**Планирование, организация и контроль маркетинга на предприятии**

**1. Разрабатывание фирмой своего программного заявления и определение целей**

«Юнайтед» (название вымышленное) – крупный чикагский банк, оказывающий услуги широкой клиентуре и занимающийся коммерческими операциями. Последние находятся в ведении его коммерческого отдела, состоящего из специализированных групп по отраслям деятельности, таким, как транспорт, связь и коммунальное хозяйство, а также группы по работе с мелкими производителями.

Транспортная группа банка имеет дело с авиалиниями, автотранспортными фирмами, железными дорогами, автобусными компаниями и компаниями водных грузовых перевозок. В течение 20 лет работой группы руководил специалист по ссудам, считавшийся преуспевающим управляющим. Ежегодно его группа увеличивала сумму кредитов, выдаваемых банком транспортным предприятиям, на 5-15%. Работал он без всякого плана, поощряя своих подчиненных проводить как можно больше времени с руководителями транспортных фирм и не упускать ни одной возможности, когда таковые открывались. Когда у подчиненных временами что-то не получалось, он заставлял их быть более агрессивными в работе с клиентом.

Когда этот руководитель ушел на пенсию, банк назначил на его место еще довольно молодого специалиста, имевшего степень магистра делового администрирования. Его подход к работе оказался совсем иным. Он попросил отдел маркетинговых исследований банка предоставить ему информацию об общей сумме кредитов, выданных транспортным компаниям всеми банками региона, дать сведения о маркетинговых стратегиях и долях рынка, занимаемых банками-конкурентами, и сделать прикидку основных финансовых потребностей транспортных компаний на будущее. Одним из главных открытий после изучения собранных материалов стал вывод о том, что банк использовал потенциал рынка менее чем на 50%. После этого новый специалист по ссудам создал систему планирования и контроля, требовавшую определения целей, формулирования стратегических подходов и разработки программ действий применительно к разным сегментам рынка транспортных фирм. Он назначил управляющих по сегментам рынка, отвечавших за разработку планов действий и методов контроля за их исполнением в рамках своих сегментов. Благодаря применению системы маркетингового планирования и контроля новый руководитель за два года удвоил сумму кредитов, выданных предприятиям транспортной сферы.

Совершенно ясно, что многим фирмам нужно совершенствовать официально принятые у них системы планирования и контроля. Постоянное принятие разного рода решений совсем не заменяет собой планирования. Для фирмы планирование является деятельностью высшего порядка, которая нередко приводит к улучшению показателей сбыта и прибылей.

В этой главе мы рассмотрим, каким образом отдельные элементы комплекса маркетинга сводят в комплексные планы, как эти планы претворяются в жизнь, как осуществляется контроль за их исполнением. **Планирование** слагается из двух частей – стратегического планирования и планирования маркетинга.

**Контроль** заключается в замерах и анализе результатов, достигнутых в рамках стратегических планов маркетинга, и в проведении соответствующих корректирующих действий. Осуществлением планов руководит служба маркетинга.

**Стратегическое планирование**

Многие фирмы работают, не имея официально принятых планов. В фирмах-новичках управляющие оказываются настолько занятыми, что у них просто нет времени заниматься планированием. В зрелых фирмах многие управляющие заявляют, что до сих пор они прекрасно обходились и без формального планирования, а стало быть, оно не может иметь существенного значения. Они не хотят тратить время на подготовку плана в письменном виде. По их словам, ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза, и в конце концов он будет просто пылиться на полке. Именно по этим и ряду других причин многие фирмы и не применяют у себя формального планирования.

А ведь формальное планирование сулит немало выгод. Мелвилл Бранч перечисляет эти выгоды в следующем порядке.

1. Планирование поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно.

2. Оно ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий.

3. Оно ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля.

4. Оно заставляет фирму четче определять свои задачи и политические установки.

5. Оно делает фирму более подготовленной к внезапным переменам.

6. Оно более наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Поскольку стратегическое планирование служит плацдармом для любого другого планирования в рамках фирмы, рассмотрим его в первую очередь. Мы определяем стратегическое планирование следующим образом:

**Стратегическое планирование**-это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

**Программа фирмы**

Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или программа фирмы обычно ясна с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации и появления у нее новых товаров и рынков программа может потерять свою четкость. Возможно, программа останется четкой, но перестанет интересовать часть руководства. А может, сохранив четкость, она перестанет соответствовать новым условиям среды.

Почувствовав, что фирма начинает плыть по воле волн, руководство должно вновь заняться поисками цели. Пора спросить себя: «Что представляет собой наше предприятие? Кто наши клиенты? Что ценно для этих клиентов? Каким будет наше предприятие? Каким оно должно быть?» Эти простые на вид вопросы относятся к числу самых трудных, на которые когда-либо придется отвечать фирме. Преуспевающие фирмы постоянно ставят их перед собой и дают вдумчивые, обстоятельные ответы.

Многие фирмы в качестве ответа на эти вопросы разрабатывают официальные программные заявления в письменном виде. Хорошо проработанное программное заявление позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

В программном заявлении должна быть четко указана сфера (или сферы) деятельности фирмы. Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов. Фирмы обычно характеризуют сферы своей деятельности с точки зрения производимых товаров, например: «Мы выпускаем логарифмические линейки», – или с точки зрения технологии: «Мы – химическая компания». Несколько лет назад Теодор Левитт заявил, что, по его мнению, характеристика предприятия со стороны рыночной деятельности оказывается точнее и полнее, нежели его характеристика с товарной или технологической точек зрения. Он утверждает, что на предприятие нужно смотреть как на удовлетворителя нужд и запросов клиентов, а не как на производителя тех или иных товаров. Товары и технологии в конечном счете устаревают, тогда как основные нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными вечно. Так, производитель логарифмических линеек обанкротится вскоре после появления на рынке электронных калькуляторов, если будет рассматривать свое занятие как изготовление логарифмических линеек, а не как удовлетворение людских потребностей в производстве расчетов. Программное заявление с позиций рыночной ориентации определяет предприятие с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и / или удовлетворению конкретных нужд и запросов.

При разработке программного заявления рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы программа не получилась слишком узкой или слишком широкой. Изготовитель графитовых карандашей, заявляющий, что он занимается производством средств коммуникации, формулирует свою программу слишком широко. В этом случае полезно оттолкнуться от существующего товара в. сторону коммерческих возможностей более высокого уровня и решить, какие из них практически подходят для фирмы.

