий на этом уровне управления могут быть следующие:**

- изучение рынков с целью формирования спроса и стимулирования сбыта;
- анализ товаров и управление их номенклатурой с целью максимального удовлетворения рыночных требований;
- прямые контакты с потребителями;
- увеличение и обучение персонала;
- активное участие в выставках и ярмарках;
- расширение номенклатуры (диверсификация) производимых товаров;
- создание и повышение эффективности сервиса;
- адаптация товара к специфическим требованиям покупателя;
- рекламные мероприятия;
- управление ценами.

**Управление маркетинговой функцией рассматривается как процесс согласования условий и возможностей внешней и внутренней среды предприятия. Оно направлено на обеспечение эффективной закупки, производства и продажи товаров. Функция маркетинга нацелена прежде всего на решение ряда вопросов.**

- **Что производить?** Учитываются состояние рынка и потенциальные возможности предприятия по выпуску нужной продукции.
- **Кому продавать?** Определяются целевой рынок предприятия и его требования.
- **Как продавать?** Разрабатывается комплекс маркетинговых усилий (ассортимент, упаковка, цена, продажа, реклама и др.)

С появлением новой функции на предприятии возникает необходимость управления ею. Это возможно осуществить на основе системы маркетинга, представляющей собой совокупность ее информационных, организационных, плановых и контрольных элементов, обеспечивающих взаимосвязь предприятия с рынком.

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

Под **системой** понимается устойчивая совокупность взаимосвязанных компонентов (элементов), образующих целое. В системе управления такими элементами являются: цели и задачи, функции, принципы, структура, методы, кадры и техническое обеспечение управления.

# **Управление маркетингом как подсистема целевого характера должна:**

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

# Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:

- изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару: его качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и другим ориентирам, включая возможные каналы сбыта;
- составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса программы маркетинга по продукту (или группе продукта), в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта
- установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства;
- разработку на основе программ маркетинга инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом;
- определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, уплаты всех видов налогов и отчислений, включая проценты за кредит.

# **Важная особенность маркетинга как управленческой деятельности**

состоит в том, что он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов с использованием компьютерной техники и ориентирован на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития фирмы в целом. Поэтому важнейшее значение имеют выработка и принятие обоснованных решений по конкретным видам маркетинговой деятельности.

## **Управление маркетингом может осуществляться с позиций пяти разных подходов:**

- концепция совершенствования производства;
- концепция совершенствования товара;
- концепция интенсификации коммерческих усилий;
- концепция маркетинга;
- концепция социально-этичного маркетинга

## ■ **Концепция совершенствования**

**производства** утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а как следствие компания должна сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

## ■ Применение **концепции**

### **совершенствования производства**

подходить в 2-х ситуациях. Первая - когда спрос на товар превышает предложение.

Вторая - когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности.

# Концепция

## совершенствования товара -

- утверждает, что потребители будут благосклонно относиться к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные характеристики и свойства, а, следовательно - компания должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара. Однако отрицательным моментом данной концепции является то, что потребители на самом деле удовлетворяют не потребность в конкретном товаре, а свои нужды, которые могут быть удовлетворены товарами другого рода.

# Концепция интенсификации коммерческих усилий

- утверждает, что потребители не будут покупать товары компании в достаточных количествах, если компания не предпримет достаточных усилий в сфере сбыта и стимулирования. Сфера применения упомянутой концепции - продвижение на рынок товаров так называемого пассивного спроса (страховки, энциклопедические словари...).

# Концепция маркетинга -

- утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективным и более продуктивным, чем у конкурентов способами. Ориентация в данной концепции идет на нужды и потребности клиентов.

