

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Кафедра економіки і підприємництва

МАРКЕТИНГ

ПРЕЗЕНТАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КОНСПЕКТУ ЛЕКЦІЙ

для студентів спеціальностей:

051 – «Економіка»,
076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
073 – «Менеджмент»,
071 – «Облік і оподаткування»
усіх форм навчання

Розробник: **Д. О. ПРИХОДЬКО**, канд. екон. наук, доцент



Тема 13. Організація, управління і контроль маркетингової діяльності підприємства

***Ключові слова:** організація, управління, діяльність, процес, контроль, структура, служба, аудит, етапи, ефективність, результат.*

Зміст:

- 13.1 Сутність процесу організації та управління маркетинговою діяльністю підприємства.**
- 13.2 Особливості організаційних структур маркетингу.**
- 13.3 Сутність процесу контролю в маркетингу.**
- 13.4 Маркетинговий аудит.**



13.1 Сутність процесу організації та управління маркетинговою діяльністю підприємства

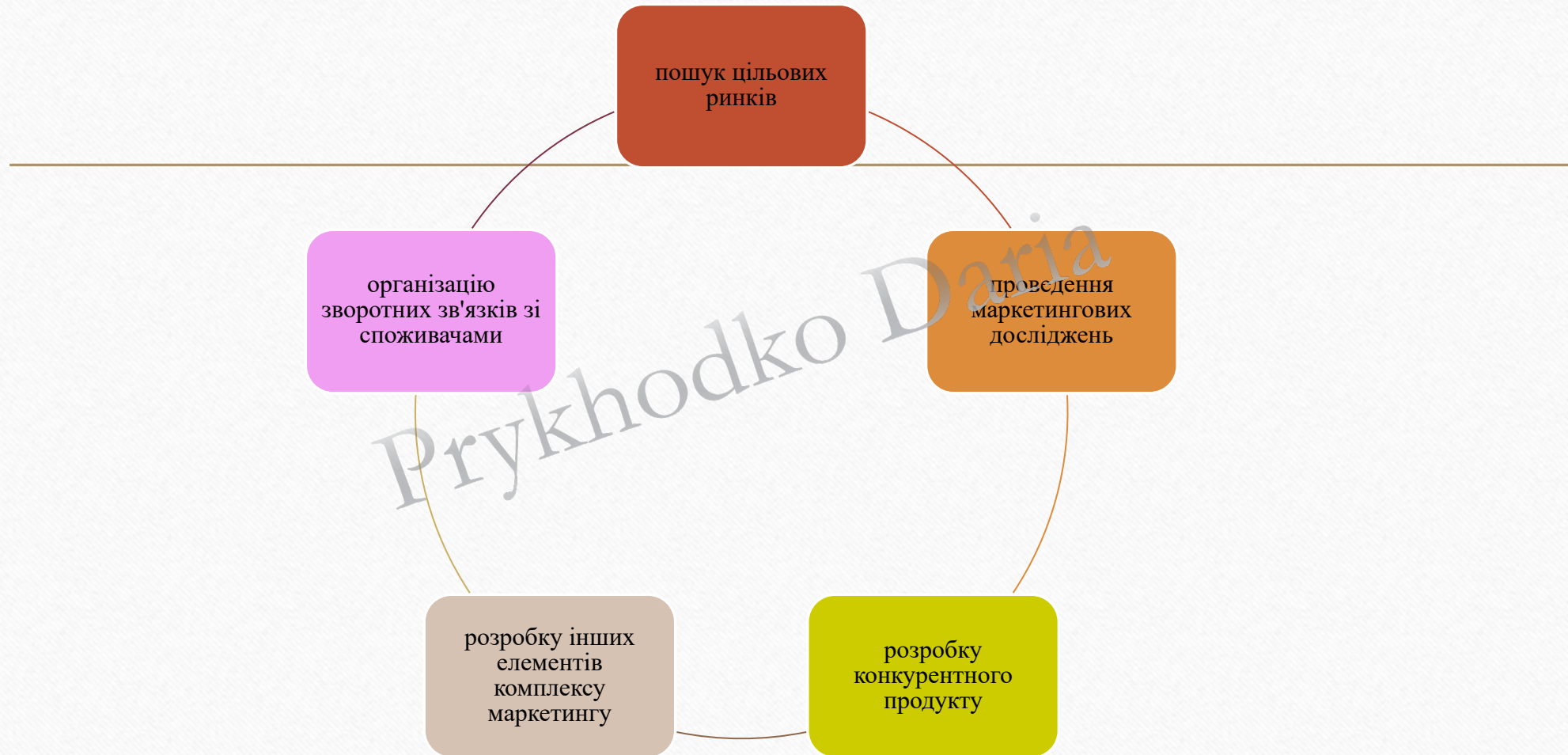
Ефективний маркетинг вимагає відповідної організації й управління маркетинговою діяльністю.