Она может рассматривать себя как производителя сухофруктов, как фруктовую компанию и, наконец, как пищевую компанию. Соответственно, она может представлять себя производителем слабительных средств или, в конечном счете, фармацевтической компанией. Каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть фирму на оторванные от реальности рискованные шаги, не подкрепленные ее возможностями.

**Задачи и цели фирмы**

Программу фирмы необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого эшелона руководства. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность. Система эта известна под названием управление методом решения задач.

В качестве иллюстрации возьмем фирму «Интернэшнл минералз энд кемикал корпорейшн», занимающуюся – среди прочего – производством удобрений. Отделение по выпуску удобрений не заявляет, что программа его деятельности – это производство удобрений. Вместо этого оно провозглашает своей программой «борьбу с голодом в мире». Такая программа влечет за собой четкую иерархическую лестницу задач. Программная установка на борьбу с голодом в мире означает, что задача фирмы состоит в обеспечении роста продуктивности сельского хозяйства. А продуктивность сельского хозяйства можно повысить благодаря созданию новых удобрений, сулящих увеличение выхода продукции. Однако исследования стоят дорого и требуют роста прибылей, отчисления от которых пошли бы на дополнительное финансирование изыскательских работ. Таким образом, основной задачей становится обеспечение роста прибылей.

Прибыль можно поднять с помощью увеличения роста сбыта существующих товаров, снижения текущих издержек или того и другого вместе. Сбыт можно увеличить благодаря завоеванию большей доли отечественного рынка или выходу на новые зарубежные рынки. Именно это и становился текущими задачами фирмы в сфере маркетинга.

Для решения этих маркетинговых задач необходимо разработать соответствующие стратегии маркетинга. Для увеличения своей доли отечественного рынка фирма обеспечит большую доступность своего товара и займется более интенсивным стимулированием. Для выхода на новые зарубежные рынки она снизит цены и сосредоточит свои усилия на крупных фермах. Так будут выглядеть ее маркетинговые стратегии в широком смысле.

Каждую маркетинговую стратегию необходимо будет подробнейшим образом расписать. Например, усиление стимулирования сбыта товара потребует роста численности продавцов и интенсификации рекламы. И для того, и для другого должны быть разработаны отдельные детализированные стратегии. Вот так программа фирмы трансформируется в перечень конкретных задач на текущий период.

Сами же задачи предстоит по возможности превратить в конкретно поставленные, поддающиеся последующему замеру цели. Задача «Увеличить долю рынка» звучит менее конкретно, чем цель «К концу второго года увеличить долю рынка на 15%». Управляющие пользуются термином «цель» для обозначения задач, конкретизированных по показателям величины и времени. Превращение задач в цели облегчает последующее планирование и контроль.

**План развития хозяйственного портфеля**

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы. Речь идет об оценке руководством состояния этого портфеля, т.е. об оценке положения всех входящих в состав фирмы производств. Под «производствам» может иметься в виду отделение фирмы, товарный ассортимент, а то и один простой или марочный товар.

Такой анализ требует выявить более и менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Фирме явно захочется вложить основные ресурсы в наиболее рентабельные производства и сократить или вообще прекратить вложения в слабые. Она может поддерживать свой хозяйственный портфель в боевой готовности, укрепляя или добавляя набирающие силу производства и избавляясь от хиреющих.

Например, подход корпорации «Дженерал электрик» к анализу хозяйственного портфеля предполагает оценку ряда показателей в двух сферах. Для оценки привлекательности конкретной отрасли корпорация учитывает размеры рынка, темпы его роста, размеры получаемой на нем прибыли, интенсивность конкуренции, цикличность и сезонность деловой активности, а также возможности снижения себестоимости товарной единицы в условиях крупносерийного производства или за счет опыта, накопленного управляющими. Прочность коммерческого производства «Дженерал электрик» оценивает по показателям его доли рынка, конкурентоспособности его цен, качества его товаров, знания им своего рынка, эффективности сбыта и имеющихся географических преимуществ. Лучшими считаются производства с добротными показателями по всем этим позициям, худшими – те, у которых показатели слабые. На основе этого анализа «Дженерал электрик» производит затем распределение ресурсов среди отдельных производств.

**Стратегия роста фирмы**

Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, какими производствами фирме желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направить свои усилия. Проиллюстрируем планы роста фирмы на следующем примере:

Издательство «Модерн паблишинг компани» выпускает ведущий ежемесячный журнал, посвященный проблемам здоровья, тиражом 300 тыс. экземпляров. Маркетинговая среда фирмы очень изменчива с точки зрения потребительских интересов, появления новых конкурентов и роста издательских издержек. Фирма пытается разработать комплексный план своего роста на ближайшее десятилетие.

**Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях**

**На первом уровне** выявляют возможности, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности **интенсивного роста).**

**На втором уровне** выявляют возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности **интеграционного роста).** На третьем этапе выявляют возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности **диверсификационного роста).**

**Интенсивный рост.** Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Для выявления возможностей интенсивного роста И. Ансофф предложил пользоваться удобной методикой, получившей название «сетки развития товара и рынка». Такая сетка, указывает на три основные разновидности возможностей интенсивного роста.

1. **Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании фирмой** путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга. Для этого издательство «Модерн паблишиш комнани» может:

а) стимулировать нынешних подписчиков на увеличение числа выписываемых экземпляров своего издания, оформляя подписку в виде подарков друзьям;

б) попытаться привлечь к себе подписчиков конкурирующих изданий, предложив им более низкие подписные цены или усиленно продвигая свой журнал как лучший среди изданий по проблемам здоровья;

в) попытаться завербовать новых потенциальных подписчиков, т.е. не читающих в настоящее время журналы по проблемам здоровья, но имеющих тот же демографический профиль, что и существующие подписчики.

2. **Расширение границ рынка** заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки. Для этого «Модерн паблишинг компани» может:

а) начать распространение своего журнала на новых географических рынках – региональных, общенациональных или международных, – где он раньше не распространялся;

б) сделать журнал привлекательным для новых сегментов рынка подписчиков, придав ему соответствующие черты;

в) попытаться наладить продажу журнала новым сегментам рынка предприятий и учреждений, например больницам, приемным врачей, клубам здоровья.

3. **Совершенствование товара** заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков. Для этого «Модерн паблишинг компани» может:

а) создать новые, отличные от прежних журналы, которые понравились бы читателям ее журнала по проблемам здоровья;

б) начать выпуск разных региональных изданий своего журнала по проблемам здоровья;

в) создать кассетный вариант своего ежемесячного журнала для рынков, аудитория которых предпочитает не читать, а слушать.

