

**Программа маркетинговой
деятельности предприятия
и система маркетингового контроля**

(2 часа)

Вопросы :

1. Планирование маркетинга.
2. Структура плана маркетинга и последовательность его разработки.
3. Разработка программ в области маркетинговой деятельности.
4. Организация маркетинговой деятельности.

Планирование маркетинга

План маркетинга – совокупность целей, стратегий маркетинга, а также мероприятий по их реализации для определенного интервала времени. Иногда план маркетинга называют программой маркетинга. План маркетинга разрабатывается для каждой стратегической хозяйственной единицы (СХЕ) организации и включает планы для отдельных продуктовых линий, видов продуктов на рынке. План маркетинга детализируется также для отдельных элементов комплекса маркетинга. С учетом содержания плана маркетинга разрабатываются планы НИОКР, производства, сервиса и т. д.

План маркетинга представляет собой документ, в котором отражается анализ текущей маркетинговой ситуации, идентифицируются рыночные возможности и связанные с ними опасности, устанавливаются цели развития и намечается план действий, направленных на их достижение

Маркетинговое планирование – это систематическое использование маркетинговых ресурсов для достижения маркетинговых целей. Это средство, с помощью которого предприятие отслеживает и контролирует многие внешние и внутренние факторы, влияющие на получение прибыли.

Планирование маркетинга

Планирование маркетинга в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается **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, что выливается в разработку интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты. Отдельные организации, особенно малые предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организации в целом, или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; формулируются стратегии маркетинга; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет с погодовой разбивкой.

Планирование маркетинга

В общем случае можно говорить о разработке стратегических, как правило, долгосрочных планов и тактических (текущих), как правило, годовых и более детальных планов маркетинга.

Стратегический план маркетинга направлен на решение бездетальной проработки стратегических задач маркетинговой деятельности применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ).

Для подразделений СХЕ он не разрабатывается. В то же время отдельные позиции стратегического плана (затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п.) доводятся до подразделений СХЕ и являются основой разработки текущих планов маркетинга.

Планирование маркетинга

Стратегический план маркетинга, как правило, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Таким образом, **стратегический маркетинговый план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и те мероприятия, реализация которых приводит к их достижению.**

Стратегический план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени.

Годовой план маркетинга описывает: текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Таким образом, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях:

- Маркетинговые исследования.
- Продуктовая политика.
- Ценовая политика.
- Товарораспределительная политика.
- Коммуникационная политика.

Планирование маркетинга

В большинстве компаний вне зависимости от используемого типа плана маркетинговой деятельности его разработке предшествует разработка плана деятельности компании в целом. Маркетинг — это только ветвь, хотя и очень важная, на дереве плана компании. Другие ветви — это планы производства, исследований и разработок, финансов, кадровой деятельности и т.п. Эффективность планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования в компании в целом.

Когда речь идет о постановке и решении перспективных маркетинговых задач, то план маркетинговой деятельности разрабатывается в составе стратегического плана компании.

Содержание процесса планирования деятельности в целом, и в том числе маркетинговой деятельности, в значительной степени зависит от уровня централизации планирования и управления.

Планирование маркетинга

Степень формализации систем планирования в существенной мере зависит от многих факторов, в том числе от положения компании и особенностей ее деятельности на рынке.

Компании, действующие на рынках с определенным кругом потребителей, установившейся структурой спроса и конкуренции, т.е. на так называемых «зрелых» рынках, как правило, **используют относительно формализованные плановые системы**, с жестко обусловленными плановыми периодами, распределением функций планирования и системой разработки плана.

Компании, специфика деятельности которых заключается в наличии нескольких рыночных сегментов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческих операций, агрессивными, растущими конкурентами, чаще ориентируются на **гибкое управление** маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций или появления новых

Планирование маркетинга

То или иное событие становится объектом ситуационного планирования, когда это событие может сильно повлиять на деятельность компании (конкурент вышел на рынок с новой продукцией, изменилась политическая ситуация в регионе и т.п.) и имеется определенная вероятность его реализации. Когда такие чрезвычайные ситуации происходят, желательно иметь разработанные заранее планы действия. Время здесь становится критическим фактором, и, не имея плановых заготовок, компания может оказаться в трудной ситуации.

Другой подход, дающий возможность учесть внешние и внутренние изменения, касающиеся компании, **состоит в использовании систем планирования маркетинга, предусматривающих регулярное, периодическое внесение изменений в планы маркетинговой деятельности (использование систем непрерывного планирования)**

Планирование маркетинга

Крайний вариант гибкой системы планирования — это **полный отказ от периодизации этапов принятия маркетинговых решений**, выдвижение плановых установок в соответствии с появлением новых проблем и, наконец, решение вопросов финансирования, сбыта и других на основе личных контактов руководства компании с руководством подразделений. Однако такой вариант малоприменим в крупных компаниях, где комплекс маркетинговых вопросов весьма разнообразен, число подразделений велико, а система управления является сложной.

