

# Лекция 12. Планирование и контроль в маркетинге

---

- 1. Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга.
  - 2. Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга.
  - 3. Тесты.
-

# 1. Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- План маркетинга – это организационно-управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами, организацией. На его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов фирмы.  
Весь комплекс мероприятий должен найти отражение в плане маркетинга.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Виды планов маркетинга по времени реализации:
  - Стратегическое планирование.
  - Тактическое планирование.
  - Оперативное планирование.
  - Элементами процесса стратегического планирования в маркетинге являются определение задач фирмы, установление целей маркетинга.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

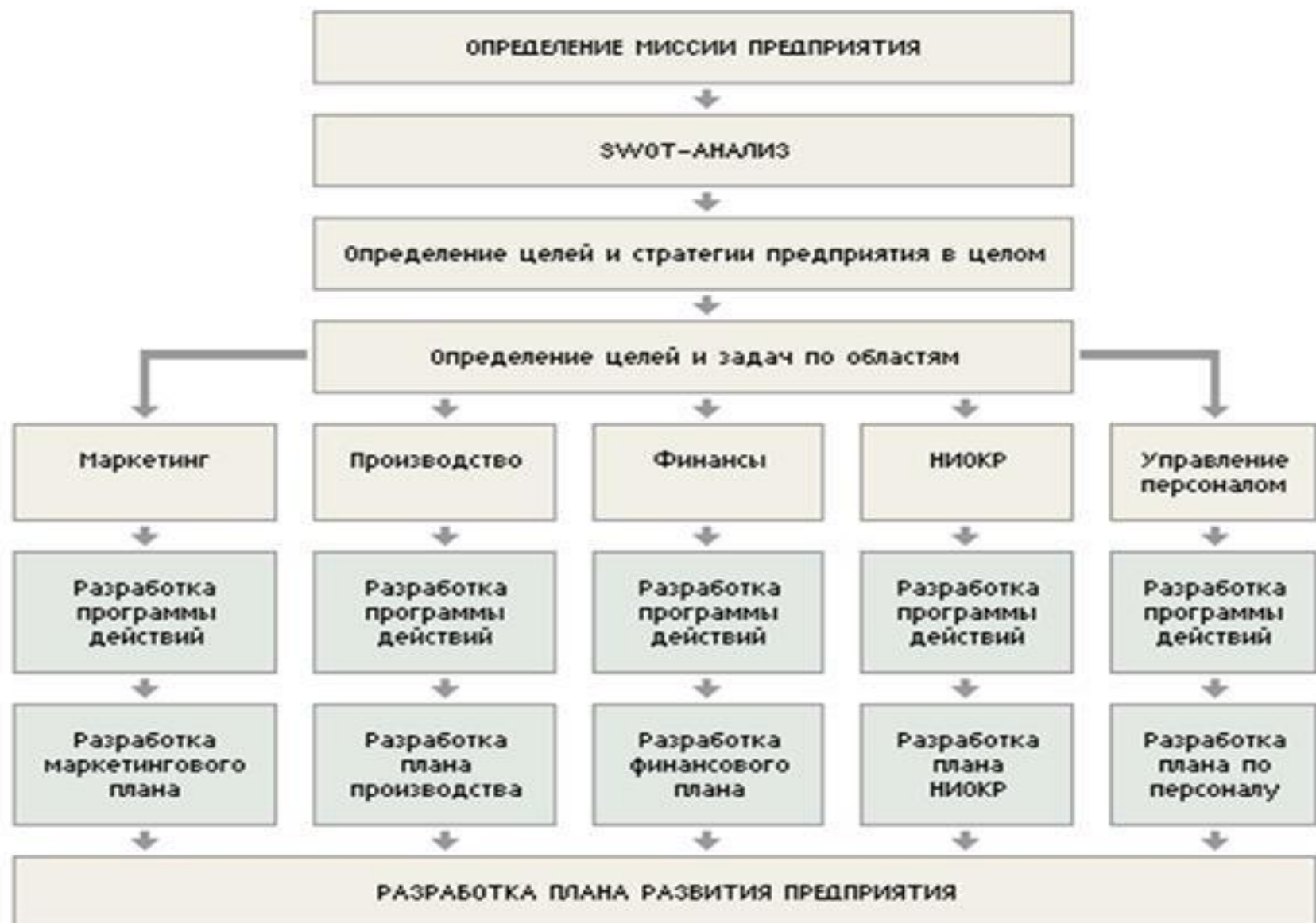
- **Стратегическое планирование** имеет целью адаптацию предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, а также достижение надежной позиции на рынке в условиях конкуренции.  
**Цель тактического планирования** – последовательная, поэтапная реализация выработанной стратегии.  
**Цель оперативного планирования** – обеспечение повседневной согласованности работы всех подразделений предприятия при наилучшем использовании ресурсов.
-

# Результатом процесса планирования является маркетинговый план

---

- **Маркетинговый план – совокупность элементов стратегического плана организации и стратегического маркетингового плана, которые являются контролируруемыми на функциональном уровне маркетинга.**
  - План маркетинга включает следующие разделы:
    - Введение
    - Характеристика рыночной среды и текущей ситуации
    - SWOT-анализ
    - Цели маркетинга
    - Маркетинговые стратегии
    - Мероприятия комплекса маркетинга
    - Бюджет
    - Система контроля за выполнением плана.
-

Рисунок 2. Схема разработки плана развития предприятия



# Планирование маркетинга

- Планирование маркетинга - процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы.



## Планирование маркетинга

Планирование маркетинга - постановка целей маркетинга, выбор стратегий маркетинга и разработка мероприятий по их достижению за определенный период, другими словами, это деятельность по разработке различных видов плана маркетинга.

При планировании маркетинга, могут быть

Используется два подхода:

«сверху  
вниз»

«снизу  
вверх»

«  
п



# Позиционирование и маркетинговый план на рынке образовательных услуг

---

- **Программа маркетинговых мероприятий** должна дать ответы на следующие вопросы:
    - Что должно быть сделано?
    - Когда предпринимать действия?
    - Кто будет отвечать за них?
    - Каков бюджет для реализации мероприятий?
    - Каков ожидаемый результат?
-

