

**Презентация курса
«Маркетинг»**

**Тема 9 УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОМ НА
ПРЕДПРИЯТИИ**

Вопросы лекции

- Сущность функции управления и контроля маркетинговой деятельности.
- Цели и задачи маркетинговых служб, их функциональная связь с другими подразделениями предприятия.
- Типы организационного построения маркетинговых служб: их преимущества и недостатки, условия эффективного применения
- Сущность и этапы процесса маркетингового планирования. Взаимосвязь стратегического корпоративного планирования с планированием маркетинга. Использование SWOT- анализа в стратегическом маркетинговом планировании.
- Классификация и характеристика стратегий маркетинга.
- Методы разработки стратегий маркетинга. Использование стратегических матриц, их преимущества и недостатки.
- Корпоративные стратегии маркетинга. Стратегии роста. Конкурентные (базовые) стратегии. Стратегии поведения по отношению к конкурентам
- Виды маркетинговых программ. Структура и содержание программы (плана) маркетинга.
- Контроллинг в системе маркетинга. Типы маркетингового контроля. Аудит маркетинга. Методы расчета бюджета маркетинга.

Вопросы аудитории:

- В чем состоит разница между понятиями «Маркетинг» и «Управление маркетингом»?
- В чем состоит главная задача менеджера по маркетингу на предприятии?

Маркетинг

- **Маркетинг –прибыльное удовлетворение потребностей**



Сущность управления маркетингом

- **Управление маркетингом** – часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности **внутренних возможностей** предприятия с требованиями **внешней среды** для формирования устойчивых конкурентных преимуществ и обеспечения **прибыли**

Управление маркетингом рассматривается в трех направлениях:

- маркетинговое управление;
- управление функцией;
- управление спросом;

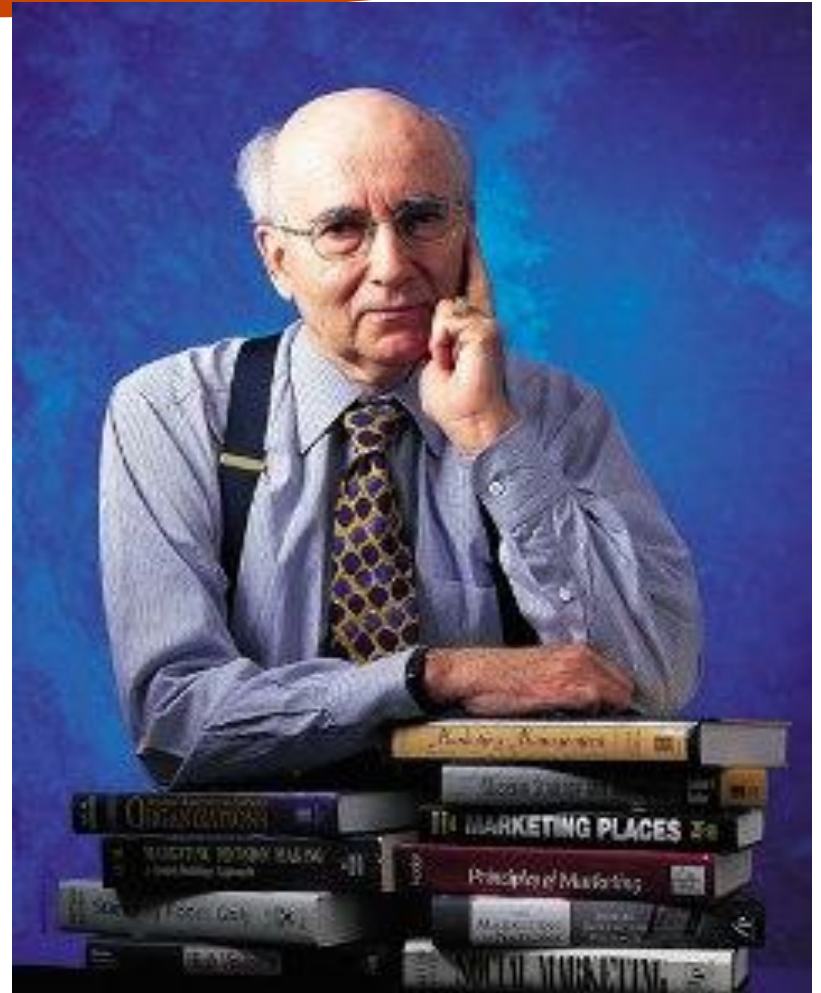
Маркетинговое управление

- **Маркетинговое управление предприятием** («ориентация на рынок») основано на современной маркетинговой концепции и направлено на формирование нового **образа мышления** и нового образа действия, развитие коммуникативных связей предприятия с рынком.
- Оно выражается через систему маркетинговых стратегий на корпоративном уровне и принятии практически всех управленческих решений с учетом требований рынка

Управление функцией

- **Управление маркетинговой функцией** предполагает формирование маркетинговой системы предприятия.
- Ее важнейшими элементами являются **организация, координация, планирование и контроль маркетинговой деятельности на предприятии.**
- Маркетинговая функция находится в тесной взаимосвязи с производственной, финансовой, снабженческо-сбытовой и административной функцией предприятия.
- Она выполняет координирующую роль в общих усилиях всех подразделений по обеспечению целей предприятия.

- Управлять маркетингом означает «создавать рынок», «создавать спрос». В этом и заключается формирование для предприятия нового «образа действия» на рынке.
- Управление маркетингом направлено на решение задачи воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы предприятие достигло поставленной цели.



Значение организации службы маркетинга

- Формирование специального **подразделения маркетинга** (службы, отдела) — это в современных условиях российской экономики важнейшее (а иногда и недостающее) звено в управлении предприятием.
- Организация маркетинга реализуется через упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности персонала маркетинговой службы

Организация маркетинговой деятельности, включает:

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

Формирование специального подразделения маркетинга

- Во главе службы маркетинга предприятия стоит, как правило, второе лицо после руководителя — директор по маркетингу.
- **В состав маркетинговой службы входят работники, занимающиеся изучением рынка, созданием товарного ассортимента, политикой цен, каналами распределения, торговлей, стимулированием сбыта, рекламой.**

Функциональные связи маркетинга с другими подразделениями предприятия

- Маркетинг как функция тесным образом связан с другими функциями предприятия.
- Необходима четкая координация работ в области маркетинга и производства, маркетинга и финансов, маркетинга и сбыта, маркетинга и администрирования и др.

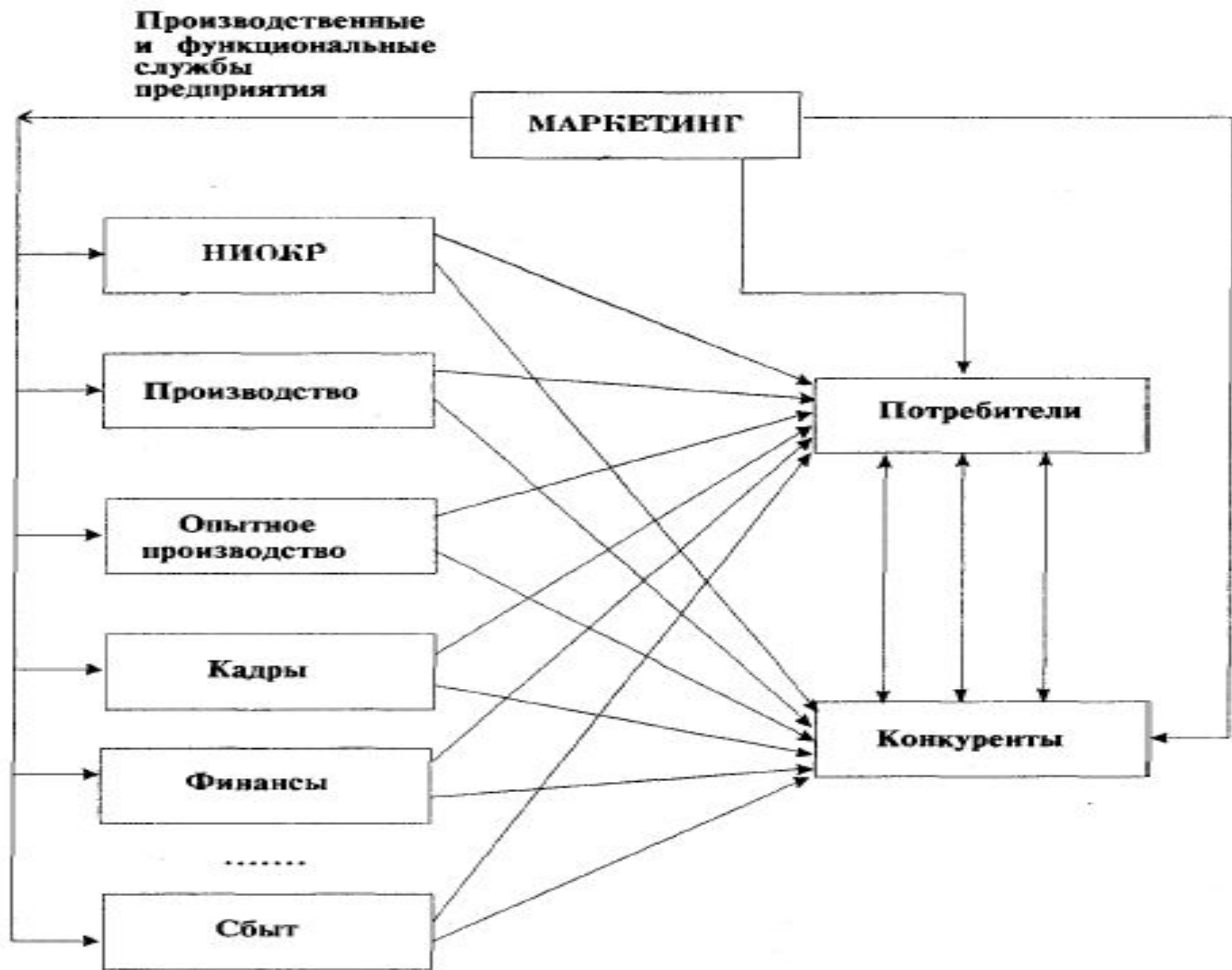


Рис. 2.17. Место и роль маркетинговых служб в системе управления предприятием

Важно понимать!