Організація маркетингової діяльності, або маркетингу, включає в свій склад виконання наступних завдань:

- ✓ побудова (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом;
- ✓ підбір фахівців з маркетингу (маркетологів) належної кваліфікації;
- ✓ розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом;
- ✓ створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб – організація робочих місць, надання необхідної інформації, засобів техніки тощо;
- ✓ організація ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими службами підприємства.



Управління маркетинговою діяльністю передбачає вирішення наступних завдань:



Процес управління маркетинговою діяльністю означає:

- 1) вірно встановити цілі маркетингу, тобто так, щоб оптимально ув'язати можливості ринкової ситуації з потенціалом підприємства;
- 2) правильно спланувати всі заходи маркетингу та ефективно організувати їх здійснення для досягнення зазначених цілей;
- 3) оперативно аналізувати і на основі даних аналізу оцінювати і контролювати весь хід маркетингового процесу на підприємстві, розробляти необхідні корективи цілей, засобів і методів маркетингової діяльності;
- 4) своєчасно проводити втручання в хід маркетингових процесів у зв'язку з мінливими обставинами та ситуацією;
- 5) стимулювати ефективну роботу персоналу для отримання максимальної творчої віддачі.



Усередині процесу управління маркетинговою діяльністю лежить більш вузька галузь, яка, по суті, його забезпечує, – управління службою маркетингу.

Маркетингові служби займаються дослідженнями ринку, конкуренції, попиту, споживачів товарів з метою розробки стратегії управління.

При висуванні цілей управління важливо знати не тільки кінцевий результат, але і характер дій, які приведуть до цього результату.

Управління маркетингом буде ефективним, якщо систему збору інформації, проведення ринкових досліджень, організації просування побудувати так, щоб отримати більший результат при оптимальних витратах на маркетинг.



Маркетолог – це фахівець (теоретик), в обов'язки якого входить вивчення уподобань покупців і підвищення рівня товарообігу підприємства, на яке він працює. Від даного фахівця залежить успіх і рівень продажів продукції, що просувається, адже він доносить думку споживача до виробника.

Управління маркетингом передбачає планування, організацію, мотивацію і контроль в рамках діяльності підрозділів служби маркетингу, організацію, підготовку та реалізацію спільних дій в області маркетингу також всіх інших служб і підрозділів організації.

Інтеграція маркетингу і менеджменту створює додатковий ефект від створення і впорядкування системи управління маркетингом, що дозволяє значно швидше досягати мети маркетингу за рахунок підвищення рівня організації, планування та контролю всіх заходів на підприємстві.

Маркетингова політика підприємства у вирішальній мірі залежить від організації та ефективності роботи служб маркетингу.



13.2 Особливості організаційних структур маркетингу

Маркетингова організаційна структура – сукупність підрозділів підприємства, які забезпечують комунікації підприємства із зовнішнім середовищем, що дозволяє формувати виробничі та стратегічні програми із врахуванням потреб ринку. Ефективність системи управління маркетингу залежить від здатності маркетингової організаційної структури адекватно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників.

Варіанти організаційної структури служби маркетингу можуть бути різними. Багато чого залежить від характеру структури самого підприємства.

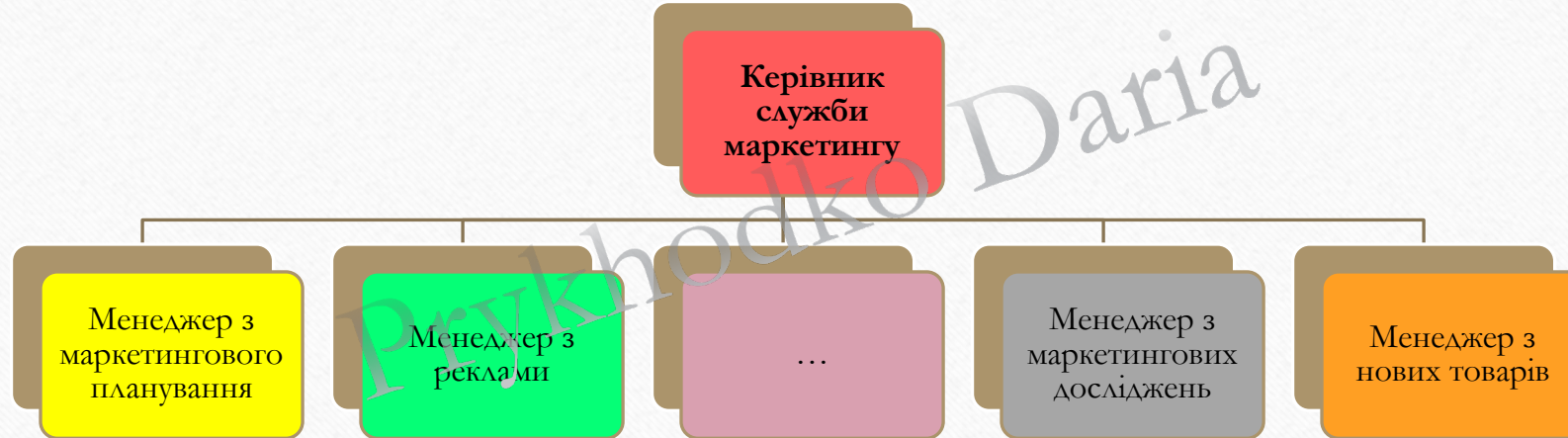


У світовій
ринковій практиці
найбільш
поширені п'ять
видів
організаційної
структури служби
маркетингу:

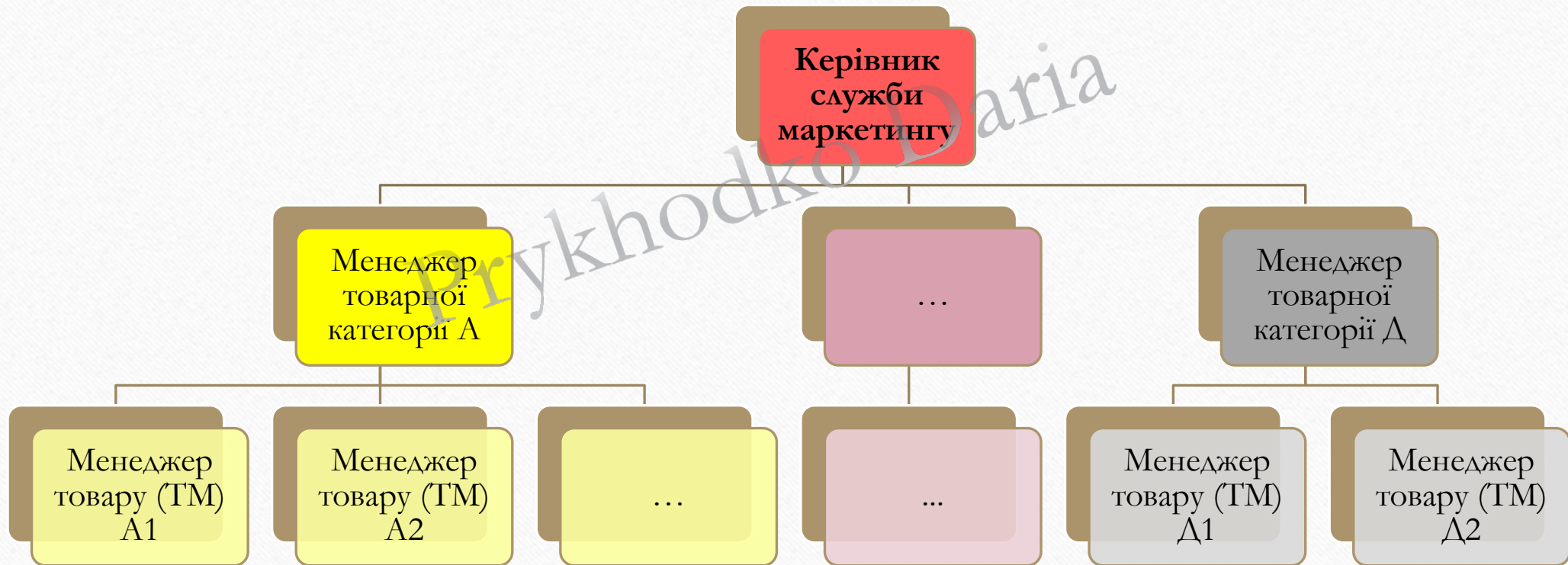
1. функціональна;
2. продуктова;
3. регіональна;
4. сегментна;
5. матрична.