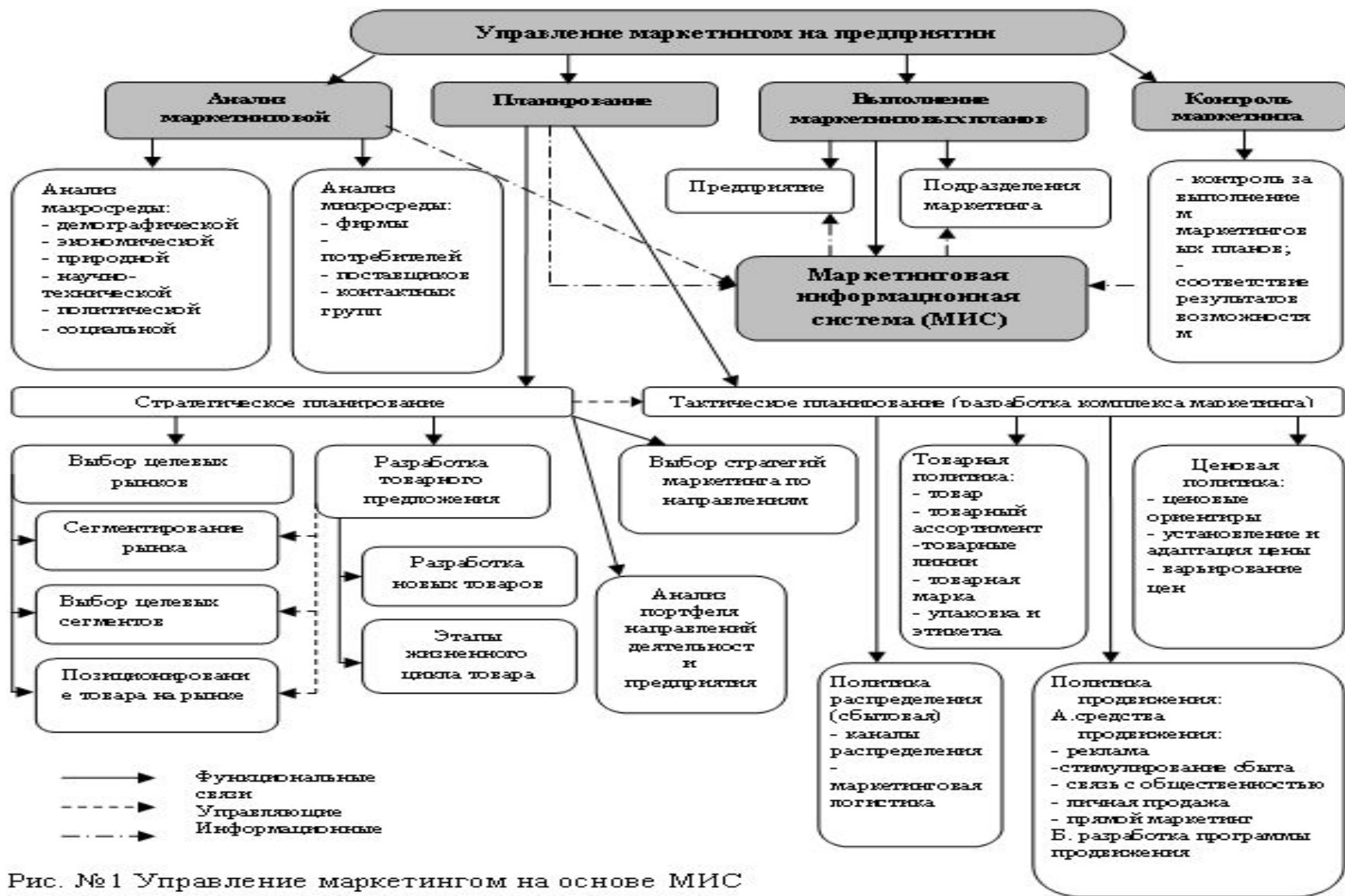


Рис. №1 Управление маркетингом на основе МИС

# **Структура плана маркетинговых мероприятий**

<i>Раздел</i>	<i>Назначение</i>
Обзор плана мероприятий (резюме)	Цели и задачи плана маркетинговых исследований
Текущее состояние рынка	Предоставляет основную информацию о рынке, товаре, конкурентах и распространении товара
Угрозы и возможности	Описывает основные возможности, которые могут оказать влияние на товар
Задачи и проблемы	Кратко формулирует задачи компании по данному товару, включая вопросы продаж, доли рынка, прибыли, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при выполнении этих задач

# **Структура плана маркетинговых мероприятий**

---

Маркетинговая стратегия	Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения запланированных целей
Программы действий	Определяют, что, кем, когда будет сделано, и сколько это будет стоить
Бюджеты	Предполагаемые доходы и расходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана
Контроль	Указывает, каким образом будет контролироваться выполнение плана

---

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Тактическое планирование маркетинга - разработка планов для предприятия в целом, каждого отдельного производства, товара или товарной марки фирмы на год. При этом имеется в виду, что фирма уже приняла стратегическое решение относительно того, как поступать с каждым из своих производств, товаров. Теперь для каждого из них нужен детально разработанный план маркетинга.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Разработку стратегий достижения целей называют стратегическим планированием, которое может быть ориентировано как в целом на всю компанию, так на ее стратегические бизнес-единицы (направления деятельности, подразделения), а также на каждый товар (товарную группу) в отдельности.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Стратегическое планирование в маркетинге на корпоративном уровне (уровне компании, предприятия, фирмы) имеет характеристики:
  - -уровень управления – высший менеджмент,
  - -содержание плана – структура бизнеса компании,
  - -ориентация стратегии – стратегия роста компании,
  - -уровень распределения ресурсов – ресурсы для стратегической бизнес-единицы.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Стратегическим планированием называют стратегию достижения целей.
- По уровням управления планирование подразделяется:
  - - в целом на всю компанию,
  - - для бизнес-единиц (и/ или направлениям деятельности, подразделения),
  - - на каждый товар (товарную группу) в отдельности.
- Стратегическое планирование маркетинга – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее возможностями.



# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- **Стратегическое планирование** имеет целью адаптацию предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, а также достижение надежной позиции на рынке в условиях конкуренции.
-

# Этапы стратегического планирования корпоративного уровня

---



# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Тактика (среднесрочные и годовые планы) маркетинга отражает конъюнктурные условия и принципы формирования и удовлетворения спроса потребителей на имеющуюся продукцию фирмы. Она определяет и упорядочивает пути и средства, формы и способы осуществления маркетинга, которые наиболее рационально обеспечивают достижение стратегических целей фирмы.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Среднесрочные планы маркетинга базируются на краткосрочных планах и на исследованиях перспектив развития рынка и инвестиций. На такой основе формируются главным образом планы по сбыту, обороту, затратам и результатам деятельности.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Содержание 3-х этапов маркетингового планирования:
    1. Ситуационный анализ
      - анализ оборота, емкости и доли рынка по видам продуктов, отраслям и рынкам, отраслевой анализ, анализ конкуренции и поставщиков, факторов маркетинговой макросреды.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- 2. Оценка потенциала предприятия - оценка экономических, маркетинговых, информационных, логистических и коммуникативных возможностей предприятия по производству и распределению товаров и услуг.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- 3. Определение тактики маркетинга - разработка и реализация целей предприятия на конкретных рынках, по конкретной номенклатуре товаров в заданный отрезок времени.
  - Виды планов маркетинга подразделяются:
    - - по времени реализации,
    - - по уровню применения.
-

## ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ЦЕЛИ)</b>	На уровне предприятия: выбор направлений деятельности, обеспечивающих наибольшую прибыль, с учетом существующих рыночных условий
	На уровне товара: определение целевого рынка, позиционирование товаров, разработка маркетинговых средств, обеспечивающих привлечение покупателей
<b>ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (КОНКРЕТНЫЕ ЗАДАЧИ)</b>	Определение потребности в товарах и групп потенциальных покупателей, оценка конкурентоспособности товара, обновление ассортимента и модификация товаров
	Планирование сбыта и системы распространения товара
	Выбор рекламных средств, определение методов стимулирования продавцов и поощрения покупателей, оценка способов воздействия на конкурентов
	Планирование финансовых показателей по проведению маркетинговых мероприятий
	Расстановка руководящего персонала, подготовка и переподготовка кадров, привлечение специалистов и консультантов, организация изучения опыта других компаний или предприятий