# Концепция социально-этичного маркетинга

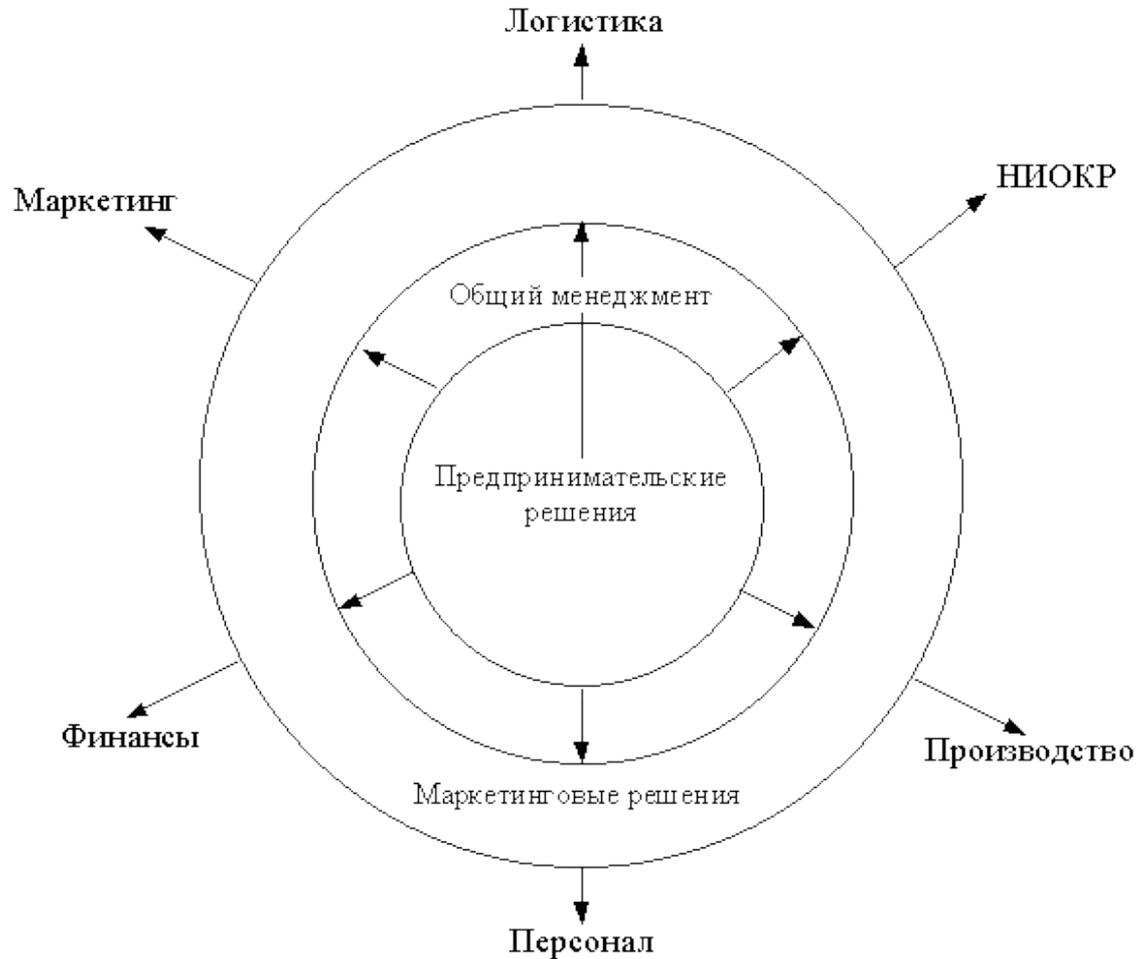
- утверждает, что задачей компании является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными способами с одновременным укреплением благополучия потребителя и общества в целом. Данная концепция пытается разрешить противоречия между удовлетворением настоящих потребностей клиентов и их долгосрочным благополучием.

## **Вопрос 3. Категории управления в маркетинге**

- Любая управленческая деятельность, в том числе в сфере маркетинга тесно связана с принятием соответствующих решений.
- Под решением понимается набор воздействий (действий со стороны лица, принимающего решения (ЛПР)) на объект (систему, комплекс и т.д.) управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели.
- Принятие решений (ПР) - процесс выбора наиболее предпочтительного решения из допустимого множества решений или упорядочение множества решений.

