

Лекция 11. Управление маркетингом: бюджет маркетинга, организация службы маркетинга

- 1. Бюджет маркетинга:
 - 1.1. Принципы формирования бюджета маркетинга.
 - 1.2. Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки.
 - 1.3. Состав затрат на маркетинг.
 - 2. Организация службы маркетинга:
 - 2.1. Цели, задачи и функции служб маркетинга.
 - 2.2. Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы использования.
 - 2.3. Особенности организации деятельности работников маркетинговых подразделений.
-

1. Бюджет маркетинга

- **1.1. Принципы формирования бюджета маркетинга.**
 - **Бюджет маркетинга** — это финансовый план маркетинга, в котором в детализированной форме приведены величины затрат и доходов от осуществления маркетинговой деятельности фирмы.
 - Бюджет маркетинга в количественной форме отражает ожидания руководства относительно будущих доходов, финансового состояния предприятия.
-

Принципы формирования бюджета маркетинга

- Формирование бюджета маркетинга основывается на принципах:
 - 1. отчисления определенной доли от ожидаемой выручки,
 - 2. остаточного финансирования,
 - 3. предположения, что затраты на маркетинг обуславливаются ожидаемой выгодой,
 - 4. ориентации на «прошлый опыт».
 - В рамках классификации принципов применяется: целевой (основной и локальные) и остаточный.
 - В качестве «локальных целевых» принципов встречаются – «не менее прошлого года», или «формировать бюджет из расчета роста доли рынка на _____ %».
-

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА БЮДЖЕТОВ

БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА ФИРМЫ



ПРИМЕР ГОДОВОГО БЮДЖЕТА МАРКЕТИНГА

СТАТЬИ БЮДЖЕТА	ТЫС. ДОЛЛ.	%
Суммарный прогнозный объем продаж	3000	100
Наиболее вероятные производственные издержки	1000	33,3
Промежуточная прибыль	2000	66,7
Затраты на маркетинг:		
Реклама	14	
Организация продажи	45	
Другие затраты на продвижение продукта	5	
Доведение продукта до потребителей и их обслуживание	500	
Упаковка	20	
Техническое обслуживание	20	
Оплата труда руководителей и сотрудников маркетинговых служб	20	
Кредиты, предоставляемые потребителям	110	
Стоимость информации	30	
Суммарные маркетинговые затраты	764	25,5
Прибыль	1236	41,2

Название метода	Составляющие метода	Порядок расчета бюджета
Бюджеты равновесия и рентабельности	Остаточный бюджет	Зависит от финансовых возможностей предприятия после учета всех других затрат
	Технический бюджет	Расходы на рекламу / предельная прибыль на единицу продукции
	Бюджет в процентах от выручки	Определяется с помощью фиксированного процента от расчетной выручки
Бюджеты, исходящие из задач и целей коммуникации	Бюджет контакта	Рассчитываются затраты, обеспечивающие требуемый охват и повторяемость рекламных сообщений в целевой аудитории
	Бюджет влияния на восприятие	Рассчитываются затраты, обеспечивающие достижение требуемой познавательной, эмоциональной и поведенческой реакции потребителей
Бюджеты, ориентированные на продажи или долю рынка	Оптимальный бюджет	Рассчитывается как произведение показателей эластичности продаж по рекламе, предельной прибыли и отношения расходов на 1000 жителей к объему продаж
	Модель Видаля — Вольфа	Строится на зависимости продаж: от предельной выручки на единицу затрат на рекламу и общей суммы инвестиций в рекламу; от доли потенциального рынка, которую может завоевать товар; от сокращения доли продаж под влиянием «обесценения» рекламы
	Модель Литтла	Сопоставляются минимально ожидаемая доля рынка при отсутствии рекламы и максимально возможная доля рынка при высоком уровне расходов на рекламу с учетом ее интенсивности (параметры определяются с использованием экспертных оценок)

Принципы формирования бюджета маркетинга

- **Модель Видаля-Вольфа**
устанавливает связь между объемом продаж или выручкой и расходами на рекламу.
 - Базируется на формуле, где r - реакция сбыта на рекламу,
 - $r = \text{объем продаж} / \text{затраты на рекламу}$
-

Перспективное планирование эффективности маркетинговых мероприятий в единицах продукции

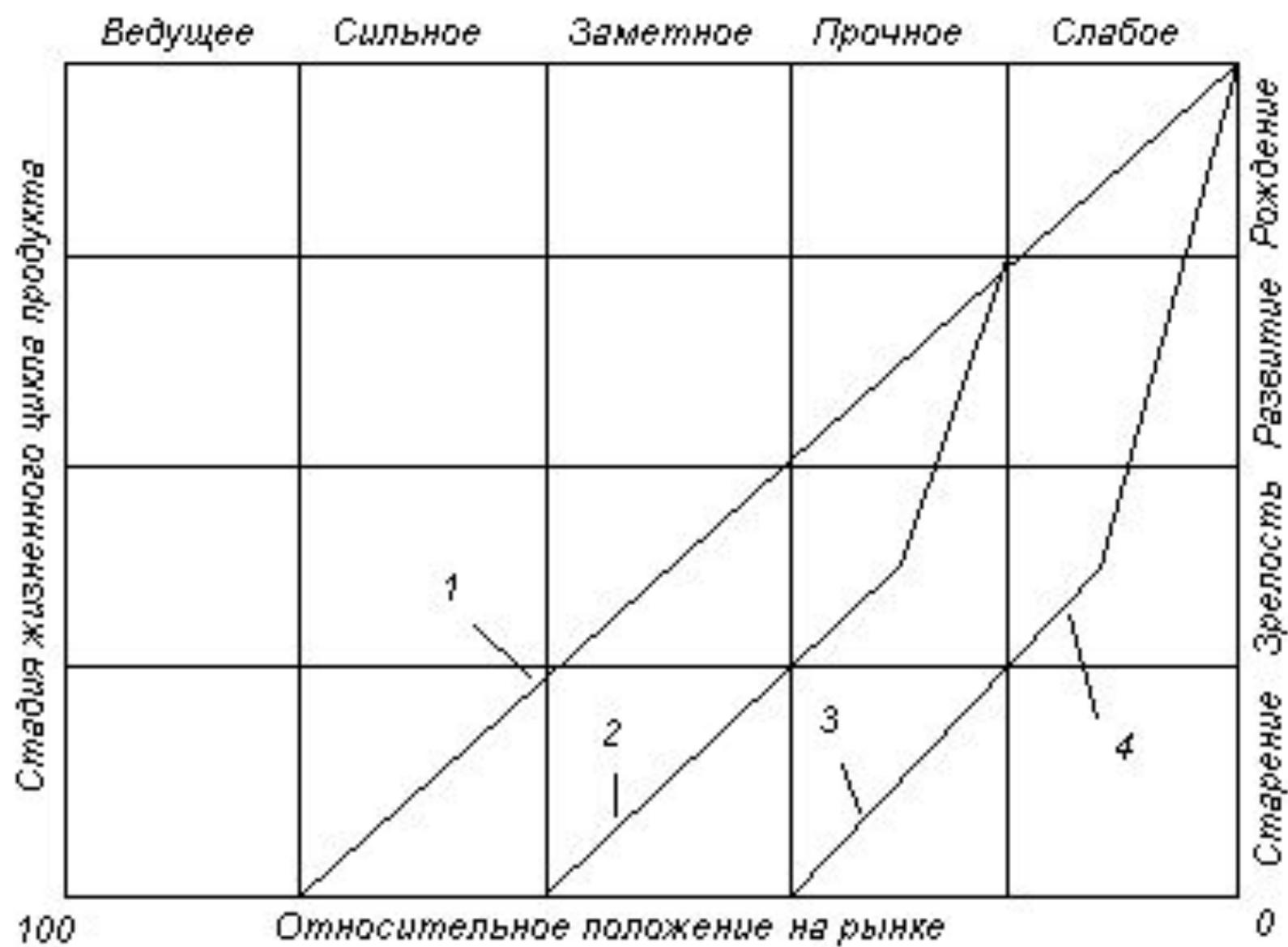
Показатель	База	2004	2005	2006
Спрос, млн единиц	15,95	16,95	18,80	20,00
Доля рынка, %	22,7	22,9	23,2	23,7
Объем продаж, млн единиц	3,62	3,88	4,36	4,74
Цена за единицу, \$	125,00	125,00	125,00	125,00
Выручка, \$ млн	452	485	454	593
Маржа, %	43,3	43,7	43,7	43,9
Валовая прибыль, \$ млн	196,6	212,2	238,3	260,1
Маркетинговые расходы, % от выручки	14,4	13,6	13,6	13,0
Маркетинговые расходы, \$ млн	65,3	66,0	74,0	77,0
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, \$ млн	131,3	146,2	164,3	183,1
Доходность маркетинговых мероприятий, %	29,1	30,1	30,1	30,9
Соотношение инвестиций и эффективности маркетинговых мероприятий, %	201,0	221,4	222,0	237,8

Перспективное планирование эффективности маркетинговых мероприятий в зависимости от количества потребителей

Показатель	База	2004	2005	2006
Спрос (количество потребителей)	1 323 000	1 415 000	1 567 000	1 667 000
Доля рынка, %	22,7	22,9	23,2	23,7
Количество клиентов	300 321	324 035	363 544	395 079
Выручка на одного потребителя, \$	1510	1500	1500	1500
Выручка, \$ млн	452	485	454	593
Маржа, %	43,3	43,7	43,7	43,9
Валовая прибыль, \$ млн	196,6	212,2	238,3	260,1
Маркетинговые расходы, % от выручки	14,4	13,6	13,6	13,0
Маркетинговые расходы, \$ млн	65,3	66,0	74,0	77,0
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, \$ млн	131,3	146,2	164,3	183,1
Доходность маркетинговых мероприятий, %	29,1	30,1	30,1	30,9
Соотношение инвестиций и эффективности маркетинговых мероприятий, %	201,0	221,4	222,0	237,8

Модель (матрица) Литтла

- Анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке. Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса (на следующем слайде их 3), при этом, может занимать одну из пяти конкурентных позиций: ведущую, сильную, заметную, прочную или слабую.
-



Модель (матрица) Литтла

- Каждый из видов бизнеса, в данном случае их 3, анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.
 - Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу АДЛ/ЛС, которая состоит из 20 ячеек.
-

Модель (матрица) Литтла

- В примере матрицы АДЛ/ЛС – 4-е стратегии: 1 – естественное развитие; 2 – избирательное развитие; 3 – жизнеспособное развитие; 4 – выход. Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается продуманный набор стратегических решений.
-

Модель (матрица) Литтла

- В рамках каждого «выбора» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора». Вклад модели Литтла в развитие методики стратегического планирования - осуществляется выбор уточненной стратегии. Модель предлагает 24 таких стратегии.
-

ТИПОВАЯ ПРОГРАММА РАСХОДОВ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Организационные расходы

- 1.1. Оплата труда штатных работников отдела маркетинга по реализации программы маркетинговых исследований
- 1.2. Оплата труда внештатных работников отдела маркетинга, привлекаемых для выполнения программы маркетинговых исследований
- 1.3. Командировочные расходы
- 1.4. Накладные расходы

2. Расходы на проведение маркетинговых исследований

- 2.1. Стоимость источников информации
 - 2.1.1. Подписка на периодические издания и специальную литературу
 - 2.1.2. Абонирование информационных систем
 - 2.1.3. Приобретение типовых пакетов информации у специализированных информационных предприятий и организаций
- 2.2. Техническое обеспечение работ
 - 2.2.1. Приобретение специальных и расходных материалов
 - 2.2.2. Приобретение специального оборудования
 - 2.2.3. Оплата услуг специализированных предприятий по обработке информации, множительным, полиграфическим работам
- 2.3. Оплата консультационных услуг

~~**3. Заказы на организацию и проведение маркетинговых исследований специализированными организациями**~~

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАТРАТ:

* $\frac{\text{затраты по функционированию торговых агентов/}}{\text{объем продаж}}$

$\frac{\text{затраты на рекламу/}}{\text{объем продаж}}$

* $\frac{\text{затраты на маркетинговые исследования/}}{\text{объем продаж}}$

* $\frac{\text{затраты на формирование сбыта/}}{\text{объем продаж}}$

объем продаж

Анализ соотношения между затратами на маркетинг и объемом продаж позволяет оценить эффективность маркетинговых затрат и определить их наиболее приемлемую величину.

Отношения затрат к объему продаж должны быть проанализированы с точки зрения общих финансовых целей.

Принципы формирования бюджета рекламы и маркетинга

- Формирование бюджета маркетинга основано на общих принципах финансового управления (включая задачи производства), где среди многочисленных форм бюджетов наиболее часто используются:
 - - гибкие бюджеты – фактические и бюджетлируемые операции сравниваются при заданном объеме выпуска продукции;
 - - бюджет капитала – долгосрочный бюджет, предназначенный для закупок долгосрочных финансовых активов;
 - - сводный бюджет – состоит из производственного (операционного) и финансового бюджетов.
-

	Принципы	Механизмы расчета/ Показатели
	Ориентирами на «прошлый опыт» финансируется то, что дает наибольшую отдачу	Ориентирами на «прошлый опыт» финансируется то, что дает наибольшую отдачу
	Основан на отчислении определенной доли от ожидаемой выручки	Затраты на маркетинг определяются как разница между валовой прибылью и суммой целевой прибыли
	Основан на принципах остаточного финансирования	Затраты на маркетинг определяются после того, как сформированы затраты на производство
	Предполагает, что затраты на маркетинг обуславливаются ожидаемой выгодой	Затраты на каждое маркетинговое действие соотносятся с ожидаемыми выгодами в движении к намеченной цели
	Ориентирован на «прошлый опыт».	Ориентирами на «прошлый опыт»: финансируется то, что дает наибольшую отдачу

Принципы формирования бюджета маркетинга

- В операционном бюджете отражаются планируемые расходы, связанные с производственной и маркетинговой деятельностью предприятия. Операционный бюджет включает в себя:
 - – бюджет продаж – прогнозная стоимостная оценка ожидаемых продаж с указанием предполагаемой цены продаж и объема продаж в натуральных единицах;
 - – бюджет производства – количество единиц производимых товаров, рассматриваемое как функция продаж и изменений в объеме запасов на конец и начало года;
-

Принципы формирования бюджета рекламы и маркетинга

- – бюджет затрат сырья и материалов – сведения о размерах закупок сырья и материалов на год;
 - бюджет общезаводских накладных расходов – все виды затрат, кроме прямых затрат труда, сырья и материалов. Состоит из переменных и фиксированных накладных расходов на предстоящий год;
 - бюджет затрат на реализацию и распределение товаров – все расходы на реализацию, общие и административные расходы, а также другие необходимые операционные расходы;
 - бюджет прибыли и убытков.
- На основе информации, содержащейся во всех указанных бюджетах, составляют перспективный баланс.
-

Пример: Формирование долгосрочного рекламного бюджета

	Первый год	Второй год	Третий год
Продажи			
Объем, т	300	600	800
Средняя стоимость, руб.	20	18	17,5
Оборот, тыс. руб.	6000	10 800	14 000
Рекламный бюджет			
Процент от оборота	6	5	5
Объем, тыс. руб.	360	540	700

Распределение затрат по направлениям

Общая рекламная поддержка	POSM	PR-деятельность (выставки, семинары, публикации)
80 %	10 %	10 %
320 тыс. руб.	40 тыс. руб.	40 тыс. руб.