# Основными этапами процесса стратегического планирования в маркетинге являются:

---

- 1) определение задач фирмы;
  - 2) создание стратегических хозяйственных подразделений, ответственных за конкретные ассортиментные группы товаров;
  - 3) установление целей маркетинга;
  - 4) ситуационный анализ;
  - 5) формирование и отбор оптимальных вариантов стратегии маркетинга;
  - 6) разработка программы и бюджета действий;
  - 7) реализация планов и программ;
  - 8) контроль результатов;
  - 9) коррекция предпринятых ранее действий.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Тактика маркетинга отражает конъюнктурные условия и принципы формирования и удовлетворения спроса потребителей на имеющуюся продукцию фирмы. Она определяет и упорядочивает пути и средства, формы и способы осуществления маркетинга, которые наиболее рационально обеспечивают достижение стратегических целей фирмы.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Для разработки маркетингового плана необходимо учитывать сложившиеся и желаемые отношения между «Компанией» (имеющиеся и потенциальные, сильные и слабые стороны), ее «Клиентами» (обслуживаемые и необслуживаемые) и «Конкурентами» (имеющимися и потенциальными). Главная цель — позиционирование на фоне последних:
  - где вести конкуренцию (формулировка рынка);
  - как вести конкуренцию (выявление средств конкуренции);
  - когда вести конкуренцию (выбор времени для конкурентных акций).

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- В зависимости от маркетинговой стратегии формируются маркетинговые программы. Маркетинговые программы могут быть ориентированы:
    - на максимум эффекта независимо от риска;
    - на минимум риска без ожидания большого эффекта;
    - на различные комбинации этих двух подходов.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- *Тактический маркетинг* – это организация сбыта, продаж и политики коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск клиентов. *Тактический* маркетинг направлен, как правило, на уже существующие рынки и преследует цель получения заданного объема продаж путем использования тактических средств комплекса маркетинга.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Тактическое планирование в отличие от стратегии отражает конъюнктурные соображения, отличаясь большей детализацией, тактика предлагает методы решения конкретных проблем в конкретных условиях.
  - К тактическим задачам относятся:
    - • учет колебаний спроса,
    - • организация распределения товаров и услуг,
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- • организация рекламы и стимулирования сбыта в соответствии со стадией жизненного цикла,
- • определение времени и принципов вывода на рынок товара и услуги - новинок,
- • точные оценки объема ресурсов, которые могут быть использованы предприятием;
- • определение сроков поступления ресурсов из различных источников.

Планы (тактические) маркетинговой деятельности в общем виде имеют следующие разделы:

- 1. система контрольных показателей;
- 2. товарный план;
- 3. план исследований и разработки новых товаров;
- 4. план сбыта;
- 5. план рекламной работы и стимулирования продаж;
- 6. план функционирования каналов распределения;
- 7. план маркетинговых исследований;
- 8. план функционирования физической системы распределения;
- 9. план организации служб маркетинга;
- 10. план по ценам и бюджет маркетинга – план, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли.



# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- План маркетинга - программа по управлению элементами в рамках системы маркетинг-микс. Реализация комплексного маркетинга осуществляется посредством целенаправленного планового процесса, позволяющего поэтапно решать задачи в области товарной, ценовой, распределительной и коммуникативной политики, и обеспечить сбалансированность этих задач и ресурсов.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Для того чтобы мог быть реализован общий (сводный) план маркетинга, на предприятии должны быть разработаны планы маркетинговых исследований, развития товаров или товарных ассортиментов.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- На практике используются следующие **типы** программ маркетинговой деятельности:
  - - программы перевода предприятия в целом на работу в условиях маркетинга;
  - - программы освоения отдельных элементов маркетинговой деятельности;
  - - программы по отдельным направлениям комплекса маркетинговой деятельности.
  - - программы выхода на рынок.
-

# Планирование маркетинговой деятельности

---

- Планирование маркетинга основывается на следующих принципах.
  - **1. Комплексность плана маркетинга.** Под этим понимается взаимоувязанное рассмотрение всех элементов комплекса маркетинга.
  - **2. Непрерывность процесса планирования.** Под непрерывностью понимаются неразрывные, последовательные действия по разработке и реализации заданий в рамках конкретного этапа планирования маркетинга.
-

# Планирование маркетинговой деятельности

---

- **3. Гибкость и адаптивность плана маркетинга.** Этот принцип предполагает способность плана маркетинга адекватно реагировать на изменения внешней среды и приспособляться к динамике спроса потребителей.
  - **4. Взаимосвязь отраслевых и территориальных аспектов плана маркетинга.**
  - Действие этого принципа, традиционного для планирования вообще, состоит в приведении в соответствие развития товарного производства и отраслей услуг по отношению к существующему спросу на территории.
-

# Планирование маркетинговой деятельности

---

- **5. Ясность целевых установок.**
  - Ни одна деятельность не может быть успешной, если неизвестно, каких целей она хочет достигнуть. Маркетингу всегда присуща множественность целей, сочетающая цели количественные и качественные.
  - Цели, которые могут быть выражены прямыми количественными методами (например, овладение конкретной долей рынка или получение желаемого объема прибыли), имеют большую четкость и определенность. Конечный результат деятельности в этом случае можно охарактеризовать достаточно просто и вполне однозначно.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- ❑ **6. Сбалансированность мероприятий плана маркетинга и ресурсов.**
  - ❑ **7. Оптимизация плана маркетинга.**
  - ❑ Принцип оптимизации — ключевой принцип планирования. Его суть состоит в обеспечении альтернативности плана и выбор альтернатив. Важно помнить, что термин «оптимальный» в данном случае несколько условен и применяется только в соответствии с прочно утвердившейся практикой. Оптимальным является вариант, лучший из всех возможных.
-