- Решения в сфере маркетинга связаны с принятием решения в отношении комбинации маркетинга-микс, и направлены на разработку и реализацию стратегий маркетинга и его элементов. Для принятия решения часто применяются хорошо известные модели (различные варианты матрицы "Бостон консалтинг групп" и т.д.).
- Термин "маркетинговые решения" является более широким. Его появление связано с расширением понимания маркетинга как концепции управления, ориентированной на потребителя. В этом случае маркетинговые решения можно рассматривать как неотъемлемый элемент управленческих решений, т. к. они охватывают все сферы деятельности фирмы. При этом решения в сфере маркетинга или логистики будут частью предпринимательских решений. На рисунке представлена типология предпринимательских решений.

# Типология предпринимательских решений



## Характеристика основных этапов принятия маркетинговых решений в предпринимательстве

Название этапа	Характеристика этапа	Ответственные
Осознание и предвидение проблемы	Экспресс-диагностика внешней и внутренней среды фирмы	Предприниматель, менеджер
Формулировка проблемы	Постановка целей и задач решения проблемы; оценка альтернатив достижения цели	Предприниматель, менеджер
Подготовка решения	Сбор, анализ, обработка информации; выявление возможных стратегий действия; оценка стратегий действия поставленными целями	Маркетолог
Принятие решения	Выбор стратегии действия	Предприниматель, менеджер
Контроль за реализацией принятого решения	Оценка изменений во внешней и внутренней среде фирмы; анализ хода реализации стратегии; корректировка стратегии	Маркетинг-менеджер, маркетолог

- Широко используются математические методы и модели. К основным, наиболее часто применимым можно отнести: линейные модели, транспортная задача, линейное программирование, динамическое программирование, теория игр, теория массового обслуживания, оптимальное программирование и т.д. Выбор метода принятия решения во многом, определяется характером и спецификой самого решения. В связи с этим чрезвычайно важным является классификация решений.

# Классификация видов решений

Классификационный признак	Вид решения
1. Степень структуризации исследуемой проблемы	<ul style="list-style-type: none"><li>- Хорошо структурированное</li><li>- Плохо структурированное</li><li>- Не структурированное</li></ul>
2. По количеству этапов реализации решения	<ul style="list-style-type: none"><li>- Статические (с одним этапом)</li><li>- Динамические (много этапов)</li></ul>
3. По уровню информированности о состоянии проблемы	<ul style="list-style-type: none"><li>- В условиях определенности</li><li>- В условиях риска</li><li>- В условиях неопределенности</li></ul>
4. По количеству лиц, участвующих в процессе принятия решений	<ul style="list-style-type: none"><li>- Один участник</li><li>- Много участников</li></ul>
5. По содержанию	<ul style="list-style-type: none"><li>- Стратегические</li><li>- Тактические</li></ul>

**В управлении маркетингом следует различать стратегические и тактические решения. Дж. Стейнери Дж. Минер приводят следующие признаки, по которым стратегические решения отличаются от тактических**

- *Важность.* Стратегические решения значительно важнее для организации, чем тактические. По выражению П. Друкера, "делать правильные вещи важнее, чем делать вещи правильно". Если организация направляет свои усилия на завоевание товарных рынков, это будет полезным, даже если она сделала ошибки в выводах. Однако исключительно хорошая маркетинговая тактика (рекламные кампании, борьба за сбыт и т. д.), согласно П. Друкеру, не заменят выбор неудачных товарно-рыночных целей.

- *Уровень управления.* Стратегические решения принимаются, главными управляющими по маркетингу, тогда как тактические решения принимаются на уровне руководителей, ответственных за разработку, производство и реализацию продукции.
- *Временные периоды.* Стратегические решения принимаются на длительный период, тактические - на короткий. Стратегические планы могут разрабатываться на десятилетний период (в противоположность годовым маркетинговым планам, которые устанавливаются на основе тактических решений).