Види організаційної структури служби маркетингу:

Функціональна структура служби маркетингу – передбачає розподіл обов'язків між відділами (співробітниками) служби маркетингу за ознакою закріплення за ними певних маркетингових функцій. Така структура відносно проста, і вона щонайкраще підходить для великих підприємств з вузьким товарним асортиментом, які є слабо диверсифікованими.



Продуктова структура служби маркетингу – передбачає наявність на підприємстві декількох менеджерів з маркетингу, відповідальних за певний товар (групу товарів), і які підкоряються якомусь топ-менеджеру підприємства. Продуктова структура поширена на великих підприємствах з диверсифікованим виробництвом. Керівник продуктового напрямку – відповідальна особа підприємства, яка повністю відповідає за ринкові результати своєї товарної групи. Підрозділ має швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі, на появу нових технологій, на тенденції поведінки покупців ринку.



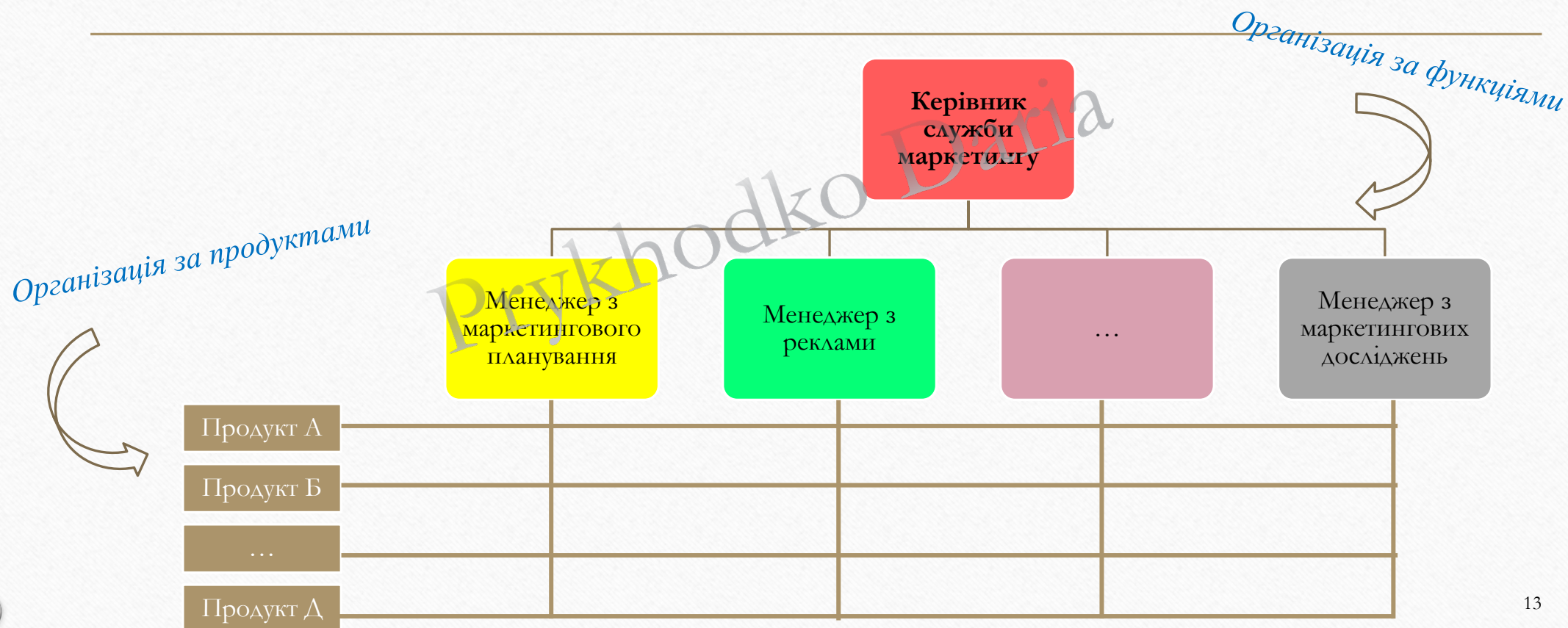
Регіональна структура служби маркетингу – передбачає наявність окремих підрозділів, діяльність яких орієнтована на певні регіональні ринки. Дана структура зазвичай адекватна умовам діяльності тих підприємств, які просувають свою продукцію на досить чітко виділених регіональних ринках.