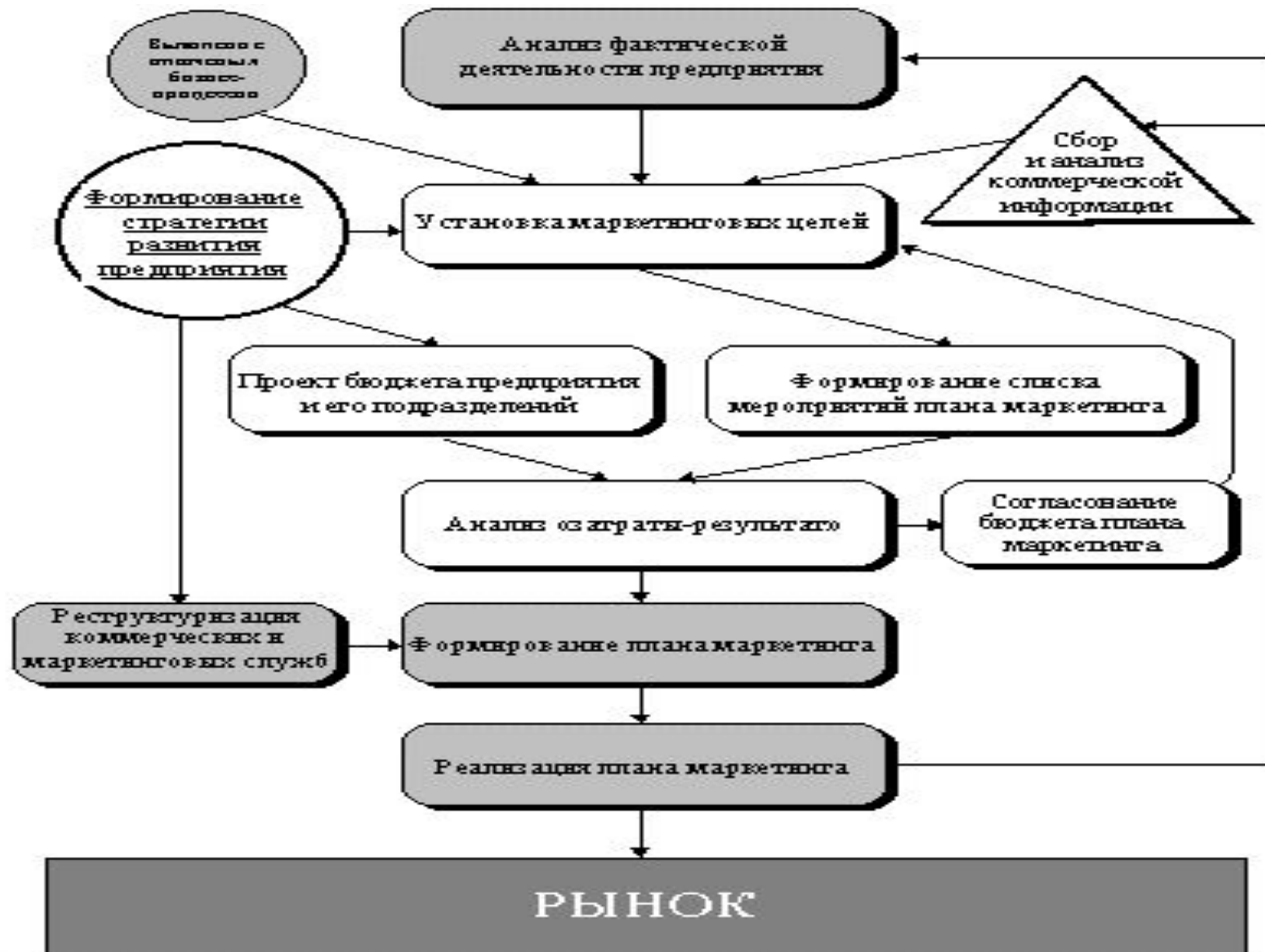
# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Качественные цели менее определены. Оценить результат, обусловленный деятельностью по достижению качественной цели, значительно сложнее. Поэтому в маркетинге, который используется для эффективного решения коммерческих задач, более целесообразна ориентация на количественные цели.
  - Критерии при составлении планов приведены на следующем слайде.
-



№ п/п	Критерий	Проверочный вопрос
1	Целесообразность	Предоставляет ли план реальное и устойчивое преимущество?
2	Обоснованность	Являются ли предположения, положенные в основу плана, реалистичными; каково качество исходной информации?
3	Осуществимость	Имеются ли необходимые ресурсы и ориентация на успех?
4	Согласованность	Согласованы ли элементы плана между собой и соответствуют ли они характеристикам внешней и внутренней среды?
5	Уязвимость	Каков уровень риска и какие факторы определяют успех или поражение?
6	Гибкость	Насколько организация связана в своих решениях? Может ли она их отсрочить, сократить обязательства, изменить цели и стратегии?
7	Эффективность	Какова реальная финансово-экономическая привлекательность плана? Совместима ли она с приоритетными целями организации?

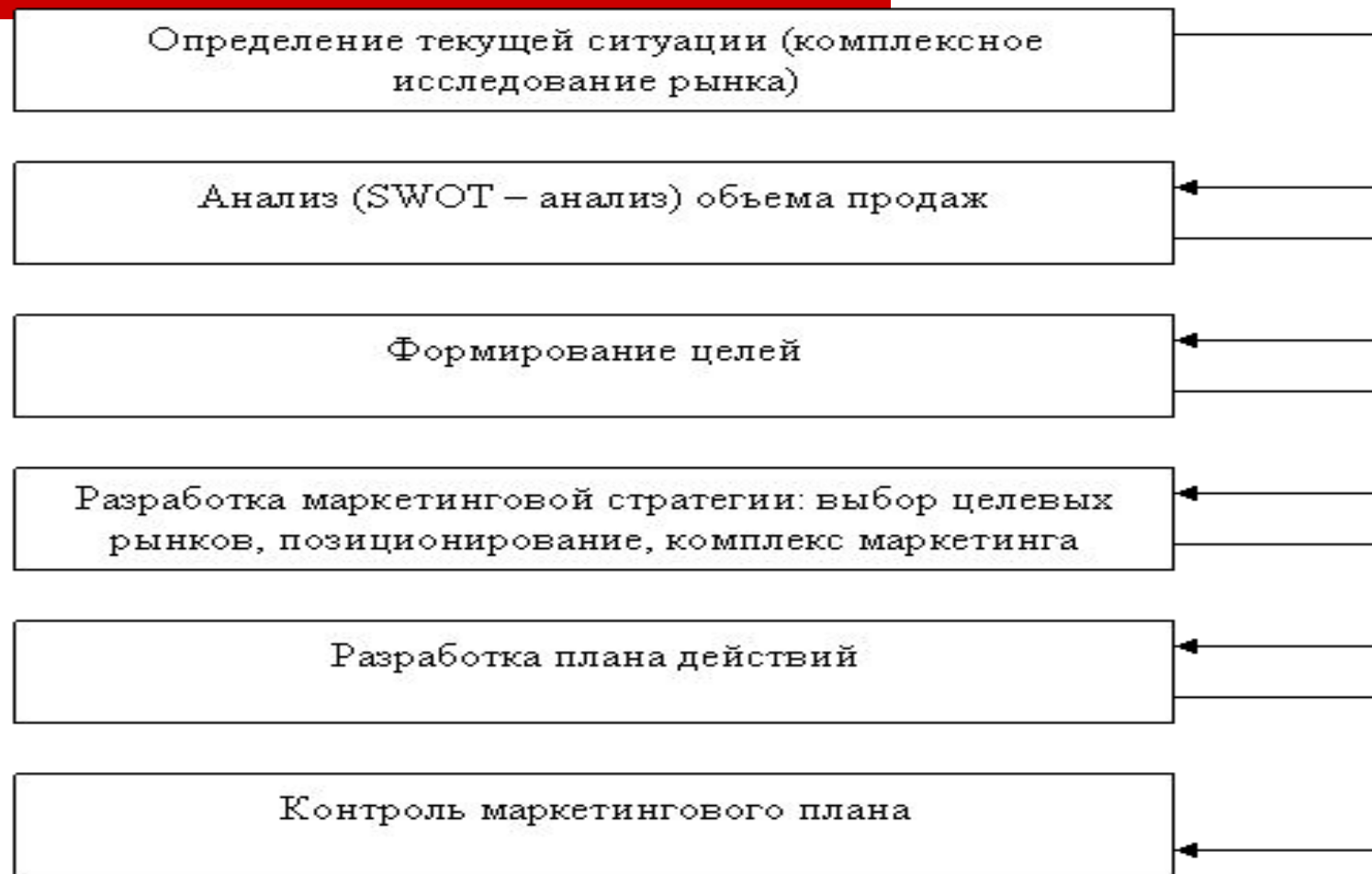


# Планирование маркетинговой деятельности

---

- Маркетинговая программа – комплекс взаимосвязанных задач и адресных мероприятий социального, экономического, научно-технического, производственного, организационного характера, объединенных единой целью, с указанием используемых ресурсов и сроков реализации.
-