- *Регулярность.* Формирование стратегии - это непрерывный и нерегулярный процесс. Постоянное наблюдение за окружающей средой стимулирует активность действий по стратегическому планированию, когда возникают новые возможности или угрозы. Тактика разрабатывается регулярно в соответствии с фиксированным временным графиком, который обычно соответствует годовым циклам финансового планирования.
- *Характер проблем.* Стратегические проблемы обычно не структурированы и уникальны. Это предполагает использование интуитивных подходов и повышает риск, связанный с формулировкой стратегий. Тактические решения более структурированы и цикличны. Таким образом, риск, связанный с тактическими решениями, легче оценить. Кроме того, формулировка стратегии включает рассмотрение большей группы альтернатив, чем формулировка тактики.

- *Необходимая информация.* Поскольку стратегия представляет собой реакцию организации на окружающую среду, ее формулировка требует значительного объема внешней по отношению к организации информации. Большая часть информации аналогична прогнозам и поэтому довольно субъективна. Тактические решения больше полагаются на внутреннюю информацию, полученную в результате анализа хозяйственной деятельности или исследований возможностей рынка.
- *Подробность.* Стратегические планы — это обычно обобщенные утверждения, основанные на субъективных суждениях, тогда как тактические планы довольно точны и подкреплены более подробной (точной) информацией.

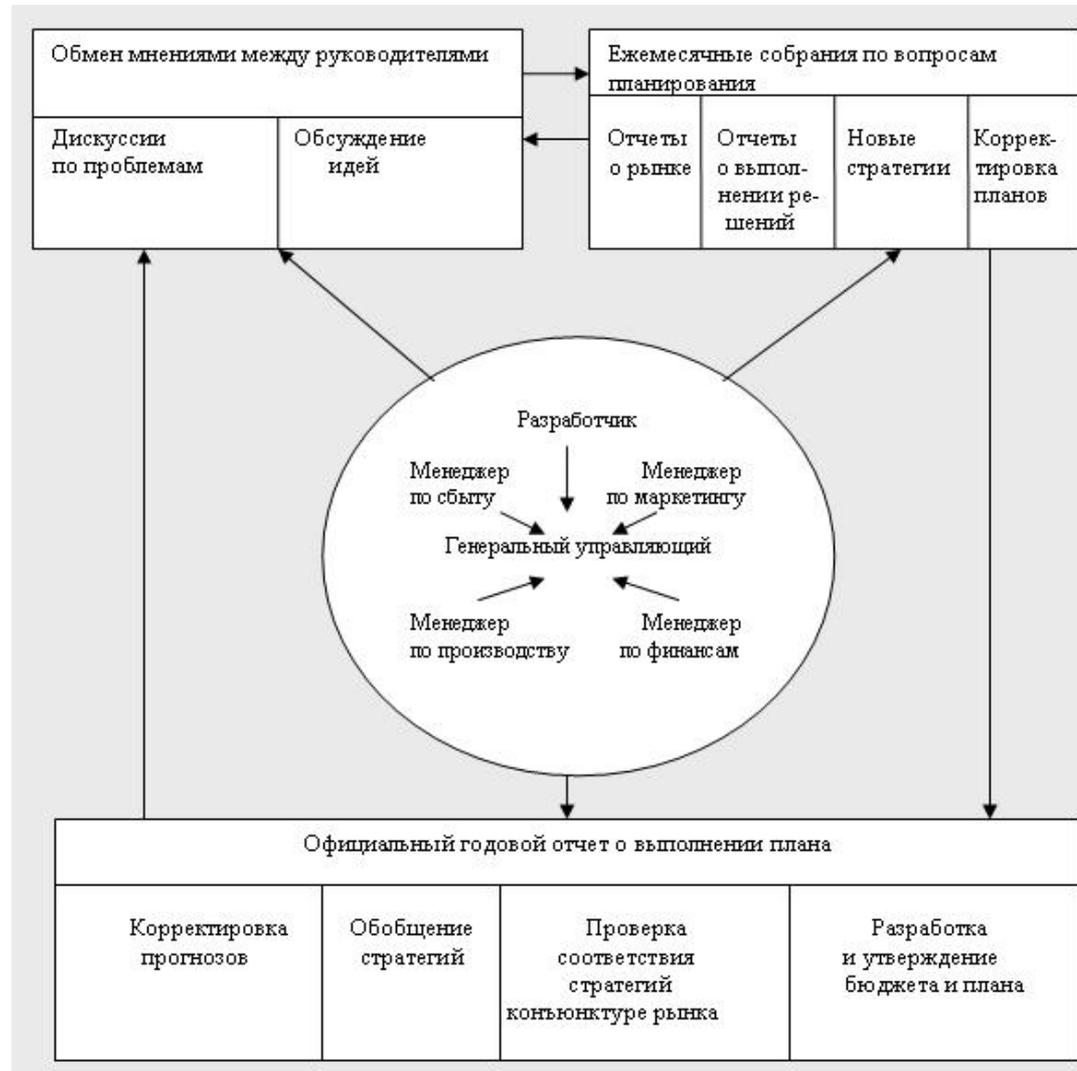
- *Легкость оценки.* Стратегические решения оценить труднее, чем тактические. Результаты стратегических решений можно проанализировать, только спустя много лет. Кроме того, трудно отличить качество решений от изменений, которые могли возникнуть при прогнозировании окружающей среды. Напротив, результаты тактических решений быстро становятся очевидными и их гораздо легче связать с принятыми решениями. Стратегические решения, определяющие направления деятельности компании, выбор рынков и рыночных сегментов, принимаются на основе анализа взаимодействия между факторами окружающей среды и возможностями организации. Реализация принятой стратегии осуществляется на основе тактических и оперативных действий.