Сегментна структура служби маркетингу – передбачає виділення в якості об'єкта управління сегменти ринку і створення відповідних структур маркетингового управління під ці сегменти. Тобто тут керівники служб маркетингу повинні бути фахівцями у роботі з певними сегментами. Це теж управлінська спеціалізація, використання якої розраховано на досягнення більшої ефективності.



Матрична структура служби маркетингу – ця структура має вигляд матриці, звідси й назва структури – матрична. Кожен елемент матриці відображає подвійну підпорядкованість: по вертикалі – функціональну, по горизонталі – продуктово-спеціалізовану. Вважається, що матрична структура може бути ефективною при широкому товарному асортименті, великій кількості ринків, а також при виведенні нового товару на ринок.



Мета маркетингового контролю – своєчасне ухвалення управлінських рішень у разі відхилення від параметрів маркетингового плану.

Контроль може бути спрямований на маркетинг-мікс в цілому або на окремі інструменти.

Розрізняють також контроль економічних (збут, частка ринку) і неекономічних (ставлення споживачів) результатів. При контролі використовують дані системи обліку (контроль збуту, розрахунок прибутку і т.д.) і дані дослідження ринку (аналіз іміджу, рівня популярності). Основними засобами контролю є: аналіз можливостей збуту, частки ринку, співвідношень між витратами на маркетинг і збутом, спостереження за ставленням клієнтів.



Підприємства застосовують *чотири типи маркетингового контролю* своєї ринкової діяльності:

1. контроль
виконання
річних планів

2. контроль
прибутковості

3. контроль
ефективності

4. стратегічний
контроль

1. Контроль виконання річних планів полягає в постійному зіставленні планових та фактичних значень показників, що контролюються, а також в виявленні причин виникаючих відхилень.

Контроль виконання річних планів здійснюють за допомогою:

- ❖ аналізу можливостей продажів;
- ❖ аналізу частки ринку;
- ❖ аналізу співвідношення між витратами на маркетинг і обсягом продажів;
- ❖ фінансовий аналіз;
- ❖ аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності (маркетинговий оціночний аналіз).



Контроль виконання річних планів здійснюють за допомогою таких видів аналізу:

Аналіз можливостей продажів – складається з вимірювання та оцінки ступеня відповідності фактичного обсягу продажів різних продуктів на різних ринках обсягу, зазначеному в плані, а також виявлення причин виниклих відхилень.