# Процесс планирования на уровне продукта





Примеры стратегий:

- разработка новых продуктов
- формирование рынка
- диверсификация
- проникновение на новые рынки

- |                                     |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| ● продукт                           | Должен делать:            |
| ● цена                              | ● что?                    |
| ● продвижение                       | ● кто?                    |
| ● доведение продукта до потребителя | ● когда?                  |
|                                     | ● где?                    |
|                                     | ● за счет каких ресурсов? |
|                                     | ● как?                    |

# Типы маркетинговых планов разрабатываемых различными производителями (в % к данной категории производителей)

Тип плана	Производители продукции производственно-технического назначения (N = 134)	Производители потребительских товаров (N = 97)	Производители услуг (N=30)
Отдельный маркетинговый план готовится для каждого главного продукта	34	46	17
Единый интегральный план охватывает все главные продукты	20	20	40
Маркетинговый план не является отдельным документом, а является частью более широкого стратегического плана или бизнес-плана	46	34	43
Итого	100	100	100

# Пример: фирма выработала следующий план:

---

- Товарная политика:
    - расширение ассортимента новыми видами товаров;
    - увеличение качества изделий;
    - разработка нового дизайна товаров и изображений на упаковке.
  - Ценовая политика:
    - незначительное повышение цен.
-

# Система планирования маркетинга, виды планов, принципы разработки плана маркетинга

---

- Сбытовая политика:
    - поиск новых каналов сбыта;
    - доставка партий товара в районные центры и областные города.
  - Коммуникационная политика:
    - организация рекламной компании;
    - раздача пробных образцов товаров потенциальным покупателям;
    - стимулирование сбыта посредством организации розыгрыша призов между покупателями.
-



# Оценка результатов

---

- Внедрив разработанный план маркетинговой деятельности, фирма получила следующие результаты:
  - Качественные результаты:
    - формирование корпоративного стиля, отличного от конкурентов и выделяющего фирму;
    - завоевание новой рыночной ниши.
-

# Оценка результатов (окончание)

---

- Количественные результаты:
    - увеличение числа лояльных потребителей на 15%;
    - увеличение нормы прибыли на 20%;
    - увеличение общего объема продаж на 25%.
  
  - Сравнив полученные результаты с желаемыми целями и задачами, можно сделать вывод, что фирма достигла предполагаемой эффективности развития своего бизнеса.
-

# Пример SWOT- анализа программы обучения персонала для малого бизнеса

---

## **Возможности:**

### Хорошая конкурентная позиция:

- один конкурент в «зоне шаговой доступности»;
- слабая косвенная конкуренция из-за недостаточного развития рынка частных образовательных организаций.

### Потенциально емкий рынок:

- строительство нового жилого массива;
- благоприятные перспективы роста экономики.

## **Угрозы:**

- Низкий платежеспособный спрос;
  - Высокая ценовая эластичность спроса на программы дополнительных платных услуг.
-

# Позиционирование и маркетинговый план на рынке образовательных услуг

---

## □ **Сильные стороны:**

- Профессиональная команда специалистов-преподавателей, освоивших новые формы и методы обучения;
- Улучшение базы за счет создания ресурсного центра;
- Учет особенностей интересов жителей обслуживаемой территории.

## □ **Слабые стороны:**

- Недостаток интерактивных методов обучения;
  - Слабый уровень маркетинговой работы.
-

# Позиционирование и маркетинговый план на рынке образовательных услуг

---

- Позиционирование программы – основанно на соотношении “цена-качество” (например: недорогая программа повышения квалификации для руководителей малых предприятий практической направленности с элементами консультирования).
  - Маркетинговые цели:
  - Вывести на рынок образовательных услуг новую программу;
  - Набрать группу слушателей в количестве 12-15 чел.;
  - Обеспечить безубыточность первого набора программы;
  - Сформировать устойчивую клиентскую базу для организации прибыльной деятельности.
-

# Мероприятия комплекса маркетинга:

---

- 1. – Комплексная программа повышения квалификации, завершающаяся написанием бизнес-плана.
  - 2. – Стратегия повышенной ценностной значимости (высокое качество- низкая цена).
  - 3. – Канал распределения – прямые продажи.
  - 4. – Основные инструменты маркетинговых коммуникаций:
    - реклама в региональных СМИ, на федеральных ТВ каналах;
  - 5. Презентация программы на конференции предпринимателей в Дни малого бизнеса;
  - 6. Прямая рассылка проспектов потенциальным клиентам – руководителям малых предприятий;
  - 7. Интернет - реклама.
-

# Программа маркетинговых мероприятий:

---

- Уточнение характеристик рынка, разработка маркетинговых стратегий.
  - Подготовка окончательного варианта учебного плана.
  - Организация работ по завершению процесса подготовки учебно-методических материалов.
  - Подготовка текста рекламы и информационных листков для рассылки.
  - Подготовка компьютерной презентации программы.
  - Организация проведения деловых встреч с представителями контактных аудиторий (Комитет по поддержке и развитию предпринимательства; Минтруда региона, Ассоциация малого бизнеса и др.).
  - Рассылка информационных писем, размещение рекламы в СМИ. Размещение рекламы на сайте.
  - Презентация программы на конференции предпринимателей. Набор группы.
-

# Контроль за выполнением плана маркетинга

---

## **Формы контроля:**

- регулярные мероприятия с участниками программы, вовлеченными в ее продвижение;
- отслеживание процесса поступления информационных писем потенциальным клиентам и их реакции;
- отслеживание процесса поступления заявлений от желающих принять участие в программе клиентов;
- проверка эффективности маркетинговых коммуникаций;
- проверка выполнения бюджета программы.



# Позиционирование и маркетинговый план на рынке образовательных услуг

---

## □ **Отчетность:**

- первичные бухгалтерские документы, подтверждающие расходы;
  - приказ о зачислении слушателей;
  - материалы презентации программы;
  - подготовленные и доработанные учебные материалы и др.
-

# Разработанные стратегии и планы требуют оценки

---

- Оценка осуществляется по следующим направлениям:
    - Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.
    - Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.
  - Приемлемость риска, заложенного в стратегии:
    - реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
    - к каким негативным последствиям для ОО может привести провал стратегии;
    - оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.
-

# Позиционирование и маркетинговый план на рынке образовательных услуг

---

- Для оценки достоинств выбранной стратегии используются следующие критерии:
    - критерий степени соответствия (соответствует ли стратегия ситуации в ОО);
    - критерий степени преимущества в конкурентной борьбе (стратегия должна вести к стабильному конкурентному преимуществу);
    - критерий интенсивности работы (хорошая стратегия повышает интенсивность работы);
    - ясность;
    - внутренняя согласованность всех составляющих стратегии;
    - своевременность;
    - соответствие амбициям ведущих исполнителей.
-

Горизонты планирования	Производители продукции производственно-технического назначения (N = 137)	Производители потребительских товаров (N = 96)	Производители услуг (N=20)
Менее одного года	—	6	—
Только один год	18	23	14
Один год плюс краткие указания на последующие годы	44	40	58
Один год плюс отдельный долгосрочный план	18	16	—
Более чем один год	19	15	28
Итого	100	100	100

## 2. Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **Контроль маркетинга** — процесс измерения и оценки результатов реализации стратегий и планов маркетинга, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Сущность контроля заключается в оценке результатов реализации маркетингового плана с целью разработки и принятия мер по исправлению нежелательных последствий.
  - Аудит маркетинга представляет собой анализ и оценку маркетинговой функции предприятия. Аудит маркетинга направлен на выявление упущенных выгод от неадекватного использования маркетинга.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Маркетинговый контроль включает в себя сбор данных о результатах деятельности предприятия услуг и оценку их соответствия выдвинутым целям. Даже в случае совпадения полученных результатов и целей маркетинговый контроль завершается решением о проведении ситуационного анализа, характеризующего достигнутые рыночные позиции фирмы и предполагающего разработку новых целей.
-

КОНТРОЛЬ  
МАРКЕТИНГА

ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ

установить степень достижения цели  
(анализ отклонений)

выяснить возможности улучшения  
полученных результатов (обратная связь)

проверить степень приспособляемости  
предприятия к изменению условий  
окружающей среды

СТАДИИ КОНТРОЛЯ МАРКЕТИНГА

установление плановых величин  
и стандартов (цели и нормы)

выяснение реальных значений показателей

сравнение

анализ результатов сравнения



# Контроль в маркетинге

---

- Контроль маркетинга призван решать следующие задачи: сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели; определение допустимых границ отклонений величин; определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах; анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от реального положения дел и выработка предложений для уменьшения отклонений.
-

# Контроль в маркетинге

---

- *Контроль* – заключительная фаза цикла управления маркетингом, завершающее звено в процессе принятия решений и их реализации. Вместе с тем фаза контроля является отправным моментом нового цикла управления маркетингом и реализации управленческих решений.
-

# Объекты (сферы) маркетингового контроля

---





# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Текущий контроль за осуществлением запланированных маркетинговых мер во всем их многообразии и комплексности дает возможность по ходу реализации вносить определенные, обоснованные поправки и коррективы в маркетинговую деятельность для достижения поставленных целей, что в свою очередь также способствует общему повышению результативности проводимых мероприятий в области сбыта и производства.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Кроме того, в процессе осуществления контрольной функции принимается решение о том, какой из вариантов разработанной программы маркетинга будет реализовываться, что в свою очередь связано с тем, какой из вариантов прогноза развития внешней и внутренней среды реализовался.
-

# Стадии маркетингового контроля

---



# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **Контроль маркетинга** осуществляется на различных этапах с помощью отдельных **элементов** контрольно-аналитической системы. Она включает:
  - **ситуационный анализ** - предварительный аналитический этап маркетингового планирования, преследующий цель определить положение предприятия на рынке. Используется анализ составляющих внешней и внутренней среды маркетинга в форме ответов на заранее подготовленные группы вопросов;
-



# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **контроль результатов** - заключительный этап маркетингового планирования, преследующий цель выявить соответствие и результативность выбранной стратегии и тактики реальным рыночным процессам. Осуществляется в виде стратегического, текущего (оперативного) контроля и контроля прибыльности с использованием стандартизированных форм;
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **ревизию маркетинга** - процедуру пересмотра или существенной корректировки стратегии и тактики маркетинга в результате изменений условий как внешнего, так и внутреннего характера. Проводятся соответствующие расчеты и оценки;
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **аудит маркетинга** - анализ и оценку маркетинговой функции предприятия. Осуществляется специалистами в форме независимой внешней проверки всех элементов системы маркетинга. Строится на общих принципах аудита, направленных на выявление упущенных выгод от неадекватного использования маркетинга на предприятии. Представляет направление в области маркетингового консультирования. Использует общепринятые процедуры управленческого консультирования (диагностика, прогноз и т.д.).
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Аудит маркетинга осуществляется посредством всеобъемлющей, систематической ревизии, которая представляет собой проверку среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности фирмы и ее подразделений.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **Эффективность маркетинговой системы** - 1) показатель способности маркетинговой системы обеспечивать непрерывный процесс формирования воспроизводства спроса на товары и услуги при заданном уровне затрат на маркетинг; 2) критерий, показатель качества функционирования маркетинговой системы; 3) комплексный показатель результативности взаимодействия субъектов маркетинговой системы в процессе обмена ресурсами.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **Эффективность принятия маркетингового решения** - 1) мера полезности, относительный результат цены экономического риска от выбранного варианта решения маркетинговой задачи из множества рассматриваемых (возможных) альтернатив; 2) способность выбранного варианта решения маркетинговой задачи приносить экономический эффект.
-

# Контроль в маркетинге

---

- *Виды маркетингового контроля по масштабам результатов деятельности:*
  - *- стратегический контроль;*
  - *- оперативный, текущий, контроль за выполнением планов ;*
  - *- контроль прибыльности.*
  - **1. Стратегический контроль**
  - Стратегический контроль представляет собой оценку стратегических решений маркетинга с точки зрения их соответствия внешним условиям деятельности предприятия.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

## □ 2. Оперативный контроль

- Оперативный (или текущий) контроль направлен на оценку достижения поставленных маркетинговых задач, выявление причин отклонений, их анализ и корректировку. Оперативно контролируются следующие показатели:
  - -объем продаж (сопоставление факта и плана);
  - - доля рынка (изменение конкурентного положения);
  - отношение потребителей к предприятию и его продукции (обследования, конференции, экспертиза и др.);
-



# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- -эффективность использования финансовых средств, выделенных на маркетинговые мероприятия, например: число торговых сделок относительно проведенных коммерческих переговоров, доля административных расходов в объеме продаж, затраты на рекламу и узнаваемость потребителем продукции предприятия и т.д.
  - Разрабатываются дополнительные меры по повышению эффективности конкретных маркетинговых действий.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

## □ **3. Контроль прибыльности**

- Контроль прибыльности представляет собой проверку фактической прибыльности по различным товарам, рынкам, группам потребителей или клиентов, каналам распределения и другим как результата реализации плана маркетинговых мероприятий в сравнении с затратами на маркетинговые мероприятия.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- При контроле прибыльности различают прямые и косвенные маркетинговые затраты. **Прямые затраты** - это затраты, которые могут быть отнесены непосредственно к отдельным элементам маркетинга: расходы на рекламу, комиссионные торговым агентам, проведение маркетинговых исследований, заработная плата работников службы маркетинга, оплата привлекаемых экспертов и специалистов и др. Такие затраты закладываются в бюджет маркетинга по соответствующим направлениям.
-

# Контроль в маркетинге

---

- *Сводка контрольных показателей* включает:
    - объем продаж в рублях и в % к прошлому году;
    - размер текущей прибыли в рублях и в % к прошлому году;
    - бюджет для достижения этих целей в рублях и в %- от запланированной суммы продаж;
    - размер бюджета на рекламу в рублях и в % от запланированной суммы продаж.
-