**Стратегическое планирование и управление на уровне предприятия в целом представляет собой непрерывный процесс, включающий следующие этапы:**

- оценку деятельности организации и определение будущих возможностей и угроз;
- определение корпоративной миссии, целей и стратегий;
- установление целей и разработку стратегий для каждой хозяйственной единицы, входящей в организацию;
- реализацию, управление и корректировку миссии и стратегий по мере достижения корпоративных целей.

- Принятие решений в промышленном маркетинге осуществляется группой лиц, которые являются специалистами. В потребительском маркетинге покупатель имеет большую свободу в выборе решения и в обсуждении проблемы принимает участие меньшее количество людей.
- В общем виде схема процесса принятия маркетинговых решений представлена на рисунке. Она отражает алгоритм процесса принятия решений в пространстве многих критериев.
- В качестве критериев, в зависимости от конкретной задачи, требующей решения могут использоваться: доля рынка, емкость рынка, уровень конкуренции, имидж фирмы, привлекательность рынка и т.д.

# Процесс непрерывного принятия внутрифирменных маркетинговых решений



## **В современном бизнесе принятие маркетинговых решений**

- **МОЖЕТ СТАТЬ ВАЖНЫМ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ. Фирмы могут опередить своих конкурентов за счет: принятия лучших решений; более быстрого принятия решений; более эффективного внедрения принятых решений.**

**В каждой компании на каждом уровне продукта (производство, торговая марка) должен быть разработан маркетинговый план.**

- **Маркетинговый план** — один из важнейших результатов маркетингового процесса, который содержит следующие элементы: краткий обзор и содержание; обзор текущей маркетинговой ситуации; анализ возможностей и проблем; финансовые и маркетинговые цели; обзор маркетинговой стратегии; программы действий; определение предполагаемых прибылей и убытков и краткий обзор мер по контролю за реализацией плана. Ориентированное на рынок стратегическое планирование есть управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — создание и реформирование бизнеса и продукта компании, направленные на успешное ее развитие и достижение поставленных целей. Стратегическое планирование осуществляется на четырех уровнях: корпорации, подразделения, бизнес-единиц и производственной линии.

**План маркетинга - детальное последовательное изложение мероприятий, с помощью которых достигаются основные цели маркетинга (с указанием о том, кто, где, когда и как выполняет)**

- Маркетинговое планирование – это непрерывный процесс анализа, разработки и контроля рыночных действий предприятия, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия требованиям рынка.
- Планирование маркетинга осуществляется на различных уровнях управления предприятием путем разработки комплексов стратегических и тактических планов.