Аналіз частки ринку – спрямований на з'ясування позиції підприємства на ринку, у тому числі по відношенню до конкурентів.

Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і обсягом продажів – з його допомогою оцінюють ефективність маркетингових витрат (на рекламу, на стимулювання збуту, на маркетингові дослідження, адміністративні витрати) і визначають їх оптимальну величину.

Фінансовий аналіз – проводиться для виявлення чинників, які визначають окупність вкладених коштів (де та як саме підприємство заробляє гроші), визначення загального фінансового стану підприємства.

Аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності (маркетинговий оціночний аналіз) – заснований на спостереженнях за зміною ставлення до підприємства споживачів товарів та послуг, посередників, власних акціонерів та інших учасників маркетингових процесів, і використовує швидше якісні, ніж кількісні показники.

2. Контроль прибутковості полягає в виявленні всіх витрат і встановленні фактичної рентабельності діяльності підприємства за товарами, територіями збуту, сегментами ринку, торговими каналами і замовленнями різного обсягу.

Мета контролю прибутковості полягає у визначенні цілей, на досягнення яких фактично витрачаються гроші, і виявленні етапів досягнення поставлених цілей, де відбуваються найбільші втрати фінансів.

Цей контроль здійснюється шляхом оцінки прибутковості окремих товарів, товарних груп, споживачів, ринків, їх сегментів, каналів збуту, та здійснення, за необхідності, коригувальних дій з метою забезпечення їх прибутковості.



3. Контроль ефективності є продовженням контролю прибутковості. Якщо встановлено недостатність прибутку від якого-небудь товару, території чи каналу розподілу, то слід оцінити ефективність:

- ✓ диспетчерського персоналу,
 - ✓ реклами,
 - ✓ стимулювання збуту,
 - ✓ розподілу.
-



Для оцінки ефективності диспетчерського персоналу необхідно контролювати такі показники:

- середня кількість телефонних дзвінків на одного працівника в день;
- середній дохід на один дзвінок;
- відсоток замовлень на 100 дзвінків;
- число нових споживачів за період;
- число втрачених споживачів за період;
- витрати на утримання диспетчерського персоналу у відсотках від обсягу продажі та ін.



При оцінці ефективності реклами необхідно контролювати наступні заходи:

- витрати на досягнення тисячі цільових споживачів за допомогою даного засобу реклами;
- відсоток аудиторії, яка помітила, переглянула або прочитала більшу частину рекламного звернення;
- число запитів товару, викликані рекламним зверненням та ін.



При оцінці ефективності стимулювання збуту необхідно контролювати такі показники:

- відсоток реалізації послуг у рамках заходів щодо стимулювання;
- сума витрат на надання послуг на кожну гривню обсягу реалізації та ін.



