

Министерство образования и науки Российской Федерации

Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего профессионального образования  
«Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

*Посвящается 60-летию  
высшего профессионального лесного образования  
в Республике Коми*

Л. З. Сандригайло

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ В АПК

Учебное пособие

*Утверждено учебно-методическим советом  
Сыктывкарского лесного института  
в качестве учебного пособия для студентов специальности  
060800 «Экономика и управление на предприятии  
(аграрно-промышленный комплекс)»  
всех форм обучения*

СЫКТЫВКАР

СЛИ

2012

УДК 338.658  
ББК 65.05  
С18

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Сыктывкарского лесного института

Ответственный редактор:

**И. И. Иваницкая**, кандидат экономических наук, доцент

Рецензенты:

**кафедра экономики и менеджмента** (Санкт-Петербургский государственный университет  
сервиса и экономики, Сыктывкарский филиал);

**Л. Н. Фролова**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории  
и корпоративного управления (Сыктывкарский государственный университет)

**Сандригайло, Л. З.**

С18 Управление маркетингом в АПК : учебное пособие /  
Л. З. Сандригайло ; Сыкт. лесн. ин-т. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. –  
56 с.

ISBN 978-5-9239-0346-1

В учебном пособии излагаются теоретические и практические  
вопросы создания системы управления маркетингом на предпри-  
ятиях АПК. Раскрывается содержание наиболее важных тем дис-  
циплины, приведен перечень разделов, рекомендуемых для само-  
стоятельного изучения.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности  
060800 «Экономика и управление на предприятии (аграрно-  
промышленный комплекс)» всех форм обучения.

УДК 338.658  
ББК 65.05

Темплан 2012 г. Изд. № 124.

ISBN 978-5-9239-0346-1

© Сандригайло Л. З., 2012  
© СЛИ, 2012

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА .....	6
Вопросы по теме 1 для самопроверки.....	8
ТЕМА 2. ОСОБЕННОСТИ АГРОМАРКЕТИНГА.....	9
Вопросы по теме 2 для самопроверки.....	14
ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	15
Вопросы по теме 3 для самопроверки.....	18
ТЕМА 4. СУЩНОСТЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА .....	19
Вопросы по теме 4 для самопроверки.....	24
ТЕМА 5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ПЛАНА МАРКЕТИНГА.....	25
Вопросы по теме 5 для самопроверки.....	27
ТЕМА 6. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА .....	28
Вопросы по теме 6 для самопроверки.....	30
ТЕМА 7. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ .....	31
Вопросы по теме 7 для самопроверки.....	33
ТЕМА 8. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА .....	34
Вопросы по теме 8 для самопроверки.....	39
ТЕМА 9. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	40
Вопросы по теме 9 для самопроверки.....	45
НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ АУДИТОРНОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	46
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ .....	47
ТЕСТ НА ПРОВЕРКУ ЗНАНИЙ .....	49
ГЛОССАРИЙ .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	55

# ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг является одной из основных дисциплин, формирующих рыночное мировоззрение при подготовке экономиста-менеджера по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (аграрно-промышленный комплекс)».

Целью дисциплины является формирование у студентов системы знаний о маркетинге как науке, философии бизнеса, виде деятельности, универсальном способе управления функционированием и развитием субъектов рыночной деятельности, а также – формирование умений и привитие у студентов навыков принятия эффективных маркетинговых экономико-управленческих решений на предприятии.

Задачами дисциплины являются:

- теоретические и практические знания о маркетинге во всех его проявлениях;
- прикладные знания в области развития форм и методов маркетингового экономического управления субъектами рыночной деятельности;
- знания и навыки принятия и реализации маркетинговых решений в практической деятельности экономиста-менеджера на предприятии.

В результате изучения дисциплины экономист-менеджер должен знать:

- определение маркетинга и его основных понятий;
- специфику маркетинга на предприятиях АПК;
- принципы и подходы в планировании маркетинговой деятельности предприятия АПК;
- концепции и технологии принятия стратегических решений по повышению конкурентоспособности предприятия;
- виды анализа рыночных возможностей предприятия;
- способы организации контроля маркетинговой деятельности;
- варианты организации управления маркетинговой деятельностью на предприятии.