# Уровни маркетингового планирования

Уровни планирования	Целевая характеристика	Сроки планирования
Корпоративный (уровень предприятия, объединения)	Стратегический	До 5-ти лет
Подразделение (филиал, территория, рынок, канал сбыта)	Стратегический	3-5 лет
Продуктовый (уровень отдельного рынка, конкретного товара, марки)	Стратегический, тактический, операционный	1 год
Инструментальный (уровень отдельных компонентов маркетинга)	Операционный	До 1 года

# Корпоративный план маркетинга

- находится во введении высшего руководства предприятия. Разрабатывается корпоративная стратегия и происходит распределение ресурсов предприятия по бизнес-направлениям.
- План маркетинга по бизнес-направлению содержит стратегию подразделения и распределения ресурсов по товарам данного направления.
- План маркетинга по товару предполагает разработку маркетинговых усилий на конкретном целевом рынке и по конкретному товару.
- План на инструментальном уровне предполагает разработку конкретных оперативных мероприятий по компонентам комплекса маркетинга

- *Программа маркетинга* (общая и специальные - по элементам маркетингового комплекса) - комбинация стратегий "микса" для занятия соответствующей рыночной позиции, дает представление о совокупности действий (в основном на уровне подцелей), задач и способов их решений.
- *Программа действий*, иногда называемая просто программой, это детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга. Другими словами, *программа* — это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана.

# Бюджет маркетинга —

- раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цеп. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга. Утвержденный бюджет является основой для закупок материалов, планирования производства и трудовых ресурсов, маркетинговой деятельности.

# Планирование маркетинга

- В разных компаниях осуществляется по-разному, в зависимости от 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. Он может включать в свой состав цели и программы выполнения некоторых не маркетинговых функций (исследования и разработки, производство и др. ).

## Вопрос 4. Современные подходы к управлению маркетингом

- Как и в развитых рыночных странах, российский маркетинг 10 лет назад начинался с рекламы и продаж. Но сбыт и реклама - это только верхушка маркетингового айсберга.
- Хотя эти два компонента очень существенны, они не более чем составные части маркетингового комплекса, к тому же, зачастую не самые важные.
- Отечественный бизнес постепенно начинает выходить из того состояния, когда успех на рынке, успех в конкурентной борьбе определяется, в основном, материальными активами, которыми обладает предприятие (производственные мощности и технологии, здания, продукция и т.п.). На первый план факторов, определяющих успешность бизнеса, выходят способности предприятия быстро создавать и развивать активы, адекватные динамике рыночной среды. И среди активов, определяющих успех современного бизнеса, все больший вес приобретают нематериальные маркетинговые активы - торговые марки, отношения с потребителями, знания рынка и потребительского поведения, способности к созданию и реализации рыночных стратегий, рыночные коммуникации и т.п.

**Отметим, что к такому пониманию маркетинга** бизнес двигался постепенно, параллельно с развитием экономики и рынка. Данная концепция основана на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Управление маркетингом в этом случае должно быть направлено на совершенствование производства, форм и методов сбыта.

Когда рынок наполнился недорогими товарами, выросла конкуренция, речь пошла о том, что потребителю нужны уже не просто товары, а потребителю нужны хорошие, качественные товары. Доминирующей стала концепция совершенствования товара, предполагающая, что потребитель отдаст предпочтение товарам, качество, свойства и характеристики которых постоянно улучшаются. Следовательно, в рамках управления маркетингом необходимо прилагать все усилия для совершенствования своей продукции.

# Дальнейший рост конкуренции и насыщение рынков

- привели компании к мысли, что потребители не будут активно покупать товар, производимый компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и организации широкомасштабных продаж. Компании начинают использовать отдельные элементы собственно маркетинга - (реклама, исследования рынка, стимулирование сбыта и т.д.). Данный подход получил название концепции интенсификации коммерческих усилий.  
Рост опыта потребления (квалификации потребителя) привел к тому, что рынок «раскололся» на множество изменяющихся и подверженных моде мини-рынков, потребители начали «капризничать» и требовать учета своих персональных вкусов.