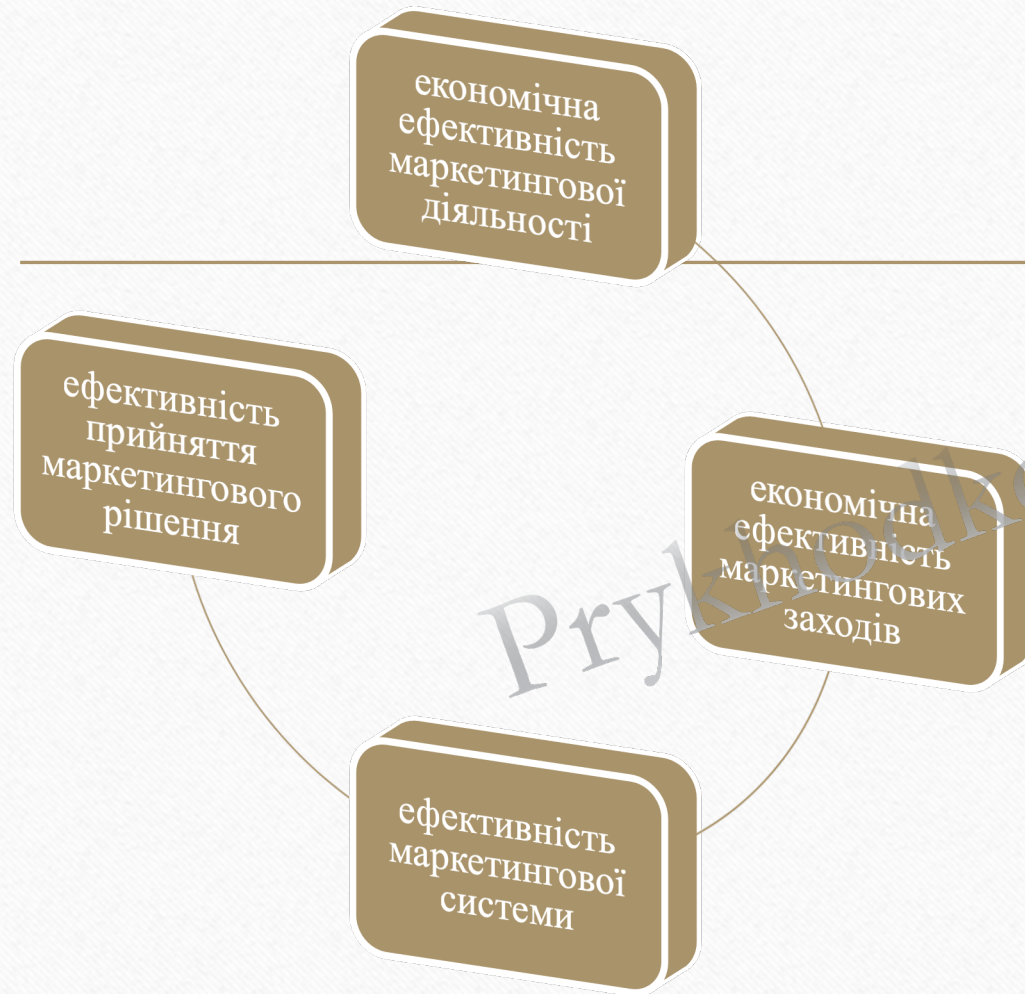
Ефективність розподілу оцінюється витратами на доведення послуг до клієнтів, при цьому контролюються витрати на посередників: транспортні агентства, представництва, роздрібних і оптових продавців.



4. Стратегічний контроль – це діяльність з аналізу виконання маркетингових задач, стратегії і програми підприємства. Здійснюється такий контроль за допомогою двох інструментів: оцінка ефективності маркетингу та маркетинговий аудит. Їх мета – виявлення маркетингових можливостей, що відкриваються, і виникаючих проблем та надання рекомендацій щодо плану перспективних і поточних дій з комплексного вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.



Використовують кілька видів *ефективності маркетингу*:



Ці види ефективності маркетингу близькі один одному, але не тотожні.

Мета даного виду контролю полягає в оцінці і підвищенні ефективності витрачання коштів на маркетинг.

Зазвичай даний вид контролю здійснюється стосовно до окремих елементів комплексу маркетингу.

Види ефективності маркетингу:

Економічна ефективність маркетингової діяльності – віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, яка може оцінюватися у вигляді відношення ефекту, результату, вираженого в натуральній або вартісній формах, до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, трудових та ін.) для організації та здійснення маркетингової діяльності.

Економічна ефективність маркетингових заходів – відношення ефекту, результату від проведення маркетингових заходів до всієї сукупності витрат, необхідних для їх здійснення, у вартісній формі.

Ефективність маркетингової системи – показник здатності маркетингової системи забезпечувати безперервний процес формування відтворення попиту на товари і послуги при заданому рівні витрат на маркетинг.

Ефективність прийняття маркетингового рішення – міра корисності, відносний результат ціни економічного ризику від прийнятого варіанта рішення маркетингової задачі з безлічі розглянутих можливих альтернатив.

13.4 Маркетинговий аудит

Маркетинговий аудит

Представляє собою періодичну всеосяжну перевірку цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності підприємства, а також аналіз його маркетингового середовища.

