

Маркетинговый подход к принятию управленческих решений. Место маркетинга в управлении бизнесом.

Комплект методических
материалов к курсу

1. Маркетинг в системе принятия решений компании.

Понятие и роль маркетинга в принятии управленческих решений.

- 1. Маркетинг как философия бизнеса и управленческая концепция.**
- 2. Маркетинг как набор эффективных инструментов, необходимых современному предприятию для успешного функционирования в условиях современной конкуренции.**
- 3. Маркетинг как функциональная стратегия.**

1. Маркетинг в системе принятия решений компании.

Проблемы маркетинга на предприятии:

- Отсутствие четкого представления о роли, месте и задачах маркетинга в современном предприятии.
- «Завышенные» ожидания.
- Требования «кратчайших сроков».
- Отсутствие представления об использовании маркетинговой информации.
- Текущая автономность работы службы маркетинга.
- Отсутствие ресурсов и отсутствие индикаторов эффективности деятельности службы маркетинга.
- Низкая квалификация маркетологов.

Маркетинг – это элемент корпоративного механизма принятия рыночных решений.

1. Маркетинг в системе принятия решений компании

(пример Р.Беста).

Рис. 1-1. Как расстроить клиентов и акционеров



1. Маркетинг в системе принятия решений компании. Различие маркетингового и экономического мышления.

(Пример Р.Беста).

Рис. 2-1. Финансовые результаты компании ComTech за 5 лет

Экономические показатели, \$ млн	Базисный год	1	2	3	4	5
Объем продаж, \$ млн	254	293	318	387	431	454
Себестоимость проданных товаров, \$ млн	<u>183</u>	<u>210</u>	<u>230</u>	<u>283</u>	<u>314</u>	<u>331</u>
Валовая прибыль, \$ млн	71	83	88	104	117	123
Затраты на маркетинг и торговые издержки	18	23	24	26	27	28
Другие текущие расходы	37	38	38	41	40	40
Чистая прибыль (до уплаты налогов)	16	22	26	37	50	55
Рентабельность продаж, %	6,3	7,5	8,2	9,6	11,6	12,1
Активы, \$ млн	141	162	167	194	205	208
Рентабельность активов, %	11,3	13,6	15,6	19,1	24,4	26,7

1. Маркетинг в системе принятия решений компании. Различие маркетингового и экономического мышления.

(Пример Р.Беста).

Рис. 2-2. Эффективность деятельности компании ComTech за 5 лет

Показатель эффективности	Базисный год	1	2	3	4	5
Рост объема рынка в долларах, %	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3
Рост объема продаж, %	12,8	17,8	13,3	24,9	18,2	7,7
Доля рынка, %	20,3	18,3	17,5	16,2	14,4	13,0
Удержание клиентов, %	88,2	87,1	85,0	82,2	80,9	80,0
Новые клиенты, %	11,7	12,9	14,9	24,1	22,5	29,2
Недовольные клиенты, %	13,6	14,3	16,1	17,3	18,9	19,6
Относительное качество продукта*	119	120	117	120	109	107
Относительное качество сервиса*	100	100	95	93	89	87
Относительные продажи новых видов продукции*	108	108	103	99	95	93

* Сравнительный индекс, где 100 равно конкуренции, более 100 – опережение в конкуренции, менее 100 – отставание в конкуренции.

1. Маркетинг в системе принятия решений компании. Различие маркетингового и экономического мышления.

(Пример Р.Беста).

Рис. 2-3. Рыночная стратегия, направленная на сохранение 20% доли рынка

Экономические показатели	Базисный год	1	2	3	4	5
Объем продаж, \$ млн	254	312	363	477	596	697
Стоимость проданных товаров, \$ млн	183	216	251	339	415	484
Валовая прибыль, \$ млн	71	96	112	138	181	213
Затраты на маркетинг и сбыт, \$ млн	18	24	27	32	41	50
Другие текущие расходы, \$ млн	37	41	45	52	59	66
Чистая прибыль (до уплаты налогов), \$ млн	16	31	40	54	81	97
Рентабельность продаж, %	6,3	9,9	11,0	11,3	13,6	13,9
Активы, \$ млн	141	172	196	253	310	355
Рентабельность активов, %	11,3	18,0	20,4	21,3	26,1	27,3
Финансовый доход (до уплаты налогов)*, \$ млн	0	9	14	17	31	42

* Разница в объемах чистой прибыли на рис. 2-3 и 2-1 за соответствующий год.