- Теперь перед компаниями стояли задачи не просто произвести и вывести на рынок стандартный качественный товар, а удовлетворить индивидуальные запросы потребителей. Причем, с учетом еще более возросшей конкуренции это необходимо было сделать лучше конкурентов. На свет появилась собственно концепция маркетинга, которая предполагает, что достижение компанией своих целей является результатом определения нужд и запросов потребителей и более эффективного по сравнению с компаниями-конкурентами их удовлетворения.

## **Подсчитано, что привлечь нового клиента**

- стоит в пять-семь раз дороже, чем удержать удовлетворенного. Разница объясняется расходами на исследования, рекламу, продажи и переговоры с потенциальными клиентами. Потеря клиента означает большее, нежели потеря одной сделки, - это означает потерю целой серии покупок, которые клиент мог бы сделать за время своей приверженности данной компании (customer lifetime value, CLV - пожизненная стоимость потребителя). Лояльные покупатели стали рассматриваться как наиболее важные маркетинговые активы компании. Целью маркетинга ведущих компаний стало уже не просто удовлетворение потребителей посредством предложения им высококачественных товаров и услуг лучше, чем у конкурентов, а построение с ними отношений доверия и кооперации.

## **К концу XX века информационная революция начала предлагать новую альтернативу:**

- вместо сегментирования, массовую кастомизацию (изготовление на заказ). В рамках этой новой парадигмы началась интеграция казалось бы несовместимых вещей - производительности и скорости массового производства с пристальным вниманием к конкретному клиенту, его особенностям. С помощью современных коммуникационных технологий и гибких производственных систем товары и услуги могут быть адаптированы к потребностям индивидуальных потребителей - делаться на заказ. Сегодня компании имеют возможность накапливать всю получаемую от потребителей информацию через личные, письменные, телефонные и электронные каналы связи. Создавая базы данных, они изучают поведение потребителей и предпочтения клиентов, осуществляют прямые коммуникации с ними. Прямой маркетинг, или, как его еще принято называть, маркетинг «один на один» создает возможности для персонализации общения, позволяя тем самым точно выяснить, чего хочет потребитель.

# Результаты различных исследований показывают,

- что правило Парето - 20:80 (20% покупателей приносят 80% доходов) сохраняет силу. Более того, исследование, проведенной учеными Гарвардской школы бизнеса позволило сделать вывод, что в большинстве компаний 80% покупателей не приносят прибыли. Поэтому было предложено правило 20:225, согласно которому во многих компаниях 20% покупателей приносят 225% доходов. Соответственно, обслуживание остальных 80% генерирует 125% убытков.

**Конечно, предприятия разных секторов экономики, разных отраслей и рынков находятся сегодня, в силу объективных причин, на разном уровне взаимоотношений с рынком, разном уровне маркетингового управления.**

- В России ситуация еще более сложная и запутанная, т.к. Россия исторически является страной многоукладной. Сегодня в России присутствуют как вполне развитые сектора рынка, деятельность на которых невозможна без использования полного арсенала маркетинга, так и сектора, где до сих пор основными задачами остаются задачи производственные.

**Можно выделить следующие основные факторы, влияющие на уровень и результативность маркетинговой практики российских компаний:**

- **1. Уровень развития рынка и интенсивность конкуренции.**

Если потребители не требовательны, и конкуренты не беспокоят, компании не склонны задумываться о маркетинге. Если конкуренты не искушены в вопросах маркетинга, компании довольствуются «житейским знанием» о рынке и «дедовскими» приемами работы с ним. Когда внешняя бизнес-среда становится агрессивной, возникают надежды на то, что «призвание» Маркетинга на предприятие спасет ситуацию.

Однако успех на данном пути тесно взаимосвязан с таким фактором как

## ■ **2. Понимание сущности маркетинга высшими менеджерами компании.**

Маркетинг руководителями понимается по-разному: для одного маркетинг - рекламные бюджеты предприятия, для другого - отчет о проведенном маркетинговом исследовании, для третьего - работа отдела сбыта, для четвертого - все это в совокупности, но часто не целостно, а по частям. Трудно и не всегда возможно убедить таких руководителей, что исследования, реклама, анализ - это только инструменты маркетинга, но никак не сам маркетинг. Если удастся преодолеть барьер маркетингового мышления топ-менеджмента, на первый план выходит такой фактор как

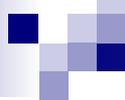
### ■ **3. Отсутствие клиент-ориентированной модели бизнеса и основанного на ней регулярного менеджмента.**

Мало формально провозгласить приоритет интересов клиентов (потребителей), необходимо, чтобы организационная культура и все бизнес-процессы компании были направлены на практическую реализацию данного приоритета.

