# Тема 12 Організація і контроль маркетингової діяльності підприємства

* 1. Організація служби маркетингу на підприємстві (мета, функції і види організаційних структур).
  2. Планування маркетингу на підприємстві
  3. Контроль маркетингової діяльності

# 12. 1 Організація служби маркетингу на підприємстві

***Мета діяльності служби маркетингу*** будь-якої організації полягає в тому, щоб забезпечити досягнення її стратегічних цілей на підставі вивчення ринку й попиту споживачів. Мета діяльності служби маркетингу реалізуються шляхом виконання службою маркетингу комплексу функцій

***Функції служби маркетингу*** класифікують залежно від складу комплексу засобів маркетингу: функції з маркетингових досліджень ринку; функції з планування та реалізації маркетингової товарної політики; функції з формування та реалізації маркетингової цінової політики; функції з формування та реалізації маркетингової збутової політики; функції з формування та реалізації маркетингового просування.

Теорія маркетингу розрізняє три основні види організаційних структур маркетингу: *функціональну, товарну та ринкову (сегментну).*

Сутність *функціональної організаційної структури* полягає в тому, що відповідальність працівників служби маркетингу розподіляються за напрямками діяльності відповідно до функцій маркетингу: комплексне дослідження ринку, планування продукції, збут, реклама. Згідно з цими напрямками організуються структурні підрозділи в складі служби маркетингу. Застосовується функціональна організаційна структура тоді, коли організація пропонує невеликий асортимент продукції і має незначну кількість ринків збуту.

*Головна перевага функціональної структури* порівняно з іншими полягає в тому, що однорідні види діяльності згруповані у функціональні підрозділи. Це дає змогу уникнути дублювання маркетингової діяльності підрозділами відповідної служби. Крім цього до переваг цієї структури належать концентрація уваги на розв’язані основних завдань маркетингу, можливість глибокої спеціалізації, високий професійний рівень виконавців і простота управління.

*Головні недоліки функціональної організації* служби маркетингу - це одноманітність роботи виконавців, незначна гнучкість, можливість нездорової конкуренції між підрозділами, утруднене порівняння результативності роботи окремих підрозділів.

*Товарна організаційна структура* застосовується тоді, коли розмаїття товарів, що пропонуються, потребує вибіркового підходу до організації маркетингової діяльності на підприємстві. Створюються посади керуючих видами товарів. До їх функцій належить планування, координація і контроль діяльності з розроблення та реалізації стратегії маркетингу за певними видами товарів.

*Головною перевагою товарної структури* є спеціалізований підхід до кожної товарної групи у сфері організації маркетингових досліджень, збуту, реклами та інших елементів маркетингу. Це дає змогу досягти глибокого й досконалого вивчення товарів, але водночас ускладнюється функціональна спеціалізація в маркетинговій службі.

*Недоліки товарної структури*: по-перше, дублюються функції між підрозділами служби маркетингу, по-друге, можливе невиправдане збільшення кількості товарних груп у структурі служби маркетингу, що призводить до невиправданого росту витрат. Ось чому застосування товарної структури потребує визначення оптимальної кількості товарних груп.

***Ринкова (сегментна) організаційна структура*** служби маркетингу формується на основі сегментації ринку збуту товарів і спрямована на групи споживачів (сегменти ринку), які характеризуються спільністю основних ознак і характеристик. Застосовується ринкова структура в тому разі, коли підприємство реалізує свої товари на значній кількості різних ринків. Різновидом ринкової структури служби маркетингу є територіальна (географічна) структура.

*Головна перевага ринкової організаційної структури* служби маркетингу складається в тому, що вона дає змогу найефективніше, шляхом використання сукупності елементів маркетингу, задовольнити потреби певного ринку (груп споживачів).

*Головні недоліки* цієї структури полягають у великій трудомісткості і великих витратах. Причому, як й в товарній структурі, у ринковій неминучі дублюються окремі функції управління.

У практичній діяльності використовуються змішані організаційні структури служби маркетингу: товарно-функціональна, функціонально-ринкова, матрична та інші.

*Матрична* ***структура*** - це поєднання двох чи трьох видів структур в одній структурі. Основна ідея - поєднання переваг функціональної, товарної та ринкової структур, забезпечити такий ефект, якого не можна досягти в разі використання кожної окремої структури.

***Основні фактори,*** що впливають на характер організаційної структури маркетингу конкретного підприємства, такі: сфера діяльності підприємства; характер ринкового середовища; рівень розвитку маркетингової діяльності на підприємстві; розмір підприємства; виробничий профіль підприємства; специфіка товарів підприємства; специфіка ринків збуту підприємства.