1. Маркетинг в системе принятия решений компании.

Необходимый уровень развития маркетинга в компании определяется в отношении двух сторон: удовлетворенности потребителей и удовлетворенности самой компании.

Как элемент корпоративного механизма принятия рыночных решений маркетинг определяется бизнес-ориентацией компании.

Какую бы миссию и видение не заявляло руководство компании, на деле бизнес работает по тем же принципам, что и его отдел продаж.

1. Маркетинг в системе принятия решений компании.

Соотношение целей и сделок



1. Маркетинг в системе принятия решений компании.

Бизнес-ориентация компании.

Бизнес-ориентация компании – направленность развития бизнеса, выраженная в базовых принципах функционирования капитала и достижения целей.

Это «философия бизнеса», которая находит отражение в маркетинге компании. Каждая компания с момента создания проходит через эволюцию целей и ориентаций, и в каждом бизнесе соответственно этому развивается и маркетинговая функция.

Основной фактор принятия решений об изменении бизнес-ориентации – это установки собственников бизнеса.

1. Маркетинг в системе принятия решений компании.

Бизнес-ориентации и интересы. Теория А.И.Пригожина.



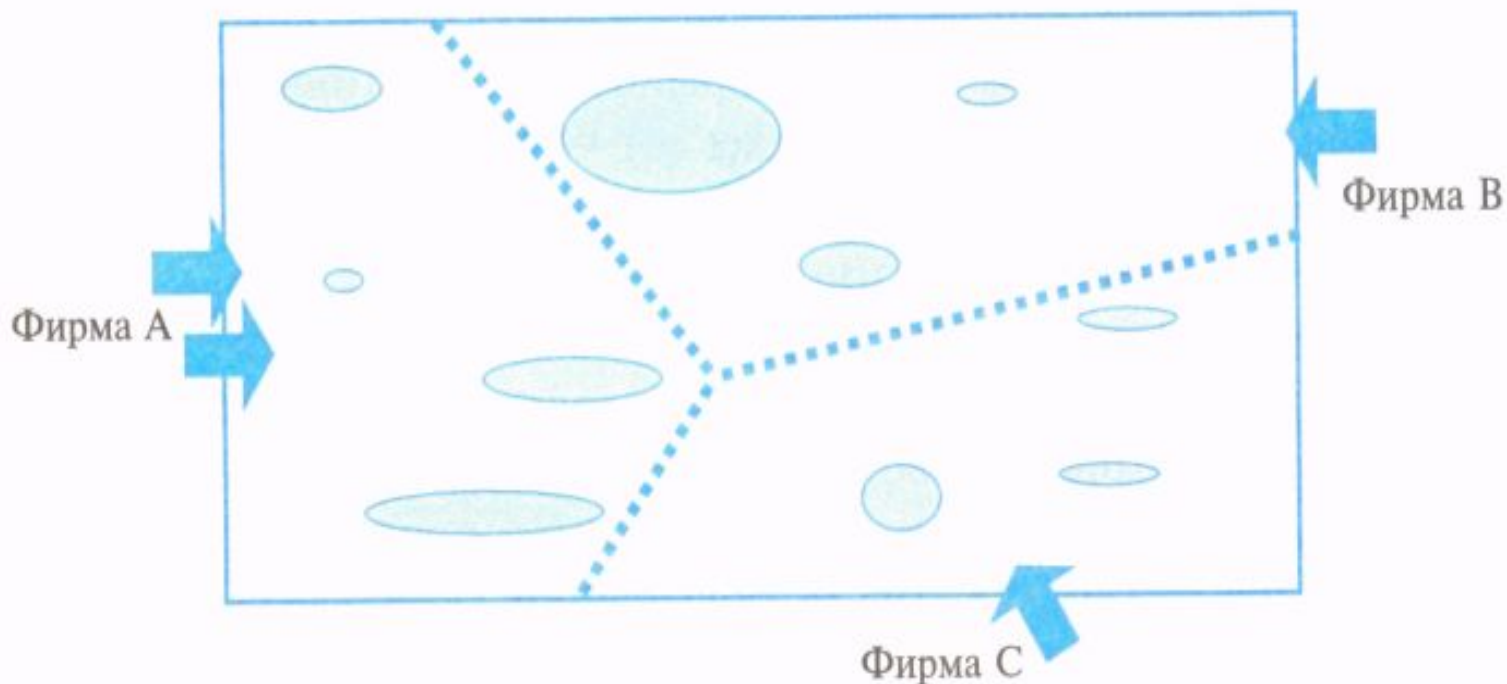
1. Маркетинг в системе принятия решений компании.