Планирование маркетинга

Выбор горизонта планирования при разработке маркетинговых планов определяется как особенностями деятельности компании, так и традициями, «вкусами» руководителей. Большое число компаний разрабатывает только годовой план или годовой план плюс краткие указания на последующие годы. Меньшее число компаний разрабатывает или маркетинговый план на срок, превышающий один год (как правило, на три года, пять или более лет), или годовой и долгосрочный планы (этот долгосрочный план часто имеет черты, свойственные плану развития компании в целом, а не только плану маркетинговой деятельности). Маркетинговые планы длительностью менее одного года обычно разрабатывают компании, испытывающие сезонные колебания объема продаж.

Чем крупнее компания, тем эффективнее деятельность ее плановых подразделений. Это обусловлено прежде всего тем, что крупные компании обладают более широкими возможностями контролировать рынок и иметь квалифицированных плановиков.

Планирование маркетинга

Как правило, **краткосрочные планы маркетинга** **составляются на годовой период** и в отличие от перспективных бывают в высшей степени детализированными, т.е. подробно отражают номенклатуру товаров, объем их производства, цены, издержки, методы стимулирования их сбыта, формы послепродажного обслуживания покупателей и т.п.

Годовой план утверждает высшее руководство организации и на его основе осуществляет координацию маркетинговой деятельности в сфере производства, финансов и других сферах деятельности организации. На основе такого плана управляющий маркетингом осуществляет контроль за производственной и сбытовой деятельностью организации, а также за динамикой рыночной конъюнктуры.

Планирование маркетинга

Обобщая вышеизложенное, **можно выделить несколько принципов**, которые следует использовать отечественным предприятиям при планировании своей маркетинговой деятельности.

- Системный подход к планированию. План предприятия — это система, объединяющая ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является план маркетинга.
- Разнообразие видов предприятий, их целей и задач, выпускаемой продукции (услуг) порождает разнообразие подходов к организации планирования маркетинговой деятельности.
- Многовариантный ситуационный характер планирования.
- Динамичный, непрерывный характер планирования, немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность предприятия.
- Наличие понимаемой всеми принимающими участие в планировании маркетинга концепции его планирования; каждый сотрудник, реализующий планы маркетинга, должен принять участие в их разработке.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Как стратегический, так и тактический планы маркетинговой деятельности могут включать **следующие разделы**:

1. продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
2. исследования и разработка новых продуктов;
3. план сбыта — повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
4. план рекламной работы и стимулирования продаж;
5. план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
6. план цен, включая изменение цен в будущем;
7. план маркетинговых исследований;
8. план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
9. план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

С точки зрения формальной структуры планы маркетинга могут состоят из следующих разделов: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль.

Аннотация для руководства — начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует оглавление плана.

Текущая маркетинговая ситуация — раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов), обзор продуктов (объем продаж, цены, уровень прибыльности), конкуренция (для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения), распределение (тенденции изменения сбыта и развитие главных каналов распределения).

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Опасности и возможности — раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели. Каждая возможность, т.е. привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами, должно быть оценено с точки зрения его перспективности и возможности его успешно использовать.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Маркетинговые цели характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. 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.

Маркетинговые стратегии — главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым СХЕ организации стремится достигнуть свои маркетинговые цели. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей, должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка.

Программа действий (оперативно-календарный план) иногда называемая просто программой — 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.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Обычно в программе кратко охарактеризованы также цели, на достижение которых направлены мероприятия программы. 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. (Однако при планировании маркетинга применяются и специальные целевые программы, направленные на решение особо важных проблем маркетинга, о которых речь пойдет ниже).

Бюджет маркетинга — раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально.

Раздел «Контроль» характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей, стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности. Измерение успешности выполнения плана может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Все указанные выше разделы характеризуют как стратегические, так и тактические планы, главное же отличие заключается в степени детальности проработки отдельных разделов плана маркетинга, разработка которого производится после разработки плана компании в целом как в ее штаб-квартире, так и на уровне отдельных подразделений, наделенных правами стратегических единиц бизнеса. При этом акцент делается на том, что стратегический план маркетинга является только одним из разделов стратегического плана компании в целом.

Обобщенные цели развития компании обычно формируются в финансовых терминах и характеризуют деятельность компании в перспективе. Временной диапазон, естественно, может быть различным. Например, моторостроительная корпорация не ожидает, что план ее стратегического развития будет реализован ранее 10 лет, в то время как компании, выпускающие диски с поп-музыкой, планируют получение прибыли в течение нескольких месяцев.