В результате обучения студенты должны овладеть следующими умениями и навыками:

- методами принятия маркетинговых управленческих решений;
- методами разработки плана маркетинга на предприятии АПК;
- организации маркетинга на предприятии;
- подходами в выработке рыночной стратегии.

Для лучшего усвоения материала по дисциплине «Управление маркетингом в АПК» студентам предлагается электронная версия первой части лекционного курса, а также некоторых вопросов практических занятий и самостоятельной работы.

В процессе изучения дисциплины студент знакомится с 16 темами.

1. Сущность маркетинга.
2. Особенности агромаркетинга.
3. Управление маркетингом на предприятии.
4. Сущность, задачи и принципы планирования маркетинга.
5. Содержание и структура плана маркетинга.
6. Прогнозирование маркетинга.
7. Анализ маркетинговых возможностей.
8. Стратегический маркетинг.
9. Структуры управления маркетингом на предприятиях АПК.
10. Бюджет маркетинга.
11. Эффективность маркетинга.
12. Контроль маркетинга на предприятии.
13. Особенности разработки товарной политики в АПК.
14. Ценовая политика компаний АПК.
15. Сбытовая программа фирм АПК.
16. Коммуникативная политика и продвижение товара АПК на рынок

В данное учебное пособие включено девять первых основных тем.

# ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА

*Маркетинг* – это система действий по взаимному приспособлению товара и рынка с целью достижения устойчивого заданного коммерческого успеха на избранном рынке (определение, данное ВТО).

Филип Котлер дает такое определение маркетинга: «Маркетинг – вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей человека посредством обмена».

Популярным определением маркетинга считается и определение, данное американцем Дж. Р. Эвансом: «Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, людей, идеи, организации, территории».

Суть маркетинга: это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия.

Основные задачи маркетинга:

- 1) тщательно и всесторонне изучать рынок, спрос, вкусы и желания потребителей;
- 2) приспособлять производство к этим требованиям;
- 3) воздействовать на рынок и общественный спрос в интересах фирмы.

Комплекс маркетинга: набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, которые фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию рынка. «4 P» – **P**roduct (товар), **P**rice (цена), **P**lace (место сбыта), **P**romotion (продвижение товара).

Концепция маркетинга – это ориентированная на потребителя интегрированная рыночная целевая философия фирмы.

Современный взгляд на маркетинг претерпевает изменения. Все чаще специалисты говорят о переходе концепции «4 P» к «4 C» (подробнее см. в табл. 1).

**Таблица 1 – Сравнительная характеристика комплексов «4 P» и «4 C»**

«4 P»	«4 C»
Товар (Product)	Нужды и потребности покупателя (Customer needs and wants)
Цена (Price)	Затраты покупателя (Cost to the customer)
Методы распространения (Place)	Удобство (Convenience)
Методы продвижения (Promotion)	Обмен информацией (Communication)

Маркетинг – это социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения, обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми.

Маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) – процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям.

Традиционно рассматривают маркетинг менеджмент как искусство и науку выбора целевых рынков, сохранения и привлечения новых потребителей посредством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей.

Любое предприятие – многоцелевая система. Маркетинг также имеет самые разнообразные цели, тесно связанные с целями компании.

Цели маркетинга можно подразделить на следующие группы.

1. Стратегические, тактические, оперативные цели.
2. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели.
3. Цели могут быть: хорошо структурированными (количественно сформулированными, выраженными цифрами, символами: 25 % доли рынка за счет снижения цены на 5 рублей); слабоструктурированными (описание признаков и диапазон альтернатив: стать лидерами доли рынка – 10–20 % рынка); неструктурированными (имеются только описания признаков: стать лидерами по доле рынка).
4. Внутренние и внешние цели.
5. Глобальные и локальные цели (касаться всего предприятия, подразделения, товара, рынка, функции маркетинга).
6. Постоянные и разовые цели.
7. Приоритетные и второстепенные цели.
8. Экономические и коммуникативные цели.