- Процесс организации маркетинга на предприятии **нельзя рассматривать только как формальное выделение специального подразделения** с возложением на него отдельных видов деятельности
- Организация маркетинга — это организация процесса взаимодействия (интеграции) всех подразделений предприятия, направленного на достижение рыночных целей.

От чего зависит масштаб деятельности службы маркетинга?

- Организация маркетинга существенным образом зависит от размера самого предприятия и его управленческой ориентации.
- Крупные компании, ориентированные на маркетинг, создают у себя отделы маркетинга с достаточно детализированной структурой и большим числом работников.
- Напротив, фирмы малого бизнеса стремятся поручить все виды маркетинговой деятельности очень ограниченному числу менеджеров по маркетингу.

Организационные структуры управления маркетингом

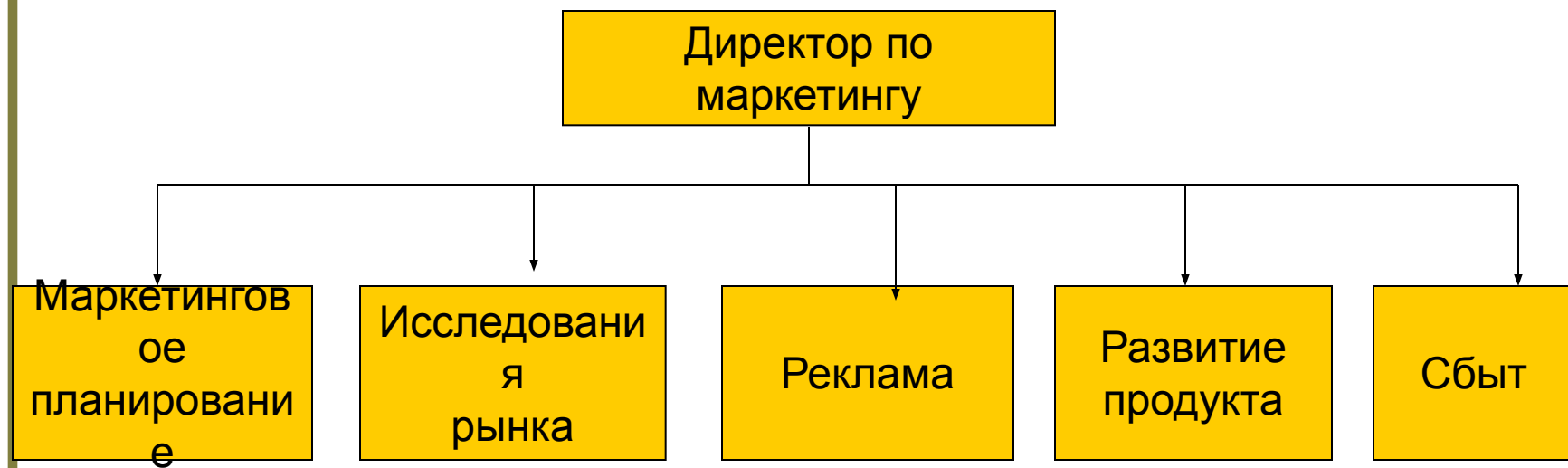
- **Единых рецептов по использованию четко определенных оргструктур управления маркетингом не существует.**
- **Обычно даже однотипные предприятия применяют различные оргструктуры.**
- Например, в корпорации «Дженерал Моторз» ее СХЕ-отделения («Шевроле», «Понтиак» и др.) используют различные оргструктуры управления маркетингом.
- Речь скорее идет о применении неких общих принципов построения оргструктур управления маркетингом, имея в виду, что их материализация может осуществляться достаточно по-разному.

Выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга:

- функциональная организация,
- географическая организация,
- продуктовая организация,
- рыночная организация
- матричная организация
- дивизиональная организация
- различные комбинации перечисленных принципов

Принципы построения служб маркетинга

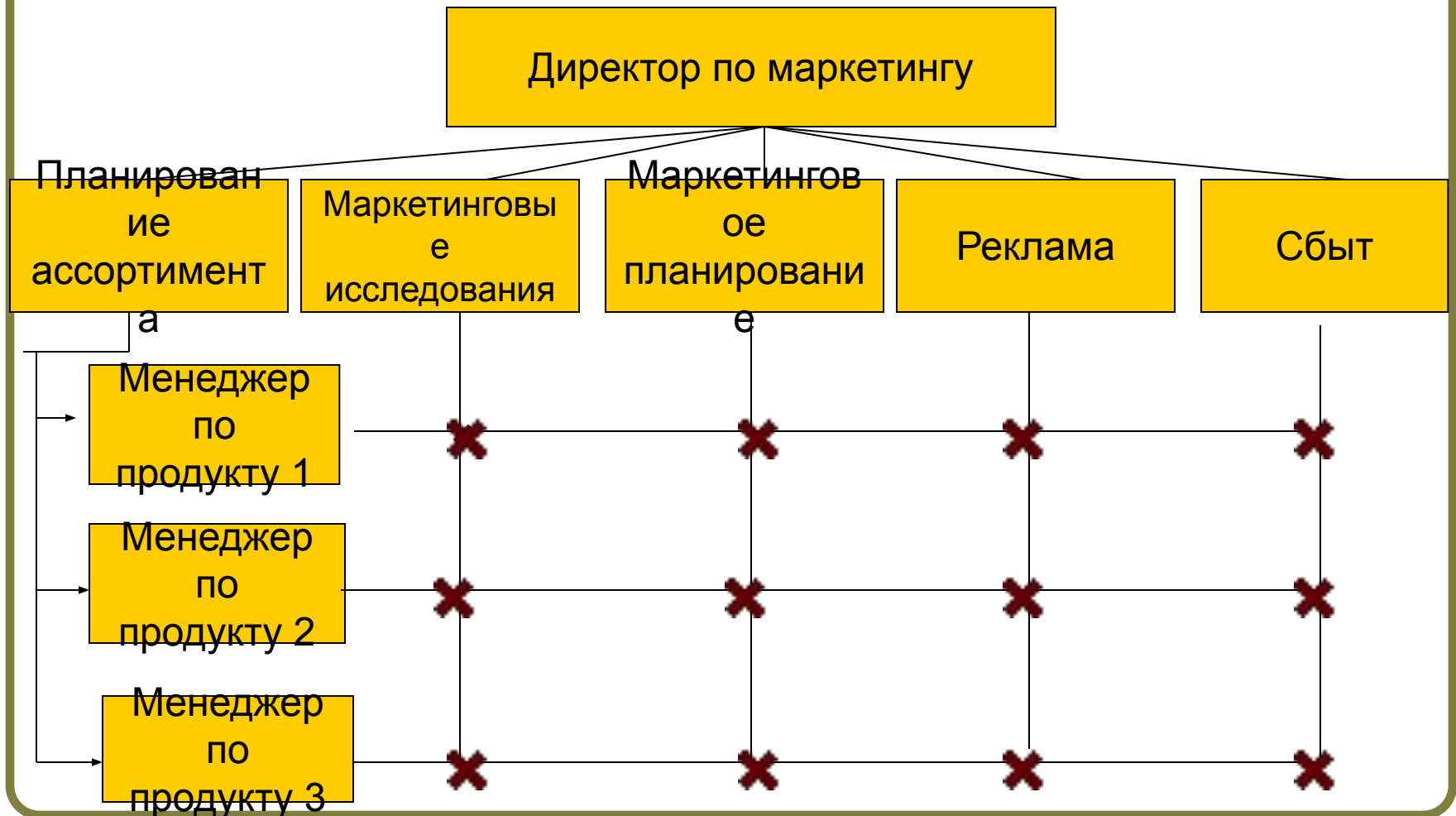
1. Функциональный подход



Функциональный подход

- Наиболее широко распространенная организационная форма, при которой структура отдела маркетинга формируется на базе разделения работ по различным функциям маркетинга.
- Основными **преимуществами** такой структуры является ее простота, четкость в разделении функций и возможность специализации сотрудников.
- Основным **недостатком** выступает необходимость проведения координации различных видов маркетинговой деятельности как внутри службы, так и между другими подразделениями предприятия

2. Организация управления по продукту (товарный принцип)



Товарный принцип

- В организации управления по продуктам координация деятельности различных подразделений, связанных с различными продуктами, осуществляется через дифференцированную организацию.
- Назначается работающий по горизонтали **менеджер по определенному продукту**. Он становится ответственным за оборот и прибыль по этому продукту, иногда по продуктовой группе, иногда по отдельной торговой марке.
- В крупных компаниях происходит дальнейшее разделение этой должности на менеджеров по торговым маркам (**бренд-менеджеров**)

Марочный принцип управления компании P&G

	Марка	Товарный ассортимент (категория)	Товарная номенклатура
Управление	Менеджер марки (brand-manager)	Менеджер товарной категории	Менеджер подразделения (СБЕ) или всей компании
Стратегическая направленность деятельности	Позиционирование марки	Координация марок в пределах товарной категории	Распределение ресурсов между товарными категориями. Оценка портфеля товаров
Примеры	Марка "Tide"	Категория «Моющие средства» компании P&G: "Tide", "Cheer", "Dash", "Bold", "Duz" и другие	Вся товарная номенклатура P & G: моющие средства, зубная паста, кофе, подгузники и т.д.

Марочный принцип управления

- В этой системе **менеджеры марки** отвечают за прибыльность конкретной марки, ее позиционирование, выявление целевых сегментов, определение стратегий ценообразования, рекламы и распределения.
- **Менеджеры товарных категорий** отвечают за прибыльность всех марок, входящих в категорию, что позволяет координировать их развитие и исключает "каннибализм" (борьбу между марками фирмы за одних и тех же покупателей).
- Решения относительно всей товарной номенклатуры предполагает оценку всех товарных категорий, предлагаемых фирмой и распределение ресурсов между ними. Такие решения принимают **менеджеры компании**, отвечающие за разработку общего стратегического плана маркетинга.

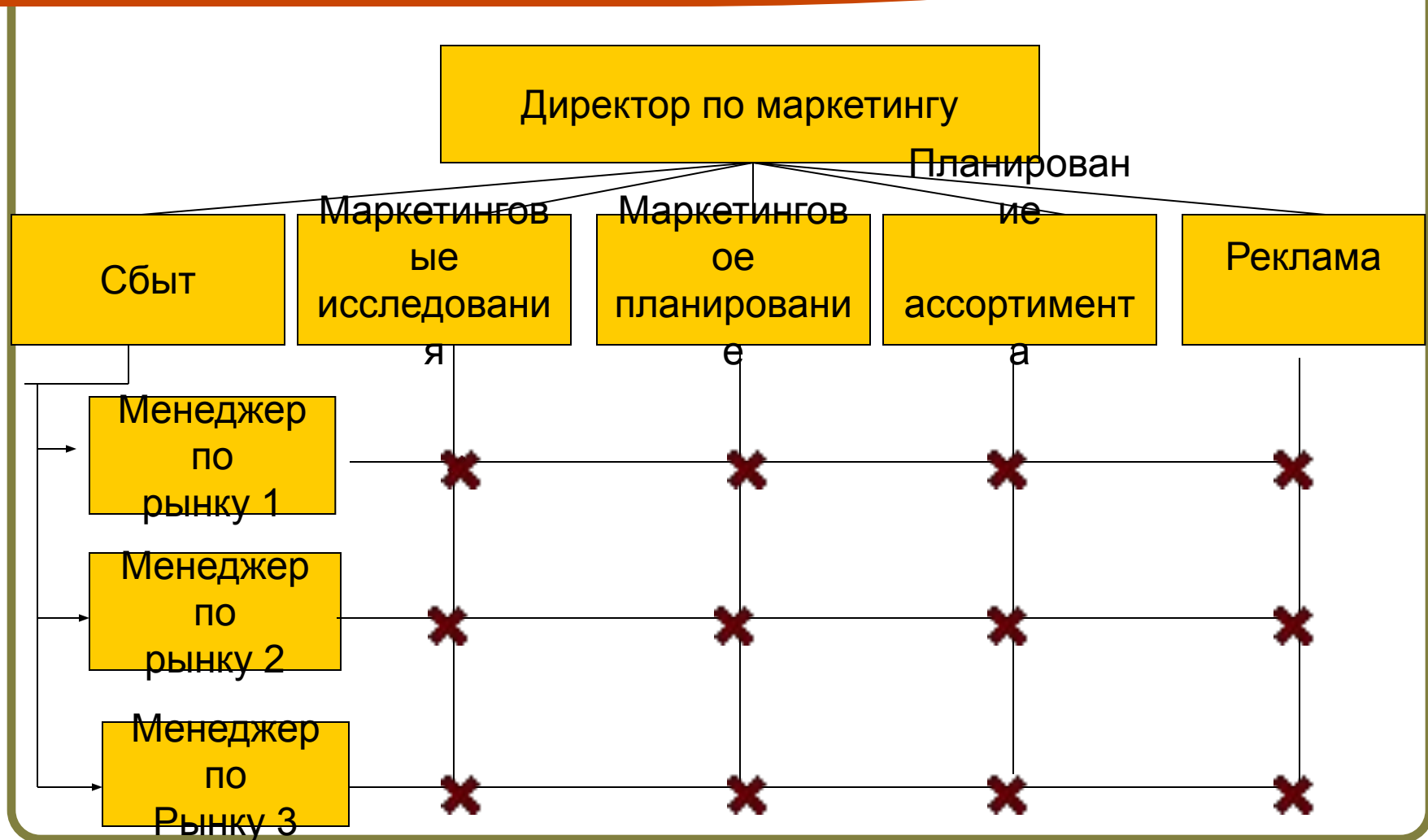
Преимущества:

- менеджер по продукту может хорошо **связать между собой различные аспекты маркетинговой деятельности** в отношении своего продукта; он может быстро реагировать на появляющиеся проблемы и происходящие изменения;
- по сравнению с функциональной организацией здесь нет пренебрежительного отношения к «малым» (по обороту) продуктам или торговым маркам;
- управление по продукту обеспечивает хорошую **подготовку менеджеров по маркетингу**, поскольку им приходится иметь дело практически со всеми аспектами деятельности компании

Недостатки:

- Управление по продукту чревато возможными конфликтами и противоречиями.
- В реальности менеджеры по продукту не обладают тем **уровнем полномочий**, который бы соответствовал уровню их ответственности.
- Они должны попытаться наладить **сотрудничество** с другими подразделениями путем убеждения, но часто не могут заставить их делать это.
- менеджер по продукту знает много об одном продукте. Но он, естественно, не является экспертом во всех областях, в которых ему приходится работать.

Организация управления по рынку (географический принцип)



Географический принцип

- Если компания производит лишь несколько разных продуктов, но они реализуются на нескольких различных географических рынках, то проблема координации связана с рынками, а не с продуктами.
- В таких компаниях вводятся должности **менеджеров по рынку**.
- Регионализация может сопровождаться ветвлением, когда региональные подразделения фирм получают самостоятельность и работают, например, по системе франчайзинга

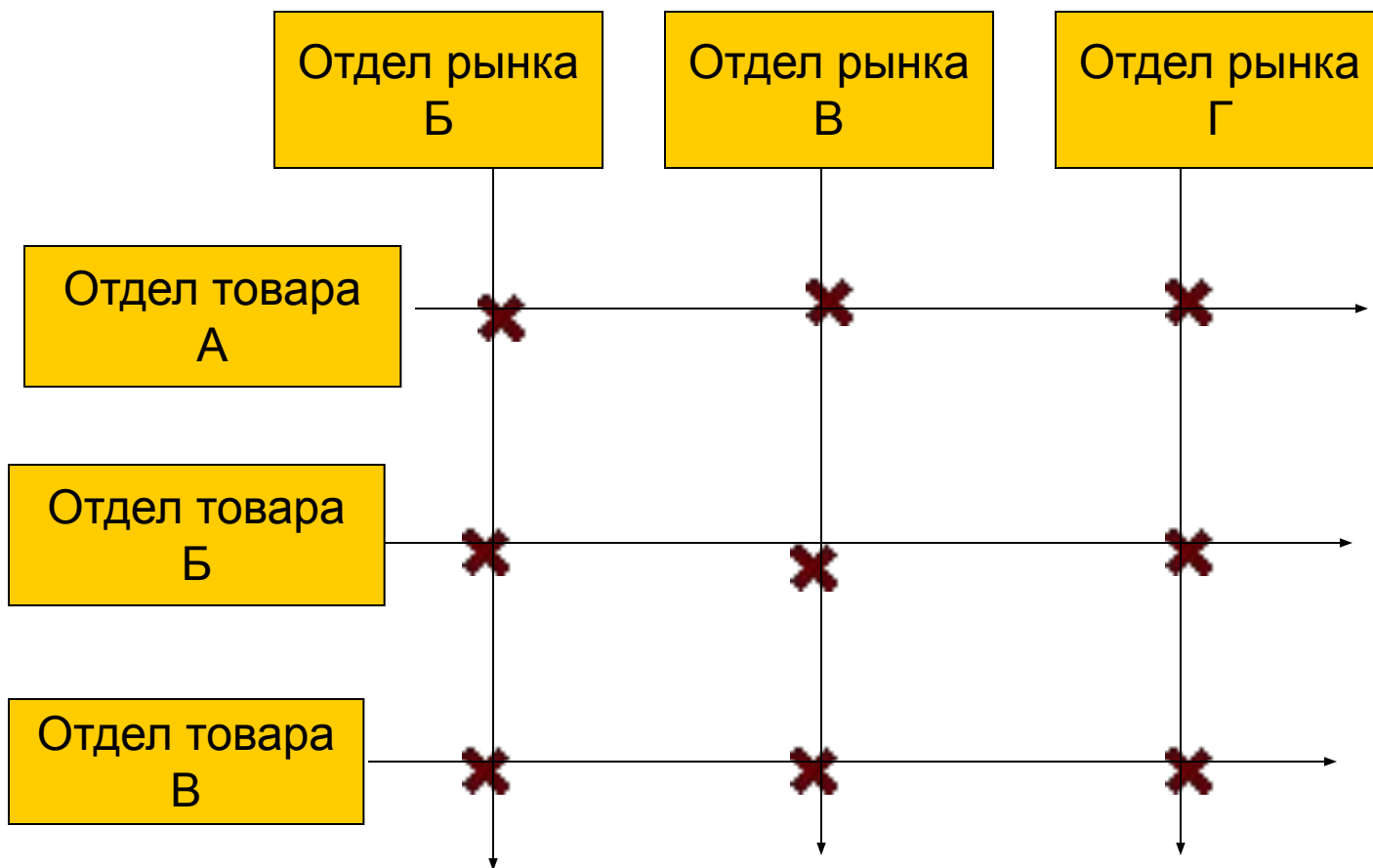
Организация управления по клиентам (сегментный принцип)



Сегментный принцип

- Направлением, по которому также требуется координация различных действий компании, являются клиенты.
- В этом случае вместо менеджеров по продуктам вводятся должности **менеджеров по работе с клиентами.**
- Например, компания Canon предлагает свою продукцию индивидуальным потребителям, предприятиям— потребителям и правительственным организациям.

Матричный подход (организация управления по продуктам/рынкам)



Матричный подход

- В крупных компаниях с широким ассортиментом производимых продуктов на разных рынках сбыта может соединяться организация управления по продуктам с организацией управления по рынкам.
- Как правило, это временная структура, в которой создаются **проектные группы** для решения конкретных задач.
- В состав таких групп могут входить различные специалисты. После выполнения заданий такие группы ликвидируются.

Матричный подход

- **Достоинства матричного подхода** заключаются в том, что реализуется системный подход к решению наиболее важных задач предприятия, достигаются гибкость и оперативность в.
- **Недостатки матричного подхода** связаны со сложностью взаимодействия прямого и координирующего руководства

Дивизиональная организация маркетинга

- Крупные компании имеют также и другую возможность для создания маркетинговой организации – **дивизиональную**. В этой ситуации возможны различные структуры:
- компания в целом разделена на отделения (дочерние предприятия) и каждое дочернее предприятие имеет свое подразделение маркетинга;
- дивизиональную форму имеет только отдел маркетинга (с центральным маркетинговым штабным органом)
- дивизиональную форму имеет только отдел сбыта

Важно понимать!

- В реальной действительности редко можно встретить использование охарактеризованных принципов в чистом виде.
- Как правило, на предприятиях наблюдается комбинация различных подходов.

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

- *Гибкость, мобильность, адаптивность*
- *Простота маркетинговой организационной структуры*
- *Соответствие масштабов, структуры маркетинговой службы организационной структуре фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и задач.*
- *Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента.*
- *Ориентация оргструктуры маркетинга при на конечных потребителей.*
- *Наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами,*

Задачи службы маркетинга

- Задачи службы маркетинга вытекают, по существу, из основных принципов маркетинга. В число обязательных задач должны входить:
- **сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;**
- **подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и потенциала в соответствии с требованиями рынка;**
- **активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта;**

Основная цель службы маркетинга

**«Создать,
завоевать
и удержать
рынок!»**



Функции службы маркетинга

Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение на предприятии всех функций маркетинговой деятельности. В типовом наборе они могут быть представлены в следующем виде:

- **Комплексное изучение рынка**
- **Формирование продуктовой (товарной) политики предприятия**
- **Определение ценовой политики предприятия**
- **Создание каналов распределения и выбор методов продажи товаров**
- **Развитие коммуникативных связей предприятия с рынком**
- **Разработка стратегий и программ маркетинга**

Стратегическое маркетинговое планирование

- Стратегическое маркетинговое планирование – это способ использования маркетинговых возможностей для достижения корпоративных целей.
- Это средство, с помощью которого предприятие отслеживает и контролирует внешние и внутренние факторы, влияющие на получение **прибыли**

Взаимосвязь стратегического и маркетингового планирования

- **Стратегическое и маркетинговое планирование органично объединяются в единый процесс**, одним из этапов которого является разработка и определение стратегий развития предприятия.
- В том случае, если предприятие ориентируется на рынок и использует маркетинговый подход, то принципиальной разницы между видами и методами разработки стратегий развития фирмы в целом и стратегий маркетинга не существует

Почему?

- В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития предприятия при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует.
- На основе этого анализа формируются цели развития и выбираются стратегии их достижения, поэтому многие ученые **объединяют стратегическое планирование предприятия и маркетинга в единую концепцию, называя ее стратегическим планированием рынка**

Виды планирования

- *По широте охвата:*

- корпоративное планирование (т. е. на уровне компании в целом),
- планирование по видам деятельности,
- планирование на уровне подразделения

- *По функции:*

- производственное планирование,
- финансовое планирование,
- планирование персонала,
- маркетинговое планирование**

- *По подфункции:*

- планирование ассортимента,
- планирование рекламы,
- планирование продаж.

- *По временному периоду:*

- долгосрочное планирование: более пяти лет;
- среднесрочное планирование: от двух до пяти лет;
- краткосрочное планирование: менее одного года

- *По степени детализации плана:*

- стратегическое
- операционное или тактическое

Иерархия планирования

Уровень планирования	Тип плана	Объект маркетингового плана	Ответственное руководство
Компания в целом	стратегический корпоративный	набор СБЕ компании	общее руководство
СБП (дивизион), СБЕ (стратегическая бизнес единица)	стратегический бизнес план	ПРК дивизиона	руководство дивизиона
продуктово-рыночные комбинации (ПРК)	продуктовый план/ план по маркам	набор продуктов и марок внутри ПРК	менеджер по маркетингу менеджер по продукту менеджер по марке

Что подразумевается под стратегической бизнес единицей?

К отличительным признакам *стратегических бизнес-единиц* (СБЕ) относятся:

- единство сферы деятельности (возможно несколько взаимосвязанных направлений);
- наличие конкурентов на определенных сегментах рынка;
- менеджер СБЕ несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получение прибыли; он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

Цель организации стратегических бизнес-единиц

- Цель организации стратегических бизнес-единиц — разработка и реализация самостоятельных стратегий и выделение соответствующего финансирования.
- Менеджеры высшего звена компании для того, чтобы классифицировать все СБЕ в зависимости от потенциала прибыльности, как правило, применяют аналитические средства.
- Две лучшие модели **оценки бизнес-портфеля** компании разработаны Бостонской консультационной группой и корпорацией *General Electric*.

Пример: ВБД заработал на молоке



- Компания "Вимм-Билль-Данн – Продукты питания" (ВБД) опубликовала отчетность по стандартам US GAAP за первое полугодие 2008 года.
- Как и ожидалось, компания показала хорошую динамику развития **молочного бизнеса**, а проблемное **соковое подразделение** ВБД продолжает стагнировать.

Позиции СБЕ



- Основным фактором увеличения доходов стало производство молочной продукции и детского питания. Именно подразделение по производству молочной продукции обеспечило **73% валовой прибыли** холдинга.
- В то же время соковое подразделение ВБД продолжало стагнировать. Компания показала рост продаж соков в долларовом выражении только на **1,2%**.
- При этом эксперты отмечают увеличение продаж дешевого сока "Любимый сад", а не более дорогого J7.

Уровни планирования

- корпоративная стратегия для компании в целом;
- деловая стратегия для каждого отдельного вида деятельности (для СХЕ);
- функциональная стратегия для каждого направления определенной сферы деятельности

Разработка плана маркетинга будет включать несколько этапов:

- **Анализ маркетинговых возможностей на рынке**
 - **Определение целей маркетинга**
 - **Принятие стратегических решений**
 - **Разработка плана тактических маркетинговых мероприятий**
 - **Расчет общей величины и структуры затрат (бюджета маркетинга)**
 - **Контроль и корректировка плана;**
-
- ```
graph TD; A[Анализ маркетинговых возможностей на рынке] --> B[Определение целей маркетинга]; B --> C[Принятие стратегических решений]; C --> D[Разработка плана тактических маркетинговых мероприятий]; D --> E[Расчет общей величины и структуры затрат (бюджета маркетинга)]; E --> F[Контроль и корректировка плана];
```

# 1 этап: анализ маркетинговых возможностей

- **Маркетинговые возможности** — это привлекательные направления усилий предприятия на рынке (участках рынка) для получения прибыли.
- Анализ маркетинговых возможностей является необходимой предпосылкой для принятия маркетинговых решений и планирования действий по их реализации на практике.

# Методики для анализа маркетинговых возможностей

Используются разнообразные методики для анализа маркетинговых возможностей предприятия:

- **Ситуационный анализ;**
- **STEP-анализ;**
- **SWOT-анализ;**
- **GAP-анализ и др.**

# SWOT-анализ

- После проведения ситуационного анализа накапливается большое количество информации разной степени важности и надежности.
- SWOT-анализ очищает данную информацию и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита.

Используются следующие оценки:

- **сильных** (strengths) и **слабых** (weaknesses) сторон деятельности предприятия (преимуществ и недостатков);
- **возможностей** (opportunities) и **опасностей** (threats) рынка.

Определить общее направление  
развития вашего предприятия  
(Миссия)

**SWOT АНАЛИЗ**

Определить возможности  
вашего предприятия  
(сильные и слабые стороны)

Изучить рыночную ситуацию  
(существующие возможности и  
угрозы)

СОПОСТАВИТЬ

Определить цели и задачи  
предприятия

## *К сильным сторонам организации относятся:*

- Знание рынка
- Лидирующие позиции на рынке
- Наличие инновационных разработок
- Преимущества в области издержек
- Адекватные финансовые ресурсы
- Доступ к дешевым ресурсам
- Высокий уровень техники и технологии
- Высокая квалификация, компетентность кадров
- Высокая репутация фирмы
- Конкурентные преимущества

## *К слабым сторонам организации относятся:*

- Неразвитость маркетингового обеспечения
- Слабое знание рынка
- Отставание в области исследований и разработок
- Устаревшая техника и технология
- Недостаточные финансовые ресурсы
- Отсутствие квалифицированных кадров по ряду направлений деятельности

## *К возможностям относятся:*

- Ускорение роста рынка
- Выход на новые рынки или сегменты рынка
- Увеличение ассортимента производимой продукции
- Расширение производства
- Благоприятная политика правительства
- Налоговые льготы
- Доступность внешних инвестиций
- Спокойное поведение конкурентов



## *К угрозам относятся:*

- Замедление роста рынка
- Изменение потребностей вкусов покупателей
- Рост продаж замещающего продукта
- Появление новых конкурентов
- Сокращение платежеспособного спроса населения
- Рост цен у поставщиков
- Неблагоприятная политика правительства

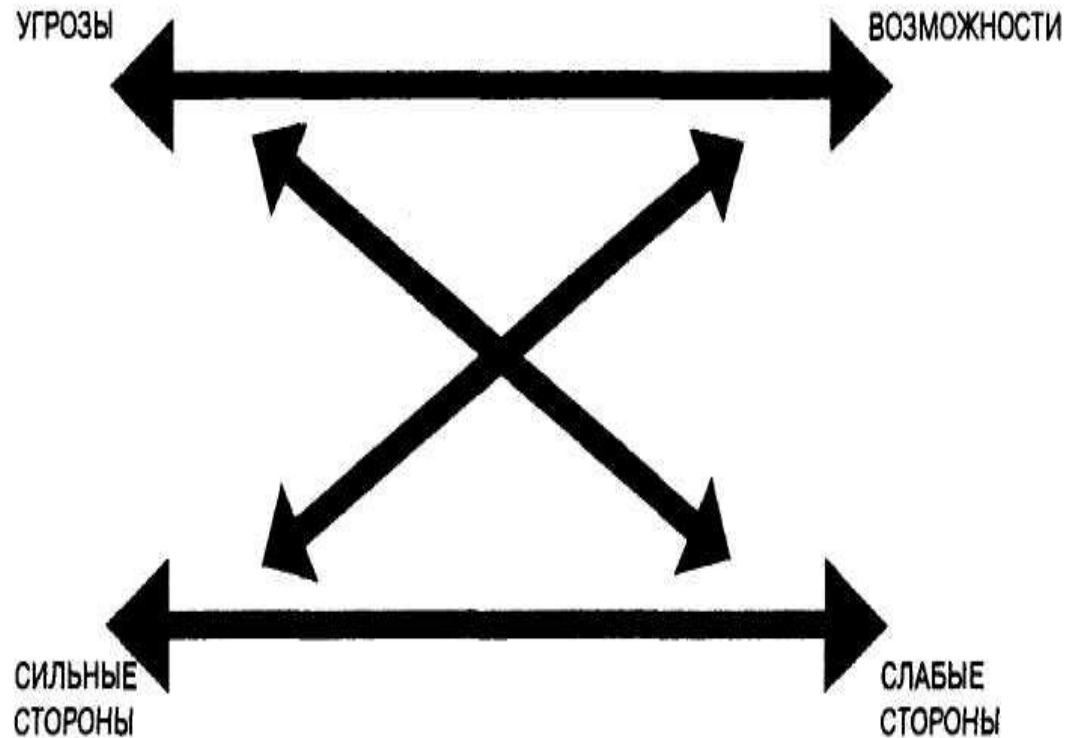
# Матрица SWOT

|                                   | Возможности<br>1.<br>2.<br>3. | Угрозы<br>1.<br>2.<br>3. |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Сильные стороны<br>1.<br>2.<br>3. | <b>Поле<br/>«СВ»</b>          | <b>Поле<br/>«СУ»</b>     |
| Слабые стороны<br>1.<br>2.<br>3.  | <b>Поле<br/>«СлВ»</b>         | <b>Поле<br/>«СлУ»</b>    |

# Пример матрицы SWOT

|                                                                                | <b>ВОЗМОЖНОСТИ</b><br><i>1. Появление новой розничной сети</i><br><i>2. и т.д.</i>                                                                                    | <b>УГРОЗЫ</b><br><i>1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.</i>                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b><br><i>1. Высокое качество продукции и 2. и т.д.</i>     | <b>1. Как воспользоваться возможностями. Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</b>                               | <b>2. За счет чего можно снизить угрозы. Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</b> |
| <b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b><br><i>1. Высокая себестоимость продукции и 2. и т.д.</i> | <b>3. Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</b> | <b>4. Самые большие опасности для фирмы. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</b>           |

Взаимосвязь сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами среды образует возможности и угрозы предприятия



**Сильные стороны должно использовать, насколько возможно, а слабые необходимо исключить или улучшить**

# Понятие стратегии

- Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем координации и распределения ресурсов компании.
- Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
- Стратегия интегрирует главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.

# Наличие стратегии

## позволяет:

- Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять всегда в той или иной мере **ограниченные ресурсы** организации предельно эффективным и единственно верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов.



**Стратегия - это путь**

**достижения целей**

# Система маркетинговых стратегий предприятия

Стратегии маркетинга представляют собой способ действия по достижению маркетинговых целей. Различают маркетинговые стратегии, разрабатываемые предприятием на трех уровнях:

- **корпоративном;**
- **функциональном;**
- **инструментальном;**

- Жан Жак Ламбен





# Разработка стратегии маркетинга

Формирование маркетинговой стратегии происходит поэтапно, а ее содержание разбивается на ряд подвидов в зависимости от организационного уровня разработки плана маркетинга

- **На уровне предприятия** в целом формируется общая **корпоративная стратегия**, которая отражает стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий.

# Стратегии маркетинга

- **На уровне отдельных направлений деятельности** или товарных подразделений предприятия разрабатывается **стратегия развития данного направления**, связанная с разработкой товарных предложений и распределением ресурсов по отдельным товарам.

# Стратегии маркетинга

- **На уровне отдельных товаров (марок) формируются функциональные стратегии, основанные на определении целевого сегмента и позиционировании конкретного товара на рынке, с использованием различных маркетинговых средств.**

# Функциональные стратегии маркетинга

**Стратегии сегментации** рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам. Определение и выбор **целевого рынка** – это поиск привлекательного участка рынка, на котором предприятие намерено сосредоточить свои маркетинговые усилия.

- **Стратегии позиционирования** дают возможность найти положение продукции предприятия в выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в сознании потенциальных потребителей.

# Функциональные стратегии маркетинга

- **Стратегии комплекса маркетинга** формируют маркетинг-микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.

**Стратегия комплекса маркетинга** связана с формированием такой комбинации маркетинговых средств, которая наилучшим образом обеспечит достижение поставленных целей.

# Инструментальные стратегии маркетинга

- **Продуктовые стратегии** обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.
- **Ценовые стратегии** позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей.
- **Стратегии распределения** дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».
- **Стратегии продвижения** доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

# Корпоративные стратегии

Корпоративные стратегии определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка.

Существует три группы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

- Портфельные стратегии
- Стратегии роста
- Базовые (конкурентные) стратегии
- Стратегии поведения по отношению к конкурентам

*(см. более подробную классификацию по схеме)*

## Разработка портфельных стратегий (стратегии развития хозяйственного портфеля)

- **«Портфельные стратегии»** — это способ распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия **(СБЕ)** с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.



# Матричные методы портфельного анализа

Портфельный анализ осуществляется с использованием:

**матрицы БКГ;**

**матрицы Джи-И-Маккензи.**

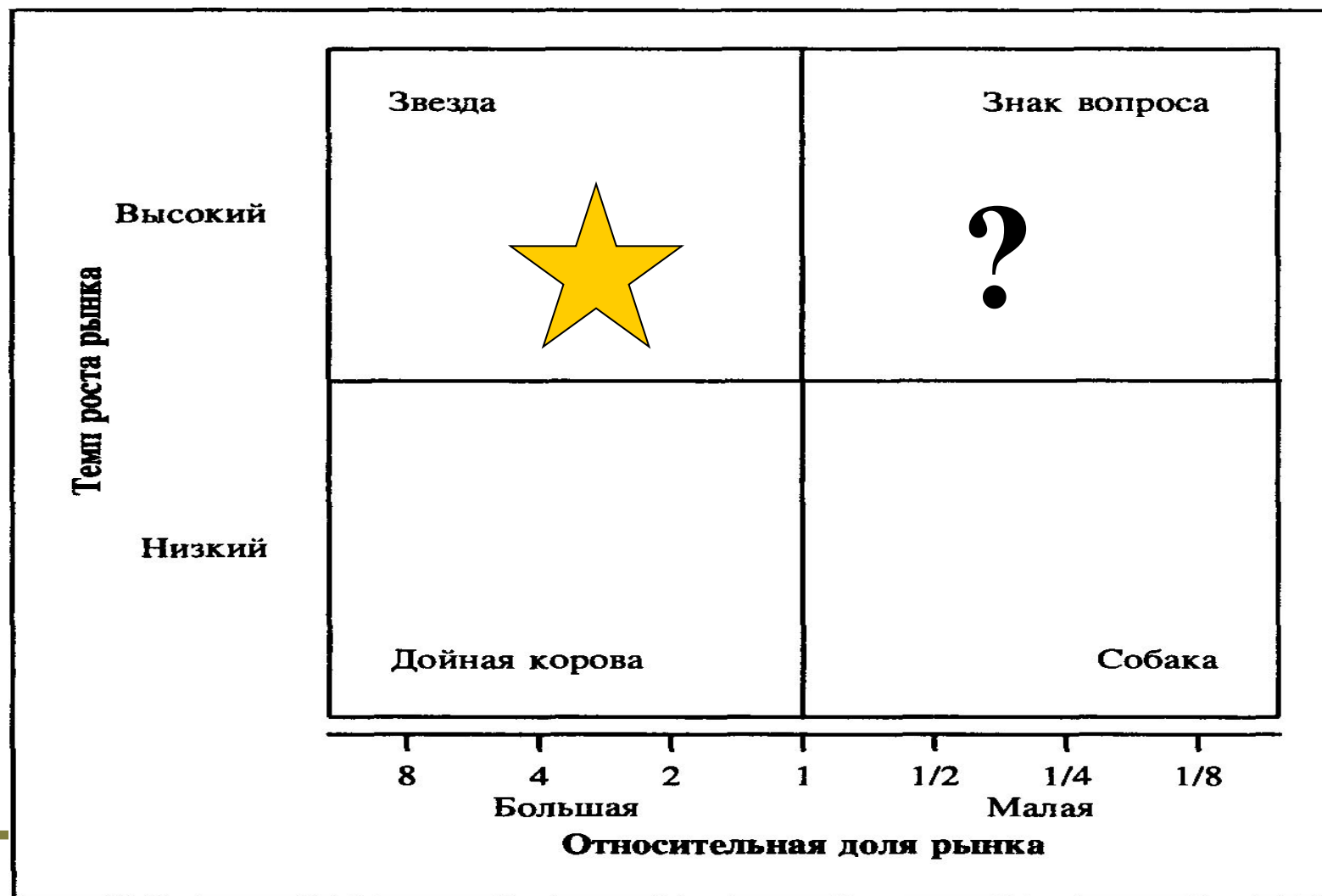
В самом общем виде **они строятся на сочетании оценок маркетинговых возможностей рынка и внутреннего потенциала предприятия (его хозяйственных подразделений).**

# Использование стратегических матриц

Матричное представление позволяет обобщить результаты стратегического мышления и представить их в наглядной и выразительной форме.