Виды контроля	Главная ответственность	Цели контроля	Содержание
1. Контроль годовых планов	Руководители высшего и среднего звена	Определить, достигнуты ли запланированные результаты	Анализ объема продаж. Анализ рыночной доли. Анализ отношения объема продаж к затратам. Финансовый анализ. Анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности
2. Контроль прибыльности	Контролер маркетинговой деятельности	Определить, по каким статьям у компании наибольшие расходы и доходы	Определение прибыльности в разрезе продуктов, территорий, потребителей, каналов сбыта и др.
3. Контроль эффективности	Руководители линейных и штабных служб. Контролер маркетинговой деятельности	Оценка и улучшение эффективности маркетинговой деятельности	Анализ эффективности работы сбытовиков, рекламы, стимулирования торговли
4. Стратегический контроль	Руководители высшего звена, аудиторы	Определить, насколько полно компания использует свои ресурсы на рынках по отношению к продуктам и каналам сбыта	Анализ эффективности маркетинговой деятельности, аудиторский контроль маркетинговой деятельности

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **Контроль годовых планов** — оценка и корректировка уровня выполнения годовых заданий по объему продаж, прибыли и другим показателям в разрезе отдельных рынков.
  - При контроле годовых планов выполняются анализ продаж, анализ рыночной доли, анализ соотношения между затратами на маркетинг и объемом продаж, финансовый анализ, анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Анализ продаж заключается в измерении и оценке фактического объема продаж разных продуктов на различных рынках сбыта по отношению к поставленным в этой области целям.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Анализ рыночной доли направлен на выяснение позиции на рынке по отношению к конкурентам. Предположим, что предыдущий анализ показал, что за год объем продаж вырос. Это увеличение может быть обусловлено как выгодной рыночной конъюнктурой, которой могут воспользоваться также и конкуренты, так и повышением эффективности деятельности данной компании по отношению к конкурентам.
-



# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Анализ рыночной доли должен показать, усилились или нет конкурентные позиции данной компании. В случае, когда конкуренты с большей пользой для себя использовали выгодную рыночную ситуацию, чем данная компания, может сложиться ситуация, когда объем продаж данной компании вырос, а показатель рыночной доли снизился. Следовательно, ее конкурентные позиции на рынке ухудшились.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Анализ соотношения между затратами на маркетинг и объемом продаж позволяет организации оценить эффективность маркетинговых затрат и определить их наиболее приемлемую величину. Обычно такой анализ проводится применительно к отдельным составляющим маркетинговых затрат, т. е. изучаются величины и динамика таких соотношений, как затраты на рекламу к объему продаж, затраты на маркетинговые исследования к объему продаж, затраты на стимулирование сбыта к объему продаж, затраты на сбытовиков к объему продаж.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Результаты данного анализа должны быть оценены с точки зрения финансовой деятельности организации в целом. Это необходимо для того, чтобы понять, за счет чего и где организация получает деньги.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- В рамках оперативного контроля анализируются следующие показатели:
    - объем и структура продаж;
    - доля рынка;
    - лояльность потребителей.
- При использовании методики контроля лояльности потребителей определяются: количество постоянных клиентов; число новых клиентов; число ушедших клиентов; кумулятивное проникновение; количество повторных покупок; величина интенсивности потребления; число жалоб и претензий.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **Виды контроля** маркетинга по уровню рассматриваемых вопросов охватывают осуществление функций маркетинга как внутри организации, так и вне ее.
  - **В связи с этим выделяют три уровня контроля маркетинга:**
    - 1. Организация в целом.
    - 2. Подразделение маркетинга.
    - 3. Внешний контроль.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **1. Контроль маркетинга на уровне организации в целом** направлен на получение информации, необходимой для оценки уровня эффективности маркетинга и принятия соответствующих решений со стороны руководства организации. Обычно результаты контроля докладываются ежемесячно на совете директоров. Как правило, данный контроль направлен на оценку эффективности выполнения стратегического плана и годового плана маркетинга организации, прогресса в области маркетинговой деятельности, соотношения: цены — затраты — прибыль, результатов разработки новых продуктов.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Оценка прогресса в области маркетинговой деятельности осуществляется на основе изучения динамики показателей дохода, затрат и прибыли.
  - Величина дохода определяется объемом реализации и ценой продажи. Для определения величины прибыли необходимо знать издержки, в которых важнейшей составляющей являются производственные издержки.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Объем реализации и цена определяются главным образом эффективностью деятельности служб маркетинга; производственные издержки — эффективностью производственных служб организации. Службы маркетинга должны постоянно получать информацию о производственных издержках. Только в этом случае возможна оценка соотношения: цена- издержки — прибыль.
-



# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **2. На уровне подразделения** маркетинга контроль маркетинга следует осуществлять на непрерывной основе. Он направлен на оценку эффективности отдельных аспектов маркетинговой деятельности за короткие промежутки времени и оценку компетентности руководства данного подразделения в более долгосрочной перспективе.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- Не существует принципиальных различий между двумя первыми видами контроля. Например, анализ объема реализации является одним из направлений контроля маркетинга в обоих случаях. Различие скорее всего заключается в том, на каком уровне управления и в каких целях используются полученные результаты.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **3. Внешний контроль** осуществляют, как правило, консультационные фирмы. Рекламные агентства, например, могут наряду с оценкой эффективности рекламной кампании оценить соответствие маркетинговой деятельности конкретным рыночным условиям. Фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, оценивают сравнительную динамику сбыта и отношение потребителей к товарам организации.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- **Аудиторские** фирмы могут осуществить всеобъемлющий анализ эффективности маркетинговой деятельности в целом. При использовании методики комплексного подхода к аудиту маркетинга к *маркетинговым* показателям оценки относятся: лояльность покупателей, динамику продаж.
-

## Мероприятия для осуществления контроля маркетинга по объектам, сферам, уровням

Контролируемые характеристики	Мероприятия
Деятельность службы маркетинга	<p>Проверка соответствия организационной структуры этой службы требованиям целей и задач предприятия.</p> <p>Мероприятия по обеспечению интенсификации деятельности на рынке, снижению затрат, повышению гибкости и т. д.</p>
Расходы на маркетинг	Анализ структуры абсолютных и удельных расходов на рекламу, стимулирование сбыта, паблик рилейшенз, распределение затрат
Общие расходы	Анализ абсолютных значений общих затрат, обоснование путей их снижения, формирование планов расходов

План расходов	<p>В первую очередь исследование расходов на маркетинг, принимая во внимание результаты сравнительного анализа отклонений фактических показателей от плановых.</p> <p><b>Анализ расходов с учетом их назначения:</b></p> <p>расходов, связанных с планированием заказов и поставок (реклама, стимулирование сбыта и т. д.);</p> <p>расходов, связанных с развитием поставок (транспорт, упаковка, фрахт и т. д.);</p> <p>расходов на содержание управленческого персонала в сфере маркетинговой деятельности</p>
Оборот	<p>Анализ оборота с учетом развития объемов и ценности поставок.</p> <p>Анализ оборота по группам продуктов, по покупателям, областям (регионам) потребления, путям сбыта, отраслям.</p> <p>Исследование воздействия маркетинговых мероприятий на оборот (возможность снижения цен, расходов на рекламу и т. д.)</p>

---

## Мероприятия для осуществления контроля маркетинга по объектам, сферам, уровням

---

Расходы/оборот	Анализ всех расходов на маркетинг по отношению к плановым и фактическим объемам оборота
Распределение	Исследование рациональности применяемых структур распределения товара и необходимости торговых посредников (оптовая, розничная торговля)
Внешняя среда	Анализ внешней среды и разработка мероприятий по адаптации деятельности службы маркетинга к возможным изменениям основных факторов этой среды

---

Контроль произведенных расходов на маркетинг, распределенных по его элементам и функциям, – выполняется в три этапа:

---

- 1) изучение бухгалтерской отчетности, сопоставление поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими статьями расходов;
- 2) пересчет расходов по функциям маркетинга: расходы на маркетинговые исследования, маркетинговое планирование, управление и контроль, рекламу, персональные продажи, хранение, транспортировку и т.д.