# 12. 2 Планування маркетингу

Результати стратегічного планування підприємства конкретизуються в детальних планах маркетингу.

План маркетингу виконує ряд важливих функцій.

1. Акумулює всі дані, що стосуються підприємства, його ринків, товарів, послуг, покупців, конкуренції тощо. Ці дані постійно оновлюються.
2. Потребує від керівників різних підрозділів підприємства працювати спільно: вирішувати питання розробки товарів, їх виробництва, продажу, рекламування, кредитування, транспортування, акцентувати увагу на потребах покупця.
3. Визначає завдання і цілі, що мають бути досягнуті за певний період часу.
4. Точно визначає стратегію й тактику досягнення цілей.

План маркетингу незалежно від виду виробництва має певну структуру і включає такі складові: *перелік контрольних показників; оцінка поточної маркетингової ситуації; виявлення небезпек і можливостей; визначення завдань і проблем; стратегії маркетингу; маркетингові програми; і маркетингові бюджети.*

*Перелік контрольних показників.* Наводиться перелік основних поточних завдань підприємства, виражених у цифрах, і рекомендації керівництву щодо їх виконання, згідно з напрямком плану. Інформація на цьому етапі складання плану має оглядовий характер. Наприклад, забезпечити зростання виробництва на 15 %, збільшити обсяг продажу до 80 тис. грн.; при цьому фінансування здійснюватиметься за рахунок банківського кредиту в розмірі 45 тис. грн. під 11% річних.

*Оцінка поточної маркетингової ситуації.* Описується характер цільового ринку: його розмір, основні сегменти, потреби замовників, специфічні чинники середовища, основні товари, перелік конкурентів, потенційних і безпосередніх споживачів, канали розподілу. Інформація про стан ринку - це вибірка з аналізу ринкової ситуації загалом, наведеного у стратегічному плані. У такій вибірці укомплектовуються показники поточної ситуації для виробничого підрозділу, виду товарів або сегмента ринку, для якого складається план маркетингу

*Виявлення небезпек і можливостей.* Наводиться перелік небезпек, що можуть виникнути у процесі проникнення товару на ринок, визначається ризик, пов’язаний з можливим впливом негативних чинників на товар. Наприклад, для радіотехнічного об’єднання ВАТ “НОВАТОР”, що знаходиться в м. Хмельницькому і виробляє телевізори такої ж назви, *небезпеками розвитку* є: випуск телевізорів 6-го покоління конкурентами; збільшення обсягу продажу багатофункціональних комп’ютерів; важка переробка старих телевізорів, а *можливостями розвитку* - зростання споживання дешевих телевізорів; випуск ігрових приставок для телевізорів 5-го покоління та ін..

*Визначення завдань і проблем.* Виходячи з аналізу небезпек і можливостей висуваються завдання і визначаються проблеми з усунення небезпек і набуття можливостей. Наприклад, *завданнями* можуть бути: налагодити випуск ігрових приставок; знайти канал розподілу у країнах, що розвиваються; переосмислити випуск телевізорів 5-го покоління (поліпшити якість, знизити ціну), а *проблемами* - відсутність сучасного устаткування; відсутність зв’язків з каналами розподілу у країнах, що розвиваються; наявність великого апарату управління.

Виходячи з поставлених завдань формуються цілі маркетингу, що логічно випливають з поточної ситуації. Такі цілі можуть бути *нормативними;* вони розподіляються за прибутковістю або оборотністю капіталовкладень, їх можна встановити залежно від чистого прибутку, або співвідношення прибутку і витрат. *Стратегії маркетингу.* Розкривається широкий маркетинговий підхід до поставлених завдань.

Стратегія маркетингу - це раціональна, логічна система, керуючись якою підприємство планує виконати свої маркетингові завдання. Якщо воно працює на кількох цільових ринках чи сегментах, доцільно розробити стратегію маркетингу для кожного з них, що передбачає вибір: стратегій охоплення цільових ринків (сегментів ринку); товарної стратегії; стратегії ціноутворення; стратегії збуту та збутової логістики; стратегій просування товарів на ринку. Кожну стратегію необхідно обґрунтувати щодо доцільності та узгодженості із загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас визначають *бюджет маркетингу.*

*Маркетингові програми.* Стратегії маркетингу необхідно втілити в конкретні програми дії: *що і коли буде зроблено; хто виконуватиме; і якими будуть витрати. Тобто маркетингові програми - це план конкретних заходів.* Деякі з цих заходів можуть бути спрямовані на зовнішні умови і проблеми взаємозв’язку з ризиком і розподілом товару, решта - на розв’язання внутрішніх проблем, пов’язаних з ефективністю технологій, капіталовкладень і людських ресурсів. Протягом року в разі виникнення непередбачуваних проблем та появи нових можливостей маркетингова програма потребує відповідного коригування.

*Маркетингові бюджети.* Наводяться заплановані обсяги доходів, витрат та прибутку. Обсяг доходу обґрунтовують виходячи з прогнозованих обсягу продажу та цін. Витрати визначають як суму витрат на виробництво та маркетинг. Різниця між величинами доходу та витрат дає обсяг очікуваного прибутку. Затверджений бюджет є підставою для придбання необхідних товарів, планування виробництва, трудових ресурсів і маркетингової діяльності.

Далі в процесі реалізації маркетингового плану здійснюється постійний контроль за його виконанням.

*Контроль за виконанням плану маркетингу.*

# 12.3 Контроль маркетингової діяльності

Під час виконання плану маркетингу виникає безліч непередбачуваних ситуацій , що викликає

необхідність постійного контролю маркетингу.

***Контроль маркетингу*** *-* процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам. Процес контролю маркетингової діяльності включає наступні етапи :

1. Встановлення переліку показників плану маркетингу, які підлягають контролю;
2. Збирання даних про рівень фактично досягнутих показників і результати маркетингової діяльності;
3. Порівняння планових і фактичних показників маркетингової діяльності;
4. Аналіз відхилень фактичних показників від планових;
5. Коригування існуючих планів маркетингу чи складання нових планів маркетингу.

Контроль маркетингу на підприємстві буває двох видів: стратегічний контроль та контроль результатів діяльності підприємства.

*Стратегічний контроль* - це контроль за дотриманням запланованої стратегії підприємства, його місії, цілій та завдань - передбачає проведення маркетингового аудиту. Він включає: аудит макро- і мікросередовища підприємства; аудит цілей і стратегій маркетингу; аудит маркетингових заходів (товар, ціна, розподіл і просування), а також аудит організаційної структури маркетингу.

*Головне завдання стратегічного контролю* - визначити, які пункти маркетингового плану не реалізуються і з яких причин; чи правильно визначено мету та завдання маркетингу і розроблено його структуру; якою мірою стратегії маркетингового плану враховано зміни в ситуації на ринку, у навколишньому середовищі тощо.

*Контроль результатів діяльності* підприємства включає: контроль збуту; контроль частки ринку; контроль прибутковості та контроль споживчих симпатій.

*Контроль збуту* полягає у визначенні та оцінці фактичних показників збуту порівняно з запланованими, а також з попереднім періодом. Для цього проводиться аналіз таких показників збуту: обсягів продажу (в натуральному і грошовому виразі); кількості оборотів товарних запасів; обороту товарних запасів у днях; зміни вартості замовлень порівняно з минулим періодом; вартості та кількості отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта; оборот у розрахунку на одного продавця; аналіз співвідношення витрат на збут до обсягу продажу.

*Контроль частки ринку.* Загальний контроль збуту треба доповнювати контролем частки ринку з метою оцінки становища підприємства порівняно з конкурентами. Для цього проводиться аналіз частки ринку за обсягом продажу, частки ринку в окремих сегментах, частки ринку щодо лідера, вивчається динаміка частки ринку торгової марки, визначається частка ринку на основі аналізу прихильності покупців до марки. Якщо ринкова частка підприємства збільшується, його конкурентне становище зміцнюється, якщо зменшується - діяльність конкурентів ефективніша.

*Контроль за прибутковістю* передбачає оцінку рентабельності діяльності підприємства. Для цього аналізуються показники: чистого прибутку, валового прибутку, коефіцієнти чистого і валового прибутку, норма прибутку на вкладений капітал, а також проводиться аналіз прибутковості за продуктами, територіями, сегментами ринку, каналами збуту і розмірами замовлень.

*Контроль споживчих симпатій* передбачає проведення аналізу кількості нових, втрачених, незадоволених покупців, вивчення ставлення споживачів до торгової марки, якості товарів порівняно з конкурентами, конкурентоспроможність продукції, прихильності споживачів до торгової марки, поінформованості споживачів щодо торгової марки іміджу підприємства тощо.

*Головне завдання контролю* за результатами діяльності - це виявити причини відставання від плану та скоригувати програму маркетингових дій, розроблену окремо за продуктами, асортиментними групами, ринками, географічними сегментами, каналами збуту, торговельними агентами, типами споживачів і періодами часу.