Кажущаяся простота этих методов обманчива: они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, о сильных и слабых сторонах фирмы и ее конкурентов.

# Матрица «рост-доля рынка» (матрица БКВ)



# Диагноз товарного портфеля

Матрица БКГ исходит из двух индикаторов: относительной доли рынка и темпов роста базового рынка.

Положение внутри матрицы подсказывает **возможные стратегии:**

- для «звезд» - сохранение лидерства;
- для «собак» - уход с рынка или низкая активность;
- для «знаков вопроса» - инвестирование и селективное развитие;
- для «дойных коров» - получение максимальной прибыли.

# Многокритериальная матрица Ge - Mckinsey

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ

НИЗКАЯ      СРЕДНЯЯ      ВЫСОКАЯ

|                                 |          |                                |
|---------------------------------|----------|--------------------------------|
| АГРЕССИВНЫЙ РОСТ<br><b>1-В</b>  | <b>2</b> | СЕЛЕКТИВНЫЙ РОСТ<br><b>4-С</b> |
| <b>3</b>                        | <b>5</b> | <b>7</b>                       |
| НИЗКАЯ АКТИВНОСТЬ<br><b>6-А</b> | <b>8</b> | ДЕИНВЕСТИРОВАНИЕ<br><b>9-Д</b> |

ВЫСОКАЯ

СРЕДНЯЯ

НИЗКАЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

## Индикаторы привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия (или его СБЕ)

- Доступность рынка
- Темп роста
- Длительность цикла жизни
- Потенциал валовой прибыли
- Острота конкуренции
- Возможности неценовой конкуренции
- Концентрация клиентов
- Относительная доля рынка
- Издержки
- Отличительные свойства
- Степень освоения технологии
- Метод продаж
- Известность-имидж

# Возможные портфельные стратегии

- **Зона В** соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация - **агрессивный рост**. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.
- **В зоне D** привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация - **продолжение деятельности без инвестиций** или деинвестирование, как в случае «собак».
- **Зона В** является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Стратегия - **селективный рост**.
- **В зоне А** ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия «**низкой активности**» заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «дойной коровы».


# Вопрос аудитории

- **Что, на Ваш взгляд, сдерживает развитие методов портфельного анализа?**



# Полезность портфельного анализа направлений деятельности

- **Портфельный анализ - конкретизация процесса стратегического маркетинга.** Независимо от применяемого метода этот анализ основывается на:
  - четком распределении направлений деятельности по рынкам товара или сегментам;
  - индикаторах конкурентоспособности и привлекательности, позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;
  - связи между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями (особенно в методе БКГ).



# **Корпоративные стратегии маркетинга**

# Разработка стратегии роста

Рост предприятия — это проявление видов его деловой активности

Деловая активность может быть основана на трех возможностях роста:

- **интенсивное развитие за счет собственных ресурсов;**
- приобретение других предприятий или **интегрированное развитие** (включая вертикальную и горизонтальную интеграцию);
- **диверсификация** — уход в другие сферы деятельности.

Стратегии роста представляют собой модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности с учетом внешних возможностей.

# Матрица И. Ансоффа

|                    | Существующие товары            | Новые товары                                 |
|--------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
| Существующие рынки | 1. Глубокое внедрение на рынок | 2. Разработка новых товаров                  |
| Новые рынки        | 3. Выход на новый рынок        | 4. Диверсификация (новый товар, новый рынок) |

# *Интенсивный рост*

- Стратегия, предусматривающая развитие предприятия в рамках базового рынка.
- Интенсивный рост актуален, если предприятие не исчерпало полностью возможности, связанные с товарами на рынках, на которых оно действует.

# Возможности интенсивного роста в матрице И. Ансоффа

- **проникновение (внедрение) на рынок**
- **расширение и развитие рынка**
- **разработка (развитие) новых товаров**

# Интеграционный рост

- **Интеграционный рост** - стратегия, предусматривающая объединение усилий с другими предприятиями
- Интеграционный рост актуален, если предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара

**Концепция  
соперничества  
вытесняется  
концепцией  
сотрудничества!**



# Стратегии (виды) интеграции

- **вертикальная интеграция**, предусматривающая объединение усилий с поставщиками сырья или посредниками, которые занимаются сбытом продукции предприятия;
- **горизонтальную интеграция**, предусматривающая усиление позиций предприятия за счет поглощения или контроля определенных конкурентов

**Вертикальная интеграция** - интеграция хозяйственной деятельности вдоль цепочки образования стоимости, как вперед, так и назад, так что одно звено питает другое.

# Горизонтальная интеграция

- Сущность этого типа интеграции состоит в снижении накала конкурентной борьбы и в достижении взаимовыгодного сотрудничества между конкурирующими предприятиями, что в конечном счете ведет к снижению и устранению рисков, связанных с поведением конкурентов.
- Основными организационными формами сотрудничества в рамках горизонтальной интеграции могут выступать **поглощение, слияние, сговор и другие формы.**

# Диверсификационный рост

- **Диверсификационный рост** - стратегия, предусматривающая освоение возможностей вне сферы обычной деятельности предприятия)
- Диверсификационный рост оправдан, если сфера деятельности (отрасль), в которой функционирует предприятие, представляет мало возможностей для роста и обеспечения рентабельности, а также если позиции конкурентов очень сильны.

# Значение диверсификации

- Фундаментальное значение диверсификации с точки зрения руководителей корпорации заключается в том, чтобы создавать для акционеров стоимость так, как они этого сами не могут делать.
- Дополнительная стоимость создается в результате синергетического соединения новой и существующей хозяйственной деятельности в целях повышения конкурентного преимущества.

# Пример диверсификации



Созданный в 1926 г. **автомобильный конг** "**Даймлер-Бенц**" в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить "Даймлер-Бенц" в многопрофильный технологический концерн.

В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано **авиастроение**. В 1985 г. "Даймлер-Бенц" приобрел компанию "Мотор унд турбинен юнион", производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании "Дорнье", которую в 1988 г. он выкупил полностью.

Наряду с выходом в авиастроительную отрасль "Даймлер-Бенц" пошел также в **электротехническое производство**. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании

# Пример диверсификации



Диверсификация производственной деятельности потребовала проведение структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн "Даймлер-Бенц" был преобразован в **холдинговую компанию**, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение "Мерседес-Бенц", авиастроительное подразделение "Дойче аэроспэйс" (сокращенно "Даса"), электротехническое подразделение "АЕГ" и подразделение "Даймлер-Бенц интер-сервисес".

## Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ (базовых стратегий)

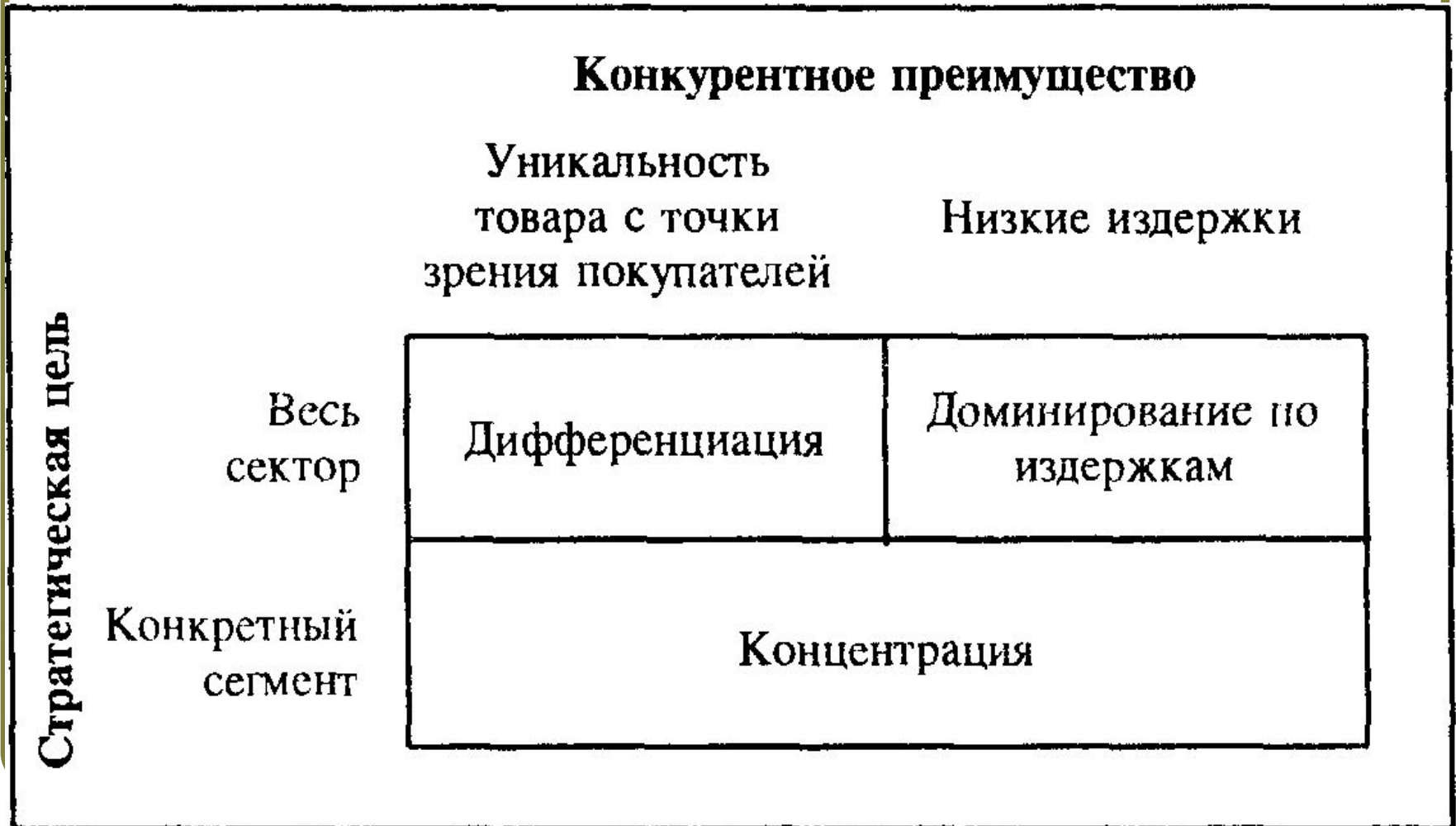
- Базовые стратегии на корпоративном уровне преследуют цель обеспечить **конкурентное преимущество предприятия** на рынке относительно фирм-конкурентов.
- Маркетинговый смысл базовых стратегий заключается в том, что они способствуют удержанию предприятием определенной доли рынка (отдельного рыночного сегмента) или ее увеличению.