# Контроль в маркетинге

---

- 3) разбивка маркетинговых расходов по функциям применительно к отдельным товарам, методам и формам реализации, рынкам (сегментам), каналам сбыта и т.д. Обычно используется табличный метод представления информации: в числителе составляемой таблицы указывают функциональные статьи расходов на цели маркетинга, а в знаменателе – отдельные товары, рынки, конкретные группы покупателей и т.д.
-

# Сферы (объекты, уровни), виды и элементы контроля маркетинга

---

- В составляемой таблице расчетов в числителе указывают текущие статьи расходов, а в знаменателе – их разбивку по статьям затрат на маркетинг. Ценность такого рода анализа заключается в возможности связать текущие затраты с конкретными видами маркетинговой деятельности.
-

Сбыт, шт.

12000

10000

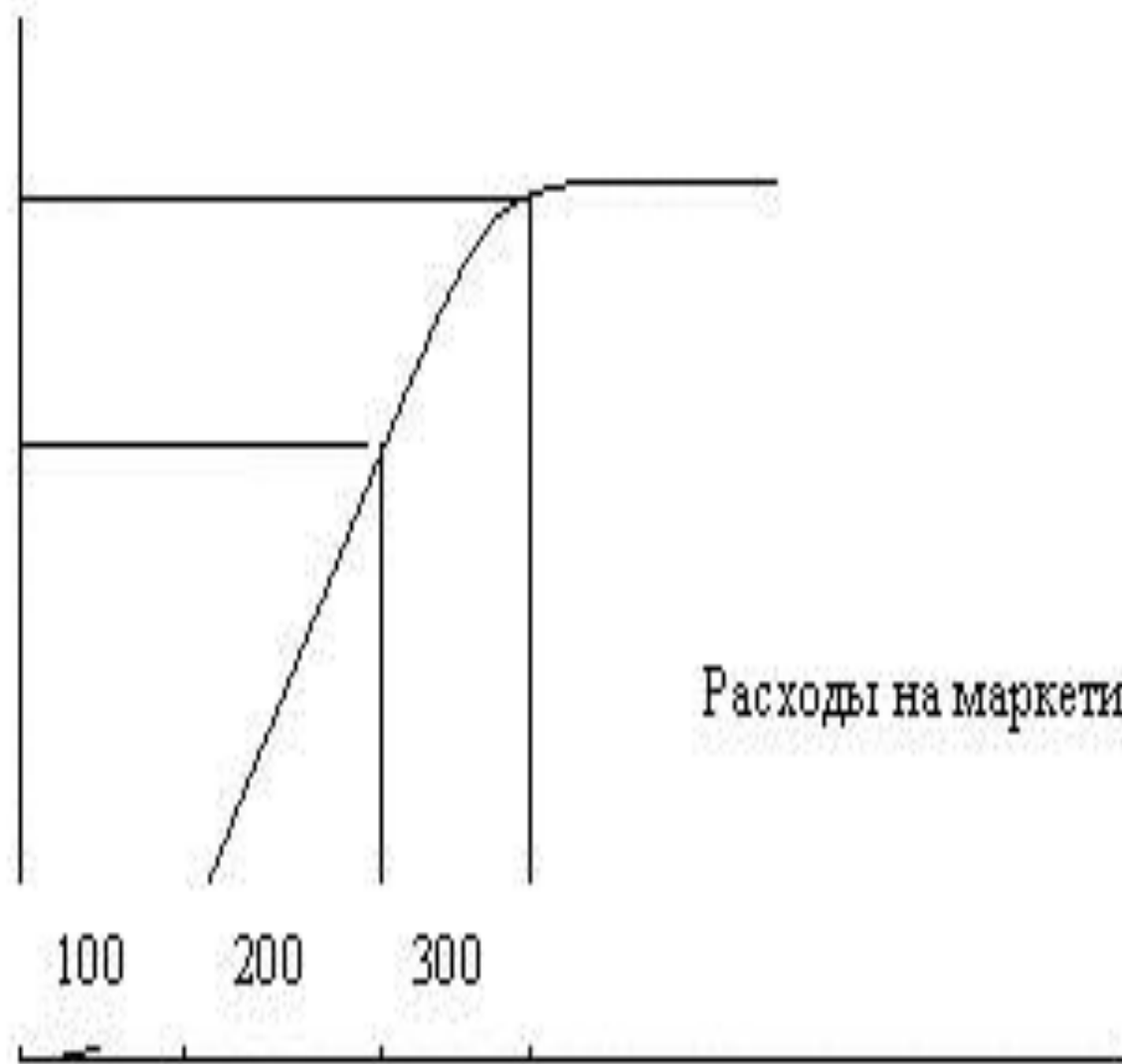
3000

100

200

300

Расходы на маркетинг, тыс. руб.



# Контроль в маркетинге

---

- Проведение стратегического контроля и вытекающей из него *ревизии (пересмотра) маркетинговой стратегии* в отличие от двух других форм маркетингового контроля (оперативного контроля и контроля прибыльности) – мера неординарная, а нередко и чрезвычайная. К ней прибегают главным образом в тех случаях, если:
    - - принятая ранее стратегия и определяемые ею задачи морально устарели и не соответствуют изменившимся условиям внешней среды;
-

# Контроль в маркетинге

---

- - значительно усилились рыночные позиции основных конкурентов предприятия, возросла их агрессивность, повысилась эффективность форм и методов их работы, причем это произошло в минимальные сроки;
  - - предприятие потерпело поражение на рынке: резко сократились объемы продаж, утеряны некоторые рынки, ассортимент содержит малоэффективные товары пониженного спроса, многие традиционные покупатели все чаще отказываются от приобретения товаров предприятия.
-

---

## □ 3. Тесты

---

К какому виду плана относится  
ситуационный анализ?

---

- a) тактическому;
  - b) стратегическому;
  - c) краткосрочному;
  - d) долгосрочному.
-

Какой из вариантов планов показывает правильную последовательность планирования маркетинга?

---

- a) выдвижение целей, ситуационный анализ, стратегия, тактика, контроль;
  - b) ситуационный анализ, выдвижение целей, стратегия, тактика, контроль;
  - c) ситуационный анализ, выдвижение целей, стратегия, контроль, тактика;
  - d) стратегия, выдвижение целей, ситуационный анализ, тактика, контроль.
-



# ***К задачам контроля маркетинга относятся (2 вар.)...***

---

- А. сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели
  - Б. проверку предлагаемых планов на полноту и реализуемость
  - В. определение допустимых границ отклонения величин
  - Г. координацию процесса обмена информацией
-

Тест. При использовании методики контроля лояльности потребителей определяются ...

---

- 1. величина запасов товаров
  - 2. величина интенсивности потребления
  - 3. количество повторных покупок
  - 4. дифференцированный анализ по различным товарам
-