1.2. Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- В практике маркетинга используются различные методы определения бюджета маркетинга. Ни один из них не является универсальным и совершенным. К числу наиболее распространенных методов относятся:
-

Методы определения бюджета маркетинга

Финансирование "от возможностей"

Метод "фиксированного процента"

Метод "соответствия конкуренту"

Метод максимальных расходов

Метод на основе целей и задач

Метод учета программы маркетинга

Метод "маржинального подхода"

Прейскурантный метод

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **1. Метод финансирования «от возможностей»** применяется предприятиями, ориентированными на производство, а не на маркетинг. Финансирование от возможностей основан на приоритете приказов «сверху». На долю последнего обычно приходится лишь то, что остается после удовлетворения запросов производства как такового (если что-то остается).
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Единственное, но весьма сомнительное преимущество метода, - отсутствие каких-либо серьезных конфликтов с производственными подразделениями из-за их безусловного приоритета. Недостатков такого метода множество: абсолютная произвольность, субъективность выделения конкретных сумм, их непредсказуемость год от года. Как следствие, - невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ и планирования комплекса маркетинга.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **2. Прейскурантный метод**
предполагает планирование бюджета на основе данных о предполагаемых объемах продаж, совокупных издержках и назначенной величине (норме) целевой прибыли. Этот метод весьма спорен, так как относит затраты на маркетинг к статье распределения прибыли, хотя часть из них включена в себестоимость; кроме того, используется остаточный метод финансирования.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **3. Метод «фиксированного процента»**
основан на отчислении определенной доли от достигнутого или предполагаемого объема сбыта (например, 3 % от объема продаж прошлого года). Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он же и наименее логичен, поскольку ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема сбыта). При ориентации на результаты завершившегося периода развитие маркетинга становится возможным только при условии его предыдущих успехов.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Этот метод субъективен, так как величина процента устанавливается волевым решением. Если же налицо рыночная неудача и объем продаж уменьшается, то вслед за этим пропорционально падает и величина отчислений на маркетинг. Предприятие оказывается в тупике.
 - **Пример метода «фиксированного процента».** Расходы фирмы на маркетинг составляют 2% от объема сбыта. Объем сбыта в будущем году прогнозируется в размере 10 млн. рублей. При этом бюджет маркетинга составит 0,2 млн. рублей.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **4. Метод «ориентации на конкурента»** предполагает учет практики и уровня затрат на маркетинг конкурирующих предприятий с поправкой на соотношение сил и долю рынка. Для его реализации необходимо наличие ряда условий. Во-первых, следует подобрать конкурента, близкого по ресурсам, интересам и рыночной позиции. Во-вторых, требуется хотя бы приблизительно определить размеры его маркетингового бюджета, что весьма затруднительно.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Если усилия конкурента по рекламе и стимулированию сбыта заметны на рынке и могут быть хотя бы приблизительно установлены, то затраты на проведение маркетинговых исследований и разработку товаров оценить достаточно сложно. Кроме того, такой метод разработки бюджета маркетинга не отличается устойчивой оптимальностью, хотя и дает возможность использования коллективного опыта.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Нет никакой гарантии, что избранный предприятием для подражания конкурент поступает грамотно, рационально формируя свой бюджет, и вообще исходит из тех целевых установок, которые ему приписали. **Пример метода «ориентации на конкурента»:**
Бюджет маркетинга фирмы составляет 5 млн. рублей. Ожидается, что ведущий конкурент увеличит свои расходы на маркетинг на 2%. Фирма, учитывая это, устанавливает бюджет на следующий год в размере 5,1 млн. рублей.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **5. Метод маржинального дохода** - основан на отчислении определенной доли от ожидаемой выручки. Базируется на фактически сложившейся нелинейной зависимости между изменениями объема продаж и затратами на маркетинг. Сопоставление различных вариантов позволяет найти оптимум.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **6. Метод «максимальных расходов»** предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. Минус - в пренебрежении способами оптимизации расходов. Более того, с учетом достаточно значительного временного интервала между осуществлением затрат на маркетинг и достижением результатов использование этого метода может слишком быстро привести предприятие к труднопреодолимым финансовым затруднениям и, вследствие этого, к отходу от маркетинговой концепции.

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **7. Метод «учета программы маркетинга»** предполагает расчет затрат на реализацию различных вариантов комплекса маркетинга в зависимости от альтернатив маркетинговой стратегии.
 - **8. Метод «задание – цель»** предполагает, что любое маркетинговое усилие должно строго соответствовать конкретным целям работы, при этом затраты на каждое маркетинговое действие соотносятся с ожидаемыми выгодами в движении к намеченной цели.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- **Метод «задание – цель»** требует стройной системы четко сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к суммированию затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей. Пример применения метода формирования бюджета маркетинга **«соответствия целям и задачам»**: Фирма планирует на следующий год увеличить объем сбыта марки А на 5% и внедрить марку В. На решение задач необходимы средства для п. А – 0,6 млн. рублей, и В 0,4 млн. рублей. Бюджет маркетинга на следующий год составит 1,0 млн. рублей.

Методы определения бюджета маркетинга и их недостатки:

- **1. Финансирование от возможностей:** основан на принципах остаточного финансирования, поскольку бюджет маркетинга определяется как разница между валовой и целевой прибылью.
 - **2. Метод фиксированного процента:** затраты на маркетинг зависят от объема продаж, при падении которых снижаются и средства на реализацию маркетингового плана, что может привести к тяжелым последствиям.
 - **3. Прейскурантный метод:** значительный временной лаг между осуществлением затрат и достижением результатов; метод может привести фирмы к финансовым затруднениям, а значит к отходу от маркетинговых позиций.
-

Методы определения бюджета маркетинга и их недостатки:

- Финансирование от возможностей основан на приоритете приказов «сверху». Недостатков такого метода множество: абсолютная произвольность, субъективность выделения конкретных сумм, их непредсказуемость год от года. Метод фиксированного процента основан на отчислении определенной доли от прошлогоднего объема продаж. Этот метод наименее логичен, так как ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема продаж), а также весьма субъективен, так как величина процента устанавливается волевым решением. Прейскурантный метод предполагает планирование бюджета на основе данных о предполагаемых объемах продаж, совокупных издержках и назначенной величине (норме) целевой прибыли. Этот метод весьма спорен, так как относит затраты на маркетинг к статье распределения прибыли, хотя часть из них включена в себестоимость; кроме того, используется остаточный метод финансирования.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Методы расчета бюджета маркетинга и их содержание:
 1. Метод «задание – цель»:
затраты на маркетинг соотносятся с ожидаемыми выгодами в движении к намеченной цели.
 - 2. Метод маржинального дохода:
базируется на фактически сложившейся нелинейной зависимости между изменениями объема продаж и затратами на маркетинг.
 3. Метод максимальных расходов:
предполагает, что на маркетинг надо расходовать как можно больше средств.
-

Методы определения объема рекламного бюджета и их содержание:

- 1. Финансирование «от возможностей»: остаточный метод финансирования, при этом фирма выделяет на рекламу столько денежных средств, сколько может себе позволить.
 - 2. Прейскурантный метод: метод на основе данных о предполагаемых объемах продаж, совокупных издержках и назначенной величине целевой прибыли.
 - 3. Метод соответствия конкуренту: планирование рекламного бюджета с ориентацией на смету рекламных расходов ближайшего конкурента (или лидера рынка).
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Принципы формирования влияют на методы расчета бюджета маркетинга, взаимосвязаны с конкретными показателями, ключевыми для деятельности фирмы.
 - Видом связи и ключевым показателем в соответствии с методом определения бюджета маркетинга являются следующие:
 - в методе предельной прибыли – функция реакции сбыта (заданный уровень сбыта и прибыли при определенном уровне затрат на маркетинг);
 - в методе целевой прибыли – расчет в определенной доле от прибыли;
 - в методе процента от прибыли – линейная функция (прямо пропорциональная зависимость от прибыли).
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Принимая во внимание недостатки, на практике применяют **бюджеты, составленные на основе применения интегрированного подхода** с использованием отдельных элементов всех рассмотренных приемов. Такой способ формирования бюджета может строиться, к примеру, путем ориентации на выполнение поставленной задачи с учетом действий конкурентов и средств, которые предприятие может выделить на маркетинг.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Формируя бюджет, необходимо не только определить общие расходы, но и распределить их как по целевым рынкам, группам товаров, основным функциям маркетинговой деятельности (маркетинговые исследования, разработка товаров, реклама, стимулирование сбыта и т. д.), так и внутри их.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- Соответствие между методами определения бюджета маркетинга и принципами их определения:
 - - финансирование от возможностей основано на приоритете приказов «сверху». План маркетинга при этом составляется только после того, как определены объемы финансирования на производство, то есть он основан на принципах остаточного финансирования.
-

Методы определения бюджета маркетинга, их сущность, преимущества и недостатки

- - метод «цель-задание» предполагает, что затраты на каждое действие плана маркетинга обуславливаются ожидаемой выгодой, любое маркетинговое усилие должно соответствовать конкретным целям (целевой принцип) маркетинговой деятельности предприятия.
 - метод «маржинального дохода» ориентирован на прошлый опыт, но использует не такой обобщенный показатель, как объемы продаж в прошлые периоды, а фактически сложившиеся зависимости между изменениями этих объемов и затраты на маркетинг (локальный целевой).
-

Бюджеты расходов по направлениям

Сбыт	Маркетинговое администрирование	Стимулирование сбыта	Реклама	Общественные связи	Исследования и разработки
------	---------------------------------	----------------------	---------	--------------------	---------------------------



Бюджет по сбыту

Задания по реализации товаров в натуральных выражениях	Задания по реализации в денежном выражении	Цели по рыночным долям
--	--	------------------------



Целевые бюджеты

Товарные группы	Клиенты	Регионы	Каналы сбыта
-----------------	---------	---------	--------------

Бюджет маркетинга

- **1.3. Состав затрат на маркетинг.**
 - **Затраты (издержки маркетинга)** — это совокупные затраты предприятия (фирмы) на анализ рыночных возможностей, разработку комплекса маркетинговых мероприятий, претворение их в жизнь и проведение маркетингового контроля.
-

Состав затрат на маркетинг

- Определение затрат на маркетинг – достаточно сложная задача, так как:
- – маркетинговые затраты обеспечивают процесс реализации товара;
- – маркетинговые затраты имеют инвестиционный характер и могут принести доходы в ближайшей перспективе;
- – финансовое планирование маркетинговых затрат осуществляется при разработке соответствующих бюджетов (исследований, коммуникационной политики и т.д.).

Состав затрат на маркетинг

- Основой для составления бюджета маркетинга служат следующие направления расходов:
 - затраты на маркетинговые исследования (конъюнктурные, средне- и долгосрочные), содержат расходы, связанные с привлечением различных источников информации, абонированием информационных систем, привлечением специализированных организаций по разработке программ и проведению «полевых» исследований, оплатой консультантов и др.;
-

Состав затрат на маркетинг

- - обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и ярмарках и т. д.);
 - - затраты на разработку новых товаров охватывают научно-технические и опытно-конструкторские работы, приобретение ноу-хау, закупку новых производственных материалов и оборудования, привлечение консультантов и экспертов и др.;
-

Состав затрат на маркетинг

- - затраты на распределение (организацию товародвижения и сбытовой сети) предусматривают расходы по формированию дилерско-дистрибьюторских сетей, организации фирменной торговли, сервисному обслуживанию, обучению торгового персонала и др.;
 - - затраты на содержание маркетинговых служб фирмы.
-

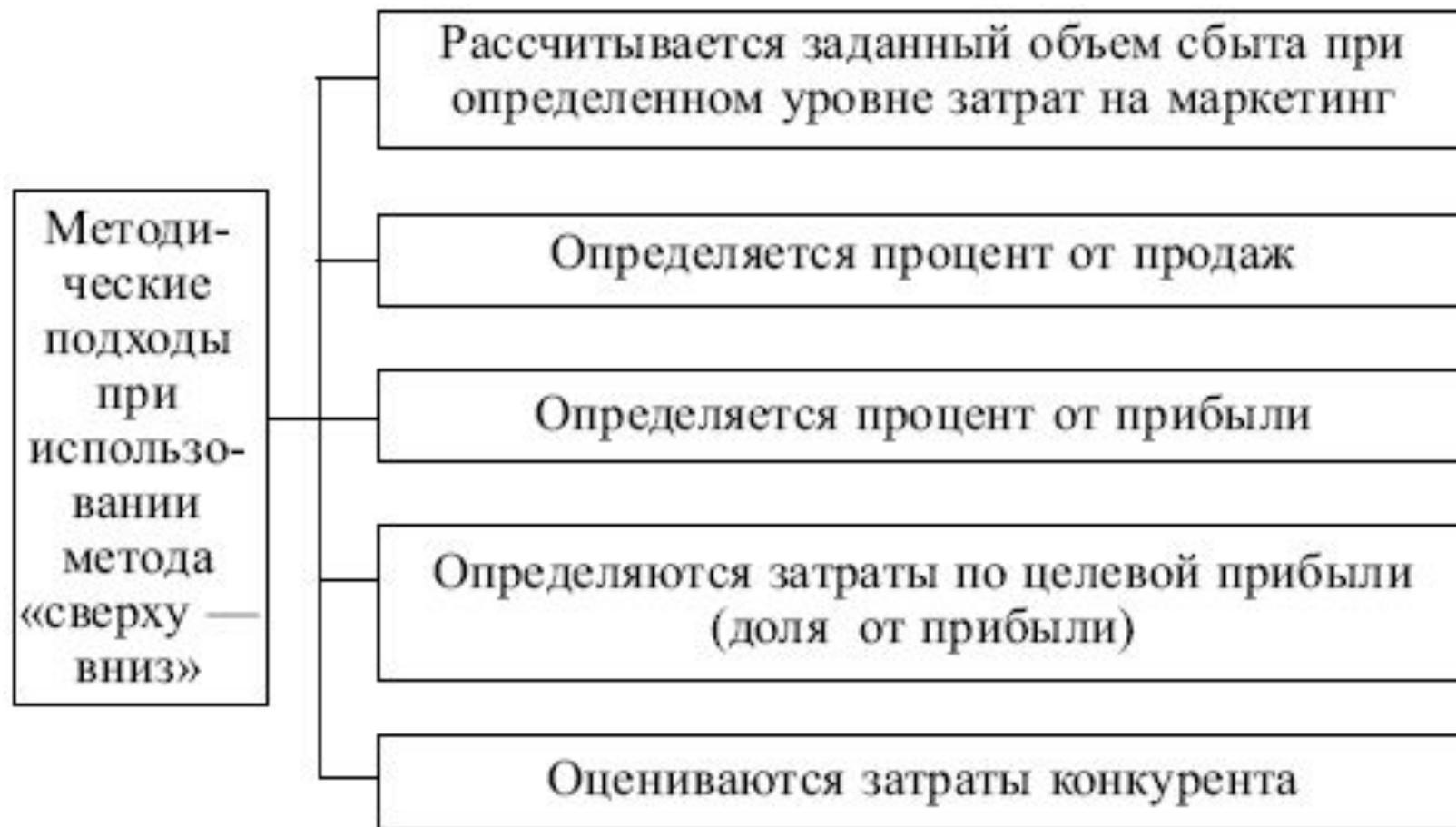
Состав затрат на маркетинг

- Абсолютные, так и относительные размеры маркетинговых затрат зависят от характера деятельности предприятия, его роли и претензий на рынке, типа и новизны товаров, степени освоения рынка, характера маркетинговой стратегии. Так, тот, кто следует за лидером на почтительном расстоянии, обычно пользуется его усилиями по освоению рынка практически бесплатно, минимизируя собственные маркетинговые расходы. И наоборот, самостоятельное, инициативное освоение новых рынков или внедрение новых товаров вызывают резкое увеличение этих расходов.
-

Состав затрат на маркетинг

- При определении затрат на маркетинг широко применяются методы:
 - «сверху – вниз» – сначала рассчитывается общая сумма затрат, а затем эта сумма распределяется на отдельные маркетинговые мероприятия. При этом могут быть применены подходы, представленные на след. слайде;
-

Подходы при определении общей суммы затрат на маркетинг методом «сверху – вниз»



Состав затрат на маркетинг

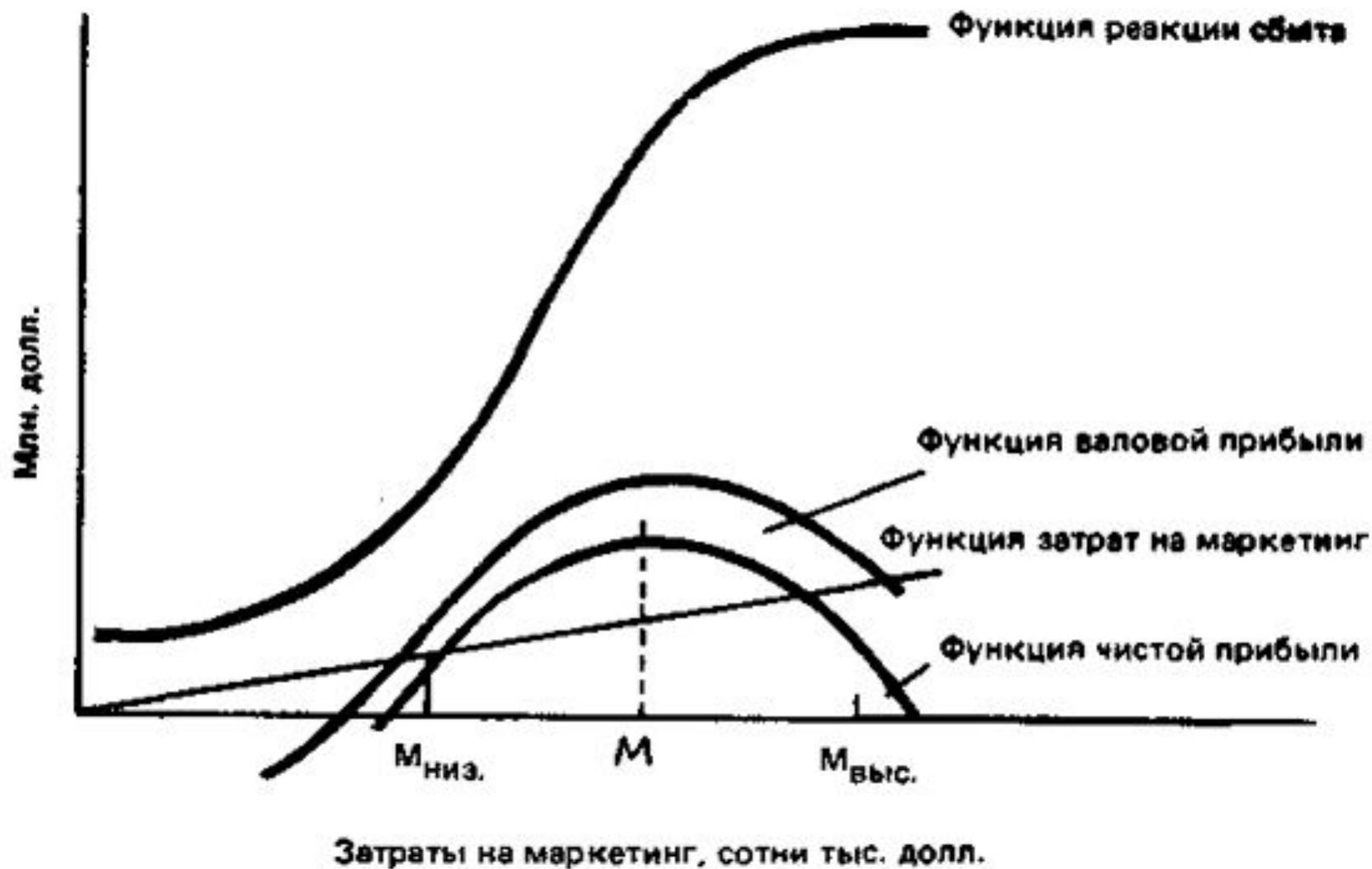
- - «снизу – вверх» – сначала рассчитываются затраты на отдельные мероприятия маркетинга, а затем эти величины суммируются по методике калькуляции затрат с использованием соответствующих норм и нормативов (расчеты ведутся силами службы маркетинга предприятия или внешними экспертами на договорной основе).
-

Затраты на отдельные мероприятия маркетинга делятся на постоянные и переменные.

- *Постоянные затраты на маркетинг* – затраты, необходимые для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии. Они включают в себя затраты на:
 - - содержание персонала службы маркетинга (заработную плату, командировочные расходы и т. д.);
 - - систематическое проведение маркетинговых исследований;
 - - создание банка маркетинговой информации для управления предприятием;
 - - финансирование работ, направленных на совершенствование товарного ассортимента предприятия.
-

Определение затрат на маркетинг

- *Переменные затраты на маркетинг* – затраты, связанные с изменениями рыночной ситуации и рыночной конъюнктуры, принятием новых стратегических и тактических решений.
 - Службой маркетинга составляются *сметы расходов* по следующим направлениям:
 - - затраты на маркетинговые исследования;
 - - затраты на разработку новых товаров;
 - - затраты на распределение;
 - - затраты на продвижение.
-



Состав затрат на маркетинг

- Без расходов на маркетинг вряд ли удастся в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы и все остальные расходы, связанные с его производством, не говоря уже о получении прибыли. Выделение средств на маркетинг — это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету, т. е. задачи типично прогностической.
-

Состав затрат на маркетинг

- Влияние переменных как правило нелинейно и само должно находиться эмпирическим путем. В определении бюджета маркетинга такую большую роль играют традиции, опыт высших руководителей фирмы и анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов.
-

Состав затрат на маркетинг

- Статьи расходов, покрываемые из бюджета **рекламного отдела** фирмы классифицируются следующим образом:
 - 1) оплата рекламной деятельности, проводимой с помощью газет, журналов, буклетов, уличной рекламы, устной рекламы, рекламы в местах продажи, рекламы на движущихся транспортных средствах и т.п;
 - 2) административные расходы: оплата работы всего персонала отдела рекламы; оплата деятельности всех специалистов предприятия, привлекаемых к проведению рекламы; комиссионные, выплачиваемые рекламному агентству и т.п.;
-

Состав затрат на маркетинг

- 3) операционные расходы: оплата работы типографий; оплата стоимости работы телевидения, радио, фотомастерских; оплата расходов по проектированию упаковки; оплата транспортных расходов по перемещению рекламы.
-

квартальный бюджет маркетинга

1999

	Квартал 1		Квартал 2		Квартал 3		Квартал 4	
	Расходы	% общ.	Расходы	% общ.	Расходы	% общ.	Расходы	% общ.
Реклама								
Печать	■	2,0%	■	14,0%	■	0,0%	■	7,4%
Телевидение	■	93,0%	■	35,4%	■	0,0%	■	64,4%
Директ Мейл	■	0,1%	■	0,0%	■	0,0%	■	0,0%
■	■	4,9%	■	50,6%	■	100,0%	■	28,1%
общ.с	\$481 730		\$31 080		\$7 860		\$83 800	
Промоушн								
Презентации	■	14,3%	■	14,3%	■	14,3%	■	11,1%
Выставки	■		■		■		■	
Продвижение продаж	■	85,7%	■	85,7%	■	85,7%	■	66,7%
■	■	0,0%	■	0,0%	■	0,0%	■	0,0%
общ.с	\$7 000		\$7 000		\$7 000		\$9 000	
G&A								
Управление	■	0,0%	■	0,0%	■		■	0,0%
Коммуникации	■	0,0%	■	0,0%	■		■	0,0%
Командировки	■	100,0%	■	100,0%	■		■	100,0%
Оргтехника	■	0,0%	■	0,0%	■		■	0,0%
■	■	0,0%	■	0,0%	■		■	0,0%
общ.с	\$1 000		\$1 000				\$1 000	
Обучение								
Тренинги	■	37,5%	■		■	37,5%	■	
Семинары	■	62,5%	■		■	62,5%	■	
■	■	0,0%	■		■	0,0%	■	
общ.с	\$800				\$800			
Стимулирование								
Программы мотивации	■	27,2%	■	27,2%	■	27,2%	■	27,2%
Зарплаты	■	72,8%	■	72,8%	■	72,8%	■	72,8%
Коммуникации	■	0,0%	■	0,0%	■	0,0%	■	0,0%
■	■	0,0%	■	0,0%	■	0,0%	■	0,0%
общ.с	\$20 600		\$20 600		\$20 600		\$20 600	
Итого	\$511 130		\$59 680		\$36 260		\$114 400	

Состав затрат на маркетинг

- Примеры соответствия между классификационными группами и статьями расходов на рекламу.
 1. Операционные расходы
 - оплата стоимости работы фотомастерской.
 2. Расходы на рекламную деятельность, осуществляемую с помощью различных средств рекламы - оплата рекламной деятельности, проводимой с помощью журнала.
 3. Административные расходы - оплата деятельности специалистов предприятия, привлекаемых к проведению рекламы.
-

Чтобы оценить порядок величины расходов на маркетинг, можно воспользоваться уравнением прибыли:

- $P = W - [S(O + A) + F + R + D]$,
 - P — прибыль;
 - S — объем продажи в штуках;
 - W — выручка от реализации;
 - O — транспортные, комиссионные и иные расходы на продажу 1 ед. товара;
 - A — затраты на производство 1 ед. товара, не связанные с маркетингом, но зависящие от объема производства;
 - F — постоянные затраты на производство, не связанные с маркетингом и не зависящие от объема производства и продажи;
 - R — затраты на рекламу;
 - D — затраты на продвижение товара (стимулирование сбыта).
-

Состав затрат на маркетинг

- Поскольку **норма прибыли** зависит от доли рынка, занятой фирмой (при доле менее 10% норма эта равна примерно 11% у компаний, производящих предметы индивидуального пользования, и 5% — товары производственного назначения; при 20-30% рынка норма возрастает соответственно до 12 и 16% в зависимости от рода товаров; при 40% рынка — до 22 и 27%; а при доле рынка свыше 40% — до 25 и 30% соответственно). Из уравнения прибыли следует, что расходы на рекламу и продвижение товара должны также увеличиваться по мере того, как фирма утверждается на все большей части рынка.

Пример расчета

Матрица PRP менеджера по продажам



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕСА	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС КРІ	Фонд оплаты по КРІ, руб.	Фактическая оплата по КРІ, руб.
Объем продаж	0,3	100 тыс. руб.	500 тыс.руб.	800 тыс.руб.	600 тыс.руб.	125%	18000	19800
Маржинальная прибыль	0,25	150 тыс. руб.	400 тыс.руб.	600 тыс.руб.	370 тыс.руб.	88%	15000	5400
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс. руб.	300 тыс.руб.	100 тыс.руб.	250 тыс.руб.	110%	12000	9600
Оценка внутренних клиентов	0,15	0	80	100	90	112,5%	9000	7650
Соблюдение регламентов бизнес-процессов	0,10	0	80	100	60	75%	6000	600
ВСЕГО:							60000	43050

Показатели эффективности маркетинга (доля затрат на маркетинг) и производства и реализации товара
Рентабельность продаж (п. 1.9 – п. 3.3) * 100/п.1.9,
(рентабельности)
%

Бюджет маркетинга (затраты на маркетинговые мероприятия), млн. руб.

Доля затрат на маркетинг, $100 * \text{п.3.1} / \text{п.1.9}$, %

Затраты на производство и реализацию товара, млн. руб.

Рентабельность продаж (п. 1.9 – п. 3.3) * 100/п.1.9,
%

Балансовая таблица

<i>Источники ресурсов</i>	<i>Распределение ресурсов</i>
Ресурсы на начало периода	Текущее потребление
Дополнительные поступления	Увеличение расходов на маркетинг
Экономия	Остаток ресурсов на конец периода
Резерв	Резерв
Итого	Итого
Дефицит	Дефицит
Избыток	Избыток

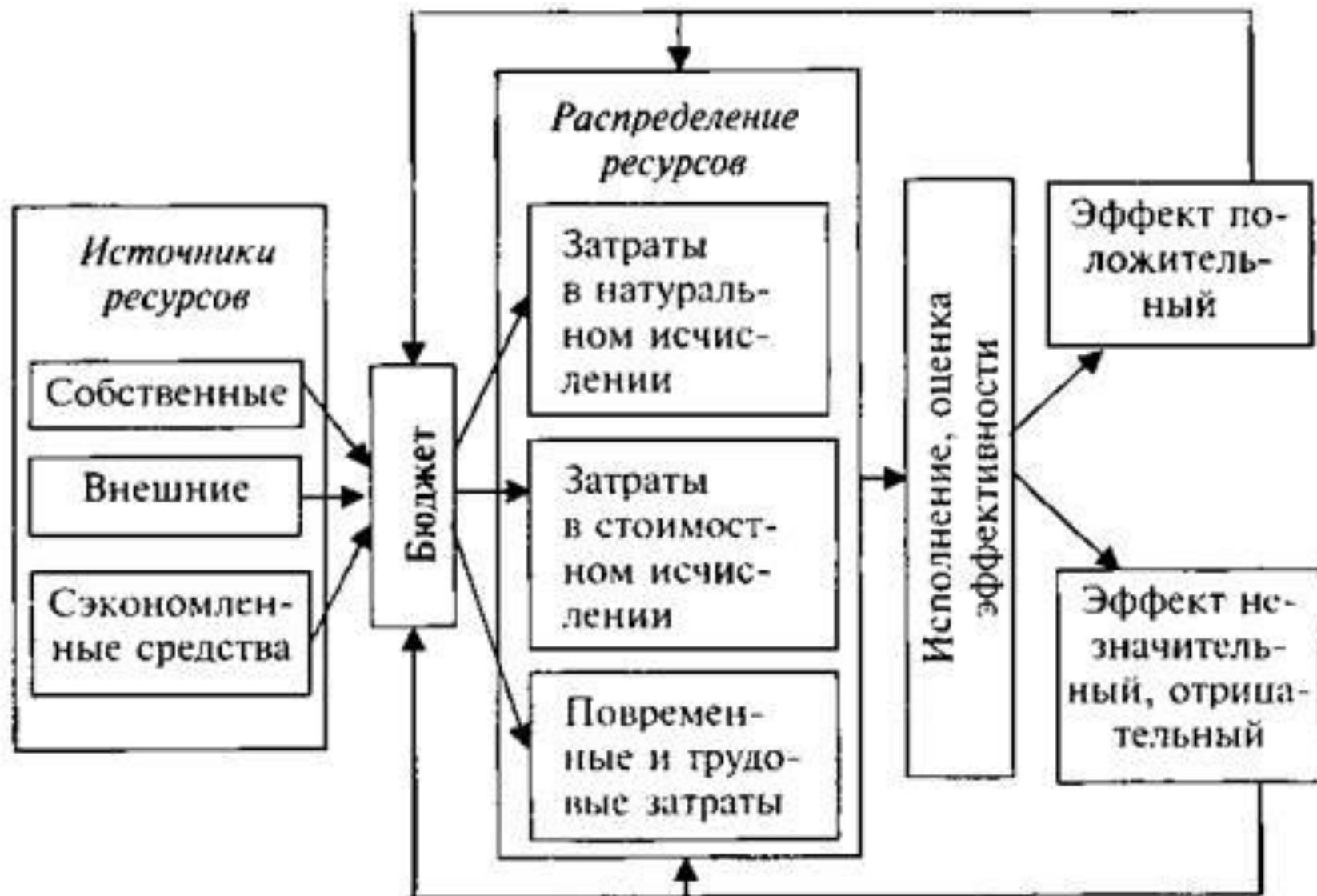
Поиск дополнительных источников ресурсов

Увеличение ресурсообеспеченности маркетинговых мероприятий

Сокращение маркетинговых мероприятий по объему, количеству и качеству

Распределение средств на другие нужды

Оптимизация



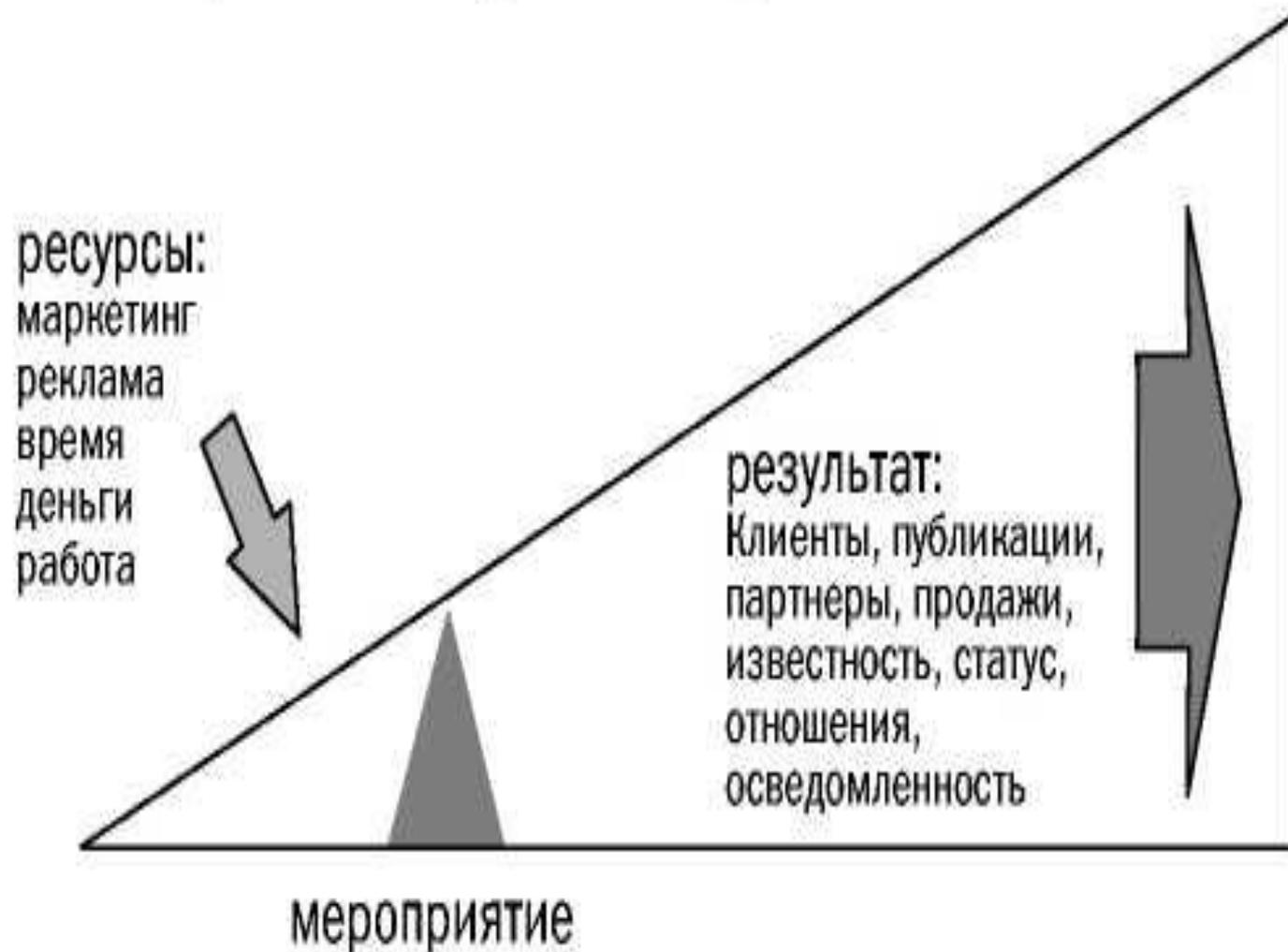
Состав затрат на маркетинг

- *Маркетинговый мультипликатор* – показатель, обобщающий долгосрочный эффект ценовых изменений за определенный период и дающий приведенную оценку ценовых влияний.
-

Состав затрат на маркетинг

- МУЛЬТИПЛИКАТОР (от лат. multiplied - умножаю, увеличиваю) - коэффициент, отражающий связь между увеличением (уменьшением) затрат на маркетинг и изменением величины дохода. Например рост затрат вызывает увеличение дохода, причем на величину большую, чем рост затрат. Если рост затрат на 1 млн. руб. вызывает рост дохода на 2 млн. руб., то мультипликатор будет равен 2.
-

Рис. 3. Маркетинговый мультипликатор



2. Организация службы маркетинга

- **2.1. Цели, задачи и функции служб маркетинга.**
 - Задача предприятия, действующего на принципах маркетинга и использующего его функции – управлять рыночным спросом и воздействовать на него.
 - Осуществление маркетинговой деятельности на предприятии требует ее организации. В зависимости от масштаба производства этим могут быть заняты сами руководители (на малых предприятиях), отдельные специалисты и специальные службы.
 - Какой бы ни была организация маркетинга на предприятии, она обязана определять характер всей предпринимательской деятельности. С маркетинга начинают производственный цикл, маркетинг его и заканчивает.
-

Организация службы маркетинга

- Основная цель службы маркетинга на предприятии заключается в налаживании системы обработки и подачи необходимой для обеспечения конкурентоспособности информации о рынке в подразделения фирмы, а также в организации регулярного обмена информацией между подразделениями.
 - **Принципы при построении организации службы маркетинга:**
 - 1. Единство целей. Базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала (т.е. доля субсидированного капитала). При этом цели не должны исключать друг друга.
-

Организация службы маркетинга

- 2. Простота маркетинговой структуры. Простота и четкость построения организационной структуры способствуют более легкому приспособлению к ней персонала предприятия и, следовательно, активному участию в реализации целей.
 - 3. Эффективная система связей между подразделениями, обеспечивающая четкую передачу информации. Система связей должна обязательно иметь обратную связь.
 - 4. Принцип единого подчинения (единоначалия). Сотрудник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.
 - 5. Малозвенность маркетинговой структуры. Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.
-

Организация службы маркетинга

- **Ведущие принципы организации службы**
 - Ведущим принципом организации службы является лозунг «Маркетинг для фирмы, а не фирма для маркетинга». Это означает, что служба должна постоянно развиваться и подстраиваться под цели, задачи и особенности функционирования фирмы, в максимальной мере обеспечивая ей эффективные условия рыночной деятельности
-

Организация службы маркетинга

- Второй принцип можно определить так: маркетинг — общефирменное дело, т. е. эффективность работы службы лишь наполовину зависит от того, насколько весь персонал фирмы включен в маркетинг. Следует, однако, отметить, что эта вторая задача существенно зависит от организации работы службы.
-

Организация службы маркетинга

- Наконец, третий принцип организации службы маркетинга быть как можно ближе к потребителю. Это означает, что вне зависимости от самих вариантов оргструктуры она должна обеспечивать максимальную возможность для контактов всех без исключения работников службы с реальными и потенциальными потребителями продукции фирмы.

Организация службы маркетинга

- ***Маркетинговые службы по группам потребителей***
 - В современных условиях дифференцированного рынка особое значение имеет организационная структура по группам потребителей, которая представляет собой своего рода маркетинговые управленческие отделения по рыночным сегментам. Она дает возможность ориентировать всю деятельность фирмы на конечных потребителей и на этой основе осуществлять для каждой их группы индивидуальную, специализированную комплексную рыночную политику по всему процессу воспроизводства.
-

Организация службы маркетинга

- Такая структура в наибольшей степени соответствует требованиям и принципам концепции маркетинга, поскольку нацелена на индивидуальное обслуживание и удовлетворение требований, предъявляемых к товару конкретной группой потребителей. Она позволяет осуществлять комплексную маркетинговую стратегию на каждом сегменте рынка по всему набору функций маркетинга, получать достоверную и полную информацию по рыночной нише, предоставляет возможность выбора наиболее эффективных каналов сбыта и методов его стимулирования для каждого сегмента.
-

Организация службы маркетинга

- Организационная структура по группам потребителей обеспечивает долговременные связи с потребителями-партнерами по операциям поставки и в конечном итоге стабилизацию прибыли.
 - Маркетинговая служба на предприятии
 - Основная задача службы маркетинга заключается в ориентации на потребителя, постоянном отслеживании его потребностей, а также в анализе деятельности конкурентов: определении их слабых и сильных сторон и возможных рыночных действий.
-

Организация службы маркетинга

- В процессе реализации маркетинга на предприятии решаются следующие задачи:
- комплексное изучение рынка;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер для полного удовлетворения существующего спроса;
- планирование и осуществление сбыта;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

Организация службы маркетинга

- Исходя из этого, служба маркетинга должна определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов, программ маркетинговой деятельности; доводить маркетинговую информацию до всех подразделений предприятия. В тоже время, чтобы соответствовать реальной жизни, служба маркетинга должна четко представлять возможности предприятия, занимаясь его совершенствованием
-

		<i>Подразделения, регулирующие отдельные стадии создания и прохождения товаров</i>					
		Разработка концепции товара	Создание опытного образца и его испытания	Подготовка изделия к серийному производству	Материально-техническое снабжение	Диспетчирование производства	Сбыт
Целевые административные группы по обеспечению единой на всех стадиях прохождения товара политики по проблемам	Качество	●	●	●	●	●	●
	Издержки производства	●	◐	●	●	◐	◐
	Технология	◐	●	◐	○	○	◐
	Производство	○	◐	●	○	●	◐
	Маркетинг	●	◐	○	○	◐	●
	Кадры	◐	◐	◐	◐	●	◐

Роль проблемных групп в принятии решений на различных стадиях создания товара:

● — определяющая

◐ — высокая

○ — незначительная

Показатели эффективности осуществления сбытовой деятельности

Цель	KPI	Вес, %	Единица измерения	План	Факт	Индекс, %	Итог, %	Статус	Тренд
Выполнить план продаж товара А	Процент выполнения Плана по выручке за товар А	40	%	100	98	98	39,2	0	→
Сократить оборачиваемость дебиторской задолженности по товару А	Коэффициент оборачиваемости товара А	25	дни	26	34	130,8	12,5	-0	→
Сократить дебиторскую задолженность по товару А	Сумма дебиторской задолженности на конец периода по товару А	25	%	400 000	480 000	120	12,5	-0	←
Повысить удовлетворенность клиентов	Процент удовлетворенности клиентов	10	%	100	99	99	9,9	-0	↓
Итого									

Типичными *проблемами маркетинга* для современных российских предприятий являются:

Проблемы, требующие решения	Величина рисков*
Невыполнение обязательств со стороны поставщика	9,3
Недостаточный объем рынка потенциальных потребителей	9,0
Неправильный выбор ассортимента поставляемой товарной продукции	8,7
Большой временной цикл с момента вложения денежных средств до момента получения прибыли	8,3
Изменение российской налоговой и таможенной политики	8,3
Недобросовестность региональных дилеров и оптовых покупателей	7,1
Неправильная политика продвижения и рекламы товаров	7,0
Неожиданное появление на российских рынках аналогичных товаров, имеющих более высокие потребительские свойства и более низкую цену	7,0
Невозможность собственными силами качественно и в полном объеме осуществлять сервис покупателей	7,0
Неправильный выбор политики реализации товара	6,7

СЛУЖБА МАРКЕТИНГА

ЦЕЛИ:

Разработка стратегии производства и сбыта

Подготовка информации для руководства

Координация действий основных структур предприятия

Продвижение продукции

ФУНКЦИИ:

- ♦ Анализ информации и разработка прогноза рынка и продаж
- ♦ Определение ключевых потребителей, стратегии и сбытовой политики

- ♦ Анализ исторических данных о рынке
- ♦ Проведение исследований рынка
- ♦ Выработка рекомендаций на основе анализа
- ♦ Анализ работы дилеров (посредников)

- ♦ Руководство внедрением рекомендаций по улучшению продукции и каналов сбыта
- ♦ Постоянное отслеживание процесса внедрения рекомендаций; корректировка связи с изменением рынка
- ♦ Расширение системы каналов сбыта (новые дилеры, или посредники)

- ♦ Регулярно обеспечивает рекомендации по продвижению товара на рынок.
- ♦ Создает и ведет список потребителей
- ♦ Организует и участвует в выставках
- ♦ Организует рекламную деятельность
- ♦ Разрабатывает системы стимулирования покупателей

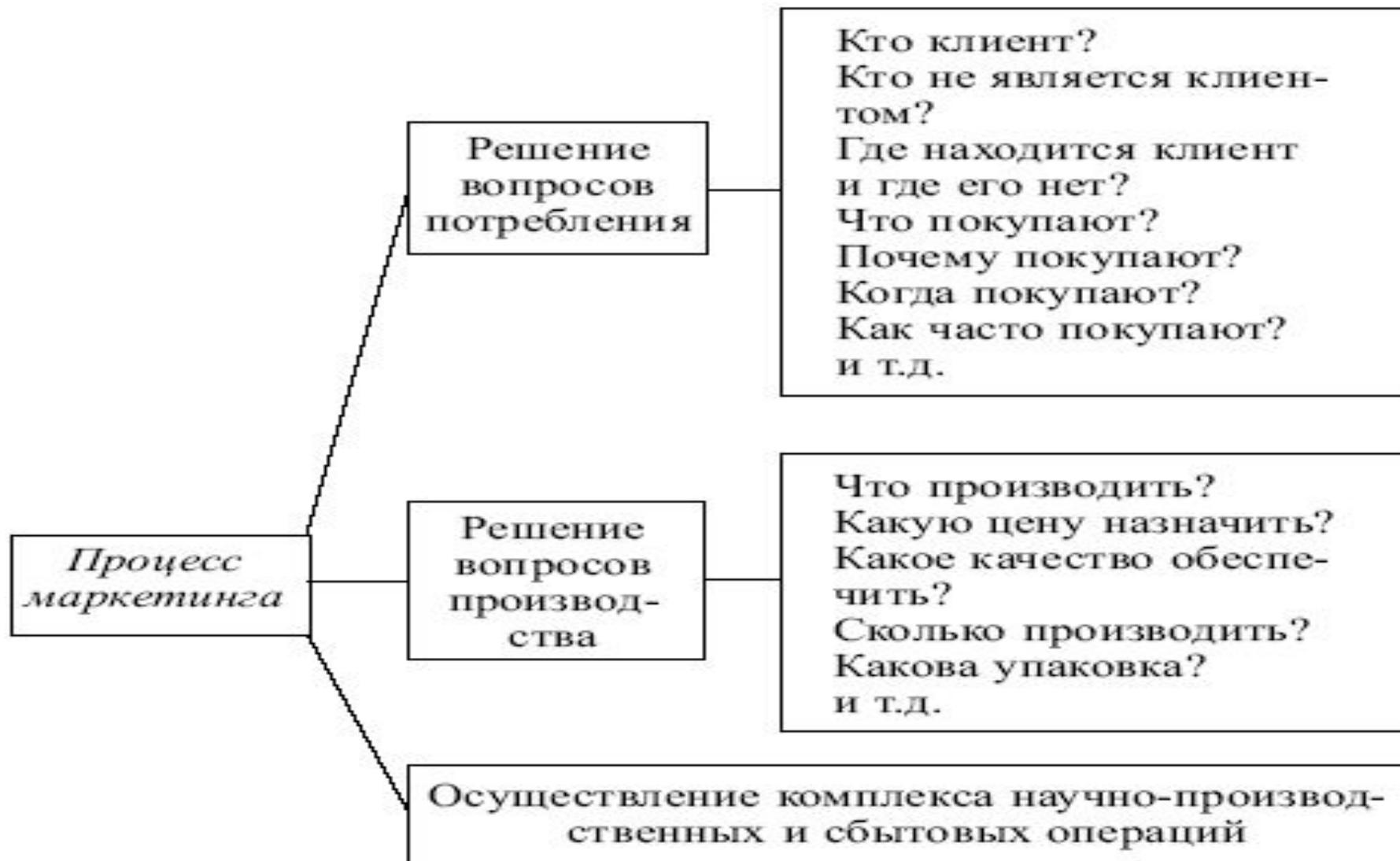
Функции маркетинга – совокупность видов деятельности, направленных на обеспечение эффективной деятельности предприятия



Задачи, решаемые в пределах маркетинговых функций

Группы функций маркетинга	Решаемые задачи
Аналитическая	Анализ внешней и внутренней среды; рынка; потребителей; фирменной структуры рынка; товара
Продуктово-производственная (созидательная)	создание новых товаров; организация производства новых товаров; применение новых технологий; управление конкурентоспособностью
Сбытовая	формирование товарной политики; проведение ценовой политики; организация системы товародвижения; организация сервиса
Формирующая	формирование спроса; стимулирование сбыта
Управления и контроля	организация планирования; информационное обеспечение управления; коммуникационное обеспечение маркетинга; организация контроля маркетинга

Совокупность функций представляет собой *процесс маркетинга*, обеспечивающий условия для успешной работы предприятия на рынке



Организация маркетинговой деятельности

- Управление маркетингом рассматривается в 3-х следующих направлениях:
 - • *управление деятельностью* – управление предприятием как открытой системой при развитии его коммуникативных связей с рынком. Ответственность за принятие маркетинговой концепции управления предприятием несет высшее руководство;
-

Организация маркетинговой деятельности

- • *управление функцией* – реализация принципа «от нужд производства – к нуждам рынка» при тесной взаимосвязи всех функций менеджмента – производственной, финансовой, кадровой и т.д. Ответственность за функционирование маркетинговой системы предприятия возлагается на высшее руководство, менеджеров по маркетингу;
-

Организация маркетинговой деятельности

- • *управление спросом* – создание и удовлетворение спроса потенциальных покупателей. Ответственность за формирование эффективных маркетинговых усилий как механизма управления спросом несет продукт-менеджер по работе на целевом рынке с некоторым товаром, группой товаров, продуктовой линией.

Организация службы маркетинга

- В структуре организации можно выделить следующие отделы: производственный; маркетинга; финансовый; отдел по работе с персоналом; отдел учета, анализа и контроля. Основные направления деятельности производственного отдела: разработка и проектирование продукта; выбор технологического процесса, технологий и методов изготовления продукта и т.д.
-

Организация службы маркетинга

- Направления деятельности отдела маркетинга: исследования рынка; предложения по выпуску видов продукции; определение цен; реклама; стимулирование продаж; организация маркетинга; организация сбыта; разработка систем распределения товара; обслуживание покупателей; составление бюджета маркетинга и т.
д.

Организация маркетинга на малых предприятиях возможна в следующих направлениях:

- – возложение маркетинговых функций на одного из наиболее подготовленных работников предприятия;
 - – проведение некоторых маркетинговых мероприятий (рекламной кампании, исследования рынка и т.д.) совместно с другими малыми предприятиями;
 - – приглашение консультантов и экспертов для совместного решения некоторых проблем предприятия.
-

Организация маркетинговой деятельности

- Цель отдела сбыта заключается в организации управления процессом реализации. Отдел маркетинга имеет своей целью организацию управления динамикой взаимодействия производителей и потребителей. Принципиальное различие задач этих отделов представлено на следующем слайде.
-

Задачи отделов сбыта и маркетинга на предприятии

Задачи	Отдел сбыта	Отдел маркетинга
В области маркетинговых исследований:		
— исследование рынка	нет	да
— исследование товара	нет	да
— исследование потребителя	нет	да
— исследование рекламного рынка	нет	да
— исследование в области науки	нет	да
В сфере управления маркетингом:		
— обслуживание потребителя	частично	да
— выбор производственной политики, стратегии и тактики	нет	да
— прогнозирование и долгосрочное планирование производства	нет	да
— организация рекламной деятельности	частично	да
— предложение новых видов продукции	нет	да
— участие в ценообразовании	нет	да
— организация распределения товаров и их продвижения	да	да
— организация выставок и ярмарок	слабо	да
— организация технологической и сбытовой деятельности	да	да
— разработка плана-программы по маркетингу	нет	да

Организация службы маркетинга

- Направления деятельности финансового отдела: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денежных средств между направлениями деятельности организации; оценка финансового потенциала организации. Направления деятельности отдела по работе с персоналом: подбор и расстановка кадров; обучение и повышение квалификации; создание условий для работы и т.д. Отдел учета, анализа и контроля занимается обработкой и анализом финансовой информации, организацией учета информации, формированием системы контроля за основными направлениями хозяйственной деятельности.
-

Организация службы маркетинга

- ❑ **Кодекс профессиональной практики (Англия)**
 - ❑ Все участники маркетингового сообщества должны строго придерживаться кодекса профессиональной практики.
 - ❑ Кодекс требует от каждого специалиста демонстрации следующих профессиональных и личностных качеств:
 - ❑ честность в отношении Заказчиков, Клиентов, Работодателей, Сотрудников и Коллег, в результате чего формируется кредит доверия к профессии маркетолога;
-

Организация службы маркетинга

- справедливость и равенство в отношении специалистов по маркетингу всех уровней;
 - предотвращение распространения ложной или вводящей в заблуждение информации;
 - осведомленность о современных разработках в области маркетинга и обеспечение соответствующего уровня компетентности для их применения;
-

Организация службы маркетинга

- предотвращение конфликта интересов при выполнении обязательств и поддержание беспристрастности;
 - бережное обращение с деликатной и конфиденциальной информацией;
 - соблюдение обязательств при ведении деловых переговоров в профессиональном и этическом аспектах;
 - знание и соблюдение требований кодексов других профессий и сообществ;
 - пользование услугами «третьих лиц» должно быть заранее согласовано и утверждено;
 - соблюдение регулирующих законов страны ведения бизнеса.
-

2.2. Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- Существуют различные организационные структуры маркетинга:
 - -линейная - отношения базируются на вертикальных связях «руководитель – подчиненный»;
 - - функциональная структура – это структура, базирующаяся на разделении маркетинговых функций между отдельными сотрудниками, группами сотрудников в службе маркетинга. В состав такой службы входят, например, отделы (специалисты) по исследованию рынка, сбыту, рекламе, товарной политике, сервису, подчиненные руководителю службы маркетинга;
 - -по признаку *товарной номенклатуры*;
 - - *региональная*, сформированная по географическому признаку,
 - - рыночная.
-

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- **Традиционная** организационная структура является комбинацией линейной и функциональной схем организационных структур.
Дивизиональная организационная структура ориентирована на конечный результат (продукт, потребитель, рынок).
Матричная организационная структура является комбинацией функциональной и продуктовой схем, благодаря чему обретает цели и необходимые ресурсы по их достижению.
-

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- **Функциональная структура** формируется из тех функций маркетинга, которые она выполняет. К недостаткам данного типа структуры следует отнести: усложнение процесса управления, рост затрат на координацию из-за высокой степени разделения работ; длительность адаптации к новым рынкам; конкуренцию между отдельными функциональными участками. Для функциональной организации маркетинга характерны специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов, которые определяют ее высокую эффективность.



Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- **Товарная (продуктовая) структура** предполагает разделение ответственности сотрудников службы по отдельным видам, группам товаров. В состав такой службы входят управляющие по товарам (товарным группам), с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по данному товару.
-

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- Товарная (продуктовая) организационная структура, как правило, подходит предприятию, где широкая номенклатура продукции. Ограничивает применение этой структуры ряд недостатков – относительно высокие затраты на маркетинг; широкий круг обязанностей одного сотрудника, затрудняющий рост квалификации; наличие дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений.
-

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- Благодаря возможности координации работы по всему комплексу маркетинга конкретного продукта, быстрой адаптации товарной политики к требованиям рынка, осуществлению контроля за деятельностью и выявлению наиболее талантливых сотрудников продуктовая структура маркетинга достаточно эффективна.
-

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- **Региональная (географическая)** организационная структура позволяет специализироваться на определенных территориальных зонах, хорошо зная их потребителей.
Региональная структура маркетинга применяется для организаций, товар которых распределяется в регионы с различными требованиями.
-

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- **Рыночная организационная структура** предполагает концентрацию рыночной деятельности на целевых рынках. Здесь присутствует разделение ответственности сотрудников или групп внутри службы маркетинга за деятельность на различных рынках. Вводятся должности управляющих по рынкам, с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по данному рынку. Применяется для организаций, производящих однородную продукцию.
-

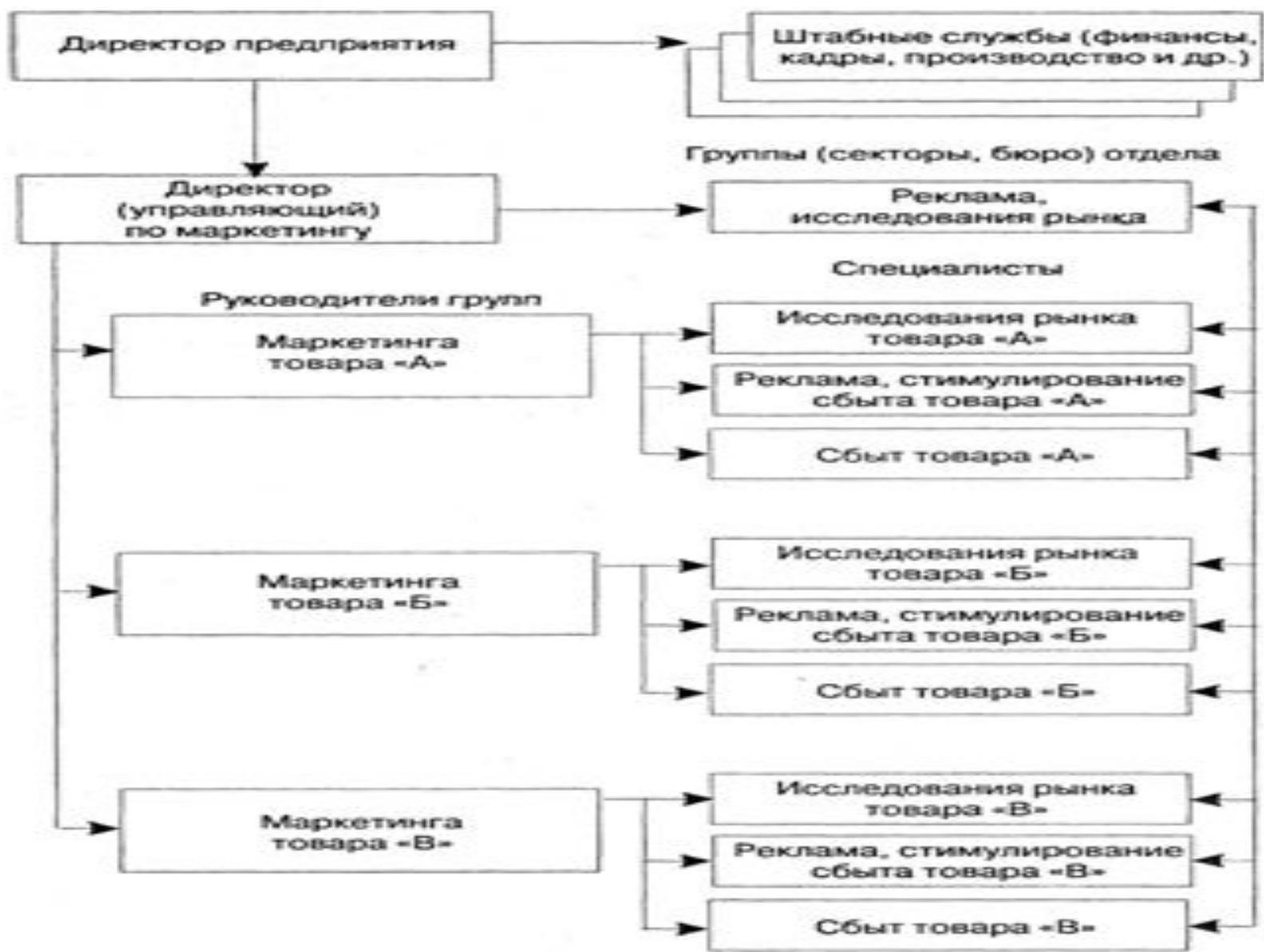
Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- Ответственность за разработку планов маркетинга на каждом рынке возлагается на менеджеров по рынку. Характеризуется дублированием функций; низкой степенью специализации работ отделов; недостаточной гибкостью; возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга). Структура маркетинга **с ориентацией на покупателей** применяется в случае неоднородного спроса.
-