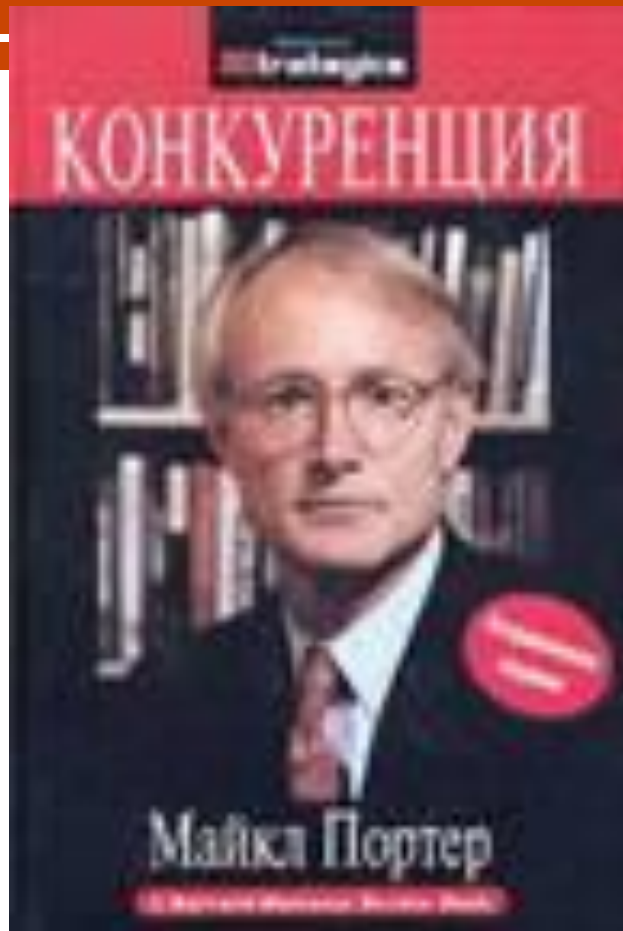


# Формирование конкурентных преимуществ

- Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство **над своими прямыми конкурентами.**
- Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге). так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

# Базовые стратегии по М. Портеру





# Виды конкурентных (базовых) стратегий

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями:

- **Продуктовое лидерство** основывается на политике дифференциации товаров. Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» товара.
- **Ценовое лидерство** обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции. и делать ставку на низкие цены
- **Лидерство в нише** связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок.

## Разработка стратегии поведения по отношению к конкурентам

- *Стратегии* конкурентного поведения определяют, какую политику следует выбрать по отношению к конкурентам. Они предполагают учет их позиций и действий.
- Разработка конкурентных стратегий основывается на анализе **распределения долей рынка между предприятиями** и предусматривает четыре варианта конкурентного поведения: «лидера рынка», «бросающего вызов», «следующего за лидером» и «специалиста» (нишера)

# Стратегии поведения по отношению к конкурентам

- Первый вариант конкурентного поведения - **стратегии лидера** рынка распространяется на предприятия, занимающие доминирующую позицию на рынке за счет самой высокой доли, которые представляют собой “точку отсчета” для конкурентов,
- Второй вариант конкурентного поведения – **стратегия «бросающего вызов»**, распространяется на предприятия, которые не занимают доминирующей позиции, но претендуют на лидера и применяют агрессивную, наступательную стратегию

# Стратегии поведения по отношению к конкурентам

- Третий вариант конкурентного поведения – **стратегия «следующего за лидером»**, используется предприятиями с небольшой долей рынка, которые выбирают адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.
- Четвертый вариант конкурентного поведения – **стратегия специалиста (нишера)**, распространяется на предприятия, которые концентрируют свои усилия на одном сегменте. Эта конкурентная стратегия совпадает со стратегией концентрации.

# КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

## Стратегии лидера

- ✦ Расширение первичного спроса
- ✦ Оборонительная стратегия
- ✦ Наступательная стратегия
- ✦ Стратегия демаркетинга

## Стратегии «бросающего вызов»

- \* Фронтальная атака
- ✦ Фланговая атака

## Стратегии «следующего за лидером»

## Стратегии специалиста («нишера»)



# Разработка плана маркетинга

- Маркетинговый план (программа) – это план-рекомендация деятельности предприятия на определенный период времени, призванный дать оптимальный вариант ее будущего развития согласно выдвинутым целям и стратегиям



# План маркетинга

- **План маркетинга** рассматривается как важнейшая составная часть общего корпоративного плана и поэтому находится в тесной связи с производственным, финансовым, сбытовым и другими планами предприятия
- При прочих равных условиях фирмы с маркетинговым планом получают большую прибыль, чем те, у кого этого плана нет

# Принципы разработки плана маркетинга

- скользящего планирования
- многовариантности
- непрерывности
- адаптивности

# Классификация планов маркетинга

- **В зависимости от адресата:**

- для высшего руководства
- для низовых звеньев

- **По срокам действия:**

- краткосрочные
- среднесрочные
- долгосрочные

- **В зависимости от круга охватываемых задач:**

- обычные
- целевые

# Классификация планов маркетинга

**В зависимости от объекта составления программы по продукту (товарной линии, марке)**

- программы по сегменту
- программы по производственному отделению

● **В зависимости от методов составления:**

- централизованные
- децентрализованные (гибкие)
- смешанные (встречные)

● **В зависимости от сроков, трудоемкости разработки:**

- простые
- сложные

# Структура маркетингового плана

- **Резюме**
- **1. Определение текущей ситуации**
  - 1.1 Рынок и его динамика
  - 1.2 Потребности и потребители
  - 1.3 Продукт
  - 1.4 Конкуренция
  - 1.5 Продвижение
  - 1.6 Распределение
  - 1.7 Макросреда
- **2. Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон**
  - 2.1 Внешний анализ
  - 2.2 Внутренний анализ
  - 2.3 Предварительное определение стратегий

# Структура маркетингового плана

- **3. Формулирование целей**

3.1 Финансовые цели ( по прибыли)

3.2 Маркетинговые цели (по продажам и потребителям)

- **4 . Разработка маркетинговой стратегии**

- ◆ определение целевых рынков,

- ◆ определение позиционирования,

- ◆ определение комплекса маркетинга.

4.1 *Продукт*

4.2 *Место (сбыт)*

4.3 *Цена (ценность)*

4.5 *Продвижение (информированность)*

- **5. Разработка плана действий**

- **6. Бюджет**

- **7. Прогноз результатов**

- **8. Оценка хода реализации (контроль) маркетингового плана**

# Структура плана маркетинга

| Наименование разделов плана         | Содержание разделов плана                                                                                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Краткий обзор и содержание плана | Представляет основные тезисы предлагаемого плана                                                                                    |
| 2. Ситуация на рынке                | Основные данные, характеризующие состояние рынка, уровень конкуренции, состояние макро и микро - среды,                             |
| 3. Анализ возможностей и проблем    | Содержит анализ основных возможностей/угроз, сильных/слабых сторон                                                                  |
| 4. Цели плана маркетинга            | Определяет цели плана, выраженные в показателях объема сбыта, доли рынка, коммуникации                                              |
| 5. Маркетинговая стратегия          | Целевой рынок, позиционирование, дифференциация                                                                                     |
| 6. Комплекс маркетинга              | Представляет основные направления маркетинговой программы (товар, цена, сбыт, продвижение), используемые для достижения целей плана |
| 7. Программа действий               | Представляет маркетинговую программу конкретных действий                                                                            |
| 8. Бюджет                           | Представляет сумму расходов, необходимых для реализации плана                                                                       |
| 9. Контроль                         | Показывает способы проверки исполнения плана                                                                                        |



## Важно понимать: в плане маркетинга должен быть разработан конкретный план действий

- В плане действий стратегия комплекса маркетинга разрабатывается в деталях. Это значит, что, помимо прочего, происходит установление ответственности.
- ◆ Что в точности должно быть сделано?
- ◆ Кто будет делать это?
- ◆ Когда это должно быть сделано?
- ◆ Сколько это стоит по максимуму?

# Контроль маркетинга

При внедрении маркетинговых планов возникает масса неожиданностей, поэтому отдел маркетинга должен постоянно отслеживать и контролировать всю маркетинговую деятельность.

**Контроль маркетинговой деятельности — это оценка результатов выполнения маркетинговых планов и принятие необходимых мер для их корректирования.**

- Контроль за выполнением планов маркетинговой деятельности должен стать обязательным аспектом работы фирмы.

# Проблемы контроля маркетинговой деятельности

- Процедуры контроля, существующие во многих компаниях, явно несовершенны.
- Некоторые фирмы недостаточно четко устанавливают цели и определяют системы оценки результатов маркетинговой деятельности.
- Многие не имеют отчетливого представления о прибыльности проводимых сделок, не имеют достаточно четкого представления о рентабельности отдельных продуктов, не анализируют свои затраты на складирование товара и содержание каналов распределения.

