8 УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Одной из особенностей аграрного сектора является многообразие организационных форм хозяйствования, форм соб­ственности на средства производства и реализуемую продукцию. Значи­тельная часть продовольственной продукции производится в личных под­собных хозяйствах населения и крестьянских (фермерских) хозяйствах. Однако наибольшее влияние на формирование конъюнктуры на агропродовольственных рынках оказывает деятельность крупных организаций, пред­ставляющих все три сферы АПК. В свою очередь, эти организации также в большей степени вынуждены реагировать на изменения, происходящие в окружающей их маркетинговой среде. Быстро и эффективно адаптиро­ваться к таким изменениям возможно только в том случае, если в процессе достижения своих целей (получение прибыли, обеспечение планового объ­ема продаж, расширение занимаемой доли рынка и т.н.) организация ори­ентируется на потребителей, а именно, на полное удовлетворение их нужд, потребностей и запросов. Добиться этого можно только в том случае, если организация на постоянной основе осуществляет мониторинг своего ры­ночного окружения, на его результатах строит прогнозы развития конъ­юнктуры рынков, на которых представлены ее товары, активно формирует товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику, адаптируя свой комплекс маркетинга к изменениям в предпочтениях потребителей, поведении конкурентов, посредников и поставщиков ресурсов. Для того чтобы успешно реализовать все вышеперечисленные действия, необхо­димо создать комплексную систему управления, которая обеспечивала бы решение возникающих у организации проблем с учетом имеющихся у нес материальных, финансовых, людских и других ресурсов.

Такая система представляет собой «целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое наилучшим образом по определенной технологии, с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, с использованием системы методов, для достижения поставленных целей».

Эффективная система управления маркетингом на уровне фирмы должна обеспечивать:

— снижение уровня неопределенности в процессе разработки и при­нятия управленческих решений, что достигается посредством сбора и об­работки информации об изменениях в маркетинговой среде организации, о потребителях, посредниках но сбыту, конкурентах, поставщиках ресур­сов, о внутренних ограничениях производственного, финансового, ка­дрового характера с применением систем электронной обработки данных и маркетинговых информационных систем;

— оптимальное применение инструментов маркетинга посредством обоснования и выбора наиболее эффективной товарной, ценовой, сбыто­вой, коммуникационной политики;

— организацию маркетинговой деятельности посредством распределе­ния прав и обязанностей между сотрудниками фирмы, осуществляющими маркетинговую деятельность; создание самостоятельных подразделений в рамках организационной структуры фирмы, задачей которых является решение маркетинговых задач; определение характера взаимодействия между маркетинговым и другими структурными подразделениями органи­зации и т.д.;

— контроль достижения целей маркетинговой деятельности органи­зации, посредством которого проводится проверка правильности приня­тых управленческих решений с целью дальнейшей корректировки плано­вых и фактически достигнутых экономических результатов деятельности фирмы.

Таким образом, управление маркетингом на уровне фирмы предпола­гает сбор и обработку рыночной информации, построение прогнозов буду­щего развития организации с использованием собранной информации, раз­работку на основе полученных прогнозов планов маркетинга и реализацию конкретных мероприятий, направленных на достижение запланированных целей, осуществление контроля выполнения планов, оценку полученных результатов.

Следует отметить, что управление маркетингом на уровне фирмы, как правило, преследует ряд целей:

— повышение качества жизни населения страны, региона, в котором функционирует организация. При этом под качеством жизни мы пони­маем социально-экономическую категорию, включающую в себя не только уровень потребления индивидом материальных благ и услуг, но и удовлет­ворение его духовных потребностей, сохранение и поддержание здоровья, продолжительности жизни, морально-психологического климата, душев­ного комфорта и т.д.;

— обеспечение пропорциональности между спросом и предложением, т.е. между количеством товаров, которые покупатели желают и способны при­обрести но данной цене в данный период времени, и количеством товаров, которое производители желают и могут продать;

— воздействие на производственный процесс (формирование ассорти­мента товаров и услуг с учетом требований рынка, обеспечение прием­лемого уровня качества этих товаров и услуг, определение допустимого уровня издержек на создание и продвижение товаров и услуг, позволяю­щего им быть конкурентоспособными на рынке и т.п.), используя новей­шие достижения научно-технического прогресса;

— повышение эффективности рыночных отношений посредством дости­жения приемлемых для участников рыночных отношений экономических (объем прибыли, уровень рентабельности и т.д.), социальных (позитивный имидж организации, повышение качества жизни населения через потре­бление конкретных товаров, услуг и т.д.), экологических (минимизация ущерба окружающей среде в процессе производства и (или) потребления конкретных товаров, услуг и т.д.) и других результатов.

Для достижения целей управления маркетингом на уровне фирмы пред­полагаются постановка и решение ряда задач:

— анализ конкурентоспособности, т.е. способности товаров конкуриро­вать с аналогичными или схожими продуктами на рынке;

— обоснование и выбор определенной позиции на рынке с последую­щей разработкой целенаправленного комплекса маркетинга;

— определение конкурентного равновесия, означающего установление цены, при которой реализуется общее количество продукта конкурентной отрасли и общие объемы спроса и предложения равны;

— регулирование внутреннего и внешнего потенциала организации в целях сохранения способности стимулировать и удерживать спрос на производимые и реализуемые товары и услуги;

— определение стратегического поведения организации, постановка целей ее функционирования на избранном целевом рынке или рыночном сегменте, выбор средств для достижения поставленных целей в рамках определенного маркетингового периода.

Следовательно, управленческие действия, направленные на достижение целей управления маркетингом посредством решения определенных мар­кетинговых задач, называются функциями управления маркетингом.