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения

- Соответствие между принципами формирования организационной структуры службы маркетинга и их характеристиками:
 1. Способность приспосабливаться к меняющимся рыночным условиям
 - гибкость, мобильность, адаптивность.
 2. Наличие небольшого количества подразделений службы маркетинга и эффективных связей между ними
 - простота организационной структуры.
 3. Соответствие организационной структуры службы маркетинга широте, полноте и глубине ассортимента
 - товарная ориентация.
-





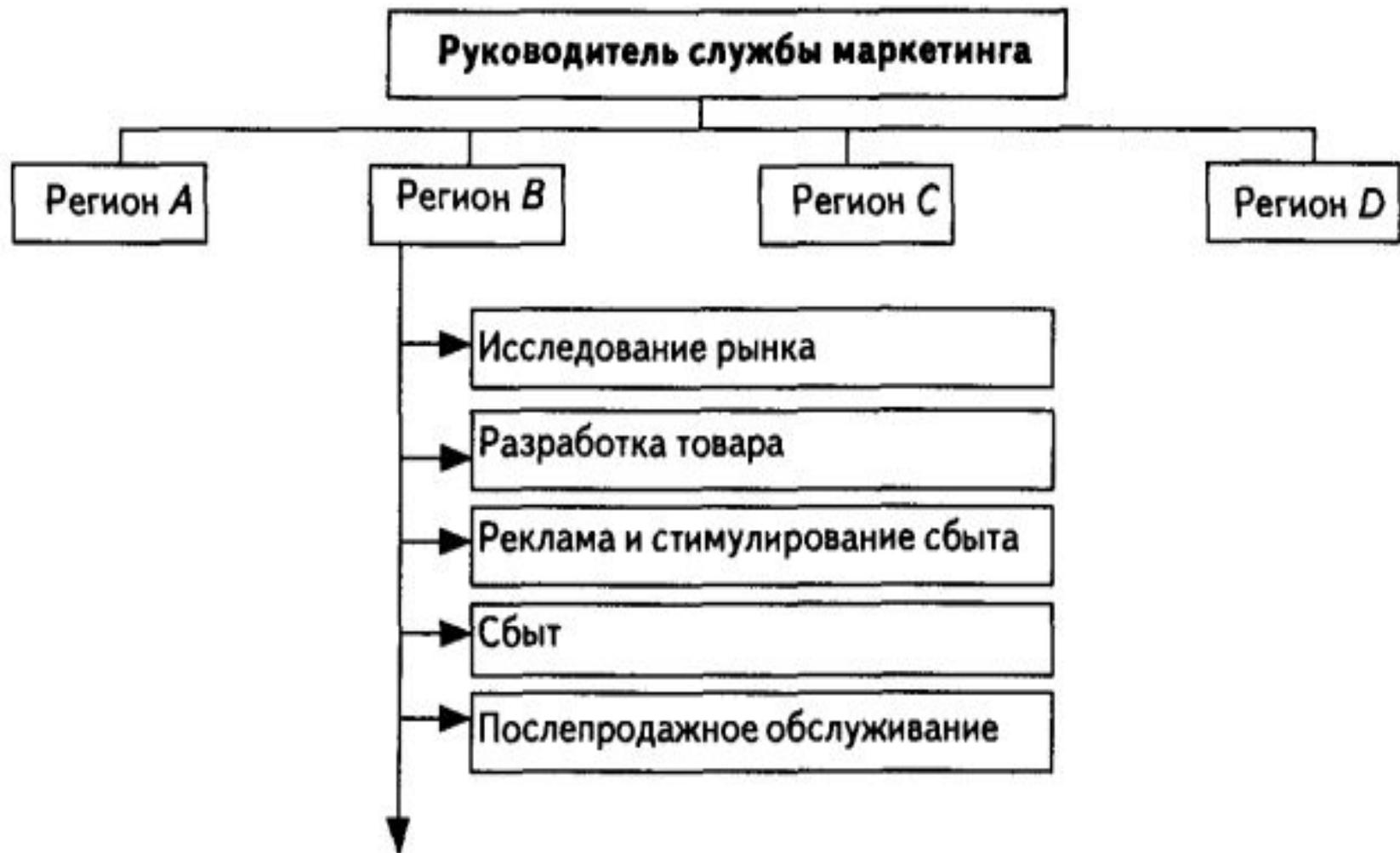
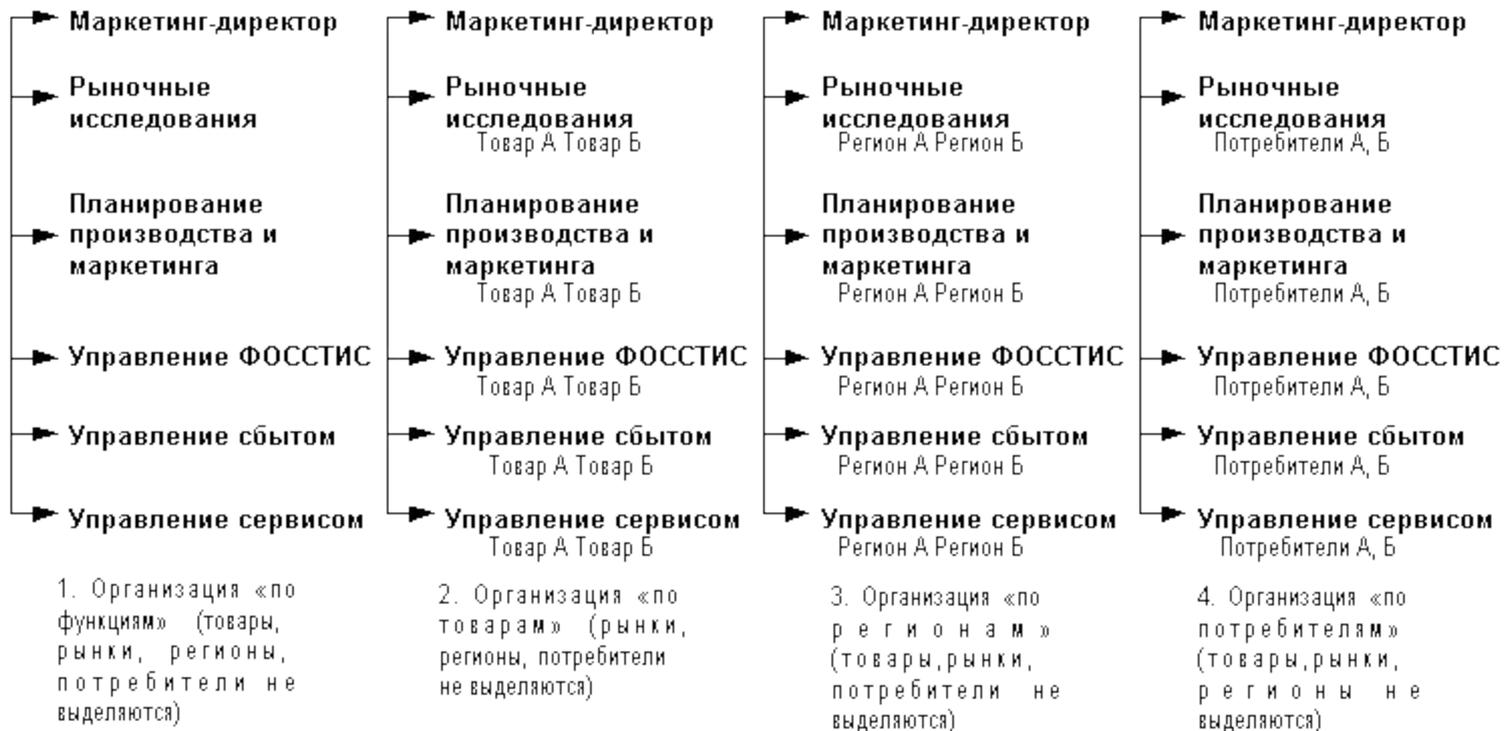


Рис. 15.4. Региональная структура службы маркетинга

Структура	Характер специализации	Преимущества	Недостатки	Примечания
Функциональная	Специализация в определенных областях маркетинговой деятельности	Приобретение специалистами конкретных профессиональных навыков. Четкая формулировка задач и объектов маркетинга	Возможно ослабление централизованного контроля, а также игнорирование способов непосредственного контакта	Явное преобладание одного из элементов, например рекламы. Отсутствие больших различий между группами товаров. Преобладание определенного ассортимента
Товарная	Специализация на товаре (группе товаров)	Большое внимание со стороны управленцев к соответствию различных товаров рыночным требованиям	Слишком большая товарная ориентация. Двойная отчетность. Дополнительные управленческие звенья. Конфликты	Продажа универсифицированной продукции достаточно однородной группе потребителей через схожие каналы сбыта
Региональная	Специализация на рыночной конъюнктуре	Сосредоточение на нуждах потребителей. Быстрая реакция на рыночные колебания	Координация проблем. Дублирование функций. Дополнительные управленческие звенья	Ограниченный стандартный ассортимент товаров.
Смешанная товарно-рыночная	Специализация на товарах и рынках	Совершенствование профессиональных навыков специалистов	Трудность разделения обязанностей. Дублирование, снижающее эффективность маркетинга	Различные продукты и разнообразные рынки

Типы организационных структур службы маркетинга, их особенности, сферы применения



Взаимодействие службы маркетинга с другими службами предприятия

Службы предприятия	Документация из отдела маркетинга	Документация в отдел маркетинга
Руководство	Данные о тенденциях развития рынка, позиции предприятия, оценка конкурентов, исследование сравнительной доли рынка, анализ продаж	Стратегические установки и цели предприятия
Финансово-экономическая служба	Прогноз продаж, предложения по ценам и скидкам, планируемый бюджет отдела маркетинга, отчет о расходовании средств	План производства и продаж, данные о рентабельности по товарным группам, цены и проекты цен, фактический бюджет отдела маркетинга
Инженерно-технические службы	Анализ конкуренции, позиционирование товара, пожелания потребителей, предложения по товарной политике, качеству продукции и упаковке	Документация на технические условия и разрабатываемые товары (на согласование), оценка конкурентоспособности товаров
Производственные службы	Прогноз продаж и информация о конъюнктуре рынка по товарным группам	Возможные изменения плана производства
Коммерческие службы	Прогноз продаж, позиции товара, сведения о динамике цен, анализ конкуренции	Данные о продаже продукции, потребителях, другая информация о рынке

2.3. Особенности организации деятельности работников маркетинговых подразделений

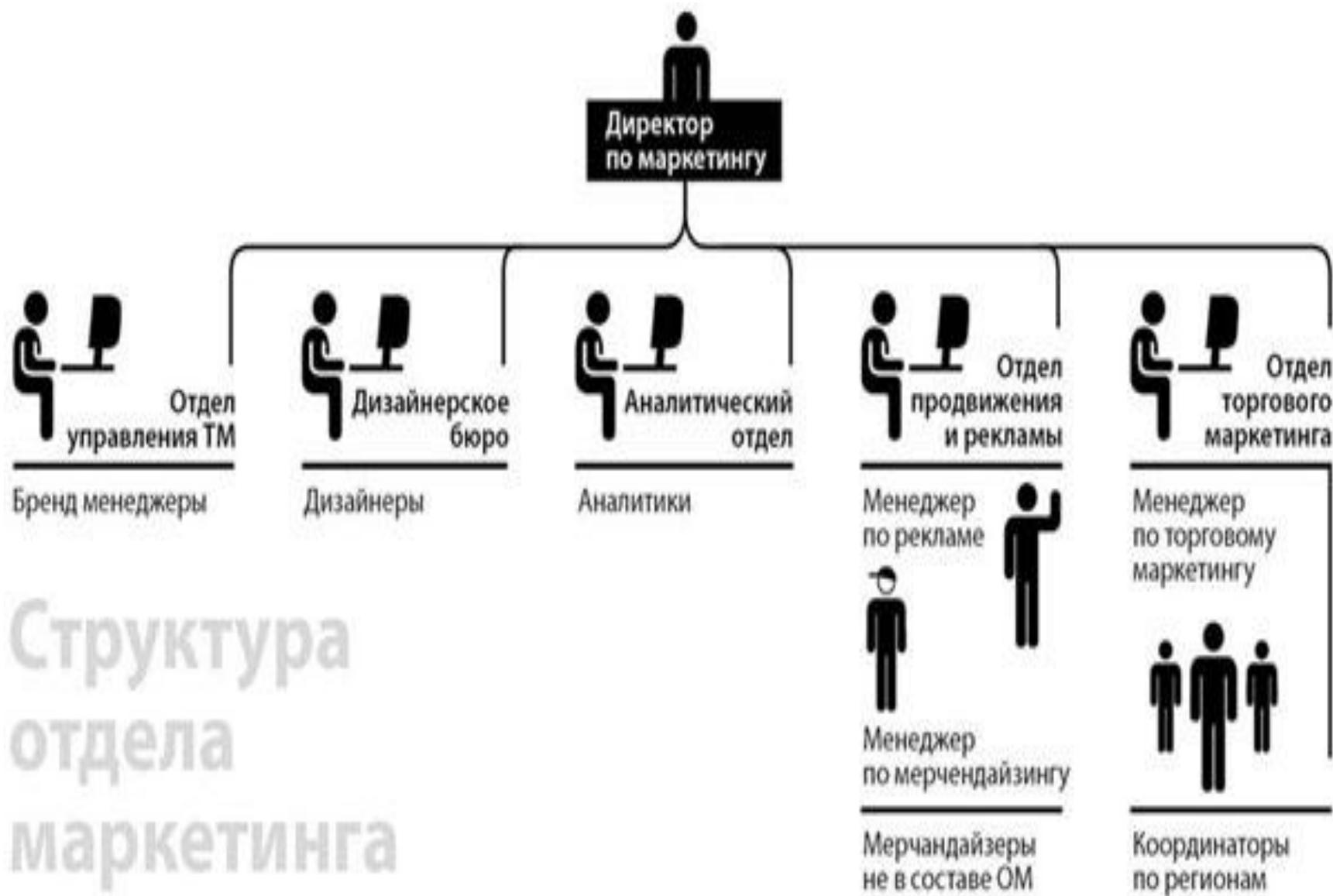
Аналитик	Обработка данных по продажам в разрезе , сроков, территорий, сезонности, доходности, SKU и т.п. Мониторинги уровней цен на конкурентов, сбор прайсов, аналитика рынка по открытым источникам, работа с базой данных бизнес аналитики.
Бренд менеджер	Разработка бренд платформы и позиционирования текущих брендов, разработка проектов редизайна брендов, оптимизация линейки SKU, линейные расширения, разработка рекламных кампаний, разработка концепции продвижения брендов, коммуникации с производством, продажами, менеджерами по РР и мерчендайзингу.
Координатор по торговому маркетингу	Координация и управление реализацией всех маркетинговых мероприятий на вверенной территории согласно разработанному плану. Анализ динамики продаж и оценка влияния программы продвижения на основные показатели продаж.
Дизайнер	Разнесение концептдизайна на полную линейку SKU, разработка рекламных материалов и POSM. Адаптация и внесение изменений в дизайн этикеток. Разработка дизайна гофротары.
Менеджер по мерчендайзингу	Разработка концепции мерчендайзинга предприятия, разработка стандартов выкладки, разработка конструкций РОЗМ. Мониторинг и оценка эффективности мерчендайзинга.