# Проблемы контроля маркетинговой деятельности

- Очень часто службы маркетинга не могут сравнить свои цены с ценами основных конкурентов, проанализировать причины возврата товара, провести формальную оценку эффективности рекламы и рассмотреть отчеты торговых работников.
- Как следствие, отсутствие контроля маркетинга приводит к **снижению эффективности маркетинговой деятельности**

# схема процесса контроля

*Постановка целей*

**Чего мы хотим  
достичь?**

*Измерение показателей  
деятельности*

**Что  
происходит?**

*Анализ деятельности*

**Почему это  
происходит?**

*Корректирующие  
действия*

**Что с этим  
делать?**

# Типы контроля маркетинговой деятельности (по Ф. Котлеру)

Практика маркетинговой деятельности выработала несколько типов контроля маркетинга:

- Контроль ежегодных планов (оперативный контроль)
- Контроль маркетинговой прибыльности
- Контроль маркетинговой
- эффективности
- Стратегический контроль

| Тип контроля                     | Цель контроля                                                                     | Подходы                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контроль ежегодных планов</b> | Узнать, достигаются ли запланированные результаты                                 | Анализ сбыта<br>Анализ доли рынка<br>Сравнение затрат и продаж<br>Финансовый анализ деятельности предприятия<br>Маркетинговый оценочный анализ |
| <b>Контроль прибыльности</b>     | Определить, на какие цели расходуются и на каком этапе "теряются" деньги компании | Оценить прибыльность по:<br>продукции<br>территориям<br>покупателям<br>сегментам рынка<br>каналам сбыта<br>размерам заказов                    |
| <b>Контроль эффективности</b>    | Оценить и повысить эффективность расходования средств на маркетинг                | Оценить эффективность:<br>торгового персонала<br>рекламы<br>стимулирования сбыта<br>распределения                                              |
| <b>Стратегический контроль</b>   | Выяснить, максимально ли компания использует                                      | Оценка эффективности маркетинга<br>Маркетинговый аудит<br>Пересмотр качества маркетинга                                                        |

# Маркетинговый аудит

- **Маркетинговый аудит** – это независимое периодическое всестороннее исследование маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности предприятия с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга.



# Составляющие маркетингового аудита

Аудит маркетинговой среды

Аудит маркетинговой стратегии

Аудит маркетинговых систем

Аудит маркетинговой  
производительности

Аудит маркетинговых функций

# Бюджет маркетинга



- Определение затрат на маркетинг (маркетингового бюджета) представляет собой достаточно сложную задачу. Сложность обусловливается пониманием сущности затрат на маркетинг и способами их определения.
- Сущность затрат на маркетинг выражается в следующем: маркетинговые затраты представляют собой не накладные расходы, а являются **затратами**, обеспечивающими реализацию товаров.
- Маркетинговые затраты — это затраты, имеющие **инвестиционный характер**, которые в будущем могут принести немалые доход.

# Понятие маркетинговых затрат

- **Затраты на маркетинг — совокупность расходов, необходимых для осуществления маркетинговой деятельности и маркетинговых мероприятий по формированию и воспроизводству спроса на товары и услуги.**

Основные составляющие затрат на маркетинг:

- управленческие расходы,
- заработная плата персонала службы маркетинга,
- амортизационные отчисления;
- материалы и ресурсы для нормального функционирования службы маркетинга
- затраты по разработке товарной, ценовой, коммуникативной, сбытовой и дистрибутивной политики.

## Методы определения общей величины затрат (бюджета маркетинга)

1. **Способ «сверху вниз»** предполагает сначала исчисление общей суммы затрат на маркетинг, а затем ее распределение на отдельные маркетинговые мероприятия.)
2. **Способ «снизу вверх»** предполагает сначала определение суммы затрат на отдельные маркетинговые мероприятия, а затем их суммирование

# Способ «сверху вниз»

При таком подходе возможно использование следующих методов:

- *Расчет процента от продаж (линейная зависимость).*
- *Метод конкурентного паритета («затраты, как у конкурента»).*
- *Исходя из предыдущих ассигнований («затраты, как в прошлом периоде»)*
- *Определение затрат по целевой прибыли*
- *Определение бюджета на основе оптимальной прибыли или функции «реакции сбыта»*

## Планирование бюджета на основе показателей целевой прибыли

- Предположим, что управляющему по маркетингу фирмы «Гамми», предстоит разработать план маркетинга по продвижению новой марки кетчупа на следующий год.
- При планировании бюджета он будет придерживаться схемы, состоящей из следующих этапов:

- **Этап 1:** Управляющий 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. упаковок). Исходя из этого, расчетный объем рынка должен составить **25 млн. упаковок**.
- **Этап 2:** Управляющий **прогнозирует долю марки «Гамми»** на рынке кетчупа в будущем году. В данном случае он считает, что фирма сохранит **28%-ную долю** этого рынка.

- **Этап 3:** Управляющий прогнозирует объем продаж марки «Гамми» на предстоящий год. Если общий объем рынка 25 млн. упаковок, то при сохранении существующей доли рынка фирмы (28%) расчетный объем ее продаж составит 7 млн. упаковок.
- **Этап 4:** Управляющий определяет цену, по которой товар будет продаваться дистрибьюторам – 4,45 руб. за упаковку
- **Этап 5:** Теперь управляющий в состоянии рассчитать сумму денежных поступлений будущего года – 31,15 млн. руб. Эту цифру он получает, умножая показатель расчетного объема продаж (7 млн. упаковок) на цену за упаковку (4,45 руб.)



- **Этап 6:** Управляющий рассчитывает, что **сумма переменных издержек на 1 упаковку товара составит 2,75 руб.** Эта цифра складывается из следующих затрат: томаты и специи – 0,5 руб., бутылки и колпачки – 1, рабочая сила – 1,1, организация товародвижения – 0,15 руб.
- **Этап 7:** Вычитая сумму переменных издержек (2,75 руб. на упаковку) из продажной цены товара (4,45 руб. за упаковку) и умножая разность на расчетный показатель объема продаж (7 млн. упаковок), управляющий 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. руб.**

- **Этап 8:** Управляющий рассчитывает **постоянные издержки**, умножая постоянные затраты на ящик в размере 1 руб. на 7 млн. упаковок, что дает цифру в **7 млн. руб.**
- **Этап 9:** Управляющий уже рассчитал валовую прибыль в размере 11,9 млн. руб., 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. руб., он получает **разность, за счет которой будут оплачены расходы на маркетинг и получен доход - 4,9 млн. руб.**

- **Этап 10:** Контрольный показатель целевой прибыли от сбыта кетчупа составляет 1,9 млн. руб.
- **Этап 11:** Вычитая сумму целевой прибыли (1,9 млн. руб.) из части валовой прибыли, предназначенной для оплаты расходов на маркетинг и получения дохода (4,9 млн. руб.), получаем разность в **3 млн. руб.**, которую и можно будет истратить на проведение маркетинга.
- **Этап 12:** Управляющий распределяет трехмиллионный бюджет на маркетинг по составляющим комплекса маркетинга, таким, как реклама, стимулирование сбыта и маркетинговые исследования.

# Итак, этапы планирования бюджета исходя из целевой прибыли:

1. Прогноз общего объема рынка - 25 млн. упаковок
2. Прогноз объема продаж – 7 млн. упаковок
3. Установление продажной цены дистрибьюторам – 4,45 руб. за ящик
4. Расчет суммы поступлений от продаж – 31,15 млн. руб.
5. Расчет суммы переменных издержек – 2,75 руб. за ящик
6. Расчет суммы валовой прибыли, за счет которой покрываются постоянные издержки, затраты на проведение маркетинга и извлекается доход – 11,9 млн. руб.
7. Расчет суммы постоянных издержек - 7 млн. руб.
8. Расчет части валовой прибыли для покрытия расходов на маркетинг и извлечения дохода – 4,9 млн. руб.
9. Расчет суммы целевой прибыли – 1,9 млн. руб.
10. Расчет суммы возможных затрат на маркетинг - 3 млн. руб.
11. Разбивка бюджета на маркетинг: (Реклама – 2 млн. руб. стимулирование сбыта – 0,9 млн. руб., маркетинговые исследования – 0,1 млн. руб.)

# Состав маркетинговых затрат

Маркетинговые затраты можно условно разделить на постоянные и переменные.

- **Постоянная часть затрат на маркетинг** — это те затраты, которые необходимы для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии.

**Переменная часть затрат на маркетинг** представляет собой затраты на маркетинг, вызванные изменениями рыночной ситуации и принятием новых стратегических и оперативных решений

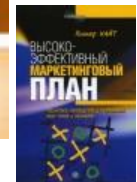
# Важно понимать!

- По мере того, как развивается карьера маркетологов, им все больше необходимо координировать свои планы с другими функциональными подразделениями.
- Прогнозы в отношении объемов продаж, бюджетирование и предварительный расчет поступлений от инициатив в сфере маркетинга становятся центром дискуссий между **маркетинговыми и финансовыми службами**.
- Для маркетологов, которые редко имеют дело с основными финансовыми показателями, следует глубже понять значение термина **«коэффициент отдачи»**. Отдача ассоциируется с прибылью или, по меньшей мере, с превышением наличных поступлений компании над платежами.

# Эффективность затрат на маркетинг

- От маркетологов все чаще требуют **«показать отдачу»** от своей деятельности. Однако иногда неясно, что это означает.
- Несомненно, что расходы на маркетинг не являются «инвестицией» в общепринятом смысле этого слова. Обычно нет осязаемых, а часто и даже прогнозируемых (поддающихся количественному определению) результатов, которые можно было бы показать в качестве оправдания расходов, но маркетологи всегда стараются подчеркнуть, что их деятельность способствует финансовому благополучию.
- Маркетологи считают, что значительная часть их деятельности дает устойчивые во времени результаты, и поэтому должна рассматриваться в **качестве инвестиций в будущее компании.**

# Современная литература по маркетингу





# Домашнее задание

- Подготовиться к практическому занятию
- Изучить материалы презентации
- Ответить на вопросы для семинарского занятия
- выполнить 1 контрольную работу ( по любому из трех вариантов)