**Интеграционный рост.** Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и / или когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

**Регрессивная интеграция** заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. Для усиления контроля над системой поставок издательство «Модерн паблишинг компани» может купить фирму-поставщика бумаги или фирму-печатника.

**Прогрессивная интеграция** заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения. Издательство «Модерн паблишинг компани» может усмотреть выгоду в приобретении предприятий оптовых распространителей журналов или подписных бюро.

**Горизонтальная интеграция** заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов. Издательство «Модерн паблишинг компани» может просто закупить на корню другие журналы по проблемам здоровья.

**Диверсификационный рост.** Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недостатков. Существует три разновидности диверсификации.

1. **Концентрическая диверсификация,** т.е. пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической и / или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых классов клиентов. Например, издательство «Модерн паблишинг компани» может обзавестись собственным производством книг в мягкой обложке и воспользоваться для их продажи преимуществами уже налаженной сети дистрибьюторов своих журналов.

2. **Горизонтальная диверсификация,** т.е. пополнение своего ассортимента изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры. Например, издательство «Модерн паблишинг компани» может открыть собственные клубы здоровья в расчете на то, что их членами станут подписчики его журнала по проблемам здоровья.

3. **Конгломератная диверсификация,** т.е. пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. Издательство «Модерн паблишинг компани» может захотеть проникнуть в новые сферы деятельности, такие, как производство персональных компьютеров, продажа привилегий на торговлю недвижимостью или открытие предприятий общепита быстрого обслуживания.

**Планирование маркетинга**

Стратегический план фирмы определяет, какими именно производствами она будет заниматься, и излагает задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные планы. Если производство включает в себя несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Именно поэтому мы сталкиваемся с планами производства, планами выпуска товара, планами выпуска марочного изделия и планами рыночной деятельности. Все эти планы мы будем обозначать одним термином – «план маркетинга». Остановимся на основных разделах маркетинговых планов и на последовательных этапах разработки бюджета маркетинга.

**Разделы плана маркетинга**

**Как выглядит** обычный план маркетинга? У нас с вами речь пойдет главным образом о планах выпуска обычных или марочных товаров. План выпуска обычного или марочного изделия должен включать в себя следующие разделы: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, стратегии маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля за исполнением намеченного.

**Сводка контрольных показателей.** В самом начале плана должна идти краткая сводка основных целей и рекомендаций, о которой пойдет речь в плане. Вот пример:

Маркетинговый план 1983 г. призван обеспечить значительный рост продаж и прибылей фирмы по сравнению с предшествующим годом, контрольный показатель продаж определен в 80 млн. долл., что равняется запланированному приросту в 20%. Этот рост представляется достижимым благодаря улучшающейся экономической и конкурентной обстановке, а также обстановке с распределением товара. Прогнозируемый размер текущей прибыли ‑ 8 млн. долл., что на 25% превышает показатели прошлого года. Эти цели должны быть достигнуты с помощью бюджета в размере 1,6 млн. долл., выделяемого на стимулирование сбыта, что составляет 2% запланированной суммы продаж. Размер бюджета на рекламу – 2,4 млн. долл., что составляет 3% запланированной суммы продаж. (Далее в сводке приводятся прочие показатели.) Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству быстро понять основную направленность плана. За сводкой следует поместить оглавление плана.

**Текущая маркетинговая ситуация**. В первом основном разделе плана дается описание характера целевого рынка и положения фирмы на этом рынке. Составитель плана описывает рынок с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд заказчиков и специфических факторов среды, делает обзор основных товаров, перечисляет конкурентов и указывает канал распределения.

**Опасности и возможности**. Этот раздел заставляет руководителей взглянуть на перспективу и представить опасности и возможности, которые могут возникнуть перед товаром. Цель всего этого – заставить руководство предвидеть важные события, которые могут – сильно сказаться на фирме. Управляющие должны перечислить максимально возможное число опасностей и возможностей, которые они могут себе представить. Предположим, у управляющего табачной компанией получился такой перечень:

1. Главный врач США обращается в конгресс с просьбой принять закон, требующий, чтобы на лицевой стороне каждой пачки сигарет помещались изображение черепа и перекрещенных костей и предупреждение: «По данным науки, ежедневное курение сокращает жизнь в среднем на 7 лет».

2. Постоянно растет число общественных мест, где курение запрещено вообще или предусмотрены отдельные помещения для курящих и некурящих.

3. На посевы табака нападает новое вредное насекомое, и, если не будут найдены пути борьбы с ним, в будущем, вероятно, следует ожидать снижения урожайности и большого роста цен.

4. Лаборатория фирмы находится на пороге открытия, которое позволит превращать салат в безвредный табак. В случае успеха появится табак, доставляющий удовлетворение и не наносящий вреда здоровью.

5. Быстро растет потребление сигарет на зарубежных рынках, особенно в развивающихся странах.

6. Ряд групп настаивает на легализации марихуаны, т.е. на ее свободном выращивании и продаже.

Каждое из этих положений имеет определенные последствия Для производителя сигарет. Первые три можно считать опасностями. Опасность мы определяем следующим образом:

**Опасность** – осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое – при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий – может привести к подрыву живучести товара или его гибели. Последние три положения можно считать маркетинговыми возможностями фирмы. Маркетинговую возможность мы определяем следующим образом:

**Маркетинговая возможность** привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. Управляющий должен оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности и их последствия для фирмы.

**Задачи и проблемы**. Изучив связанные с товаром опасности и возможности, управляющий в состоянии поставить задачи и очертить круг возникающих при этом проблем. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которых фирма стремится достичь за период действия плана. Например, управляющий захочет добиться завоевания 15%-ной доли рынка, 20%-ной прибыльности продаж до уплаты подоходного налога и 25%-ной прибыли до уплаты налога на вложенный капитал. Предположим, что нынешняя доля фирмы-всего 10%. Тотчас возникает ключевая проблема, а именно: каким образом можно увеличить долю рынка? Управляющему наверняка захочется рассмотреть все основные проблемы, связанные с попытками такого увеличения.

**Стратегия маркетинга.** В этом разделе плана управляющий излагает широкий маркетинговый подход (гак называемый план игры) к решению поставленных задач. Мы определяем стратегию маркетинга следующим образом:

**Стратегия маркетинга** – рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

**Целевые** **рынки.** Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия. Эти сегменты отличаются друг от друга по показателям предпочтительности, ответных реакций и доходности. Фирма поступит весьма разумно, сконцентрировав усилия и энергию на сегментах, которые она может обслужить лучше всего с конкурентной точки зрения. Для каждого из отобранных целевых сегментов нужно разработать отдельную стратегию маркетинга.

**Комплекс маркетинга.** Управляющий должен в общих чертах изложить конкретные стратегии в отношении таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров. Каждую стратегию необходимо обосновать с точки зрения того, каким образом учитывает она опасности, возможности и ключевые проблемы, изложенные в предыдущих разделах плана. Уровень затрат на маркетинг. Одновременно управляющий должен точно указать размеры бюджета маркетинга, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий. Управляющий знает, что более высокий бюджет, вероятно, обеспечит и более высокий сбыт, однако ему нужно разработать бюджет, который обеспечил бы наивысшую рентабельность.

**Программа действий.** Стратегии маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на следующие вопросы: 1) что будет сделано? 2) когда это будет сделано? 3) кто это будет делать? 4) сколько это будет стоить? Например, управляющий может захотеть усилить стимулирование сбыта, сделав его ключевой стратегией завоевания доли рынка. Для этого необходимо будет разработать план мероприятий по стимулированию сбыта с перечислением льготных предложений и сроков их действий, участия в специализированных выставках, устройства новых экспозиций в местах продажи и т.п. В течение года по мере возникновения новых проблем и появления новых возможностей в планы мероприятий вносят коррективы.

**Бюджеты.** План мероприятий позволяет управляющему разработать соответствующий бюджет, являющийся, по сути дела, прогнозом прибылей и убытков. В графе «Поступления» дается прогноз относительно числа и средней цены-нетто товарных единиц, которые будут проданы. В графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Их разность дает сумму ожидаемой прибыли. Высшее руководство рассматривает предлагаемый бюджет и утверждает или изменяет его. Будучи утвержденным, бюджет служит основой для закупки материалов, разработки графиков производства, планирования потребностей в рабочей силе и проведения маркетинговых мероприятий.

**Порядок контроля.** В последнем разделе плана излагается порядок контроля за ходом выполнения всего намеченного. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписывают по месяцам или кварталам. Это означает, что высшее руководство может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять производства, не сумевшие добиться поставленных перед ними целевых показателей. Управляющим этих производств необходимо будет представить объяснения и указать, какие меры они собираются принимать для исправления положения.

**Разработка бюджета маркетинга**

Сейчас мы с вами рассмотрим процесс разработки бюджета маркетинга, призванного обеспечить выход на заданный уровень сбыта и прибыли. Сначала будет дан наглядный пример обычной схемы разработки такого бюджета, а потом мы расскажем о некоторых приемах ее совершенствования.

**Планирование на основе показателей целевой прибыли.** Предположим, что Джону Смиту, управляющему производством кетчупа в фирме «Хайнц», предстоит разработать план маркетинга на год. Он скорее всего будет придерживаться схемы, получившей название планирования на основе показателен целевой прибыли. Эта схема предполагает планирование в несколько этапов:

**Этап 1**: Джон Смит приступает к оценке общего объема рынка кетчупа на следующий год. Оценка формируется путем сопоставления недавних темпов роста рынка (6%) с объемом рынка в текущем году (23,6 млн. ящиков). Исходя из этого, расчетный объем рынка должен составить 25 млн. ящиков.

**Этап 2**: Смит прогнозирует долю фирмы «Хайнц» на рынке кетчупа в будущем году. В данном случае он считает, что фирма сохранит 28%-ную долю этого рынка.

**Этап 3**: Смит прогнозирует объем продаж фирмы «Хайнц» на предстоящий год. Если общий объем рынка 25 млн. ящиков, то при сохранении существующей доли рынка фирмы (28%) расчетный объем ее продаж составит 7 млн. ящиков.

**Этап 4:** Смит определяет цену, по которой товар будет продаваться дистрибьюторам, – 4,45 долл. за ящик.

**Этап 5:** Теперь Смит в состоянии рассчитать сумму поступлений будущего года – 31,15 млн. долл. Эту цифру он получает, умножая показатель расчетного объема продаж (7 млн. ящиков) на цену за ящик (4,45 долл.).

**Этап 6**: Смит рассчитывает, что сумма переменных издержек на ящик товара составит 2,75 долл. Эта цифра слагается из следующих затрат: томаты и специи – 0,5 долл., бутылки и колпачки ‑ 1, рабочая сила – 1,1, организация товародвижения – 0,15 долл.

**Этап 7:** Вычитая сумму переменных издержек (2,75 долл. на ящик) из продажной цены товара (4,45 долл. за ящик) и умножая разность на расчетный показатель объема продаж (7 млн. ящиков), Смит может дать прогноз валовой прибыли, за счет которой будут покрывать постоянные издержки и издержки на проведение маркетинга и получать доход. Валовая прибыль составит 11,9 млн. долл.

**Этап 8:** Смит рассчитывает постоянные издержки, умножая постоянные затраты на ящик в размере I долл. на 7 млн. ящиков, что дает цифру в 7 млн. долл.

**Этап 9:** Смит уже рассчитал валовую прибыль в размере 11,9 млн. долл., за счет которой будут покрыты постоянные – издержки, расходы на проведение маркетинга и получен доход. Вычитая из этой суммы сумму постоянных издержек в размере 7 млн. долл., Смит получает разность, за счет которой будут оплачены расходы на маркетинг и получен доход, – 4,9 млн. долл.

**Этап 10:** Контрольный показатель целевой прибыли от сбыта кетчупа – 1,9 млн. долл.

**Этап 11:** Вычитание суммы целевой прибыли (1.9 млн. долл.) из части валовой прибыли, предназначенной для оплаты расходов на маркетинг и получения дохода (4,9 млн. долл.), дает разность в 3 млн. долл., которые и можно будет истратить на проведение маркетинга.

**Этап 12**: Смит распределяет трехмиллионный бюджет на маркетинг по составляющим комплекса маркетинга, таким, как реклама, стимулирование сбыта и маркетинговые исследования. Разбивка обычно производится в тех же пропорциях, что были в прошлом году, когда 2/3средств ассигновали на рекламу, чуть меньше 1/зна стимулирование сбыта, а небольшой остаток – на проведение маркетинговых исследований.

**Планирование на основе оптимизации прибыли.** Планирование на основе показателей целевой прибыли обеспечивает удовлетворительную, но не обязательно максимальную прибыль. И сейчас мы с вами остановимся на проблемах разработки плана оптимизации прибыли. Оптимизация прибыли требует от управляющего четкого осознания взаимосвязи между объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга. Для обеспечения взаимосвязи между объемом сбыта и одним' или несколькими элементами комплекса маркетинга мы будем пользоваться термином функция реакции сбыта.

Функция реакции сбыта – прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных уровнях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга.

Она показывает, что, чем больше фирма тратит в рамках конкретного отрезка времени на маркетинг, тем выше вероятный объем сбыта. На нашем рисунке представлена кривая в виде буквы *S,* однако она может иметь и другой вид. S-образная кривая говорит о том, что низкий уровень затрат на маркетинг (100 тыс. долл.) вряд ли даст большой рост сбыта. Обращение фирмы либо охватывает недостаточное количество покупателей, либо делает это недостаточно эффективно. Более высокий уровень затрат на маркетинг (200 тыс. долл.) обеспечивает и более высокий уровень сбыта. Однако очень высокий уровень затрат может и не дать пропорционально большого роста сбыта, вызвав эффект так называемого «маркетингового перебора».

**Сокращение объема продаж при очень высоком уровне затрат объясняется рядом причин.**

Во-первых, существует некий верхний предел общего потенциального спроса на любой конкретный товар. Наиболее податливые потенциальные потребители покупают товар почти немедленно, а неподатливые – не реагируют. По мере приближения к верхнему пределу привлечение оставшихся потенциальных покупателей обходится все дороже и дороже.

Во-вторых, по мере интенсификации фирмой своих маркетинговых усилий конкуренты наверняка займутся тем же самым, в результате чего каждая компания столкнется с растущим противодействием сбыту.

И, в-третьих, при постоянно и неизменно растущих темпах сбыта в конце концов непременно возникали бы естественные монополии. В каждой отрасли господствовала бы одна-единственная фирма. Однако такого не случается.

**Как же может управляющий службой маркетинга составить предварительную оценку функции реакции сбыта применительно к деятельности своей фирмы?** Сделать это можно тремя способами.

Во-первых, существует так называемый статистический метод, когда управляющий собирает данные о прошлых продажах и уровнях переменных комплекса маркетинга и производит оценку функций реакции сбыта с помощью статистических приемов.

Во-вторых, существует **экспериментальный метод,** требующий варьирования уровня маркетинговых затрат и их распределения по аналогичным географическим или иным единицам разбивки с последующими замерами достигнутых объемов сбыта.

В-третьих, существует **метод экспертной оценки,** когда при установлении необходимого уровня затрат руководствуются обоснованными предположениями экспертов.

А каким образом может коммерческая организация воспользоваться полученными ею данными оценки функций реакции сбыта?

Начнем с ключевой кривой ‑ с кривой функции реакции сбыта. За исключением двух отличий, она напоминает S-образную кривую.

Во-первых, в данном случае реакция сбыта выражается не в количестве продаваемых товарных единиц, а в сумме полученных от продаж денег, что позволяет определить уровень маркетинговых затрат, соответствующий максимальному уровню прибыли.

И во-вторых, функция реакции сбыта показана начинающейся выше нулевой отметки, поскольку определенный объем сбыта может наблюдаться и при отсутствии затрат на маркетинг.

Для определения оптимального уровня маркетинговых затрат управляющий по маркетингу удаляет из функции реакции сбыта все немаркетинговые издержки и получает в результате функцию валовой прибыли. Затем функцию маркетинговых затрат представляют в виде прямой, которая начинается на нулевой отметке и идет наклонно вверх в соотношении 1 долл. маркетинговых затрат по горизонтали на каждые 10 долл. по вертикали. После этого получают функцию прибыли-нетто, вычитая функцию маркетинговых затрат из функции валовой прибыли. Функция прибыли-нетто говорит о положительной чистой прибыли при уровне маркетинговых затрат между *Мт,ж* и М,ыс. Это и есть рациональный диапазон затрат на маркетинг. Функция чистой прибыли достигает своего максимума в точке М. Следовательно, уровень маркетинговых затрат, обеспечивающих получение максимальной чистой прибыли, должен равняться М долл.

Графическое решение может быть заменено числовым или алгебраическим. Кстати, это все равно придется сделать, если объем сбыта является производным от более чем одной переменной комплекса маркетинга.

**Маркетинговый контроль**

Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Системы маркетингового контроля нужны для того, чтобы быть уверенным в эффективности и эффектности деятельности фирмы. Однако сам маркетинговый контроль – понятие отнюдь не однозначное. Можно выделить три типа маркетингового контроля.

**Контроль за выполнением годовых планов** заключается в том, что специалисты маркетинга сопоставляют текущие показатели с контрольными цифрами годового плана и при необходимости принимают меры к исправлению положения.

**Контроль прибыльности** заключается в определении фактической рентабельности различных товаров, территорий, сегментов рынка и торговых каналов.

**Стратегический контроль** заключается в регулярной проверке соответствия исходных стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям. Рассмотрим все эти три типа маркетингового контроля.

Цель контроля за выполнением годовых планов – убедиться, действительно ли фирма вышла на запланированные на конкретный год показатели продаж, прибылей и прочие целевые параметры. Контроль этого типа включает в себя четыре этапа.

Во-первых, руководство должно заложить в годовой план контрольные показатели в разбивке по месяцам или кварталам.

Во-вторых, руководство должно проводить замеры показателей рыночной деятельности фирмы.

В-третьих, руководство должно выявлять причины любых серьезных сбоев в деятельности фирмы.

В-четвертых, руководство должно принимать меры к исправлению положения и ликвидации разрывов между поставленными целями и достигнутыми результатами. А это может потребовать изменения программ действий и даже замены целевых установок.

Какими же конкретными приемами и методами контроля за выполнением планов пользуется руководство? Четырьмя основными средствами контроля являются: анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за отношением клиентов. Если при использовании одного из этих средств выявляются недостатки в выполнении плана, тотчас принимают меры к исправлению положения.

**Анализ возможностей сбыта**. Анализ возможностей сбыта заключается в замерах и оценке фактических запродаж в сопоставлении с плановыми. Фирма может начать с анализа сбытовой статистики. Допустим, годовым планом была предусмотрена продажа в первом квартале 4 тыс. безделушек по цене 1 долл. за штуку, т.е. на сумму 4 тыс. долл. К концу квартала было продано только 3 тыс. безделушек но цене 0,8 долл. за штуку, т.е. на сумму 2400 долл. Объем сбыта оказался на 1600 долл. или 40%, меньше ожидаемого. Фирме следует внимательно разобраться, почему именно не удалось достичь запланированного уровня, одновременно фирма должна проверить, все ли конкретные товары, территории и прочие единицы разбивки обеспечили выполнение своей доли оборота. Допустим, фирма торгует на трех сбытовых территориях, продавая на них 1500, 500 и 2000 безделушек соответственно, или всего 4 тыс. штук. Фактический же объем сбыта по территориям составил 1400, 525 и 1075 штук соответственно. Таким образом, одна территория недовыполнила план на 7%, вторая перевыполнила его на 5, а третья – недовыполнила на целых 45%. Третья территория вызывает наибольшую тревогу. Вице-президент по сбыту может конкретно заняться изучением причин плохих торговых показателей этой территории.

**Анализ доли рынка**. Статистика сбыта еще не говорит о положении фирмы относительно конкурентов. Предположим, что объем продаж растет. Рост этот может объясняться либо улучшением экономических условий, что благотворно сказывается на всех фирмах, либо совершенствованием деятельности фирмы в сравнении с конкурентами. Руководству необходимо постоянно следить за показателями доли рынка фирмы. Если доля эта увеличивается, конкурентное положение фирмы укрепляется, если уменьшается – фирма начинает уступать конкурентам.

**Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом.** Контроль за выполнением годового плана требует удостовериться, что фирма не тратит слишком много в своем стремлении обеспечить намеченные цели сбыта. Постоянный контроль за соотношением между затратами на маркетинг и объемом продаж поможет фирме держать маркетинговые издержки на нужном уровне.

**Наблюдение за отношением клиентов**. Бдительные фирмы пользуются разными методами слежения за отношением к ним со стороны клиентов, дилеров и других участников маркетинговой системы. Выявляя изменения в потребительских отношениях до того, как они скажутся на сбыте, руководство получает возможность заблаговременно принять необходимые меры. Основными – методами слежения за отношениями клиентуры являются системы жалоб и предложений, потребительские панели и опросы клиентов.

**Корректирующее действие**. Когда фактические показатели слишком сильно отличаются от целевых установок годового плана, фирмы предпринимают корректирующие действия. Рассмотрим следующий случай.

Показатели сбыта крупной фирмы по производству удобрений отставали от намеченных контрольных цифр. В данной отрасли деятельности наблюдались избыток производственных мощностей и угрожающее падение цен. Пытаясь поправить положение, фирма приняла ряд мер все более ужесточающегося характера: 1) было приказано сократить производство; 2) началось выборочное снижение цен; 3) усилилось давление на собственный торговый персонал, чтобы все продавцы выполнили назначенные им нормы сбыта. Коммивояжеры начали «вышибать двери», заставляя клиентов покупать больше или совершать закупки до конца года; 4) урезаны ассигнования на наем и обучение персонала, на рекламу, деятельность по организации общественного мнения, благотворительность, исследования и разработки; 5) начаты временные и постоянные увольнения сотрудников и отправка их на пенсию; 6) для создания более отрадной картины предпринят ряд замысловатых бухгалтерских действий; 7) началось сокращение капиталовложений на приобретение машин и оборудования; 8) принято решение о продаже производства части ассортиментных групп товаров другим фирмам; 9) началось рассмотрение возможностей продажи фирмы в целом или слияния ее с другой компанией.

Для устранения расхождений с показателями годового плана многим фирмам оказывается достаточным **принять и менее** решительные меры.

**Контроль прибыльности**

Помимо контроля за выполнением годового плана, многим фирмам необходимо проводить также контроль рентабельности своей деятельности по различным товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема. Такиесведения помогут руководству решить, следует ли расширять, сокращать или совсем сворачивать производство тех **или иных** товаров, проведение той или иной маркетинговой деятельности. **Рассмотрим следующий пример:**

Вице-президент по маркетингу фирмы, выпускающей газонокосилки, хочет установить степень рентабельности продажи этих косилок по трем разным торговым каналам: магазины технических товаров, магазины садово-огородных принадлежностей и универмаги.

На первом этапе выявляют все издержки по продаже товара, его рекламе, упаковке, доставке и оформлению расчетных документов. На втором этане выясняют суммы издержек по перечисленным видам деятельности в ходе торговли через каждый из интересующих каналов. Определив эти издержки, на третьем этапе готовят расчет прибылей и убытков по каждому каналу в отдельности. Фирма может обнаружить, что при торговле через магазины садово-огородных принадлежностей она фактически теряет деньги, едва обеспечивает безубыточность при торговле через магазины технических товаров, а почти весь доход получает за счет универмагов.

Отыскание наиболее эффективных корректирующих действий. Было бы наивно делать на основе полученных результатов вывод о том, что следует отказаться от торговли через магазины садово-огородных принадлежностей, а возможно, и через магазины технических товаров и сосредоточить все усилия на универмагах. До принятия какого-либо решения нужно прежде всего дать ответы на следующие вопросы:

В какой мере зависит совершение покупки от типа розничного торгового заведения, а в какой – от марки товара? Будут ли покупатели искать данный марочный товар в торговых каналах, оставшихся задействованными фирмой?

Каковы тенденции развития значимости каждого из этих трех каналов?

Оптимальны ли маркетинговые стратегии фирмы применительно к этим трем каналам?

Получив ответы на эти вопросы, руководство службы маркетинга будет в состоянии оценить ряд вариантов действий, выбрать и принять необходимые меры.

**Стратегический контроль**

Время от времени фирмам необходимо производить критические оценки их маркетинговой эффективности в целом. Маркетинг-это сфера быстрого устаревания задач, политических установок, стратегий и программ. Каждая фирма должна периодически переоценивать свой общий подход к рынку, пользуясь для этого приемом, известным под названием ревизии маркетинга. Мы определяем ревизию маркетинга следующим образом:

**Ревизия маркетинга** представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы. Ревизору маркетинга должна быть предоставлена полная свобода в проведении интервью с управляющими, клиентами, дилерами, коммивояжерами и прочими лицами, которые могут пролить свет на состояние маркетинговой деятельности фирмы. Ниже представлен примерный перечень вопросов, которые может задавать ревизор маркетинга. Не все из них важны в каждой конкретной ситуации. На основе собранной с помощью этих вопросов информации ревизор сделает ряд выводов и выдаст ряд рекомендаций. Иногда его выводы могут вызвать удивление, а то и шок в среде руководства. Затем руководство решает, какие рекомендации представляются наиболее рациональными, а также каким образом и когда следует претворить их в жизнь.

**План ревизии маркетинга**

**Ревизия маркетинговой среды Макросреда**

**A. Демографические факторы**

1. Какие основные демографические события и тенденции представляются для фирмы открывающимися возможностями или опасностями?

2. Какие действия предприняла фирма в ответ на эти события и тенденции?

**Б. Экономические факторы**

1. Какие основные события в сфере доходов, цен, экономии средств и кредитования скажутся на деятельности фирмы?

2. Какие действия предпринимает фирма в ответ на эти события и тенденции?

**B. Природные факторы**

1. Каковы прогнозы относительно стоимости и доступности необходимых фирме природных ресурсов и энергии?

2. Какие тревоги высказываются по поводу роли фирмы в деле загрязнения или сохранения окружающей среды и какие меры в связи с этим она принимает?

**Г. Научно-технические факторы**

1. Какие основные изменения претерпевают технология изготовления товара и технология производства в данной отрасли? Каково положение фирмы с точки зрения этих технологий?

2. Какие основные родовые изделия могут заменить собой этот товар?

**Д. Политические факторы**

1. Какие из предлагаемых ныне законов могут сказаться на маркетинговой стратегии и тактических действиях фирмы?

2. За какой деятельностью общегосударственного масштаба, в масштабах штата или на местном уровне необходимо внимательно следить? Что из происходящего в сферах борьбы с загрязнением окружающей среды, обеспечения равенства при найме на работу, обеспечения безопасности товаров, в сферах рекламы, контроля над ценами и т.д. может сказаться на маркетинговой стратегии фирмы?

**Е. Факторы культурного порядка**

1. Каково отношение общественности к предпринимательству и товарам, которые выпускает фирма?

2. Какие перемены в образах жизни и ценностных представлениях потребителей и сферы предпринимательства затрагивают деятельность фирмы?

**Микросреда**

**A. Рынки**

1 Что происходит с размерами рынков, их ростом, географическим распределением и доходностью?

2. Что представляют собой основные сегменты рынка?

**Б. Клиентура**

1. Каковы взгляды существующих и потенциальных заказчиков на репутацию фирмы и ее конкурентов, на качество предлагаемых товаров и услуг, на торговый аппарат и цены?

2. Каким образом принимают решения о покупке заказчики из разных сегментов?

**B. Конкуренты**

1. Кто основные конкуренты? Каковы их задачи и стратегии, сильные и слабые стороны, их размеры и показатели занимаемых долей рынка?

2. Какие тенденции скажутся в будущем на конкуренции и распространении заменителей товара?

**Г. Система распределения и дилеры**

1. Что представляют собой основные торговые каналы, посредством которых товары доходят до потребителей?

2. Каковы уровни эффективности и потенциалы роста различных торговых каналов?

**Д. Поставщики**

1. Каковы перспективы на бесперебойность снабжения основными ресурсами для нужд производства?

2. Какие тенденции имеют место среди поставщиков в отношении схем организации продаж?

**Е. Вспомогательные и маркетинговые организации**

1. Каковы прогнозы в отношении цен и доступности транспортных услуг?

2. Каковы прогнозы в отношении цен и доступности складских услуг?

3. Каковы прогнозы в отношении цен и доступности финансирования?

4. Сколь эффективно работает рекламное агентство?

**Ж. Контактные аудитории**

1. Какие контактные аудитории сулят фирме те или иные возможности или проблемы?

2. Какие меры принимает фирма для обеспечения своей эффективной работы с каждой отдельной контактной группой?

**Ревизия стратегии маркетинга**

**A. Программа деятельности фирмы**

1. Четко ли сориентирована программа фирмы на рыночную деятельность? Реальна ли она?

**Б. Задачи и цели маркетинга**

1. Изложены ли задачи самой фирмы и ее маркетинга в виде четких целей, которые служили бы руководством при планировании маркетинга и замерах достигнутого?

2. Соответствуют ли маркетинговые задачи реальному конкурентному положению фирмы, ее ресурсам и возможностям?

**B. Стратегия**

1. Что представляет собой основополагающая стратегия маркетинга, призванная обеспечить решение поставленных задач? Обоснованна ли она?

2. Достаточно ли (и не слишком ли много) выделено средств для решения поставленных маркетинговых задач?

3. Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по сегментам рынка, сбытовым территориям и товарам?

4. Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по основным составляющим комплекса маркетинга, таким, как качество товара, сервис, торговый аппарат, реклама, стимулирование, система распределения?

**3. Ревизия организации службы маркетинга**

**A. Формальная структура**

1. Обладает ли руководитель службы маркетинга достаточной властью и достаточным кругом обязанностей в рамках деятельности фирмы, чтобы оказывать влияние на степень удовлетворенности клиентов?

2. Оптимальна ли структурная организация маркетинговой деятельности **с** точки зрения функций, товара, конечного потребителя и разбивки по территориям?

**Б. Функциональная эффективность**

1. Хорошо ли налажена связь и повседневные рабочие отношения между службой маркетинга и службой сбыта?

2. Эффективно ли срабатывает система на основе управляющих по товарам? В состоянии ли управляющие по товарам планировать не только объем продаж, но и прибыли?

3. Есть ли в службе маркетинга группа специалистов, нуждающихся в дополнительном обучении, дополнительной мотивации, дополнительном контроле или дополнительной оценке их деятельности?

**B. Эффективность взаимодействия**

1. Существуют ли требующие особого внимания проблемы взаимодействия между маркетингом и производством, научно-исследовательской, закупочной или финансовой сферой?

**Ревизия систем маркетинга**

**А. Система маркетинговой информации**

1. Обеспечивает ли система сбора маркетинговой информации получение точных, достаточно полных и актуальных сведений о происходящих на рынке событиях?

2. В достаточной ли степени используют распорядители фирмы данные маркетинговых исследований?

**Б.Система планирования маркетинга**

1. Хорошо ли продумана и достаточно ли эффективна система планирования маркетинга?

2. Добротно ли проводятся работы по прогнозированию сбыта и замерам потенциала рынка?

3. Обоснованно ли устанавливаются нормы продаж?

**В. Система маркетингового контроля**

1. Достаточно ли продумана система контроля, чтобы с со помощью можно было абсолютно достоверно устанавливать пока затели выполнения задач, намеченных в годовом Плане?

2. Проводит ли руководство периодический анализ рентабель ности товаров, рынков, сбытовых территорий и каналов распределения?

3. Регулярно ли проводится анализ издержек маркетинга?

**Г. Система разработки новых товаров**

1. Достаточно ли хорошо организована фирма с точки зреш. м сбора, генерирования и отбора идей новых товаров?

2. Проводит ли фирма достаточно полное исследование замысла и достаточно полный анализ возможностей производства и сбыта перед тем, как выделить капиталовложения на воплощение новых идей?

3. Проводит ли фирма достаточно полные испытания товара и опробование его в рыночных условиях до выпуска новинок в продажу?

**Ревизия результативности маркетинга**

**А. Анализ прибыльности**

1. Какова прибыльность различных товаров фирмы, ее рынков, сбытовых территорий и каналов распределения?

2. Следует ли фирме заняться каким-либо новым сегментом деятельности, расширить или сузить какой-то сегмент или уйти из какого-то сегмента и как скажется такое решение в долтвременном и кратковременном плане на ее прибылях?

**Б. Анализ эффективности затрат**

I. Не связаны ли отдельные виды маркетинговой деятельности с чрезмерными издержками? Можно ли принять меры по сокраще нию издержек?

**Ревизия функциональных составляющих маркетинга**

**А. Товары**

1. Какие задачи стоят перед конкретной ассортиментной группой товаров? Обоснованны ли эти задачи? Отвечает ли нынешний ассортимент поставленным перед ним задачам?

2. Есть ли товары, которые необходимо постепенно снимать с производства?

3. Есть ли новинки, которыми стоит пополнить ассортимент?

4. Даст ли положительные результаты изменение качества, свойств или внешнего **оформления каких-либо товаров?**

**Б**. **Цена**

1 Каковы задачи, политика, стратегия и методика ценообразования? В какой мере цены исходят из параметров себестоимости, спроса, и особенностей конкурентной ситуации?

2. Соответствуют ли, по мнению клиентов, цены фирмы ценностной значимости ее предложения?

3. Эффективно ли пользуется фирма приемами ценового стимулирования?

**В. Распределение**

1. Что представляют собой задачи и стратегии распределения?

2. Достаточны ли охват рынка и предла (аемый сервис?

3. Следует ли фирме задуматься о перераспределении акцентов в опоре на дистрибьюторов, торговых агентов и методы личной продажи?

**Г. Реклама, стимулирование сбыта, пропаганда**

1. Каковы задачи рекламы фирмы? Обоснованны ли они?

2. Оптимален ли объем расходов на рекламу? Как разрабатывается рекламный бюджет?

3. Эффективны ли тематика и тексты рекламных объявлений? Что думают о рекламе фирмы ее клиенты и общественность?

4. Достаточно ли продуманно выбираются средства рекламы?

5. Эффективно ли пользуется фирма мерами стимулирования сбыта?

6. Есть ли у фирмы хорошо продуманная программа пропаганды?

**Д. Торговый аппарат**

1. Какие задачи стоят перед торговым аппаратом фирмы?

2. Достаточна ли численность этого аппарата для решения стоящих перед фирмой задач?

3. Правильна ли принятая в фирме специализация торгового аппарата (по сбытовым территориям, рынкам, товарам)?

4. Обладает ли торговый аппарат высоким моральным духом, способностями и усердием?

5. Достаточно ли продуманы методика установления норм и оценки достигнутых результатов?

6. Как можно оценить торговый аппарат фирмы при сравнении его с торговыми аппаратами конкурентов?

**Резюме**

Не все фирмы пользуются официально принятыми системами планирования, а те, что пользуются, не всегда делают это хорошо. А ведь формальное планирование сулит целый ряд выгод. Тут и системное осмысливание ситуации, более четкая координация усилий фирмы, более точная постановка задач и более совершенные методы замеров достигнутого и т.п. Все это должно привести к росту сбыта и прибылей.

Плацдармом для любого другого планирования в рамках фирмы служит стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования состоит из выработки программы фирмы, формулирования ее задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации.

Составление хорошо проработанного программного заявления фирмы – дело очень ответственное. Программное заявление фирмы должно быть ориентированным на рынок, реалистичным по сути своей, мотивирующим и конкретным в том смысле, что нацеливает фирму на использование наиболее перспективных из имеющихся возможностей.

С учетом изложенного стратегическое планирование требует оценки каждого из входящих в состав фирмы производств, чтобы сделать вывод о целесообразности их расширения, сохранения, прекращения или пожинания плодов их деятельности.

Для обеспечения роста фирмы стратегическое планирование требует выявления рыночных возможностей в сферах, где фирма будет иметь явное конкурентное преимущество. Такие возможности можно выявить на путях интенсивного роста в масштабах нынешней товарно-рыночной деятельности (более глубокое проникновение на рынок, расширение границ своего рынка или совершенствование товара), на путях интеграционного роста в рамках отрасли (регрессивная, прогрессивная или горизонтальная интеграция) и на путях диверсификационного роста (концентрическая, горизонтальная или конгломератная диверсификация).

После разработки общих стратегических планов каждому производству предстоит разработать собственные планы маркетинга по товарам, маркам и рынкам. Основными разделами плана маркетинга являются: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач 'и проблем, изложение стратегий маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля. В разделе плана о бюджете маркетинга оптимизация прибыли может быть предусмотрена либо методом установления показателей целевой прибыли, либо методом функции реакции сбыта.

Организации применяют три типа маркетингового контроля своей рыночной деятельности: контроль за выполнением годовых планов, контроль прибыльности и стратегический контроль.

Контроль за выполнением годовых планов заключается в постоянном слежении за текущими маркетинговыми усилиями и достигнутыми результатами, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибылей. Основными средствами контроля являются анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за отношением клиентов.

Контроль прибыльности требует выявления всех издержек и установления фактической рентабельности деятельности фирмы по товарам, сбытовым территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема.

Стратегический контроль-это деятельность с целью убедиться, что маркетинговые задачи, стратегии и программы фирмы оптимально соответствуют требованиям существующей и прогнозируемой маркетинговой среды. Осуществляется такой контроль посредством ревизии маркетинга, которая представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы. Цель ревизии маркетинга заключается в выявлении открывающихся маркетинговых возможностей и возникающих проблем и выдаче рекомендаций относительно плана перспективных и текущих действий по комплексному совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.