Обычно цели стараются выразить количественно. Однако далеко не все из них можно определить количественно. Примерами качественных целей могут служить следующие формулировки: выжить в условиях конкурентной борьбы, быть хорошим гражданином в других странах, поддержка высокого престижа фирмы и т.п.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, состояние внешней среды, а также внутренние возможности и результаты деятельности компании. Последние два фильтра по сути дела представляют ситуационный анализ. Результаты ситуационного анализа часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием «SWOT-анализ», рассмотренного нами выше. На основе этих данных в последующих разделах плана маркетинга устанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии и разрабатываются программы маркетинга.

Далее анализируются и выбираются стратегии достижения целей компании. Эти стратегии могут носить альтернативный характер. Они в подразделениях компании переводятся в согласованные планы отдельных видов деятельности (функциональные планы), среди которых находится и маркетинг.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Исходя из целей и стратегий развития компании осуществляется анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части: **анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности компании и ее системы маркетинга.** Более детально этот анализ можно охарактеризовать следующим образом.

I. Анализ внешней среды маркетинга:

- Деловая и экономическая внешняя среды: состояние экономики, финансовая политика, социально-культурные условия, технологические условия, социально-экономические условия внутри компании.
- Рыночная среда: общее состояние рынка; развитие рынка (продукт, цена, товародвижение); каналы распределения; коммуникации (реклама, выставки, сбытовые службы, связи с общественностью); состояние отрасли.
- Среда конкурентов (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность).

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

II. Детальный анализ маркетинговой деятельности: объем продаж; рыночная доля; прибыль; маркетинговые процедуры; организация маркетинга; контроль маркетинговой деятельности; анализ всех элементов комплекса маркетинга.

III. Анализ системы маркетинга: цели маркетинга; стратегия маркетинга; права и обязанности руководителей в области маркетинга; информационная система; система планирования; система контроля; взаимодействие с другими функциями управления; анализ прибыльности; анализ по критерию «стоимость–эффективность».

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Следующий шаг в разработке плана маркетинга — формулирование предположений, гипотез относительно некоторых внешних по отношению к компании факторов, которые могут воздействовать на ее деятельность. Предположения следует расклассифицировать и представить в явном виде. Классификация предположений может быть проведена в следующих направлениях: страна в целом, конкретная отрасль, данная организация. Примеры таких предположений:

- перенасыщение рынка данной продукцией из-за ввода конкурентами новых производственных мощностей может увеличиться со 105 до 115%;
- конкуренция в области ценообразования приведет к падению цен на 10%;
- главным конкурентом в конце второго квартала будет выпущен на рынок новый продукт.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Следующий этап планирования маркетинга — постановка маркетинговых целей.

Определение и упорядочение целей являются важным аспектом маркетинговой деятельности. В настоящее время практически любой планово-управленческий документ, посвященный вопросам маркетинга (план маркетинговой деятельности, программа выхода на определенный рынок с определенной продукцией и т.п.), содержит в одном из своих начальных разделов как минимум простой словесный перечень целей, при получении которого не используются какие-либо специальные методы и подходы. Однако усиление в планово-управленческой деятельности ориентации на конечные результаты, активизация применения специальных методов управления (управление по целям), возрастание необходимости повышения качества выполнения отдельных управленческих функций (организации, контроля и т.п.) требуют использования при построении системы целей специальных методов и подходов, например метода структуризации или дерева целей.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Чтобы определить уровень достижения целей, желательно, чтобы они были сформулированы количественно. Такие термины, как «максимизировать», «минимизировать», «проникнуть», «увеличить», представляют ценность, если они имеют количественные оценки. Это касается объема продаж, доли на рынке, величины дохода и т.п. Например, цель маркетинговой деятельности может иметь следующее количественное выражение: выйти с продуктом X на рынок Y и захватить 10% его доли в течение одного года.

Далее разрабатываются альтернативные стратегии, направленные на достижение целей маркетинговой деятельности. Эти стратегии детализируются применительно к элементам комплекса маркетинга. Например, в области продукта можно назвать следующие стратегии: постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции, следование многомарочной политике.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Стратегии в области ценообразования могут быть сформулированы следующим образом:

- установление цены на продукт в соответствии с его позицией на рынке;
- проведение разной ценовой политики на разных рынках;
- выработка ценовой политики с учетом ценовой политики конкурентов.

В области продвижения продукта могут быть названы стратегии, характеризующие коммуникации с потребителями (с помощью сотрудников отдела продаж, через рекламу, выставки и т.п.), методы и средства организации действий сотрудников отдела сбыта на новых рынках и т.д.

Стратегии в области доведения продукта до потребителя характеризуют:

- каналы, с помощью которых продукт доводится до потребителя;
- уровень послепродажного обслуживания потребителей;
- деятельность по снижению затрат на доставку продукта;
- продажи оптом или мелкими партиями.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

После завершения этих этапов маркетингового планирования необходимо еще раз убедиться в возможности достижения поставленных целей и принятых стратегий, используя такие оценочные критерии, как доля на рынке, объем продаж, затраты ресурсов, величина прибыли, и другие оценки ожидаемых результатов и вероятности их достижения.

Проверка стратегического плана

1. **Целесообразность** - Предоставляет ли план реальное и устойчивое преимущество?
2. **Обоснованность** - Являются ли предположения, положенные в основу плана, реалистичными; каково качество исходной информации?
3. **Осуществимость** - Имеются ли необходимые ресурсы и ориентация на успех?
4. **Согласованность** - Согласованы ли элементы плана между собой и соответствуют ли они характеристикам внешней и внутренней среды?
5. **Уязвимость** - Каков уровень риска и какие факторы определяют успех или поражение?
6. **Гибкость** - Насколько организация связана в своих решениях? Может ли она их отсрочить, сократить обязательства, изменить цели и стратегии?
7. **Эффективность** - Какова реальная финансово-экономическая привлекательность плана? Совместима ли она с приоритетными целями организации?

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Не исключено, что необходимо провести тестирование рынка, организовать пробные продажи, реализовать какие-то другие мероприятия, позволяющие взглянуть на принятые решения под другим углом зрения. Очевидно, что процесс планирования маркетинга, как и любой процесс принятия решений, носит итеративный характер и может потребовать вернуться к начальным этапам планирования.

Совокупность маркетинговых целей, стратегий и мероприятий по их достижению представляет стратегический план маркетинга, который должен на следующем этапе планирования быть доведен до рабочих плановых документов, т.е. осуществлено оперативно-календарное планирование.

На стадии оперативно-календарного планирования или разработки детальных планов действий необходимо конкретизировать маркетинговые стратегии в детальные планы и программы в разрезе каждого из четырех элементов комплекса маркетинга.

Разговор фактически идет о разработке планов действий для каждого подразделения компании, направленных на достижение поставленных целей с помощью выбранных стратегий. В них должны содержаться ответы на вопросы: кто, что, когда, где, за счет каких ресурсов и как должен делать, чтобы реализовать задания маркетинговых планов и программ.

Обычно также разрабатываются письменные инструкции по составлению планов действий, сопровождаемые формами и образцами их заполнения.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Хотя детальные планы будут разработаны для каждого из четырех элементов комплекса маркетинга, акценты в этих планах следует расставлять с учетом особенностей каждой компании. Компания, ориентированная на продукт, свою деятельность в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга сфокусирует вокруг каждого продукта. Компания, ориентированная на отдельные рынки, спланирует свою деятельность вокруг этих рынков (например, разработает планы для продвижения определенных продуктов, их поставки и ценовой политики на рынок Франции). Компании, обслуживающие только несколько определенных потребителей, могут разработать отдельные планы для каждого потребителя. Другие компании могут использовать комбинацию всех этих подходов.

Далее разрабатывается бюджет маркетинга, составление которого помогает правильно расставить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Затраты на осуществление отдельных элементов маркетинга, представленных в бюджете, выводятся из детального

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

В практике используются различные методы определения бюджета маркетинга:

Метод «финансирование от возможностей» применяется фирмами, ориентированными на производство, а не на маркетинг. Единственное преимущество – это отсутствие каких-либо серьезных конфликтов с производственными подразделениями из-за их безусловного приоритета. Несовершенство метода в произвольности выделения конкретных сумм, их непредсказуемости из года в год, невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ, планирование маркетинга и всей деятельности фирмы.

Метод «фиксированного процента» основан на отчислении определенной доли от предыдущего или предполагаемого объема сбыта. Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он же и наименее логичен, поскольку ставит маркетинг в зависимость от объема сбыта. При ориентации на результаты завершившегося периода развитие маркетинга становится возможным только при условии его предыдущих успехов. При рыночной неудаче, объем продаж уменьшается, снижается величина отчислений на маркетинг.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Метод «максимальных расходов» предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. При всей видимой «прогрессивности» такого подхода, его недостаток – пренебрежение способами оптимизации расходов. Более того, с учетом длительного времени между осуществлением затрат на маркетинг и достижением результатов использование этого метода может слишком быстро привести фирму к трудно преодолимым финансовым затруднениям, и, как следствие, к отходу от маркетинговой концепции.

Метод «учета программы маркетинга» предполагает тщательный учет издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга.

Принимая во внимание недостатки, присущие каждому из приведенных методов в отдельности, следует отметить, что наиболее обоснован, будет бюджет, составленный на основе применения интегрированного подхода с использованием отдельных элементов всех рассмотренных приемов.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Бюджет маркетинга детализируется для различных групп товаров и потребителей (целевых рынков).

Обычно при разработке бюджета используется подход, носящий название «планирование на основе целевой прибыли». В данном случае бюджет маркетинга разрабатывается в следующей последовательности: определяются прогнозные оценки емкости рынка, рыночной доли, цены, дохода от продаж, переменных и постоянных издержек; рассчитывается валовая прибыль, покрывающая все издержки, включая затраты на маркетинг, и обеспечивающая получение заданного значения целевой прибыли. Затем из валовой прибыли вычитаются переменные и постоянные издержки, а также значение целевой прибыли. Таким путем определяются затраты на маркетинг. Затраты на маркетинг детализируются по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Контроль – процесс обеспечения организацией своих целей. Контроль характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Измерение успешности выполнения плана может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели. Контроль маркетинга осуществляется на различных этапах с помощью отдельных элементов контрольно-аналитической системы:

– **ситуационный анализ** – предварительный аналитический этап маркетингового планирования, преследующий цель определить положение предприятия на рынке. Используется анализ составляющих внешней и внутренней среды маркетинга в форме ответов на заранее подготовленные

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

- **контроль маркетинга** – заключительный этап маркетингового планирования, преследующий цель выявить соответствие и результативность выбранной стратегии и тактики реальным рыночным процессам. Осуществляется в виде стратегического, текущего контроля и контроля прибыльности с использованием стандартизированных форм;
- **ревизия маркетинга** – процедура пересмотра или существенной корректировки стратегии и тактики маркетинга в результате изменений условий внешнего и внутреннего характера. Проводятся соответствующие расчеты и оценки;
- **аудит маркетинга** – анализ и оценка маркетинговой функции предприятия. Осуществляется специалистами в форме независимой внешней проверки всех элементов системы маркетинга. Строится на общих принципах аудита, направленных на выявление упущенных выгод от неадекватного использования маркетинга на предприятии.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

Подытоживая сказанное, следует отметить, что **целью планирования маркетинга является определение позиции компании в данный момент, направлений ее деятельности и средств достижения целей.** План маркетинга является центральным с точки зрения осуществления деятельности по получению определенного дохода. Он служит основой для всех других видов деятельности компании, например планирования производства, поступления наличных денег, численности и характера рабочей силы. По утвержденному плану маркетинга принимаются текущие ежедневные решения. Этот план является эффективным инструментом управления и должен быть предоставлен в цельном виде или по частям всем, кто участвует в процессе планирования деятельности компании. Формальные процедуры планирования маркетинга обеспечивают большую прибыльность и стабильность компании в долгосрочной перспективе, а также помогают уменьшить трения между сотрудниками компании. В этом плане не меньшей ценностью, чем результирующий набор плановых документов, является информация для управления

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

Наряду с разработкой маркетинговых планов разрабатываются также специальные программы. Они обычно направлены на решение отдельных комплексных проблем, например на организацию выпуска нового продукта, имеющего для компании важное значение, или на выполнение какой-либо особой задачи, допустим, по завоеванию нового рынка или поглощению конкурирующей фирмы. Такие программы бывают как краткосрочными, так и долгосрочными и состояются, как правило, специально созданной для этого рабочей группой.

Под программой понимается намеченный к планомерному осуществлению, объединенный единой целью и приуроченный к определенным срокам комплекс взаимосвязанных задач и адресных мероприятий социального, экономического, научно-технического, производственного, организационного характера с указанием используемых ресурсов и источников их получения.

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

В качестве стержня, ядра программы **выступает цель, вокруг которой группируется комплекс разнообразных мероприятий, составляющих основное ее содержание.**

Единая цель программы разворачивается в совокупность задач, решение которых осуществляется с помощью мероприятий, реализуемых конкретными исполнителями при определенном ресурсном обеспечении. Эта комплексность и представляет существо программы. **Можно выделить три типа программ маркетинговой деятельности:**

Программа перевода предприятия в целом на работу в условиях маркетинга.

Программа по отдельным направлениям, комплексам маркетинговой деятельности, и прежде всего программа освоения определенных рынков с помощью определенных товаров.

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

Программа освоения отдельных элементов маркетинговой деятельности, например проведение рекламной кампании.

Программа выхода на рынок может включать два блока: основной (цели и обоснование эффективности программы, мероприятия, ресурсы, плановый раздел программы) и обеспечивающий (организационно-экономический механизм управления разработкой и реализацией программы, информационно-методическое обеспечение, контроль за реализацией программы).

В качестве примера обобщенных целей маркетинговой деятельности можно назвать: получение определенной величины прибыли; завоевание определенной доли продаж на рынке; обеспечение определенного уровня окупаемости средств, вложенных в данную программу, и др. В этом же разделе целесообразно привести данные, подтверждающие эффективность программы и необходимость ее разработки и реализации.

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

Разработке комплекса мероприятий маркетинговой деятельности предшествует выбор стратегий маркетинговой деятельности, которые должны быть согласованы с целями и стратегиями деятельности организации в целом.