Маркетинг имеет дело с тремя основными категориями.

1. **Нужда** – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо (чувство голода, холода и т. д.).
2. **Потребность** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с особенностями личности.
3. **Спрос** – потребность, подкрепленная покупательской способностью.

В маркетинге осуществляются четыре блока комплексных функций.

1. Аналитическая функция: изучение рынка; изучение потребителей; изучение конкурентов; изучение макросреды фирмы; изучение микросреды; изучение конкурентоспособности товара и фирмы.

2. Производственная функция: организация производства товара; разработка и организация производства нового товара; организация материально-технического снабжения; управление качеством и конкурентоспособностью товара.

3. Сбытовая функция: организация системы товародвижения; организация сервиса; организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОСТИС); проведение целенаправленной ценовой политики.

4. Функция управления и контроля: создание структур управления маркетингом; организация стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления предприятием; коммуникативная функция маркетинга; организация контроля маркетинга.

### **Вопросы по теме 1 для самопроверки**

1.1. Чем маркетинговая деятельность отличается от сбытовой?

1.2. Какие факторы способствуют и препятствуют развитию маркетинга в нашей стране?

1.3. Какие концепции маркетинга в настоящее время существуют?

1.4. Какие основные категории маркетинга должен знать экономист?

1.5. В чем отличие работы маркетолога и экономиста на предприятии?

## ТЕМА 2. ОСОБЕННОСТИ АГРОМАРКЕТИНГА

Продовольственная безопасность – это состояние экономики, при котором населению страны в целом и каждому гражданину в отдельности гарантируется обеспечение доступа к продуктам питания, питьевой воде и другим пищевым продуктам в качестве, ассортименте и объемах необходимых и достаточных для физического и социального развития личности, обеспечение здоровья и расширенного воспроизводства населения страны.

Защищенность интересов отечественных потребителей продовольствия проявляется в соблюдении критериев удовлетворения людей в продуктах питания.

Существуют четыре таких критерия

### **1. Критерий физической доступности продуктов питания для потребителя**

Физическая доступность продовольствия обеспечена на минимальном уровне потребления. Это связано с рядом факторов:

- различный уровень развития сельского хозяйства и пищевой промышленности в регионах России;
- неразвитость инфраструктуры рынка;
- высокие тарифы на перевозки и нехватка железнодорожного подвижного состава;
- олигополизация продовольственных рынков в ряде регионов;
- высокие барьеры доступа производителей на продовольственный рынок и др.

### **2. Критерий экономической доступности продуктов питания**

В России сохраняется глубокая дифференциация потребления продовольствия населением из различных социальных групп.

Постоянное удорожание продуктов питания стало препятствием для их приобретения многими россиянами. Лишь привычка людей вести натуральное хозяйство несколько улучшает ситуацию.

### **3. Критерий безопасности продуктов питания**

В среднем за год Госторгинспекцией России бракуется и снижается сортность ~ 50 % мяса и ~ 70 % консервов, поставленных из-за рубежа.

Функции государственного контроля и надзора за качеством пищевых продуктов расплывлены между государственной санитарно-эпидемиологической службой Минздрава России, государственной ветеринарной службой Минсельхоза России, Государственной хлебной инспекцией при правительстве Россий-

ской Федерации, государственной инспекцией по торговле, и органами Госстандарта России. При этом происходит необоснованное дублирование функций и сфер деятельности этих структур.

### Прогноз развития рынка экопродуктов питания

Первая тенденция – активное развитие рынка **экопродуктов** (так называемое органическое сельское хозяйство). За 15 лет площадь органических сельхозугодий в мире увеличилась в тысячи раз. Сегодня это уже 5 млн га.

Органические фермеры обязаны привести свое производство и состояние активов (земли, скота) в соответствие с нормативами, нацеленными на снижение ущерба окружающей среде и уменьшение использования материалов искусственного происхождения.

Товары пищевой промышленности должны быть сделаны из органически чистого сырья и при их производстве также не должны быть использованы искусственные материалы. Такие товары занимают премиальную нишу и всегда в полтора-четыре раза дороже других товаров.