Анализ системы маркетинга включает постоянный сбор, обработку, хра­нение и интерпретацию рыночной информации, получаемой с помощью маркетинговой информационной системы, проведение маркетинговых ис­следований для получения недостающей информации для принятия от­ дельных управленческих решении, связанных с маркетинговом деятельно­стью организации, сегментацию рынка и выбор целевых сегментов, обосно­вание и выбор позиций товаров на целевых сегментах и т.д.

Планирование маркетинга — процесс определения целей, обоснование и выбор стратегии их достижения, а также разработка конкретных мар­кетинговых мероприятий, направленных на реализацию выбранной стра­тегии за определенный период времени. В зависимости от того, за какой период эти цели предполагается достичь, выделяют:

— долгосрочный, или стратегический, план (свыше 5 лет);

— среднесрочный план (от года до 5 лет);

— краткосрочный (годовой) план.

В плане, как правило, отражают желаемые цели, определенные количе­ственно и качественно, а также стратегии их достижения в указанный пе­риод. Конкретные же мероприятия, которые организация планирует реали­зовать в целях выполнения плана, отражаются в маркетинговой программе, которая является составной частью каждого такого плана. При этом обычно рассматривают стратегическую, или долгосрочную, маркетинговую про­грамму и годовой план маркетинга.

Стратегическая маркетинговая программа составляется на три — пять лет и более. Такая программа ежегодно пересматривается, и па ее основе составляются годовые планы маркетинга.

Функция организации предполагает определение структуры управления маркетингом в организации, подбор и расстановку кадров в соответствии с выбранной структурой, установление прав и обязанностей сотрудников службы управления маркетингом в организации, определение порядка вза­имодействия этой службы с другими подразделениями внутри организации и т.д. Ключевое значение функции организации управления маркетингом состоит в обеспечении реализации намеченного плана путем формирова­ния управляемой и управляющей систем, определения места и роли каж­дого работника в этих системах с распределением их по отдельным струк­турным подразделениям и звеньям, организации взаимодействия между этими подразделениями, разработки документов, регламентирующих дея­тельность этих подразделений, их работников, аппарата управления и т.д.

Функция контроля состоит в непрерывном наблюдении, анализе, оценке реального процесса управления и сопоставлении его результатов с уста­новленным в программе, плане, а также выявлении необходимых действий в следующем цикле управления. Системы, формы и методы контроля управления маркетингом подробно рассмотрены в параграфе 8.4 учебника.

Мотивация как функция управления маркетингом предполагает раз­работку мер по побуждению потребителей, работников каналов распреде­ления продукции организации, торгового персонала и т.п. к выполнению конкретных действий, необходимых для достижения целей маркетинговой деятельности организации (например, потребителей — к совершению по­купки конкретного товара, сотрудников отдела продаж — к приложению дополнительных усилий для увеличения количества реализуемых товаров и т.н.).

Так, мотивировать потребителей к совершению покупки конкретного товара можно, предоставив льготную упаковку товаров, возможность воз­врата уплаченных за товар денег, купоны, премии, зачетные талоны, ло­тереи и конкурсы, распространение образцов, шоу, концерты и т.д. А мо­тивирование работников каналов распределения товаров предусматривает бесплатное предоставление товаров, зачеты за покупку, поощрение диле­ров, совместную рекламу и выставки, экспозиции в местах продаж и т.д. В свою очередь, к мерам по мотивированию торгового персонала относят мероприятия по повышению квалификации, деловые встречи, выставки, игры и лотереи, конкурсы, премии и т.н. Все эти мероприятия необходимы для повышения эффективности маркетинговой деятельности организации.

Помимо выполнения общих функций управление маркетингом на уровне отдельной организации предполагает осуществление ряда кон­кретных функций (см. рис. 8.1), таких как управление спросом на про­дукцию организации, товарной политикой организации, ассортиментом товаров, производимых организацией, качеством продукции и услуг орга­низации, рисками, связанными с маркетинговой деятельностью, коммуни­кационной политикой организации, инновационной деятельностью орга­низации (прежде всего, разработкой новых продуктов), ценовой политикой организации, персоналом (прежде всего, работниками маркетинговых под­разделений), финансами и эффективностью маркетинговой деятельности организации.

Реализация как общих, так и конкретных функций управления марке­тингом базируется на ряде руководящих правил и положений, отражаю­щих основные закономерности действия рыночного механизма, которые формируют систему принципов управления маркетингом.

Управление маркетингом в организации предполагает также использо­вание совокупности приемов (рычагов), с помощью которых достигаются поставленные цели и решаются определенные задачи. Такие приемы фор­мируют систему методов управления маркетингом.

В основе применения экономических методов управления маркетингом лежит идея материальной мотивации, выражающаяся как в форме системы материального вознаграждения за достижение определенного количества и качества труда, так и в форме системы санкций (штрафов) за недостаю­щее количество и (или) несоответствующее качество.

Организационно-распорядительные (часто их называют также админи­стративными) методы управления маркетингом реализуются в форме пря­мого воздействия, носящего директивный (обязательный для исполнения) характер и основанного на дисциплине, ответственности, власти и при­нуждении. В качестве примера можно привести устав организации, вну­трифирменные стандарты, инструкции, правила учета, производственно- финансового планирования и т.д. — документы, устанавливающие общие, обязательные для всех правила, определяющие содержание и порядок организационной деятельности. Другим примером является издание ру­ководством организации приказов, постановлений, распоряжений, относя­щихся, как правило, к конкретным ситуациям и адресованных конкретным исполнителям.

Применение социально-психологических методов основано на побужде­нии человека к конкретным действиям, посредством, например морального поощрения работников, демонстрирующих лучшие результаты, формиро­вания благоприятного морального климата в трудовом коллективе, способ­ствующего повышению эффективности работы всех членов коллектива, и т.д.