Разъяснение терминов предыдущего слайда

- Базовый термин выкладки товара — **SKU**. **SKU** (**Stock Keeping Unit**) — единица складского учета, или ассортиментная позиция. Это единица одной товарной группы, марки, сорта в одном типе упаковки одной ёмкости.
Например, в линейке молока «Домик в деревне» **молоко стерилизованное в упаковке TetraPack, 3,5%, 900 г** и **молоко стерилизованное в упаковке TetraPack, 0,5%, 900 г** будут являться отдельными **SKU**.
 - **POS-материалы (POS materials, POS — point of sales — место продажи)** — это материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж (ценникодержатели, ценники, промостойки, пластиковые лотки...).
-

Требования, предъявляемые к специалистам службы маркетинга:

- 1) наличие необходимых знаний, навыков и уровня компетенции для выполнения функциональных задач;
 - 2) наличие желательных знаний, навыков и уровня компетенции для аналитической работы;
 - 3) наличие возможных знаний, навыков и уровня компетенции в области деловой информированности, что связано с перспективами экономического, технического и социального развития предприятия.
-



Структура отдела маркетинга

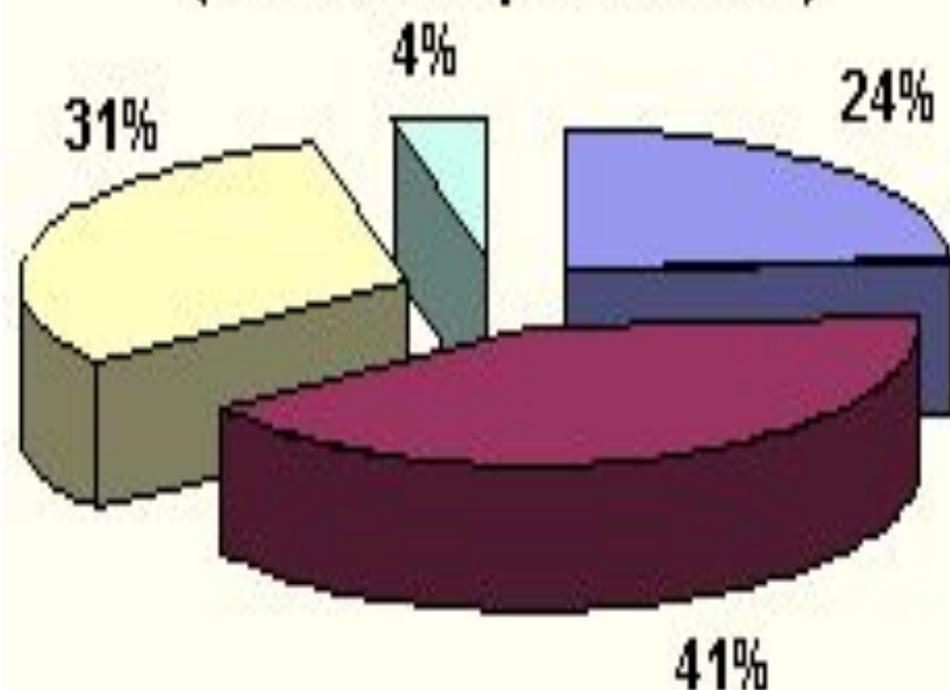
**Претензии руководителя
к маркетологу**

- Дизайн рекламных материалов никуда не годится!
- Рекламный бюджет слишком велик!
- Вы опять не уложились в сроки и в бюджет со своим маркетинговым исследованием!
- Вы не разбираетесь в рынке! Продавцы знают рынок лучше вас и приносят мне больше информации.
- Я не верю результатам этого маркетингового исследования! Взятые не те данные и не так интерпретированы.

**Претензии маркетолога
к руководителю**

- Я перегружен работой, а вы требуете от меня еще большего! Вы просто не понимаете и не хотите понимать, сколько времени и сил требуется, чтобы все это выполнить.
- Исследование совершенно четко показывает, что надо делать, но почему-то принимаются совершенно другие решения!

**Какое место маркетинг занимает
в вашей компании?
(мнение маркетологов)**



- Вспомогательное (поддерживает решение тактических задач)
- Учитывается при расстановке приоритетов
- Ведущее (определяет стратегию компании)
- Другое

Менеджер по торговому маркетингу (Trade-маркетолог)

- *Трейд-маркетинг* (торговый маркетинг, клиентский маркетинг, trade marketing, customer marketing) — одно из направлений маркетинга, позволяет увеличивать продажи за счет воздействия на товаропроводящую цепь. В товаропроводящую цепь входят все звенья в цепочке производитель - конечный потребитель (дистрибьютор, торговая точка, команда продаж).
 - Trade-маркетолог незаменим во всем, что касается налаживания взаимоотношений с партнерами, мотивации персонала компании и конечных потребителей.
-

Расчет оплаты труда начальника отдела маркетинга

Тип	Задача	Способ оценки	Вес	План	Факт	Оценка
Ежегодная функция	Имидж бренда завода «Профиль»	Внешнее исследование	15%	0,7	1,2	10
Ежегодная функция	Сбор информации для составления плана НИОКР на следующий год	ОВК (главный инженер)	15%	8	9	9
Ежемесячная функция	Мониторинг маркетинговой информации; поддержка типовых управленческих решений	ОВК (генеральный директор)	10%	8	7	7
Ежемесячная функция	Мониторинг маркетинговой информации; поддержка типовых управленческих решений	ОВК (коммерческий директор)	10%	8	6	6
Проект	Маркетинговое исследование рынка ЖБИ	Выполнение плана	30%	50 анкет	8 анкет	3

Пример расчета оплаты труда (окончание)

Проект	Разработка комплекта рекламной продукции	Выполнение плана	20%	Собрана информация, готов макет	Макет есть, информации нет	6
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА		100%			6,25
	Задачу поставил: Коммерческий директор Иванов А. А. Подпись: <i>Иванов</i> Дата: 30.11.2004		Задачу принял: Начальник отдела маркетинга Петров Б. Б. Подпись: <i>Петров</i> Дата: 30.11.2004			
Расчет оплаты труда за декабрь 2004 г.:						
	Оклад, руб.	12 000				12 000
	Премия, руб.	6000		$= 6000 \times 6,25 / 8 =$		4687,5
	ИТОГО					16 687,5

2. Подчиненные	Нет
3. Руководители: непосредственный руководитель функциональный руково- дитель по исследованиям функциональный руково- дитель по рекламе	Начальник отдела маркетинга завода Директор по маркетингу управляющей компании Начальник отдела рекламы управляющей компании
4. Предмет взаимодействия с работниками других подразделений с продавцами с работниками других служб	Сбор маркетинговой информации Сбор маркетинговой информации и информации для рекламы и PR
5. Работа в основном выполняется	Индивидуально
6. График работы	Стандартный, с возможностью сверхуроч- ной работы
7. Возможны ли команди- ровки, как часто, продолжи- тельность	На 1–2 дня по области; не более 3 раз в год — на 1 неделю за пределы области
8. Заработная плата	На испытательный срок 13 000, после — 13 000 плюс премия до 5000 руб. (планируется)
9. Испытательный срок	3 месяца
10. Дата заполнения	25.03.2004
11. Кем заполнена заявка	Иванов А. А.

Тип	Задача	Способ оценки	Вес	План	Факт	Оценка
Ежегодная функция	Сбор информации для составления плана НИОКР на следующий год	ОВК (главный инженер)	25%	8	9	9
Ежемесячная функция	Мониторинг маркетинговой информации; поддержка типовых управленческих решений	ОВК (генеральный директор)	15%	8	7	7
Ежемесячная функция	Мониторинг маркетинговой информации; поддержка типовых управленческих решений	ОВК (коммерческий директор)	10%	8	6	6
Проект	Маркетинговое исследование рынка металлопрофиля	Выполнение плана	50%	50 анкет	8 анкет	3
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА		100%			5,4
	Задачу поставил: Начальник отдела маркетинга Петров Б. Б. Подпись: <i>Петров</i> Дата: 30.11.2004				Задачу принял: Специалист по маркетингу Сидоров В. В. Подпись: <i>Сидоров</i> Дата: 30.11.2004	
Расчет оплаты труда за декабрь 2004 г.:						
	Оклад, руб.	10 000				10 000
	Премная часть, руб.	5 000				3 375
	ИТОГО			= 5 000 × 5.4 / 8 =		13 375

Причины невыполнения плана

Форс-мажорные обстоятельства	Отговорки
<ul style="list-style-type: none">• сотрудник контрагента заболел. Работа построена так, что никто другой подхватить ее не может,• сотрудник контрагента внезапно отъехал в командировку. Больше никто не может выполнить за него работу	<ul style="list-style-type: none">• не успел согласовать бюджет,• анкета оказалась «нерабочей», ее пришлось переделывать;• дизайнер не соблюдает сроков выполнения работы

10 самых редких специалистов на российском рынке труда в 2012 году

- ❑ Операционный директор по рознице в аутлет-центр**
 - ❑ Аутлет-центр (Outlet Center) – это формат торгового центра, специализирующегося на продаже одежды известных марок со значительными скидками. Операционный директор должен организовать работу этого большого комплекса и всех входящих в него магазинов, точек питания, развлекательных площадок и много другого.
-

Менеджер по работе с ключевыми клиентами

- Эти специалисты нужны во всех отраслях производства и бизнеса. В их обязанности входит непосредственная работа с розничными сетями, заключение и ведение договоров. Кроме этого они следят за согласованием и соблюдением коммерческих условий. В этой сфере образование претендента не имеет решающего значения. Самое главное – это опыт подобной работы. Из личных качеств - нестандартное мышление, инициативность, умение вести переговоры и самостоятельно принимать ключевые решения.

Менеджер по электронной коммерции

- В связи со стремительным развитием электронной коммерции многие производственные и розничные компании переходят на виртуальный рынок. Соответственно появляется необходимость в специалистах, которые создают и развивают новые каналы продаж. С наибольшей охотой руководители компаний примут на работу соискателей, имеющих опыт разработки стратегий для интернет-магазинов, разбирающихся в каналах интернет-рекламы и продвижения. Кроме этого, плюсом для претендента является знание основ медиа-планирования и систем управления взаимоотношений с клиентами.
-

Менеджер по маркетингу в B2B компанию

- B2B (Business to Business) – вид информационного и экономического взаимодействия компаний, который можно охарактеризовать еще как часть рекламной кампании.
 - Стремительное развитие компаний в сфере B2B рождает высокий спрос на менеджеров по маркетингу. Хотя еще несколько лет назад таких специалистов в России не существовало вовсе. Менеджер по маркетингу в компании B2B должен проводить анализ рынка и конкурентов, работать с агентствами, подготавливать презентации, брошюры, буклеты, организовывать семинары для клиентов, участвовать в профессиональных выставках.
-

Категорийный менеджер

- Категорийные менеджеры особенно востребованы в так называемых FMCG-компаниях. FMCG-компании (Fast Moving Consumer Goods) - это компании, занимающиеся производством и реализацией товаров повседневного потребления. На должность категорийного менеджера принимают претендентов с опытом работы в розничных сетях, имеющего представление об анализе продаж, разработке ассортимента и планировании категорий.
-

Категорийный менеджмент

- Категорийный менеджмент это концепция управления торговым пространством и ассортиментом, согласно которой ассортимент делится на группы схожих продуктов. Подобные группы получили название категорий (примеры продуктовых категорий: шоколадные батончики, газированные напитки). Это системный подход управления продуктами категориями как отдельными бизнес-единицами.
-

Категорийный менеджер

- Участвует в разработке маркетинговой политики, определении цен, создает условия для планомерной реализации товара и расширения оказываемых услуг, удовлетворения спроса покупателей (клиентов) на товары и услуги.
 - Изучает рынок аналогичных товаров и услуг (анализ спроса и потребления, их мотиваций и колебаний, деятельности конкурентов) и тенденций его развития.
-

Маркетолог (англ.-market-рынок) — исследующий рынок: изучает, прогнозирует и формирует спрос на товары и услуги, определяет перспективы сбыта, отслеживает конкурентную среду и т.д.