Мета полягає в підготовці рекомендацій для плану підвищення ефективності маркетингової діяльності організації.



Може бути реалізований наступним чином:

- самоаудит;
- аудиту з боку вищого рівня організацій;
- аудит із залученням незалежних груп або організацій.

Предметом аудиту можуть бути всі елементи маркетингової діяльності:

- цілі та стратегії підприємства в області маркетингу,
 - ефективність цінової політики,
 - наявна збутова мережа і напрямки її розвитку,
 - форми реклами і просування продукту на ринку,
 - зміни в асортименті реалізованих виробів і послуг,
 - достовірність прогнозів збуту,
 - правильність вибору цільового сегменту і т.п.
-

Виділяють чотири характерні риси маркетингового аудиту:

1. широта охоплення маркетингових показників;
2. системність;
3. незалежність;
4. періодичність.



Етапи маркетингового аудиту

1) оцінка стану інформаційного забезпечення

2) аналіз планування, а саме рівень стратегічного планування (бізнес-план розвитку підприємства), стан і традиції оперативного планування (календарні плани робіт менеджерів з продажів, керівників підрозділів), використання принципів бюджетування

3) SWOT-аналіз

4) визначення ефективності роботи підприємства

5) вивчення та аналіз взаємодії підрозділів

SWOT-аналіз – метод стратегічного менеджменту та планування, що полягає у виявленні чинників внутрішнього і зовнішнього середовища організації і поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Результатом аудиту є:

- опис маркетингової інформаційної системи підприємства;
- рекомендації щодо усунення виявлених внутрішніх невідповідностей.

Додатковим результатом аудиту маркетингу є визначення ключових бізнес-процесів підприємства, які можуть бути закладені в основу конкурентної переваги підприємства.



Висновки до теми 13

- ✓ Ефективний маркетинг вимагає відповідної організації й управління маркетинговою діяльністю.
- ✓ Організація і управління маркетингом як системою маркетингової діяльності на підприємстві передбачає організацію роботи маркетингового відділу, планування, виконання і контроль маркетингової програми й індивідуальних обов'язків кожного працівника, оцінку ризику і прибутків, ефективності маркетингових рішень.
- ✓ Маркетингова організаційна структура – сукупність підрозділів підприємства, які забезпечують комунікації підприємства із зовнішнім середовищем, що дозволяє формувати виробничі та стратегічні програми із врахуванням потреб ринку.
- ✓ У світовій ринковій практиці найбільш поширені п'ять видів організаційної структури служби маркетингу: функціональна; продуктова; регіональна; сегментна; матрична.
- ✓ Маркетинговий контроль – це систематичне зіставлення фактичних і запланованих результатів маркетингових процесів підприємства з метою забезпечення його ефективної діяльності.
- ✓ Підприємства застосовують чотири типи маркетингового контролю своєї ринкової діяльності: контроль виконання річних планів; контроль прибутковості; контроль ефективності; стратегічний контроль.
- ✓ Використовують кілька видів ефективності маркетингу: економічна ефективність маркетингової діяльності, економічна ефективність маркетингових заходів, ефективність маркетингової системи, ефективність прийняття маркетингового рішення.
- ✓ Маркетинговий аудит – представляє собою періодичну всеосяжну перевірку цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності підприємства, а також аналіз його маркетингового середовища.

Цікаво знати: як компанія «Lincoln Electric» домоглася успіху з незвичайною стратегією

Найбільший виробник виробів зварки «Lincoln Electric» з 1975 р. не має профспілки і не пропонує додаткові бонуси співробітникам. У той же час «Lincoln Electric» гарантує кожному співробітнику довічне працевлаштування і можливість стати акціонером компанії. Розмір зарплати безпосередньо залежить від рівня прибутку компанії. Такі незвичайні методи до цих пір не заважають «Lincoln Electric» залишатися конкурентоспроможною і прибутковою компанією. Стратегія «Lincoln Electric» переконливо підтверджує важливість мотивації співробітників.