Эволюция бизнес-ориентаций



2. Бизнес-ориентация PRODUCT OUT.

Бизнес-ориентация PRODUCT OUT – «проталкивание товара на рынок» - это ориентация деятельности предприятия с использованием активных методов сбыта, предложения, конкурентной борьбы на рынке для увеличения продаж.



2. Бизнес-ориентация PRODUCT OUT.

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации PRODUCT OUT

Заинтересованные группы	Комментарии
Собственники	В большинстве своем заинтересованы, так как их цель краткосрочное получение прибыли.
Топ-менеджеры	Заинтересованы, т.к. объемы продаж и прибыли показывают результативность их текущей работы и позволяют обосновать получение бонусов и карьерный рост.
Менеджеры	Заинтересованы, так как объемы продаж и прибыли показывают результативность их работы и позволяют обосновать получение бонусов и карьерный рост.
Наемные работники	Не заинтересованы, т.к. не участвуют в получении прибыли.

2. Бизнес-ориентация PRODUCT OUT.

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации PRODUCT OUT

Заинтересованные группы	Комментарии
Покупатели	???
Поставщики	???
Партнеры	???
Власть	???

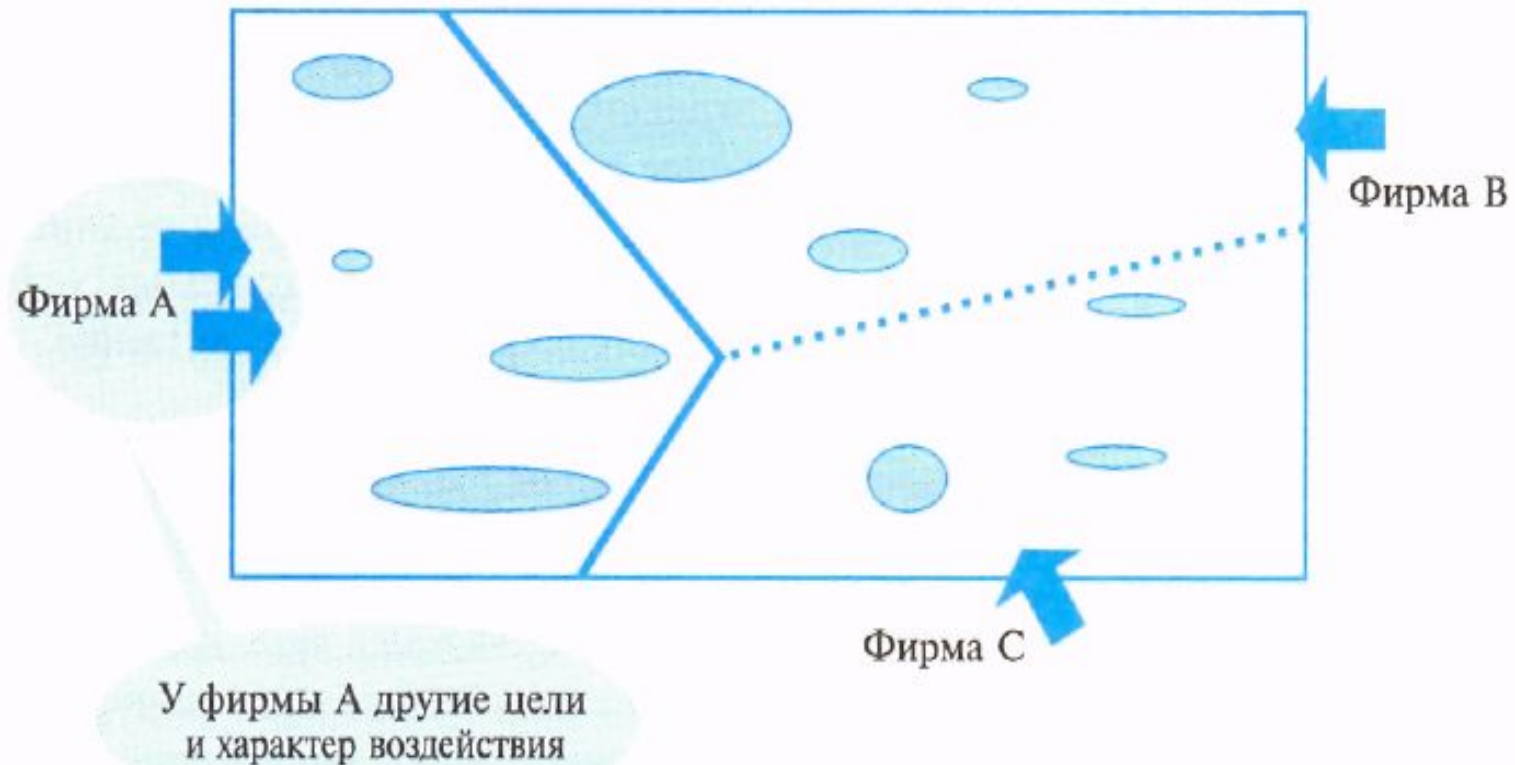
2. Бизнес-ориентация PRODUCT OUT.