Эффективный маркетинг опирается на отлаженные административно-управленческие процессы, обученный персонал, выверенную логистику информационных, финансовых, материальных потоков. И здесь компании часто сталкиваются с

#### ■ **4. Несоответствием выделяемых на маркетинг ресурсов маркетинговым устремлениям.**

Большинство российских компаний традиционно ориентируется на текущие, краткосрочные прибыли, и руководители смотрят на маркетинг исключительно как на статью затрат. Однако прибыль - это результат, пусть и важный, от успешно реализованной рыночной стратегии. Рыночная же стратегия требует инвестиций в маркетинговые активы, именно инвестиций, а не просто текущих затрат. Инвестиции же редко окупаются в том календарном периоде, в котором произведены. Компания должна не просто «дозреть» до маркетинга, но быть готовой инвестировать в маркетинг. Таким инвестициям часто мешает



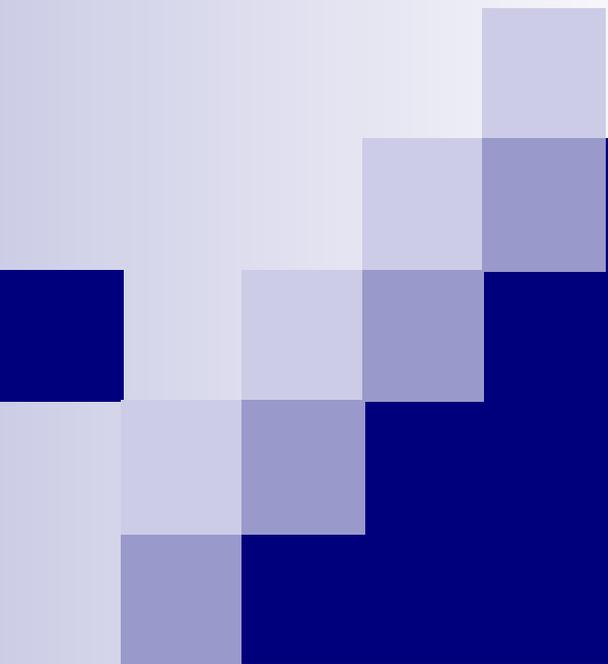
## ■ **5. Отсутствие самоопределения компании, отсутствие миссии компании.**

Маркетинг нацеливает бизнес компании на долгосрочные цели, на моделирование и достижение будущего. Поэтому если образ будущего, к которому стремится компания, отсутствует, маркетинг для компании большой ценностью не является, им не дорожат и в качестве объекта для инвестиций не рассматривают.

# Сегодня от руководителей российских компаний

- можно услышать аргументы, как в пользу маркетингового управления, так и упреки его в бесполезности, надуманности. Последнее, как правило, связано с тем, что далеко не все, что называют маркетингом, понимают под маркетингом, на самом деле таковым является. Профессиональный маркетинг, какие бы конкретные формы он не приобретал, какие бы инструменты не использовал, может быть реализован только на регулярной, постоянной основе: мониторинг и анализ среды, рынков, клиентов, конкурентов, стратегическое планирование, внесение изменений и аудит полученных результатов.

- Конечно, уровень маркетинга компании должен быть адекватен уровню развития рыночной среды, соответствовать серьезности вызовов, которые среда ей бросает. Можно только «позавидовать» тем руководителям, которые говорят о маркетинге «свысока», т.к. они живут пока в «тепличных условиях». С повышением интенсивности конкуренции, с изменением потребностей, стилей, вкусов клиентов, приходом иностранных конкурентов ситуация неизбежно изменится. И, главное, чтобы они морально, профессионально и технически были готовы к этой ситуации и не прозевали ее.



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ**