АВТОНОМНАЯ НЕКОМЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МНОГОУРОВНЕВЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС

ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ

Экономический факультет

Кафедра маркетинга и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по менеджменту на тему:

«Управление маркетингом в структуре коммерческого предприятия»

Выполнила студентка з/о гр. МР-072

Нескородова Е.А.

Проверила стар. преподаватель

Шевцова Ю.В.

Воронеж 2009

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение** | 3 |
| **Глава I. Маркетинговые службы управления на предприятии** | 7 |
| 1.1. Роль и место маркетинга в стратегии фирмы | 7 |
| 1.2. Современная организационная структура управления маркетингом | 10 |
| 1.3. Основные требования к построению маркетинговых служб | 13 |
| Глава II. Контроль маркетинговой деятельности. Маркетинг-менеджмент. | 18 |
| 2.1. Контроль маркетинговой деятельности предприятия | 18 |
| 2.2. Комплекс маркетинга и маркетинг-менеджмент в системе предпринимательства | 19 |
| **Заключение** | 36 |
| **Список используемой литературы** | 38 |

**Введение**

В современных условиях предпринимательской практики организационная структура управления маркетингом рассматривается как система взаимосвязанных, согласованно действующих элементов, выполняющих в системе управления компанией функции управления маркетингом. Поэтому при создании организационной структуры на предприятии основным вопросом является выявление условий, обеспечивающих высокий уровень согласованности данных элементов. Такие условия, в первую очередь, являются внутренним состоянием самой организации. Эффективность и пропорциональность организационной структуры управления маркетингом зависят в основном от уровня согласованности элементов структуры предприятия, целей и задач подразделений фирмы, стратегических и тактических планов.

Другими словами, организационная структура управления маркетингом эффективна, если она выстраивается на основании целеполагания организации и востребованности для решения конкретных задач.

Организационные структуры управления маркетингом представляют собой упорядоченную форму элементов общей системы управления и связей между ними, обеспечивающую выполнение функций и задач, связанных с управлением маркетингом.

Организационная структура управления маркетингом как целостная система представлена только в крупных компаниях и корпорациях.

У представителей среднего бизнеса эти структуры могут иметь свои отдельные подразделения, а в малом бизнесе маркетинговые функции возлагаются, как правило, на топ-менеджера.

Создание маркетинговых служб в системе управления маркетингом фирмы обусловливается необходимостью оценки ее руководством ряда объективных факторов, таких как размер организации, уровень дифференциации, профессиональная и интеллектуальная подготовка персонала, качество взаимосвязей подразделений, эффективность реализации маркетинговой деятельности фирмы.

Часто наблюдается, что исполнение маркетинговых функций не выделено в самостоятельное подразделение, и каждая из служб предприятия в той или иной мере их выполняет. И только в том случае, когда концепция поведения компании на рынке переориентируется на оценку намерений покупателя, отслеживание деятельности конкурентов, их сильных и слабых сторон, выработку конкретных стратегий рыночного поведения, следует передать реальные функции по управлению маркетингом самостоятельным структурным образованиям.

Если компания сориентирована на производственный маркетинг, ее задачей является только наращивание объема выпуска товара; и если сегодня она удовлетворена темпами своего развития, то, как правило, функции маркетинга организационно не проявляются, а присутствуют в структурах, отвечающих за производство и сбыт продукции, и его финансовое сопровождение. В этом случае место и роль маркетинга не главенствующие, а подчинены производственно-сбытовой концепции деятельности компании.

Однако отдел сбыта (продаж) очень часто не входит в структуру маркетинговых служб, а образует самостоятельную ветвь в организационной структуре компании. Включение отдела сбыта продукции в блок управления маркетингом позволяет усилить эффективность работы службы сбыта, поставить ее в зависимость от аналитико-прогнозных маркетинговых решений, оценки конъюнктуры рынка, эффективности рекламной деятельности и дает возможность оценить результативность существующих каналов сбыта и выработать предложения по оптимизации товаропроводящей сети.

В рамках маркетинговой службы объединяются специалисты высокого класса для решения конкретной задачи, например сбора и обработки информации, разработки программ продвижения продукта и т.д. Таким образом, каждая группа работает в достаточно узком направлении и вне связи друг с другом. Если какая-то часть маркетинга не выполняется, работа других подразделений организации или независимых экспертов не компенсирует его функций. Такая деятельность обеспечивает лишь принятие решений менеджерами среднего и высшего звеньев, не реализующих целостное маркетинговое управление.

Если же компания выстраивает свои стратегии на основе потребителей и ее приоритетами являются их требования и предпочтения, то возникает реальная необходимость создания самостоятельных организационных структур управления маркетингом. На повестке дня оказываются определение маркетинговых линий поведения в зависимости от реальных колебаний рынка и реальных рыночных требований, предъявляемых различными слоями покупателей, а также экспертно-аналитическое отслеживание поведения конкурентов и выстраивание программ конкурентных стратегий.

Осуществление концепции маркетинга на предприятии требует создания такой организационной структуры, которая позволила бы реализовать эту концепцию. В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе.

Выбор оптимальной структуры службы маркетинга целесообразно производить в зависимости от размера предприятия.

Подразделения службы маркетинга тесно связаны между собой. Каждое из них решает свои задачи, направленные в конечном итоге на определение спроса, удовлетворение требований потребителей, организацию сбыта и продвижение, сервисное обслуживание, ремонт выпускаемой продукции и т.д.

**Глава I. Маркетинговые службы управления на предприятии**

**1.1. Роль и место маркетинга в стратегии фирмы**

Важнейшей задачей стратегического управления является установление и поддержание динамического взаимодействия организации с окружающей средой, призванное обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, что достигается за счёт предоставления покупателю продукта фирмы. Поэтому маркетинг объективно занимает позицию одной из ведущих функций стратегического управления. Для целого ряда организаций в зависимости от того, какие они преследуют цели и какие реализуют стратегии, маркетинг является ключевой функцией, обеспечивающей их успешное функционирование. Более того, с переходом к философии менеджмента, в соответствии с которой фирма должна в своей деятельности полностью ориентироваться на запросы клиента, а не пытаться производить удобную для неё продукцию, которую потом стараются любым способом реализовать клиенту.

Маркетинг всё в большей мере становится субстанцией бизнеса, пронизывающей все сферы деятельности фирмы. Он играет особую роль в стратегическом управлении, существенно выходящую за рамки функции продажи продукции.

Ф. Котлер в своей работе предложил следующую схематическую иллюстрацию изменения роли маркетинга в организации, которая наглядно показывает, как маркетинг из одной из функций, осуществляемых организацией, постепенно превратился в её сердцевину.

Говоря о более конкретных вопросах включения маркетинга в стратегическое управление фирмой, следует отметить, что маркетинг выполняет в данном контексте две основных функции:

- это средство сбора и обработки информации для разработки стратегии фирмы;

- это средство осуществления стратегий фирмы.

Например, если фирма осуществляет стратегию расширения позиции на рынке, она может её реализовать, либо за счёт увеличения объёма потребления данного продукта покупателем, либо за счёт переманивания покупателей конкурента, либо за счёт привлечения новых покупателей, ранее не потреблявших эту продукцию. Можно использовать и комбинацию этих средств.

В реализации данной стратегии фирмы роль маркетинга исключительна велика. Рассматриваемая стратегия будет выступать для маркетинговой службы в виде цели, а определённые в стратегии средства её реализации является стратегиями маркетинга.

Для того чтобы выбрать маркетинговые стратегии, в конкретном случае службе маркетинга необходимо провести соответствующее исследование рынка, которое должно дать ответы на следующие вопросы:

1) почему одни клиенты покупают продукт фирмы, а другие предпочитают продукт конкурентов;

2) как покупатели выбирают продукт фирмы, что им в нём нравится, а что - нет;

3) какие дополнительные действия могут привлечь внимание к продукту фирмы;

4) какие группы покупателей вообще не потребляют данный продукт и почему и т. п.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод о том, что маркетинг играет особую и исключительную роль стратегическом управлении. Маркетинг делает возможной ориентацию фирмы на запросы потребителей и тем самым обеспечивает более гибкое и адаптивное включение фирмы в окружающую среду. Маркетинг и стратегическое управление находятся в диалектическом взаимодействии. С одной стороны, развитие маркетинга наряду с другими процессами способствовало переходу к стратегическому управлению. Маркетинг является одной из основ стратегического управления. В то же время переход к стратегическому управлению послужил мощным импульсом к развитию маркетинга и изменению его роли в фирме. Именно стратегическое управление выдвинуло маркетинг на передний план, существенно повысив его значимость и качественно изменив его роль в осуществлении бизнеса.

Особенно велико значение маркетинга в стратегическом управлении при разработке и реализации рыночных стратегий.

Стратегии маркетинга определяются на основе установленных целей маркетинга, проведенного ситуационного анализа и отвечает на вопрос как нужно применять маркетинг-микс (комплекс маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации).

**1.2. Современная организационная структура управления маркетингом**

Маркетинговые службы могут представлять собой два уровня управления: центральные маркетинговые службы и оперативные отделы.

В общем аппарате управления фирмой центральные маркетинговые службы - координирующие, планирующие и контролирующие органы стратегии производственно- сбытового управления. При этом большинство оперативных вопросов по реализации комплексной рыночной и товарной политики решается на низовом уровне - непосредственными производителями конкретного товара.

Прослеживая системы линейных и функциональных связей можно выделить следующие основные типы (см. Рис.1).

**Типы секторов маркетингового отдела**

по группам потребителей

матричная

по регионам

по продукту

по функциям маркетинговой деятельности

1. В организациях функциональных маркетинговых подразделений каждый отдел или сектор разрабатывает одну или ряд определенных функций маркетинговой деятельности (отдел изучения рынка, отдел рекламы и стимулирования сбыта, отдел каналов товародвижения и т. д.). Такую структуру обычно имеют маркетинговые службы небольших фирм, работающих с узким товарным ассортиментом, на небольшом числе рынков или их сегментах, отличающихся определенной однородностью, стабильностью и относительно незначительной величиной емкости.

2. Организация маркетинговых служб по продукту получила широкое распространение в практике зарубежных фирм и является основой формирования организации по товарно-отраслевому признаку - видам выпускаемых товаров и услуг. Такую структуру имеют службы маркетинга фирм, выпускающих многоассортиментную продукцию с различной технологией производства и специализирующиеся на небольшом числе сбытовых рынков относительно однородного характера. Это позволяет фирмам лучше приспосабливаться к рыночным требованиям по каждому отдельному товару или их группе из-за профессионального знания товара и как следствие чуткого реагирования на малейшие изменения ситуации в товарной конкуренции.

3. Организация маркетинговых служб по регионам характерна для фирм региональной ориентации сбытовой деятельности, т. е. работающих по неоднородным рынкам. Данная структура позволяет добиваться успехов в проведении комплексной и дифференцированной рыночной политики, обеспечивать тесную зависимость процессов разработки новых товаров от требований конечных потребителей конкретных рынков, координировать всю рыночную стратегию фирмы. Региональная структура дает преимущества компаниям, осуществляющим широкую сбытовую и производственную деятельность за рубежом Однако она предъявляет особые требования к характеру производимых фирмой товаров. Они должны быть однородны и удовлетворять достаточно однородным требованиям потребителей различных сегментов (часы, автомобили), чаще всего это товары, пользующиеся стабильным спросом у значительных групп населения и продающихся через широкую сеть посредников.

Чаще всего такая географическая структура выступает как вспомогательная, т. е. как подструктура по отношению к другим - функциональной, товарной.

4. Двойственность руководства, присущая оргструктуре управления матричного типа обуславливает возникновение следующего недостатка: если возникают сложности с выполнением программы руководству предприятия, бывает часто трудно выявить, кто виноват и в чем причины и суть появившихся проблем, соответственно, возникают обычные трения и неразбериха, которые и следует ожидать при отсутствии единоначалия. Эти трудности можно преодолеть при установлении четких границ полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ. Последние наделяются обычно всей полнотой ответственности за осуществление всей программы. Они, как правило, устанавливают контакты с заказчиками, наделяются полномочиями для составления графиков и установления приоритетов по своим программам. Функциональные руководители наделяются полномочиями по руководству работающими в их сфере сотрудниками и осуществляют контроль за целостностью и полнотой выполнения проводимых ими исследований, конструкторских и других работ.

Данная структура как достаточно гибкая и многофункциональная в наибольшей степени может использоваться в России. Так как с одной стороны у нас необходимо четкое координирование отдельных отделов маркетинга, углубленная разработка каждой из функций, а с другой - отслеживание малейших изменений на рынках (как рынках географических регионов, так и рынках конкретных товаров - в зависимости от варианта матричной структуры).

5. В современных условиях дифференцированного рынка в зависимости от специфики конкретных его сегментов и особенностей потребностей различных групп покупателей среди разных типов структур все большее значение имеет оргструктура по группам потребителей, которая представляет собой своего рода маркетинговые управленческие отделения по рыночным сегментам. Она дает возможность ориентировать всю деятельность фирмы на конечных потребителей и на этой основе осуществлять для каждой их группы индивидуальную, комплексную рыночную политику по всему процессу производства. Такая структура в наибольшей степени соответствует требованиям концепции маркетинга, т. к. нацелена на индивидуальное обслуживание и удовлетворение требований, предъявляемых к товару конкретной группой потребителей, т.е. принципу углубленного сегментирования работы на рынке. Оргструктура по группе потребителей обеспечивает долговременные связи с партнерами по операциям поставки и, следовательно, стабилизацию прибыли.

**1.3. Основные требования к построению маркетинговых служб**

Структура создаваемых служб маркетинга должна обеспечивать следующие условия функционирования:

1. Гибкость, мобильность и адаптивность.

Как система управления маркетинг требует значительной гибкости, оперативности принятия решений, соответственного организационного построения управленческих служб и их периодической реорганизации, в частности формирования целевых рабочих групп, когда подразделения создаются для решения конкретной задачи на определенный срок и по ее выполнению расформировываются другие целевые подразделения. Целевые группы отличаются большей гибкостью и дают возможность преодолеть консерватизм любой оргструктуры, поскольку она обычно труднее всего подвержена изменениям, требующим больших средств и времени и связана с личностными факторами персонала. Введение в структуру уже действующей фирмы целевой группы - оптимальный вариант для российских условий, т.к. организация постоянной маркетинговой службы требует больших затрат, маркетинг - достаточно новое явление для российских фирм, и гибкое структурное подразделение специалистов будет эффективным вариантом для нашей страны (естественно, данная структура подойдет для большинства, но не для всех предприятий, если речь идет о крупной фирме или коммерческом банке с филиалами по регионам диверсифицированной деятельности, тогда гораздо более эффективно внедрять постоянную службу маркетинга, которая будет улавливать все изменения на определенных рынках). Гибкость и адаптивность маркетинговых служб обеспечивается регламентацией прав, компетенцией отдельных подразделений, однако, слишком детальное распределение обязанностей препятствует реализации творческого подхода и инновационным процессам и чрезмерно удлиняет принятие решений в управленческом аппарате. Также необходимо обеспечение прямой и обратной связи между маркетинговыми и функциональными службами общего управления фирмой.

2. Относительная простота структуры.

Как упоминалось выше, чем проще структура и меньше уровень управления, тем более мобильна система управления, оперативней процесс принятия решений и выше шансы на успех.

3. Соответствие масштабов маркетинговой службы, степень ее эффективности и объем продаж фирмы.

Для российских предприятий, для которых маркетинг в высшей степени необходим при выходе на внешний рынок, важен учет объема экспортно-импортных операций в процентном соотношении к общему объему поставок, если этот процент незначителен, создавать специальные дорогостоящие службы не имеет смысла, это же относится и к мелким предприятиям.

4. Соответствие структуры специфике ассортимента производимой продукции.

Это касается выбора структуры маркетинговой службы и наделения службы хозяйственной самостоятельностью.

5. Организация деятельности маркетинговой службы

Функциональная организация. Самой распространенной схемой является функциональная организация службы маркетинга. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности. Они подчиняются вице-президенту по маркетингу, который координирует их работу.

Основным достоинством функциональной организации является простота управления. С другой стороны, по мере роста товарного ассортимента и рынков фирмы эта схема все больше и больше теряет свою эффективность.

Становится все труднее разрабатывать особые планы для каждого отдельного рынка или товара, а также координировать маркетинговую деятельность фирмы в целом.

Организация по географическому принципу. В компаниях, торгующих по всей территории страны, подчиненность продавцов нередко приобретает форму организации по географическому принципу.

При организации по географическому принципу торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемых ими территорий, лучше узнавать своих клиентов и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды.

Задача закрепления территорий за конкретными продавцами должна фокусироваться на потребностях территории и способностях продавцов. Не все менеджеры по продажам имеют одинаковые способности, опыт, предпочтения или образование. Следует сделать попытку подобрать им территории таким образом, чтобы обеспечить максимальный уровень обслуживания заказчика и максимальное использование квалификации продавца. Например, продавец с хорошим техническим образованием должен получить территорию с наиболее технически грамотными заказчиками. Неопытного агента нельзя ставить на территорию с крупными клиентами, обслуживание которых требует высокой квалификации. Повышение эффективности продавца должно стать постоянной заботой руководства фирмы и основным соображением при образовании территории.

Организация по товарному производству. Фирмы с широкой товарной номенклатурой и/или разнообразием марочных товаров используют организацию по товарному или товарно-марочному производству. Организация по товарному производству не заменяет функциональной организации, а является еще одним уровнем управления.

Организация по товарному производству оправдывает себя в тех случаях, когда выпускаемые фирмой изделия резко отличаются друг от друга и/или разновидностей этих товаров так много, что при функциональной организации маркетинга управлять всей этой номенклатурой уже не под силу.

У организации по товарному производству есть ряд преимуществ. Во-первых, управляющий по товару координирует весь комплекс маркетинга по этому изделию. Во-вторых, управляющий по товару может быстрее отдельных специалистов реагировать на возникающие на рынке проблемы. В-третьих, не обойдены вниманием и более мелкие, второстепенные по значению марочные товары, поскольку производством каждого из них руководит собственный управляющий. В-четвертых, управление производством товара - прекрасная школа для молодых руководителей, ибо на этой работе они вовлекаются почти во все сферы оперативной деятельности фирмы.

Однако преимущества эти связаны и с издержками. Во-первых, система управления по товарному производству порождает ряд конфликтов и разочарований. Нередко управляющие по товарам не обладают достаточными правами для эффективного исполнения своих обязанностей. Во-вторых, становясь экспертами во всем, что касается их изделия, управляющие по товарам редко становятся специалистами в функциональных областях деятельности. В-третьих, система управления по товарным производствам часто обходится дороже, чем первоначально предполагалось, из-за возросших расходов на оплату труда большего числа работников.

Организация по рыночному принципу. Многие фирмы продают товары своего ассортимента на разных по своему характеру рынках индивидуальных потребителей, деловых предприятий и государственных учреждений. Использование организации по рыночному принципу желательно в тех случаях, когда у разных рынков разные покупательские привычки или разные товарные предпочтения.

Продуманный маркетинговый план предусматривает особое обслуживание нескольких крупных заказчиков, которые составляют большую часть бизнеса (общеизвестно, что 80% всего бизнеса, как правило, приходится на 20% её клиентов). Эти 20% и дают фирме возможность заработать.

## Глава II Контроль маркетингом на предприятии. Маркетинг-менеджмент.

## 2.1. Контроль маркетинговой деятельности предприятия

## Контроль маркетинга - постоянная, систематическая и непредвзятая проверка, и оценка положения и процессов в области маркетинга.

## Задачами и целями контроля маркетинга являются: установление степени достижения цели (анализ отклонений); выявление возможностей улучшения (обратная связь); проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой.

## Значение контроля маркетинга растет с увеличением динамичности среды, величины предприятия, уровня разделения труда. Рассмотрим основные формы контроля - контроль результатов и маркетинг - аудит.

1) Задача контроля результатов заключается в проверке правильности и эффективности реализованной концепции маркетинга путем сравнения плановых и реальных величин и выяснения причин отклонений. Контроль может быть направлен на маркетинг-микс в целом или на отдельные инструменты. При контроле используют данные системы учета и данные исследования рынка.

2) Маркетинг аудит - это ревизия, обнаружение слабых мест в концепции маркетинга. Предметом ревизии являются как организационные, так и функциональные вопросы. Порядок ревизии обычно тот же, что и при контроле результатов: установление стандарта, выяснение реального состояния, сравнение и анализ.

Организация контроля зависит от величины предприятия, квалификации персонала, сложности контрольных задач и других факторов. Решение о проведении контроля собственными силами или с помощью сторонних экспертов можно принять лишь с учетом ситуации.

С ростом предприятия и расширением функций маркетинга растет потребность в специализации, и создание отдельной единицы по контролю маркетинга приобретает большой смысл. Вопрос о том, кому должна подчиняться эта единица - службе маркетинга или контрольной службе, не имеет однозначного ответа.

Таким образом, маркетинговый контроль является действительным инструментом повышения эффективности маркетинговой и предпринимательской деятельности фирмы. Назначение маркетингового контроля - это получение информации о закономерностях и особенностях развития рынка, и соответствии деятельности компании запросам потребителей. Он должен распространяться не только на экономико-финансовые данные, но и на оценку качественных показателей работы и ее конкурентных позиций, на данные, формирующиеся вне самой фирмы, в ее окружающей среде.

**2.2. Комплекс маркетинга и маркетинг-менеджмент в системе предпринимательства**

Ф. Котлер (1973) показал различие между маркетингом как философией и маркетингом как ремеслом. Если все внимание сосредоточить на способах, приемах и инструментах маркетинга, то неизбежно маркетинг представляется как ремесло, что явно недостаточно в условиях всевозрастающей конкуренции. Знание маркетинга только узким кругом специалистов (отдел, группа маркетинга) становится недостаточным. Необходимо, чтобы маркетинг как философия предпринимательства, как концепция бизнеса овладел и руководил всеми работниками, функциями и отделами организации. Маркетинг, превращаясь в склад ума, пронизывая деятельность каждого работника от клерка до высшего руководителя, создает предпосылки и условия эффективного предпринимательства. Однако этого еще недостаточно, так как маркетинг требует соответствующего способа организации деятельности предприятия. В условиях единой философии организации бизнеса, нацеленной на удовлетворение нужд и потребностей потребителей, все предпринимательские единицы должны иметь возможность обмениваться информацией, координировать свои планы и их выполнение. Отсутствие барьеров между функциями и между отделами, распространение философии маркетинга по всей организации становится важным преимуществом в конкурентной борьбе предприятия. Работники из разных предпринимательских единиц должны действовать вместе, как хорошо скоординированная команда. Такой подход позволяет определить маркетинг как совокупность идей, которые должны по всей организации составлять единое целое и которыми необходимо управлять. Однако знание философии маркетинга, умение управлять бизнес-идеями не могут быть достаточными для организации эффективного предпринимательства. Необходим еще и инструментарий, т.е. совокупность способов, методов, с помощью которых можно было бы воздействовать на покупателей и другие субъекты системы маркетинга для достижения поставленных целей. Таким инструментарием является маркетинг-микс, комплекс маркетинга, который впервые ввел в теорию маркетинга (1964) профессор Нейл Борден. (см. табл.1).

**Таблица 1**

**Инструменты маркетинговой политики**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Товарная политика** | **Договорная политика** | **Распределительная политика** | **Коммуникативная политика** |
| Дизайн товара | Ценовая политика | Анализ и выбор каналов распределения товара | Организация взаимодействия оферента с субъектами системы маркетинга |
| Упаковка товара | Система скидок и надбавок | Маркетинг-логистика | Планирование и организация бизнес- коммуникаций |
| Качество товара | Условия поставки товара и его оплаты | Политика торговли | Реклама |
| Фирменная политика | Кредитная политика | Политика средств сбыта | Политика носителей рекламы |
| Диверсификация | Система поощрения и премиальных цен | Политика размещения производительных сил | Политика средств рекламы |
| Политика дифференциации товара | Политика рекламных цен | Политика местонахождения потребителей и рынков | Стимулирование продаж |
| Политика вариации товара | Политика дифференциации цен | Политика поставок | Прямая реклама |
| Ассортиментная политика | Стратегия высоких цен | Политика складирования готовой продукции | Личная продажа |
| Политика гарантий и обслуживания потребителей | Стратегия средних цен | Выбор посреднических организаций по распределению товара | Организация связи с общественностью |
| Именная политика | Стратегия низких цен |  | Политика спонсирования |
|  |  |  | Политика размещения рекламы о товаре |

Договорная политика предполагает проведение мероприятий, благодаря которым осуществляются согласование условий акта купли-продажи товара и оформление этого акта в виде контракта. К таким мероприятиям, как правило, относят ценовую политику, систему скидок и надбавок, условия поставки товара и его оплаты, а также кредитную политику.

Распределительная политика осуществляется в целях своевременной поставки товара с места его изготовления к получателю. Она проводится благодаря таким мероприятиям, как анализ и обоснование каналов сбыта, маркетинг-логистика, политика торговли, политика средств сбыта, политика размещения производительных сил, политика местонахождения потребителей и рынков, политика поставок, политика складирования готовой продукции и т.д.

Задача коммуникативной политики — организация взаимодействия предприятия — изготовителя (или распределителя) продукции со всеми субъектами маркетинговой системы для обеспечения стабильной и эффективной деятельности по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли. Эффективная коммуникативная политика базируется на таких мероприятиях, как планирование и организация бизнес-коммуникаций, т.е. взаимоотношений с партнерами, конкурентами и потребителями, реклама, стимулирование сбыта, организация связи с общественностью и личная продажа.

Цели и результаты применения субмикса маркетингового инструментария различаются в зависимости от вида проводимой политики маркетинга. Например, целью товарной и договорной политики является создание предложения для рынка. Задача распределительной политики — представление, обеспечение готовности реализации этого предложения на рынке, а задача коммуникативной политики состоит в создании известности предложению на рынке и в формировании положительного имиджа товара и предприятия (см. Рис.2).

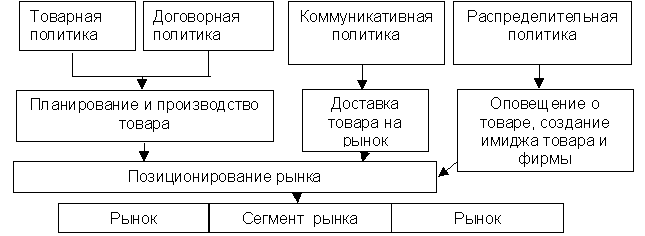


Рисунок 2. **Интеграция целей инструментария маркетинга**

Маркетинг-микс, являясь комплексной программой мероприятий по продвижению товаров и услуг от продавца до конечного потребителя, выступает как инструмент оптимального размещения ресурсов в системе планирования маркетинга и менеджмента. При этом осуществляется постоянное согласование спроса и предложения товара на рынке с помощью маркетинговых исследований и контроля соответствия действительных показателей предпринимательской деятельности плановым установкам.

Оптимальный маркетинг-микс представляет собой такую комбинацию маркетинговых инструментов, благодаря которой обеспечивается достижение поставленных целей при рациональном расходовании имеющихся средств бюджета маркетинга. Относительная значимость каждого отдельно взятого инструмента маркетинга-микса зависит от различных факторов, таких, как тип организации (торговая, производственная, посредническая), от вида товара и поведения покупателей.

Для отдельных товаров значительное влияние оказывает цена, а для других товаров она не имеет решающего значения (товары повседневного спроса, предметы роскоши). Товарная политика может не иметь большого значения для стандартизированных или однофункциональных товаров (например, бензин), а для потребительских товаров повседневного недлительного и продолжительного пользования товарная политика играет существенную роль (хлебобулочные изделия, аудио- и видеотехника и т.д.).

Маркетинг-менеджмент — это управленческая деятельность, связанная с осуществлением планировать, организации, координации, контроля, аудита и стимулирования мероприятий по интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на товары и услуги, увеличению прибыли.

Маркетинг-менеджмент выступает философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, основной целью которой является не просто сбыт и стимулирование продаж, а управление спросом.

Одновременно маркетинг-менеджмент представляет собой целенаправленную деятельность, связанную с процессом обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке, который включает такие стадии, как анализ окружающей среды, ситуационный анализ и прогноз рынка и возможностей потенциала организации, разработка целей и стратегий поведения на рынке. Планирование маркетинговых целей и тактики поведения организации в конкретно сложившейся ситуации, разработка плана маркетинга-микса, осуществление этого плана, т.е. организация, управление, контроль за реализацией маркетинговых мероприятий и оценку результатов маркетинговой деятельности.

Маркетинг-менеджмент как функция должна рассматриваться не только во взаимосвязи с задачами в рамках процесса маркетинга, но и с задачами по руководству людьми и коллективом, ответственными за достижение целей предприятия.

Таким образом, маркетинг-менеджмент интегрирует функциональный и институциональный смысл управления маркетинговой деятельностью на всяком иерархическом уровне социально-экономической системы.

В функциональном смысле маркетинг-менеджмент рассматривается как деятельность или процесс формирования, организации (например, планирования) какого-либо решения и затем его осуществления (например, его исполнение или контроль).

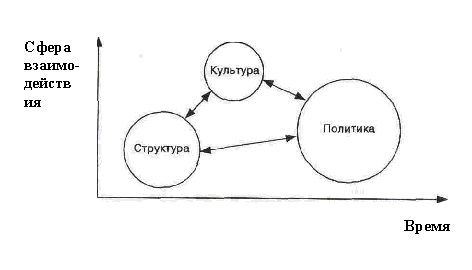


Рисунок 3. Среда маркетинга-менеджмента

В институциональном смысле маркетинг-менеджмент — это руководящая сила, которая на основе предоставляемых ей правовых и организационных полномочий распределяет между отдельными работниками или группами работающих распоряжения и задачи, подлежащие обязательному исполнению. В качестве руководящей силы выступает менеджер или группа менеджеров. В этом случае менеджмент рассматривается как руководство предприятия, отдела или какой-либо иной структуры управления этой фирмы. Основными факторами, которые формируют среду маркетинга-менеджмента, являются культура, политика и структура.

Процесс маркетинга-менеджмента как процесс решения проблем в сфере управления спросом с помощью мероприятий по интенсификации маркетинговой деятельности предполагает проведение определенной политики, которая включает ситуационный анализ, определение целей, разработку стратегий, выбор средств регулирования и анализ результата (табл. 2).

Маркетинговая культура — это совокупность ценностей норм, которые формируют и сопровождают маркетинговую деятельность, выражающаяся в философии маркетинга и образе мышления.

Концепция маркетинга-менеджмента определяется как система основных идей, инструментария и анализа предпринимательской деятельности и окружающей среды, формирования стратегий и контроля. Таким образом, основными элементами концепции маркетинга-менеджмента являются:

Таблица 2

**Процесс решения проблем в маркетинге-менеджменте**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы процесса | Объекты процесса | Примеры |
| Планирование | Ситуационный анализ: шансы/опасности, окружающая среда. Сильные и слабые стороны предпринимательства | Рабочее время, экология. Маркетинг, персонал |
| Решения | Цели: требуемое состояние Стратегии: ориентация на возможности | Покрытие издержек, доля рынка, оборот. Кооперация, лидерство в ценах |
| Реализация | Средства выполнения: проведение, координация, оптимизация | Маркетинг-микс, бюджет, план рекламы |
| Контроль | Результаты: эффективность, адаптивность, гибкость | Время развития, удовлетворенность сотрудников, доля собственного капитала |

1) предпринимательство, окружающая среда — структура, культура, политика, ресурсы, рынки, отрасли, конкуренты;  
2) формулирование политики — концепция, модель, цели, стратегии;  
3) реализация политики — планы, бюджет, маркетинговые мероприятия;  
4) проверка и контроль политики — результаты, процессы, предпосылки объективных и субъективных изменений.

Структура определяет внутренний порядок всякой системы и организации, который предполагает установку работ и формы специализации, централизацию и децентрализацию в решении возникающих проблем. Структура формирует рабочие места и должности. Образование рабочих мест и должностей может осуществляться по направлениям (например, покупка, логистика, сбыт, маркетинг) или по объектам (например, продукт, рынок, группа покупателей, регион). Применение первого признака приводит к образованию функциональной структуры, а второго признака — к дивизиональной структуре. Если используются оба признака, то образуется гибридная структура управления. Обоснование, выбор и использование организационных структур в системе маркетинга-менеджмента являются существенными составляющими комплекса задач маркетинга.

Маркетинг-менеджмент как функция предпринимательской деятельности выполняет роль регулятора причинно-следственных связей между спросом и предложением на основе непрерывного отслеживания поведения потребителей и механизма адаптации предприятия к постоянно меняющейся экономической конъюнктуре на рынке. Благодаря своему гносеологическому началу и коммуникативной направленности маркетинг-менеджмент опосредует мотивацию взаимодействия предприятия в конкурентной борьбе на максимизацию ее прибыли и одновременно обеспечивает максимизацию общественного продукта. В этой связи маркетинг-менеджмент может быть эффективным, если он ориентирован на потребителя и окружающую среду, на координацию стратегических и тактических мероприятий плана маркетинга.

На этапе анализа исследуются возможные стратегические и тактические проблемы поведения элементов маркетинговой системы: окружающая среда, покупатель, конкуренты, торговля. Результатом анализа должны быть сильные и слабые стороны предприятия в сложившейся ситуации на рынке, т.е. необходимо получить ответ на вопрос: где мы находимся?

Этап прогнозирования предполагает рассмотрение относительных маркетинговых факторов для обнаружения шансов предприятия в будущем. При этом исследуются тенденции в поведении покупателей и конкурентов, а также развитие рынка и сбыта в условиях предполагаемой окружающей среды. Таким образом, на этом этапе следует дать ответ на вопрос: как будет происходить развитие рыночных отношений?

На этапе стратегического маркетинга обосновываются долгосрочные цели и стратегии предприятия в целом и маркетинга. При этом обращается внимание на размеры рынка и выбор рыночных сегментов. Рассматриваются вопросы разработки программ и инструментов маркетинга, а также способы поведения предприятия с конкурентами и торговыми организациями. На этом этапе прорабатывается концепция поведения организации на рынке, т.е. формируется ответ на вопрос: чего мы хотим достичь?

Маркетинговые мероприятия в рамках краткосрочных, тактических маркетинговых решений разрабатываются на этапе оперативного планирования маркетинга. Учитывая цели тактического поведения предприятия на рынке, разрабатывают маркетинг-микс. Тем самым отвечают на вопрос: какие мероприятия необходимо выбрать из возможной вариации ингредиентов рецепта маркетинга-микса (товар, распределение, цена, реклама и др.)?

На последнем этапе — реализации стратегий и мероприятий маркетинга-микса — рассматриваются соображения относительно эффективности процесса организации, концепции управления и контроля за осуществлением стратегий. На этом этапе должны быть решены вопросы: достигнуты ли цели предприятия? Какие мероприятия необходимы для адаптации спроса и предложения?

Ф. Котлер определяет процесс маркетинга-менеджмента следующим образом: "Процесс управления маркетингом состоит из: 1) анализа рыночных возможностей, 2) отбора целевых рынков, 3) разработки комплекса маркетинга, 4) претворения в жизнь маркетинговых мероприятий".

В рамках изложенных подходов и характеристики процесса маркетинга-менеджмента можно выделить следующие направления деятельности, управленческие решения маркетинга-менеджмента в сфере маркетинга:

**анализ:**

а) концепции и элементов маркетинговой информационной системы, состояния организации маркетинговой разведки и бенчмаркинга, уровня поддержки маркетинговых решений, системы маркетинговых исследований;  
б) внешней среды маркетинга — факторов микросреды и макросреды предприятия;  
в) потребительских рынков и поведения покупателей — исследование модели покупательского поведения, факторов, влияющих на поведение покупателей и на процесс принятия ими решения о покупке;  
г) рынков предпринимательских организаций и поведения покупателей-организаций — исследование  промышленного  рынка  и  рынка  государственных  учреждений;  
д) конкурентов — выявление конкурентов, установление их числа и потенциальных возможностей, определение стратегий конкурентов и их целей, оценка сильных и слабых сторон конкурентов, разработка модели взаимодействия с конкурентами, выбор стратегии ориентации на покупателей или на конкурентов;

**выбор целевых рынков:**

а) измерение и прогнозирование рыночного спроса;  
б) выявление рыночных сегментов и обоснование целевых рынков;

**разработка маркетинговой стратегии:**

а) обоснование маркетинговых стратегий дифференциации и прогнозирования маркетингового предложения;  
б) определение значимости и выбор поставщиков, выявление потенциальных конкурентных преимуществ, выбор коммуникативных мероприятий позиционирования предприятия, выбор инструментов конкурентной дифференциации;  
в) создание маркетинговых стратегий для лидеров рынка, инноваторов, последователей и обладателей ниши;  
г) разработка стратегий для глобального рынка; оценка глобальной маркетинговой внешней среды, решение о выходе на зарубежные рынки, принятие решения о программе маркетинга и об организационной структуре службы маркетинга;  
д) разработка ценовых стратегий и программ: установление и адаптация цен, выбор решения о реакции на изменение цен;

**разработка, проверка и запуск новых товаров и услуг:**

а) генерация идей, их оценка, разработка и проверка концепции обновления товара;  
б) разработка товара, организация рыночного тестирования и процесса коммерциализации товара, изучение процесса признания товара покупателем;  
в) управление жизненным циклом товаров;  
г) управление ассортиментом товаров;  
д) управление сервисным предпринимательством: классификация существующих и перспективных услуг, анализ характеристик услуг, разработка маркетинговой стратегии предприятия в сфере услуг, управление услугами, соответствующими товару;

**выбор и управление каналами распределения товаров и услуг:**

а) выбор решения о структуре канала;  
б) выбор решения об управлении каналами;  
в) анализ динамики маркетингового канала;  
г) исследование процесса взаимодействия (сотрудничество, конфликт, конкуренция) в системе каналов распределения товаров;  
д) управление розничной и оптовой торговлей, организация торгового персонала;

**управление коммуникативными процессами в системе маркетинга:**

а) разработка стратегий коммуникации и продвижения товаров, обоснование алгоритма эффективной коммуникации;  
б) разработка эффективной системы взаимодействия с партнерами, потребителями и конкурентами;  
в) разработка оптимальных решений мультимедиа кампаний: утверждение целей рекламы, принятие решения о рекламном бюджете, выбор средств рекламы, оценка эффективности рекламы;  
г) разработка программ прямого маркетинга, оптимизирование сбыта и паблик рилейшнз;

**организация, осуществление, оценка и контроллинг маркетинговых решений и программ:**

а) организация компании;  
б) организация маркетинга;  
в) оценка эффективности маркетинговых решений;  
г) контроль и аудит маркетинговой деятельности: контроль за выполнением годовых планов, контроль прибыльности, контроль эффективности, стратегический контроль, организация ревизий маркетинговой деятельности.

Как видим, маркетинг-менеджмент формирует комплекс долгосрочных и краткосрочных (оперативных) управленческих воздействий (решений) на все подразделения и лица, взаимодействующие в сфере маркетинга, а осуществление воздействий обеспечивает интенсификацию маркетинговых усилий по достижению целей маркетинга и тем самым запланированных результатов деятельности предприятия.

Управленческие воздействия в системе маркетинга-менеджмента различаются по направлениям. Они могут быть направлены на объект, процесс и функции.

В качестве объекта может выступать любой элемент маркетинговой системы: покупатель, производитель, товар, посредник, конкурент. Каждое направление воздействий включает целевые группы и результаты этих воздействий. Так, при направленности на объект (например на товар) формируют группу воздействия на товар, которая может иметь такие результаты, как улучшение потребительских свойств товара, повышение его качества, улучшение стиля и имиджа товара, снижение или повышение цены товара, вывод товара с рынка и т.д.

Аналогично формируются направления воздействий на процесс и на функции (табл. 3).

Таблица 3

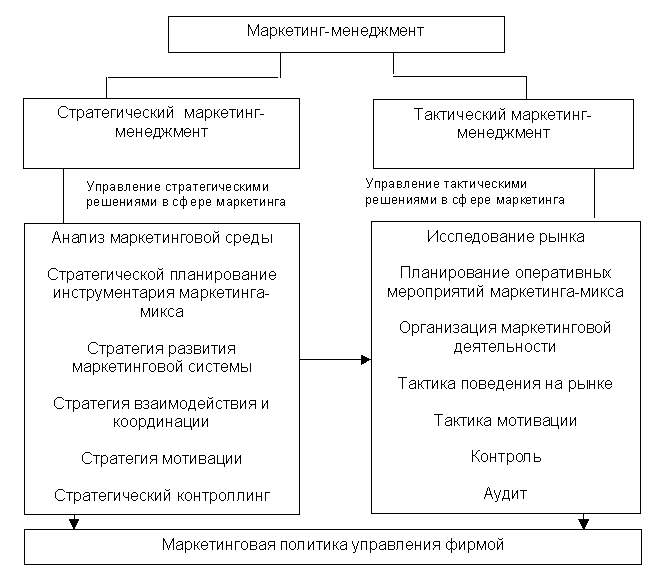
**Управленческие воздействия в системе маркетинга-менеджмента**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление воздействия | Объект воздействия | Результаты воздействия |
| На объект | Товар  Покупатель  Посредники  Конкуренты | Улучшение потребительских свойств товара; повышение качества товара; изменение стиля и марки товара; редукция цены  Рост числа потребителей; изменение структуры розничной и оптовой торговли; реализация в сфере услуг сопутствующих товаров  Развитие собственной системы логистики; передача функций распределения товара  Увеличение доли организации на рынке; улучшение качественных показателей; рост производительности |
| На процесс | Экономические факторы  Психологические факторы  Социальные факторы | Формирование новой политики в области инвестиций, товарной диверсификации, усиление инвестиционной политики  Улучшение отношений с покупателем и персоналом организации  Формирование имиджа нового товара  Повышение удовлетворенности работой, рост заработной платы, снижение налогов, учет социальной направленности рынка |
| На функции | Планирование  Управление  Контроль и учет  Анализ | Планирование новых методов стратегического и тактического планирования  Использование положительных методов управления  Внедрение аудиторских проверок, создание комплексной системы учета  Применение ситуационного анализа |

Планирование и осуществление управленческих воздействий конкретизируются в разработке маркетинговых стратегий и маркетинговой политики управления предприятием (рис. 4). В качестве инструментария разработки стратегии и тактики маркетинга-менеджмента выступают комплекс маркетинга-микса и методы мотивации (стимулирования) всех субъектов, входящих в систему маркетинга-менеджмента. Интеграция маркетинга и менеджмента создает управленческую составляющую эффекта в структуре синергетического эффекта маркетинга. Таким образом, наряду с эффектом от упорядоченного воздействия всех субъектов маркетинговой системы, возникающего в процессе удовлетворения нужд и потребностей потребителя, проявляется дополнительный эффект от создания и упорядочения системы управления маркетингом. Этот эффект выражается в ускоренном достижении целей маркетинга за счет повышения уровня организации, планирования, координации и контроля всех мероприятий, связанных с интенсификацией маркетинговой политики предприятия.

Задачами маркетинга-менеджмента в таком случае являются: разработка перспективной и тактической маркетинговой политики предприятия, организация управления маркетинговыми программами, средствами труда и трудовыми отношениями в сфере маркетинга. В зависимости от характеристик базовой стратегии, конъюнктуры рынка, отрасли предпринимательства и состояния факторов окружающей среды выбирают соответствующую модель маркетинга-микса, а также разрабатывают комплекс мероприятий для мотивации персонала службы маркетинга и маркетологов по совместительству.

 Рис.4. Стратегия и тактика маркетинга-менеджмента



## Заключение

Маркетинговая служба предприятия представляет собой подразделение, действующее на основе принципов и методов маркетинга. Успешное функционирование маркетинговой службы предприятия предполагает комплексную деятельность экономического, валютно-финансового, планирующего, технико-производственного, сбытового и исследовательского характера, что предопределяет высокие требования к уровню теоретической подготовки персонала этой службы.

Существует несколько ориентаций организационных структур маркетинговых служб на предприятии. Наиболее распространенная из них - функциональная, товарная, региональная и сегментная

При обосновании ориентации маркетинговых служб необходимо учитывать требования к их функционированию. Создаваемые структуры должны обеспечивать гибкость, адаптивность и мобильность системы; прямую и обратную связь между маркетинговыми функциональными службами общего управления предприятием; относительную простоту структуры; соответствие структуры маркетинговой службы степени ее эффективности и объему продаж предприятия, специфике ассортимента производимой продукции и услуг, числу и объему рынков сбыта и их характеристикам.

Как система управления маркетинг требует значительной гибкости, оперативности принятия решений, соответственного организационного построения управленческих служб и их периодической реорганизации, в частности формирования целевых рабочих групп, когда подразделения создаются для решения конкретной задачи на определенный срок и по ее выполнению расформировываются другие целевые подразделения.

Организация контроля зависит от величины предприятия, квалификации персонала, сложности контрольных задач и других факторов. Решение о проведении контроля собственными силами или с помощью сторонних экспертов можно принять лишь с учетом ситуации.

С ростом предприятия и расширением функций маркетинга растет потребность в специализации, и создание отдельной единицы по контролю маркетинга приобретает большой смысл. Вопрос о том, кому должна подчиняться эта единица - службе маркетинга или контрольной службе, не имеет однозначного ответа.

Назначение маркетингового контроля - это получение информации о закономерностях и особенностях развития рынка, и соответствии деятельности компании запросам потребителей. Он должен распространяться не только на экономико-финансовые данные, но и на оценку качественных показателей работы и ее конкурентных позиций, на данные, формирующиеся вне самой фирмы, в ее окружающей среде.

Маркетинг-менеджмент представляет собой целенаправленную деятельность, связанную с процессом обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке, который включает такие стадии, как анализ окружающей среды, ситуационный анализ и прогноз рынка и возможностей потенциала организации, разработка целей и стратегий поведения на рынке.

Планирование маркетинговых целей и тактики поведения организации в конкретно сложившейся ситуации, разработка плана маркетинга-микса, осуществление этого плана, т.е. организация, управление, контроль за реализацией маркетинговых мероприятий и оценку результатов маркетинговой деятельности.

**Список используемой литературы**

1. Котлер Ф. Управление маркетингом. - М.: Прогресс, 1997.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1992.

3. Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

4. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. - М.: Бином, 1998.

5. Лобанова Т.П. и др. Бизнес-план. - М.: ПРИОР, 2000.

6. Методические материалы по созданию и организации службы маркетинга, сбыта и технического обслуживания выпускаемой продукции в производственных объединениях и на предприятиях отрасли. - М.: ЦНИИТЭИ, 1990.

7. Бизнес-план: методические материалы / Под. ред. проф. Р.Г.Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 1994.

8. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. проф. В.А.Алексунина. - М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2001.

9. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 1993.

10. Амблер Т. Практический маркетинг. - СПб.: Питер, 2001.

11. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. - М.: Экономика, 1999.

12. Как составить план по маркетингу производственной компании. - Пер. с англ. - М.: Дело, 1997.

13. Как составить план по маркетингу сервисной компании. - Пер. с англ. - М.: Дело, 1997.

14. Как составить план по маркетингу торговой компании. - Пер. с англ. - М.: Дело, 1997.

15. Бизнес-план: зарубежный и отечественный опыт / Под ред. В.М.Попова. - М.: Финансы и статистика, 1995.

16. Вествуд Дж. Маркетинговый план. - СПб: ПИТЕР, 2001.

17. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М: Финпресс, 1998.

18. Моисеева Н., Конышева М. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. - 1999 - № 6, С. 22-34.

19. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ, управление. - М.: Финансы и статистика, 1997.

20. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: “Ось-89”, 1996.

21. Ильющенко Е.В. Маркетинг на предприятии. - М.: Экоперспектива, 2000.

22. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.

23. Крестов И.И. Маркетинг на предприятии. - М.: АО “Финстатинформ”, 1994.

24. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. - М.: Финансы и статистика, 1999.