- Должностные обязанности:
 - Осуществляет разработку мер по производству продукции (товара) и оказанию услуг, которые находят наибольший спрос и рынок сбыта.
 - Содействует сбалансированному развитию производства и сферы услуг, готовит предложения по выбору и изменению направлений развития товарного ассортимента, производственно-хозяйственной и предпринимательской деятельности.
 - Разрабатывает программы по формированию спроса и стимулированию сбыта, рекомендации по выбору рынка в соответствии с имеющимися ресурсами.
-

Маркетолог

- Прогнозирует объем продажи и формирует потребительский спрос на товары и услуги, выявляет наиболее эффективные рынки сбыта, а также требования к качественным характеристикам товара (способ его производства, срок службы, правила пользования, упаковку) или оказываемой услуги.
 - Исследует факторы, влияющие на сбыт товара и имеющие значение для успешной реализации оказываемых услуг, типы спроса (устойчивый, ажиотажный, кратковременный и др.), причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности населения.
 - Совершенствует информационное обеспечение проводимых исследований рынка.
-

Маркетолог

- Определяет меры, подготавливает предложения и разрабатывает рекомендации по повышению качества и улучшению потребительских свойств товаров и услуг, перспективы освоения новой продукции и рынков сбыта, с учетом социально-демографических особенностей различных групп населения, состояния и динамики их доходов, традиций и вкусов, а также необходимые для этого затраты всех видов ресурсов, включая сырье, материалы, энергию, кадры.
 - Анализирует конкурентную среду с учетом изменений в налоговой, ценовой и таможенной политике государства, объем оборота, прибыль от продажи, конкурентоспособность, скорость реализации, факторы, влияющие на сбыт.
-

Маркетолог

- Ведет контроль за сбытом, проводит сопоставление запланированных данных с полученными результатами по объему, выручке, времени сбыта (оказания услуг) и территории их распространения, выявляет отклонения и изменения конъюнктуры рынка.
 - Обеспечивает рост эффективности предпринимательской деятельности, прибыли и доходов, повышение конкурентоспособности товаров и услуг.
 - Принимает участие в подготовке, переподготовке и повышении квалификации управленческих кадров с учетом требований рыночной экономики.
-

Менеджер по продажам

- Менеджер по продажам должен знать:
 - 3.1. Законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности.
 - 3.2. Рыночную экономику, предпринимательство и основы ведения бизнеса.
 - 3.3. Конъюнктуру рынка.
 - 3.4. Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров.
 - 3.5. Методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования.
-

Менеджер по продажам

- 3.6. Основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследований рынка, способы продвижения товаров на рынок).
 - 3.7. Закономерности развития рынка и спроса на товары.
 - 3.8. Теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования.
 - 3.9. Формы и методы ведения рекламных кампаний.
 - 3.10. Порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов.
-

Менеджер по продажам

- 3.11. Психологию и принципы продаж.
 - 3.12. Технику мотивации клиентов к покупкам.
 - 3.13. Этику делового общения.
 - 3.14. Правила установления деловых контактов.
 - 3.15. Основы социологии, психологии и мотивации труда.
 - 3.16. Иностранный язык.
 - 3.17. Структуру управления предприятием.
 - 3.18. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.
-

Пример резюме соискателя на должность менеджера по продажам

- **Образование: Институт экономики, управления и права**
Специальность: Экономика и управление на предприятии
 - **Центр бизнес решений**
Тренинг «Формирования навыка активных продаж»
 - **Опыт работы: 09.2009 — 04.2012 г.ООО «Спектр плюс».**
Должность: менеджер по продажам
 - Поиск и привлечение клиентов
 - Работа с клиентской базой и поддержание ее в актуальном состоянии
 - Проведение переговоров с клиентами
 - Составление коммерческих предложений и заключение договоров
 - Выставление счетов
 - Поиск подрядчиков и взаимодействие с ними
 - Составление планов продаж
 - Ведение документооборота в полном объеме
 - Составление отчетов по результатам работы
 - **10.2008 — 05.2009 г.ООО «Новый взгляд».**
Должность: продавец-консультант
 - Помощь покупателям в выборе товара
 - Консультирование покупателей по ассортименту и размерам
 - Подготовка товара к продаже
 - Участие в оформлении витрин и зала магазина
-

Пример резюме соискателя на должность менеджера по продажам.

Профессиональные навыки и знания:

- ❑ Опыт поиска и привлечения клиентов, в том числе с помощью «холодных» звонков
 - ❑ Знание различных технологий продаж
 - ❑ Опыт ведения переговоров
 - ❑ ПК — опытный пользователь
 - ❑ Знание иностранных языков
 - ❑ Английский язык — разговорный уровень
 - ❑ Немецкий язык — базовые знания
 - ❑ Коммуникабельность, активная жизненная позиция
 - ❑ Нацеленность на результат
 - ❑ Стрессоустойчивость
 - ❑ Стремление к развитию и профессиональному росту
-

10 советов маркетолога:

- ❑ **1. Тестируйте медиа, прежде чем их использовать**
- ❑ Площадок, на которых можно дать рекламу, масса. Однако далеко не всегда даже с посещаемых ресурсов, можно получить достаточное количество лидов, чтобы окупить рекламную кампанию. Связано это с особенностями целевой аудитории.
- ❑ Прежде чем давать рекламу на той или иной площадке, проведите тестирование, разместив рекламу на минимальный срок, и замерьте результат. Еще один способ проверить эффективность площадки — проследить за конкурентами. Если конкуренты дают рекламу на площадке на протяжении некоторого времени и не меняют рекламу, есть вероятность, что реклама работает и окупает себя.

10 советов маркетолога:

□ **2. Выделяйтесь**

- Очень часто люди предлагают свои товары и услуги, совершенно не отличаясь от конкурентов. И неважно, продают они стиральные порошки и зубные щетки или станки с ЧПУ и автомобили.
 - Еще хуже обстоит дело, когда продается конкретная отрасль: уроки танцев, курсы английского языка и т.д., когда в рекламе описываются преимущества товара, но не покупки товара именно у вас. Чтобы выделяться, составьте уникальное торговое предложение и донесите его до аудитории.
-

10 советов современному маркетологу:

□ **3. Просвещайте аудиторию**

- Люди покупают у тех, кто им нравится. И сегмент здесь не имеет особого значения — B2B или B2C, покупку в обоих случаях совершают люди.
 - Когда вы даете полезную информацию потенциальному клиенту, он располагает к вам больше, чем конкурентам, и шансы того, что он сделает покупку именно у вас, значительно возрастают.
-

10 советов маркетолога:

- **4. Используйте несколько рекламных каналов**
 - Говоря об интернет-рекламе, многие почему-то делают основной акцент на SEO и иногда на контекстной рекламе. В таких случаях понижение позиций в результате поисковой выдачи из-за изменений поисковых алгоритмов или увеличение стоимости клика в контекстной рекламе становятся для бизнеса критичными.
 - Зависеть только от одного рекламного канала — все равно, что складывать все яйца в одну корзину. При том, что существует масса альтернативных вариантов: direct-мейл, медийная реклама, социальные сети и т. д.
 - **SEO - поиско́вая оптимиза́ция (англ. search engine optimization) — комплекс мер для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей.**
-

10 советов современному маркетологу:

□ **5. Сделайте сайт продающим**

- Многие ошибочно полагают, что если у них есть сайт, то он будет продавать сам по себе. И затем очень удивляются, почему сайт висит мертвым грузом и не приносит прибыли. Чтобы сайт генерировал доход, его нужно использовать как для информирования потребителей, так и для продажи товаров и услуг, продумав заранее уникальное торговое предложение.

□ **6. Выполняйте обещания**

- Еще одна распространенная ошибка, которую часто можно встретить – это невыполнение обещаний или частичное выполнение. Например, когда компания обещает 50% скидку, умалчивая о том, что скидка работает только при покупке 3-х и более единиц товара.
-

10 советов маркетолога:

□ **7. Изучайте конкурентов**

- Если лет 50 назад, чтобы изучить конкурентов, нужно было потратить немало сил и времени, то сейчас можно получить всю нужную информацию за час-полтора, просто обратившись к поисковику.
 - Каждый день ваши конкуренты придумывают что-то новое, внедряют новые фишки и идеи. Узнайте об этом первым, адаптируйте, улучшайте и применяйте в своем бизнесе, делая ваши предложения более интересными для ~~потенциальных~~ клиентов.
-

10 советов современному маркетологу:

- **8. Тестируйте любые нововведения**
 - Всегда измеряйте результат и прослеживайте причинно-следственную связь. Во-первых, тогда вы узнаете, какие каналы работают, а какие нет. Во-вторых, вы сэкономите массу времени и денег компании. Наконец, в - третьих, вы станете на голову выше конкурентов как к потребителям ваших товаров и услуг, так и в контексте знания особенностей рынка. Подавляющее большинство маркетологов не измеряют эффективность рекламных кампаний.
 - **9. Используйте партизанский маркетинг**
 - Существуют сотни способов повысить продажи без особых вложений. Банально поднимите цену или предложите клиентам купить что-нибудь еще. Вы будете удивлены, но это реально работает и повышает прибыль.
-

10 советов маркетолога:

- ❑ **10. Налаживайте партнерские связи**
 - ❑ При всем обилии медиа, партнерские связи были, есть и остаются очень мощным источником прибыли, если их грамотно использовать. Более того, интернет позволяет получать доступ даже к тем людям, к которым доступ в оффлайне вообще закрыт.
 - ❑ Например, топ-менеджеров крупных компаний очень сложно «выловить» звонками или отправкой коммерческих предложений, поскольку у них есть масса секретарей и помощников, которые сделают все, чтобы вас не пропустить. В то же время, если использовать социальные сети, то выйти на прямой контакт с человеком не составит особого труда.
-

Тесты.

тест. установите соответствие между направлениями расходов, формирующими бюджет маркетинга, и их элементами.

- 1. Затраты на маркетинговые исследования
 - 2. Затраты на разработку новых товаров
 - 3. Затраты на распределение
 - 1. затраты, рассчитываемые на определенный объем производства продуктов, на основе имеющегося портфеля заказов, заключенных договоров
 - 2. расходы, связанные с привлечением различных источников информации, абонированием информационных систем, оплатой консультантов и др.
 - 3. расходы на научно-технические и опытно-конструкторские работы, закупку новых производственных материалов и оборудования и др.
 - 4. расходы по формированию дилерско-дистрибьюторских сетей, организации фирменной торговли, сервисному обслуживанию, обучению торгового персонала и др.
-

Соотнесите методы определения бюджета маркетинга с соответствующими механизмами расчета.

- 1. Финансирование от возможностей
 - 2. Прейскурантный метод
 - 3. Метод маржинального дохода
 - 1. затраты на каждое маркетинговое действие соотносятся с ожидаемыми выгодами в движении к намеченной цели
 - 2. затраты на маркетинг определяются после того, как сформированы затраты на производство
 - 3. затраты на маркетинг определяются как разница между валовой прибылью и суммой целевой прибыли
 - 4. ориентирован на «прошлый опыт»: финансируется то, что дает наибольшую отдачу.
-

Установите соответствие между методами определения объема рекламного бюджета и их содержанием

- 1. Финансирование «от возможностей»**
 - 2. Прейскурантный метод**
 - 3. Метод соответствия конкуренту**
 - А. метод на основе данных о предполагаемых объемах продаж, совокупных издержках и назначенной величине целевой прибыли
 - Б. планирование рекламного бюджета с ориентацией на смету рекламных расходов ближайшего конкурента (или лидера рынка)
 - В. остаточный метод финансирования, при этом фирма выделяет на рекламу столько денежных средств, сколько может себе позволить.
 - Г. затраты на каждое маркетинговое действие соотносятся с ожидаемыми выгодами в движении к намеченной цели
-

тест. установите соответствие между направлениями расходов, формирующими бюджет маркетинга, и их элементами.

- 1. Затраты на маркетинговые исследования
 - 2. Затраты на разработку новых товаров
 - 3. Затраты на распределение
 - 1. затраты, рассчитываемые на определенный объем производства продуктов, на основе имеющегося портфеля заказов, заключенных договоров
 - 2. расходы, связанные с привлечением различных источников информации, абонированием информационных систем, оплатой консультантов и др.
 - 3. расходы на научно-технические и опытно-конструкторские работы, закупку новых производственных материалов и оборудования и др.
 - 4. расходы по формированию дилерско-дистрибьюторских сетей, организации фирменной торговли, сервисному обслуживанию, обучению торгового персонала и др.
-

Тест. Соотнести типы организационных структур маркетинга и их характеристики.

- 1. Традиционная организационная структура
 - 2. Дивизиональная организационная структура
 - 3. Матричная организационная структура
 - 1. структура, базирующаяся на использовании формальных правил и процедур, централизации в принятии решений и жесткой иерархии власти
 - 2. комбинация линейной и функциональной схем организационных структур
 - 3. организационная структура, ориентированная либо на продукт, либо на рынок, либо на потребителя
 - 4. комбинация функциональной и продуктовой схем
-

Тест. Соотнесите варианты внедрения службы маркетинга на предприятии и их недостатки.

- 1. Функциональная организационная структура
 - 2. Продуктовая организационная структура
 - 3. Рыночная организационная структура
 - 1. в связи с системой двойного подчинения подрыв принципа единоначалия, что часто приводит к конфликтам; нарушение системы взаимосвязей между подразделениями; затруднение контроля по уровням управления
 - 2. усложнение процесса управления, рост затрат на координацию из-за высокой степени разделения работ; длительность адаптации к новым рынкам; конкуренция между отдельными функциональными участками
 - 3. относительно высокие затраты на маркетинг; широкий круг обязанностей одного сотрудника, затрудняющий рост квалификации; наличие дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений
 - 4. дублирование функций; низкая степень специализации работ отделов; недостаточная гибкость; возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами
-

Тест. Установите соответствие между принципами формирования организационной структуры службы маркетинга и их характеристиками.

1. Способность приспосабливаться к меняющимся рыночным условиям
2. Наличие небольшого количества подразделений службы маркетинга и эффективных связей между ними
3. Соответствие организационной структуры службы маркетинга широте, полноте и глубине ассортимента

- 1. концентрация деятельности на целевых рынках
 - 2. гибкость, мобильность, адаптивность
 - 3. простота организационной структуры
 - 4. товарная ориентация
-

Тест. Установите соответствие между направлениями деятельности и основными отделам предприятия, их осуществляющими.

- 1) Производственный отдел;
- 2) Отдел маркетинга;
- 3) Финансовый отдел.

- 1. организация учета информации, обработка и анализ финансовой информации
 - 2. выбор технологий и методов изготовления продукта
 - 3. исследования рынка, разработка предложений по выпуску новых видов продукции
 - 4. распределение денежных средств между направлениями деятельности организации
-

Тест. Установите соответствие между типами организационных структур маркетинга и областями их применения.

- 1. Рыночная структура маркетинга
 - 2. Структура маркетинга с ориентацией на покупателей
 - 3. Региональная структура маркетинга
 - 1. применяется для организаций, которые производят однородную продукцию
 - 2. применяется в случае неоднородного спроса
 - 3. применяется для организаций, товар которых распределяется в регионы с различными требованиями
 - 4. применяется для организаций с широкой номенклатурой товаров и большим числом рынков
-

Тест. Установите соответствие между типами организационных структур маркетинга и составом подразделений.

- 1. Функциональная структура
 - 2. Товарная структура
 - 3. Рыночная структура
 - 1. проектные группы по решению конкретных маркетинговых проблем
 - 2. управляющие по товарам, выполняющие весь комплекс работ по их маркетингу (по исследованию рынка, сбыту, рекламе, сервису и т.д.), подчиненные руководителю службы маркетинга
 - 3. управляющие по рынкам, с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по данному рынку
 - 4. отделы (специалисты) по исследованию рынка, сбыту, рекламе, товарной политике, сервису, подчиненные руководителю службы маркетинга
 -
-

Что такое организационная служба предприятия?

- 1. совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.
 - 2. наблюдение над управляемым или подчиненным объектом, проверка соответствия технологии и соответствия законодательству
 - 3. система методов управления в условиях рынка или рыночной экономики.
-

Ведущим принципом организации службы маркетинга является лозунг...

- 1. «Фирма для маркетинга, а не маркетинг для фирмы»
 - 2. «Маркетинг для фирмы, а не фирма для маркетинга»
 - 3. «Фирме не нужен маркетинг»
-