Характеристика маркетинга как функции при бизнес-ориентации PRODUCT OUT

Параметры	Характеристики
Характер затрат на маркетинг	Издержки
Продукт (показатели оценки)	Объем продаж Объем прибыли
Горизонт целей	Преимущественно краткосрочные и тактические цели
Роль в принятии стратегических решений	Пассивная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Разработка и реализация программ поддержки и стимулирования продаж

3. Бизнес-ориентация MARKET IN.

Бизнес-ориентация MARKET IN – «притягивание товара рынком» - это организация деятельности предприятия, при которой средствами маркетинга создаются условия, когда потребитель стремится купить товар именно данного предприятия или данной марки.



2. Бизнес-ориентация MARKET IN.

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации MARKET IN.

Заинтересованные группы	Комментарии
Собственники	<p>Заинтересованы, так как резко снижаются риски потери капитала и имеют потенциал роста финансовые показатели.</p> <p>Повышается капитализация и доход собственников, т.к. капитал увеличивается уже не только за счет прибыли, но и в виде роста стоимости капитала.</p> <p>Требуется: Разработка системы долгосрочных и краткосрочных целей бизнеса.</p>
Топ-менеджеры	<p>Не заинтересованы без специальной мотивации, т.к. усложняется работа, отчетные показатели становятся долговременными и затруднена текущая оценка работы менеджеров.</p> <p>Требуется: Корректировка системы оценки работы. Введение системы мотивации.</p>
Менеджеры	<p>Не заинтересованы без специальной мотивации, т.к. усложняется работа, отчетные показатели становятся долговременными и затруднена текущая оценка работы менеджеров.</p> <p>Требуется: Корректировка системы оценки работы. Введение системы мотивации.</p>
Наемные работники	<p>Заинтересованы в стабильности рабочих мест и росте заработной платы. Без специальной подготовки не заинтересованы в повышении качества работы.</p> <p>Требуется: Разработка системы повышения квалификации.</p>

2. Бизнес-ориентация MARKET IN.

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации MARKET IN.

Заинтересованные группы	Комментарии
Покупатели	???
Поставщики	???
Партнеры	???
Власть	???

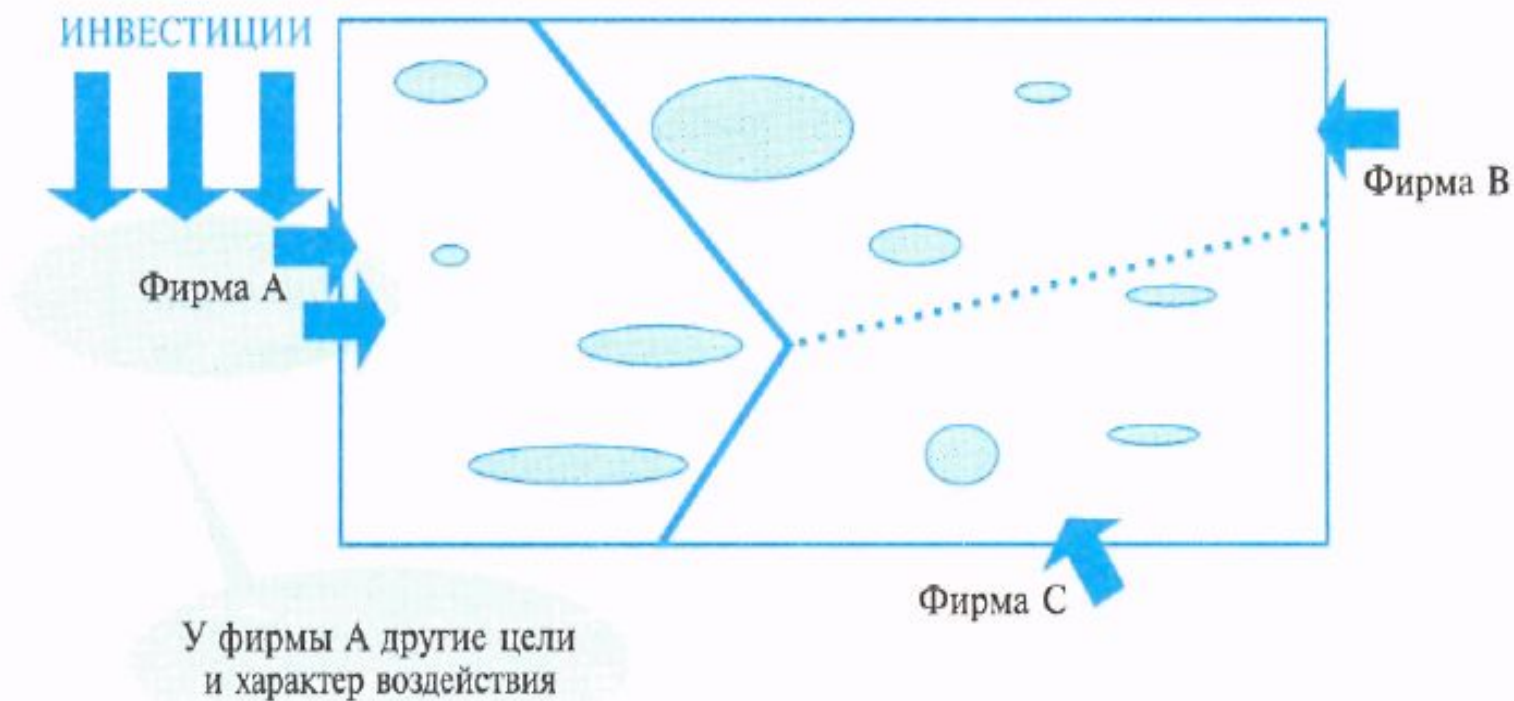
2. Бизнес-ориентация MARKET IN.

Характеристика маркетинга как функции при бизнес-ориентации MARKET IN.

Параметры	Характеристики
Характер затрат на маркетинг	Инвестиции
Продукт (показатели оценки)	Осведомленность рынка о товаре Доля рынка Имидж предприятия Марочный капитал и т.д.
Горизонт целей	Стратегические и долгосрочные
Роль в принятии стратегических решений	Активная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Управление нематериальным активом

4. Бизнес-ориентация INVEST IN.

Бизнес-ориентация INVEST IN – «притягивание инвестиций из внешней среды бизнеса» - это организация деятельности предприятия по формированию инвестиционной привлекательности за счет рыночных факторов роста капитализации бизнеса.



4. Бизнес-ориентация INVEST IN.

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации INVEST IN.

Заинтересованные группы	Комментарии
Собственники	Заинтересованы, т.к. повышается инвестиционная привлекательность и маневренность капитала, а инвестиции для развития получить легче и дешевле. Требуется: Разработка долговременных программ привлечения инвестиций.
Топ-менеджеры	Не заинтересованы без специальной мотивации, т.к. усложняется их работа, показатели становятся долговременными и текущая работа менеджеров оценивается исходя из внешней оценки функционирования капитала (цена акций, привлекательность франшиз и т.д.) Требуется: Корректировка системы оценки работы. Введение специальной системы мотивации – опционов.
Менеджеры	Заинтересованы в рыночной репутации компании для дальнейшего карьерного роста вне компании. Требуется: Разработка систем оценки с ориентацией на текущий и долгосрочный результат. Введение системы мотивации, системы карьерного роста внутри компании.
Наемные работники	Заинтересованы в стабильности рабочих мест и получении заработной платы. Без специальной подготовки не заинтересованы в повышении качества работы. Требуется: Разработка программы повышения квалификации.

2. Бизнес-ориентация INVEST IN.

Оценка заинтересованности в бизнес-ориентации INVEST IN.

Заинтересованные группы	Комментарии
Покупатели	???
Поставщики	???
Партнеры	???
Власть	???

4. Бизнес-ориентация INVEST IN.

Характеристика маркетинга как функции при бизнес-ориентации INVEST IN.

Параметры	Характеристики
Характер затрат на маркетинг	Инвестиции
Продукт (показатели оценки)	Показатели инвестиционной привлекательности
Горизонт целей	Стратегические
Роль в принятии стратегических решений	Активная
Ключевые компетенции подразделений маркетинга	Управление показателями, формирующими инвестиционную привлекательность.

4. Бизнес-ориентация INVEST IN.

Источники стоимости капитала (по П.Дойлю).



4. Бизнес-ориентация INVEST IN.

СОСТАВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО (РЫНОЧНОГО) КАПИТАЛА

Институциональная часть (нематериальные активы в балансе)	Воспринимаемая реальность за счет маркетинговых коммуникаций
Расходы на разработку нового товара (исследования, ноу-хау, патенты, лицензии)	Имидж компании
Регистрация и расходы по марке	Марочный капитал
Права, лицензии, принадлежность, франшизы	Доля рынка потребителей «Капитал доброй воли»
	Завоеванное положение на рынке
	Конкурентное положение
	Сформировавшиеся отношения со средой

5. «Матрица выживаемости» М.Мак-Дональда.



5. Технология анализа матрицы выживаемости.

Форма 1. «Преимущества маркетингового планирования»

№ п/п	Преимущества маркетингового планирования	Оценка
1.	Маркетинговое планирование на вашем предприятии обеспечивает высокий уровень координации различных видов маркетинговой деятельности	
2.	Маркетинговое планирование позволяет вашим менеджерам заранее определять неожиданное поведение среды бизнеса	
3.	Наличие маркетингового планирования увеличивает готовность предприятия к изменениям и снижает возможные убытки.	
4.	Когда вы сталкиваетесь с неожиданностями во внешней среде, процесс маркетингового планирования минимизирует риск неправильных действий.	
5.	Маркетинговый план сглаживает конфликты между менеджерами относительно того, «куда предприятие должно двигаться»	

5. Технология анализа матрицы выживаемости.

Форма 1.

№ п/п	Преимущества маркетингового планирования	Оценка
6.	Маркетинговый план вашего предприятия улучшает внутренние коммуникации по оценке результатов работы предприятия на рынке	
7.	Процесс маркетингового планирования заставляет менеджмент систематически думать о перспективах развития предприятия	
8.	План маркетинга дает возможность соотносить ресурсы предприятия с возможностями на рынке наиболее эффективным образом.	
9.	План маркетинга вашего предприятия обеспечивает четкое понимание возможностей дальнейшего развития.	
10.	Ваше маркетинговое планирование позволяет менеджменту определять наиболее прибыльные стратегии развития	
	ИТОГО:	

5. Технология анализа матрицы выживаемости.

Форма 2. «Эффективность торгового персонала»

N п/п	Показатели эффективности продаж	Оценка
1.	Когда предприятие набирает торговых представителей, вы стараетесь выбрать самых лучших на рынке трудовых ресурсов	
2.	Обучение вашего торгового персонала – это необходимое условие его работы	
3.	Ваши торговые представители постоянно перевыполняют намеченные планы	
4.	В сравнении с конкурентами ваши торговые представители имеют лучший имидж	
5.	Вы постоянно имеете достаточное количество торговых представителей для требуемого объема продаж	

5. Технология анализа матрицы выживаемости.

Форма 2.

№ п/п	Показатели эффективности продаж	Оценка
6.	Ваш торговый штат очень четко представляет свою роль на предприятии	
7.	Вашему торговому штату обеспечена хорошая мотивация	
8.	Территориальное (или по клиентам, или по товарам) планирование – это сильная сторона ваших усилий в области продаж	
9.	Торговый штат имеет хорошие показатели оценки количества визитов (контактов) на один заказ	
10.	У вас нет проблемы текучести кадров среди торгового персонала	
	ИТОГО:	

5. Технология анализа матрицы выживаемости.