Раздел программы «Мероприятия» конкретизирует выбранную стратегию выхода на рынок с точки зрения конкретных методов и средств, определяемых в разрезе отдельных компонентов комплекса маркетинга.

Очевидно, все альтернативные варианты мероприятий необходимо пропустить через фильтр ресурсных ограничений. В разделе «Ресурсы» приводятся данные по видам и объемам ресурсного обеспечения каждого мероприятия отдельных компонентов комплекса маркетинга. Кроме того, указываются источники получения ресурсов по периодам осуществления программ.

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

Первые три раздела программы, по сути дела, определяют ее содержание.

Плановый раздел программы представляет адресное отображение мероприятий программы применительно к оргструктуре организации и к структуре планов ее развития. В этом разделе указываются содержание работ, сроки их исполнения, исполнители, количественные характеристики мероприятий. Все это должно быть осуществлено в соответствии с принятыми формами плановых документов, при этом специфические показатели отдельных мероприятий программы трансформируются в принятые плановые показатели. Таким путем осуществляются «вмонтирование» программы в план, обеспечение их единства и совместимости. Пока мероприятия программы не включены в те или иные разделы плана, они, как правило, не могут быть реализованы.

Чтобы осуществить эффективную разработку и реализацию программы, создается обеспечивающий блок программы. В разделе «Организационно-экономический механизм управления разработкой и реализацией программы» прежде всего решаются вопросы создания системы управления разработкой и реализацией программы. Эти вопросы включают создание оргструктуры управления программой и насыщение ее кадрами нужной специализации и квалификации.

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

Важным рычагом управления программой является ее финансирование. Необходимо выявить источники финансирования программных работ и получения валютных средств (если в этом есть потребность). Часто проблемы финансирования работ по программе выходят за рамки предприятия, особенно когда разговор идет о разработке и производстве сложных технических систем. Здесь возможно использование средств государственного бюджета, кредитов банков, хозрасчетного дохода. Перспективен принцип долевого финансирования программы за счет привлечения средств заинтересованных организаций.

В том случае, когда реализация заданий программы ограничивается рамками одного предприятия, принцип долевого финансирования может быть распространен на хозрасчетные подразделения предприятия, участвующие в разработке и реализации данной программы.

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

В процессе управления разработкой и реализацией программы целесообразно использовать дополнительные экономические стимулы и рычаги, такие, как поощрительные условия формирования у исполнителей программных заданий фондов заработной платы и экономического стимулирования за качественное и своевременное выполнение работ по программе; предоставление определенных льгот при начислении платежей за фонды, используемые ресурсы, при отчислениях в фонды и резервы вышестоящей организации, получении валютных средств и т.п.

Целесообразно создание централизованного фонда оплаты труда и стимулирования в органе управления разработкой и реализацией программы. Средства фонда распределяются этим органом между исполнителями программных заданий в зависимости от доли их участия и качества выполненной работы.

Разработка программ в области маркетинговой деятельности

В разделе «Информационно-методическое обеспечение» прежде всего определяются источники, методы и средства сбора, передачи, хранения и обработки информации, необходимой для разработки и реализации программы.

Кроме того, в разделе «Информационно-методическое обеспечение» необходимо предусмотреть создание методик разработки программ (структура программы, последовательность и процедуры ее разработки, формы документов, используемые методы расчета отдельных показателей программы, определения и выбора целей и мероприятий программы, необходимых ресурсов, эффективности программы и т.п.).

Раздел «Контроль за реализацией программы» предполагает осуществление следующих функций: учета, задачи которого — наблюдение, измерение, регистрация, хранение и обработка данных о ходе реализации отдельных программных заданий; анализа, который направлен на выявление причин отклонений от плана выполнения заданий программы; контроля, направленного на выработку мер по устранению отклонений от хода выполнения заданий программы.

Организация маркетинговой деятельности.

Организационная структура – это совокупность элементов, служб, отделов, подразделений, в состав которой входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Одним из основных принципов организации управления маркетингом в крупных компаниях является **максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом.** Поэтому в высших для крупной организации эшелонах управления (в штаб-квартирах) какие-либо маркетинговые подразделения могут вообще отсутствовать. Компании, исповедующие высокий уровень децентрализации управления (в случае выпуска сильно различающейся по номенклатуре продукции, поставляемой на столь же разные рынки) могут не вырабатывать на уровне своей штаб-квартиры какую-то единую для компании политику в области маркетинговой деятельности.

Организация маркетинговой деятельности.

Осуществление эффективной деятельности предприятия требует создания соответствующих организационных структур – отделов, бюро, секторов и т. д.

Их деятельность может базироваться на следующих *принципах*:

- целеустремленность (соответствие миссии, целям, стратегии, политике фирмы);
- четкость построения структуры управления;
- точное определения направления деятельности;
- гибкость (своевременное реагирование на изменения внешней окружающей среды);
- скоординированность действий для достижения эффекта синергизма;
- достаточная финансовая обеспеченность;
- экономичность (покрытие затрат на маркетинг доходами от реализации маркетинговых средств);
- высокая квалификация кадров и их специальная постоянная переподготовка, активная политика (творческие подходы к разрешению маркетинговых задач).

Организация маркетинговой деятельности.

Этапы проектирования:

1. разработка системных целей и задач маркетинга, реализация которых необходима в настоящее время и перспективе;
2. выработка системы критериев и ограничений;
3. разработка моделей службы маркетинга на предприятии;
4. оценка моделей, выбор организационной структуры;
5. детализация выбранной модели оргструктуры службы маркетинга;
6. реорганизация подструктур;
7. разработка информационного и ресурсного обеспечения, системы планирования, реализации и контроля;
8. кадровое обеспечение, штатное расписание;
9. утверждение документа, регламентированного службой маркетинга;
10. контроль за процессом адаптации на предприятии;
11. оценка эффективности организации маркетинговой деятельности.

Организация маркетинговой деятельности.

Факторы, влияющие на организацию:

- тип организации;
- цели предприятия, вид стратегии, которой придерживается организация;
- уровень существующего проектируемого подразделения труда;
- наличие и развитость технологических и функциональных связей со смежными подразделениями;
- наличие связей с внешней средой; условия внешней среды (конкуренция, внешние каналы сбыта, число и величина рынка, покупательская способность потребителей, правовые нормы, политическая ситуация и т. д.);
- условия внутренней среды (величина и его возраст предприятия, число и разнородность продукции, квалификация сотрудников, финансовый потенциал, имеющиеся каналы сбыта); существующие нормы управляемости и контролируемости;
- уровень, занимаемый в иерархии управления и т. д.

Организация маркетинговой деятельности.

Организация маркетинговой деятельности включает в свой состав выполнение следующих **задач**:

- построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом;
- подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации;
- распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;
- создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.);
- организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации

Организация маркетинговой деятельности.

Служба предприятия	Отдел маркетинга выдает	Отдел маркетинга получает
Директор	<ul style="list-style-type: none">– позиции предприятия;– анализ продаж;– оценка конкурентов.	<ul style="list-style-type: none">– основные стратегические установки;– цели предприятия.
Финансово-экономический отдел, бухгалтерия	<ul style="list-style-type: none">– отчет по исполнению бюджета;– скидка;– предложения по ценам;– планируемый бюджет;– прогноз продаж.	<ul style="list-style-type: none">согласованный бюджет маркетинга;– цели и проекты;– план производства и продаж;– рентабельность.
Инженерно-техническая, служба качества продукции	<ul style="list-style-type: none">– предложения по качеству товара– по упаковке;– по желанию потребителей;– анализ конкурентов;– позиционирование товаров.	<ul style="list-style-type: none">проект нового товара, разработанного на согласование;– оценка товара на конкурентные позиции.

Организация маркетинговой деятельности.

Производственная служба	<ul style="list-style-type: none">– прогноз продаж;– конъюнктура рынка по товарным группам.	<ul style="list-style-type: none">– возможность изменения планов производства.
Коммерческая служба	<ul style="list-style-type: none">– динамика цен;– прогноз продаж;– позиции товара;– анализ конкурентов;– информация по каждой позиции.	<ul style="list-style-type: none">– данные о конкурентах;– объем продаж;– о потребителях и т. д.
Отдел кадров	<ul style="list-style-type: none">– заявка о кадровом обеспечении;– повышение квалификации.	<ul style="list-style-type: none">– потенциальная кандидатура работников;– информация о семинарах, конференциях;– должностные инструкции.

Организация маркетинговой деятельности.

Юридическая служба	– предложения о юридической регистрации товарного знака; – готовые договора.	– предложения по разработке рекламных мероприятий.

Организация маркетинговой деятельности.

Правильный *выбор оргструктуры* управления маркетингом только создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб – необходимо укомплектовать эти службы квалифицированными специалистами, правильно распределить между ними обязанности, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы. Всем этим должен заниматься руководитель маркетинговой службы совместно с руководством предприятия.

В состав маркетинговой службы должны входить специалисты по изучению рынков, формированию товарного ассортимента, ценовики, специалисты по сбыту, рекламе и др.

Организация маркетинговой деятельности.

Организационное построение службы маркетинга чаще всего основывается на функциональном, дивизиональном или матричном подходах.

Функциональный подход ориентируется на постоянную структуру деятельности службы маркетинга по выполнению ее основных функций в координации с другими подразделениями. Отношение в таких отделах базируется на прямых вертикальных связях типа «руководство - подчинение». Такая структура наиболее распространенная и простая.

По мнению Е. П. Голубкова, функциональная организация маркетинга – это организационная структура управления маркетингом, в которой деятельность специалистов в подразделении маркетинга строится исходя из функций, которые они выполняют (маркетинговые исследования, реклама). Маркетинговые службы может возглавлять и директор по маркетингу, и начальник отдела маркетинга, и другое административное лицо.

Дивизиональное структурирование маркетинговой деятельности предприятия выделяет отдельные направления деятельности.

Функционально-продуктовая – это организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы организации вырабатывают и координируют реализацию некоторых единых для организации целей и задач маркетинга, а также выполняют отдельные виды работ по заказам продуктовых управляющих. Управляющий продуктом формулирует для функциональных маркетинговых служб организации задания в области маркетинга определенных продуктов и контролирует их выполнение, что возможно на принципах внутреннего хозрасчета. Используется в случае выпуска многономенклатурной продукции, когда изделия сильно отличаются друг от друга. Особое внимание при такой организации уделяется работе с товарами и товарными группами.

Организация маркетинговой деятельности.

Рыночно-функциональная организационная структура – структура управления маркетингом, в которой управляющие отдельными рынками несут ответственность за разработку и реализацию стратегии и планов маркетинговой деятельности на определенных рынках. Такая структура применяется, когда организация выпускает однородную продукцию, предназначенную для рынков различного типа. Главным достоинством является концентрация на маркетинговой деятельности вокруг потребностей конкретных рыночных сегментов. Хорошо подходит предприятиям, которые работают разных рынках.

Организация маркетинга матричная – это организационная структура управления временного характера, применяемая при разработке и реализации специальных маркетинговых программ. Руководителю маркетинговой программы (проекта), например, по освоению рынка определенной продукции передаются от руководства организации необходимые полномочия по распределению ресурсов, а также исполнению мероприятий, составляющих программу. Ему временно подчиняются сотрудники не только соответствующих маркетинговых служб, но и подразделений, занимающихся доведением продукта до производства. Таким образом, каждый участник работ по программе, находясь в штатном расписании соответствующего подразделения, имеет двойное подчинение: по линии программных работ он подчиняется руководителю маркетинговой программы, во всем остальном – своему линейному руководителю.

Организация маркетинговой деятельности.

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта.

Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов .

Трудности матричной структуры преодолеваются за счет установления четких границ полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ.

Организация маркетинговой деятельности.

Проектная организационная структура управления – структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением ряда крупных проектов или работ в организации (освоение новой продукции, модернизация производства и т. д.). Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредоточиваются у одного лица – руководителя проекта. Проектная структура – это временный орган управления, созданный для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

Организация маркетинговой деятельности.

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Функциональная организация Простота управления, отсутствие множественной подчиненности. Однозначное описание обязанностей каждого сотрудника. Возможность функциональной специализации маркетологов в области профессиональной квалификации. Конкуренция между сотрудниками, способствующая росту эффективной работы.</p>	<p>Снижение качества работы при расширении номенклатуры товаров. Отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности. Конкуренция между сотрудниками, «местничество», борьба за частный, а не за общий интерес. Отсутствие планирования реализации конкретных товаров на конкретных рынках.</p>

Организация маркетинговой деятельности.

Товарная организация

Полный маркетинг каждого товара.
Оперативное реагирование на требования рынка.
Возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей каждого товара.

Широкий круг обязанностей одного сотрудника затрудняет рост его квалификации.
Наличие дублирующих функциональных подразделений.

Рыночная организация

Лучшая координация служб при выходе на рынок.
Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок.
Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики.

Сложная структура.
Низкая степень специализации работы отделов.
Дублирование функций.
Плохое знание товарной номенклатуры.

Организация маркетинговой деятельности.

Товарно-рыночная организация

Лучшая организация работы при выходе на рынок.

Возможность разработки комплексной

программы выхода на рынок.

Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики.

Достаточно полное знание товара.

Высокая себестоимость содержания службы.

Возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга).

Организация маркетинговой деятельности.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать **следующим критериям**:

1. **Гибкость, мобильность, адаптивность.** Эти качества, которые необходимы не только собственно маркетинговой структуре фирмы, но и ее организационно-управленческому механизму в целом. Служба маркетинга – это тот «приводной ремень», который задает требуемый рынком ритм работы всей фирме, придает ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям. Гибкость обеспечивается возможностью оргструктуры своевременно менять свои формы при изменении стратегических задач, возможность к изменениям должна быть заложена в структуре.

2. **Простота маркетинговой организационной структуры** – неперенное условие ее эффективности. Усложненность структуры всегда вызывает удорожание процесса управления, делает его более громоздким, а следовательно, и менее восприимчивым к переменам. Простота – это также одно из условий эффективности связей между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее звеньев.

Организация маркетинговой деятельности.

3. Соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.

4. Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую оргструктуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип.

5. Ориентация оргструктуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая оргструктура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете, обречена на неудачу.

6. Наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.