Шаг 1. Определение объекта оценки – отдельной СЕБ или всего предприятия в целом, на внешнем или внутреннем рынках.

Шаг 2. Отбор экспертов. Установка рейтинговых коэффициентов для разных экспертов.

Шаг 3. Заполнение экспертами независимо друг от друга форм 1 и 2.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Никогда	Иногда			Часто			В большинстве случаев		Всегда	

Шаг 4. Определение средних оценок, поставленных экспертами по отдельным показателям.

Шаг 5. Суммирование итоговых оценок экспертов по каждому из показателей и определение их среднего арифметического значения. При введении рейтинговой оценки экспертов определяется средневзвешенные показатели.

Шаг 6. Полученные итоговые значения оценок наносятся на «матрицу выживаемости» в виде координат. Это будет предварительная оценка позиции компании в матрице выживаемости.

5. Технология анализа матрицы выживаемости.

Шаг 7. Шкала для оценки по первому показателю «Преимущества маркетингового планирования»:

81-100 баллов – маркетинговое планирование действительно играет важную роль на предприятии;

61-80 баллов – предприятие не получает всех преимуществ, которые должно бы получать;

41-60 баллов – предприятие движется в правильном направлении, но предстоит еще очень долгий путь;

0 - 40 баллов - плановый процесс не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития маркетингового планирования.

Шаг 8. Шкала для оценки по второму показателю «Эффективность торгового персонала»:

81-100 баллов – на предприятии действует эффективная система продаж;

61-80 баллов – предприятие не всегда уделяет достаточно внимания развитию процесса продаж;

41-60 баллов – предприятие движется в правильном направлении по совершенствованию процесса продаж, но предстоит еще очень долгий путь;

0 - 40 баллов - процесс продаж не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития процесса продаж.

Шаг 9. Анализ полученного результата и выявление причин путем анализа оценок отдельных показателей в рамках интегрированных оценок.

Шаг 10. Постановка предварительного диагноза, использование других методик для более детального анализа показателей, а затем разработка программы корректировки. Разработка программы дальнейшего исследования для уточнения диагноза и совершенствования рыночной деятельности предприятия.

6. Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций.

Характеристики концепции совершенствования производства:

- Сосредоточение усилий предприятия на производстве максимального объема товаров с целью достижения экономии на масштабе производства и, следовательно, возможности снижения себестоимости и цены продукции.
- Повышение эффективности производства для снижения себестоимости.
- Концепция применима также в условиях дефицита товара. Следствием может быть увеличение показателей прибыльности за счет высокой оборачиваемости активов.

6. Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций.

Характеристики концепции совершенствования товара:

- Концентрация усилий предприятия на производстве высококачественных товаров и услуг.
- В области развития товара предприятие сосредотачивает усилия на функциональных особенностях, качестве, новизне и репутации «самого лучшего» товара. Это происходит в условиях, когда цена не играет решающей роли для покупателя.
- Концепция применима в случае широкого распространения товара на рынке, а также при использовании «нишевой» стратегии (работа на небольшой части рынка).
- Трудно применить концепцию, если отсутствует общепринятое определение «самого лучшего» качества и когда большая часть покупателей предпочитает простые, дешевые товары более сложным и дорогим.
- Концепция неприменима при наличии товаров-заменителей (субститутов) или разных товаров одной направленности.

6. Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций.

Характеристики концепции интенсификации коммерческих усилий:

- Концентрация усилий предприятия на стимулировании желания покупателей приобрести товар.
- Сосредоточение усилий на сбыте произведенного товара, а не на удовлетворении запросов потребителей.
- Использование в качестве стимулов для достижения заданного объема сбыта ценовых инструментов и различных методов продвижения.
- Концепция эффективна в условиях, когда цена для потребителя не является определяющим фактором выбора товара.
- Концепция неприменима в случае, когда у компании цели по установлению долгосрочных отношений с покупателями и осуществлению повторных продаж или в том случае, когда имеется возможность применения подхода, ориентированного на покупателя.

6. Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций.

Характеристики концепции ориентации на потребителя:

- Исследование потребностей и желаний покупателей.
- Выявление на рынке тех сегментов, концентрация на которых, по мнению предприятия, предпочтительна и дает благоприятные деловые возможности.
- Планирование основных производственных функций и функций сбыта (например, разработка продукции, реклама, деятельность торгового персонала, стимулирование сбыта, исследования конъюнктуры рынка, ценовая политика и т.д.) на основе информации о потребностях рынка.
- Обеспечение успешной функции сбыта путем производства товаров, имеющих высокую вероятность покупки на целевом рынке.
- Концепция дает хорошие результаты при усложнении рыночных условий, снижении или замедлении темпов роста продаж компании, усилении конкуренции на растущих или зрелых рынках.
- Получение текущей прибыли не рассматривается в качестве конечной цели, внимание концентрируется на лучшем удовлетворении запросов покупателей. Предприятие получает свою прибыль в результате работы рыночного капитала.

6. Соотношение классических концепций управления маркетингом и бизнес-ориентаций.

Характеристики концепции социально-этического маркетинга:

- Определение нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение максимальной удовлетворенности более эффективными способами с одновременным сохранением и укреплением благосостояния потребителя и общества в целом.
- Концепция явилась следствием развития бизнеса, так как актуальной стала проблема влияния бизнеса на экологию и среду обитания человека, ограниченность природных ресурсов и вопросы развития социальной сферы.
- Развитие концепции включает в сферу маркетинга различные группы людей, которые заинтересованы и/или могут влиять на предприятие, снижая тем самым вероятность социальных конфликтов.

Задание 1.

Вопросы.

- Почему показатели рыночной эффективности важны для достижения роста прибыльности?
- Как рыночные показатели эффективности отличаются от внутренних показателей эффективности? Почему необходимы и те, и другие?
- Почему любой компании нужны как внутренние (финансовые), так и внешние (рыночные) показатели эффективности?
- Какую роль играют маркетинговые показатели эффективности в достижении прибыльности?
- Чем отличается фирма с сильной сфокусированностью на потребителях от фирмы со слабой рыночной направленностью?
- Как сильная сфокусированность на потребителях влияет на рентабельность и стоимость акционерного капитала?
- Почему крайне довольные клиенты важны для общей прибыли компании?
- Почему удовлетворенность и удержание клиентов являются важными для формирования прибыльности?

Задание 2. PRODUCT OUT.

Заинтересованные группы	Комментарии
Покупатели	Не заинтересованы в росте прибыли, т.к. это вторые участники сделки
Поставщики	Заинтересованы в увеличении объема поставок, но боятся рисков бизнеса, так как возможна потеря потребителя
Партнеры	Заинтересованы в росте бизнеса, но боятся высоких рисков бизнесов, т.к. возможна потеря партнера
Власть	Заинтересованы в росте текущей прибыли и объема продаж, т.к. это является налогооблагаемой базой. Боятся риска закрытия бизнеса, что может повлиять на занятость населения региона.

Задание 2. MARKET IN.

Заинтересованные группы	Комментарии
Покупатели	Заинтересованы, т.к. снижаются риски при покупке товаров, но не готовы менять финансовые условия. Требуется: Разработка специальных маркетинговых программ.
Поставщики	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса покупателя, но не готовы без специальных программ и гарантий принимать дополнительные обязательства. Требуется: Разработка специальных программ сотрудничества.
Партнеры	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса партнера, но не готовы без специальных программ и гарантий принимать дополнительные обязательства. Требуется: Разработка специальных программ сотрудничества.
Власть	Заинтересованы в стабилизации бизнеса компании как фактора обеспечения занятости населения. Не заинтересованы в снижении налогооблагаемой базы на период формирования перспективных программ рыночной деятельности Требуется: Разработка программ PR по открытости бизнеса и учет интересов местных органов власти.

Задание 2. INVEST IN.

Заинтересованные группы	Комментарии
Покупатели	Заинтересованы, т.к. снижаются риски покупки товаров. Требуется: Разработка специальных маркетинговых программ.
Поставщики	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса покупателя, но не готовы к сильному давлению известных публичных компаний. Требуется: Разработка специальных программ сотрудничества.
Партнеры	Заинтересованы в снижении рисков бизнеса покупателя, но не готовы к сильному давлению известных публичных компаний. Требуется: Разработка специальных программ сотрудничества.
Власть	Заинтересованы в повышении публичности компаний, привлечении в регион инвестиций. Не заинтересованы в снижении налогооблагаемой базы на период формирования инвестиционных программ. Требуется: Разработка программ PR по открытости бизнеса и учету интересов местных территорий.



Задание 3.