Специалисты считают, что к 2020 году натуральные продукты будут цениться на вес золота и стоить в 100 раз дороже, чем с искусственными консервантами, которые для большинства станут основной пищей.

Вторая тенденция – это развитие рынка **генетически модифицированных продуктов**.

Минздравом РФ разрешены использование в пищевой промышленности и продажа населению без ограничений 13 видов генетически измененного продовольственного сырья и 5 видов генетически измененных микроорганизмов.

#### **4. Критерий качества питания**

Общий питательный баланс населения России в основном поддерживается за счет крахмалосодержащих продуктов при сокращении потребления животного белка, что свидетельствует о снижении качества питания.

Более существенны проблемы несбалансированности питания и дефицит потребления витаминов и различных микроэлементов, в том числе недостаток йода и железа.

Недостаточное питание в период внутриутробного развития и младенчества является причиной растущей восприимчивостью детей к инфекционным заболеваниям и возникновения хронических болезней во взрослой жизни.

Развитие рынка продуктов питания связано с использованием современных технологий маркетинга.

## Особенности и функции агромаркетинга

Агромаркетинг отличается от промышленного, коммерческого, банковского и других видов маркетинга. Это определяется особенностями сельского хозяйства: зависимостью результатов от природных условий, ролью и значением товара, разнообразием форм собственности, несовпадением рабочего периода и периода производства, сезонностью производства и получения продуктов, многообразием организационных форм хозяйствования и их диалектикой, внешне-экономическими связями, участием государственных органов в развитии АПК и его отраслей.

Природные и экономические процессы в агробизнесной деятельности интегрируются и образуют особые условия для производства и организации маркетинга.

### **1. Первая особенность**

Служба агромаркетинга имеет дело с товаром первой жизненной необходимости, следовательно, необходимо своевременно, в нужном объеме и ассортименте, с учетом возраста, пола, национальных традиций, состояния здоровья потребителей удовлетворять их нужды и интересы. Товар, как правило, скоропортящийся, поэтому требуется оперативность поставки, целесообразная упаковка, сервисное и эстетическое обслуживание.

### **2. Вторая особенность**

Несовпадение рабочего периода и периода производства. Например, продукцию растениеводства получают один-два раза в год, а рабочий период длится целый год. В связи с этим специалисты по маркетингу должны уметь спрогнозировать диалектику спроса потребителей, хорошо знать тенденцию его удовлетворения, рыночную конъюнктуру и т. д., ибо от этого зависит эффективность агромаркетинга. Кроме того, такая особенность сельскохозяйственного производства, как сезонность, влияет на формы и методы агромаркетинга и делает их отличными от форм и методов промышленного маркетинга.

### **3. Третья особенность**

Производство сельскохозяйственных продуктов взаимосвязано и определяется основным средством и предметом производства – землей, ее качеством и интенсивностью использования. Существует также тесная связь использования земли с развитием отраслей животноводства. Все это определяет объем, ассортимент и качество продукции придает агромаркетингу определенную специфику в процессе его организации и проведения.

#### **4. Четвертая особенность**

Многообразие форм собственности в системе АПК на земле, средства производства, реализуемый товар. Это определяет многоаспектную конкуренцию, которая управляется только спросом потребителей и его удовлетворением. Отсюда разнообразие стратегий и тактик, стремление к совершенствованию форм и методов агромаркетинга, приспособлению их к нуждам и интересам потребителей. Положение осложняется еще и тем, что в Россию поступает много продуктов питания из-за рубежа, поэтому отечественное маркетинговое обеспечение должно успешно конкурировать с зарубежными фирмами.

#### **5. Пятая особенность**

Более высокая восприимчивость, адаптивность, самоорганизация и самоуправление системы агромаркетинга по сравнению с другими видами маркетинга, что объясняется особенностями спроса потребителя, острой конкуренцией на рынке сельскохозяйственной продукции из-за идентичности товаров, необходимостью быстрого приспособления системы маркетинга к государственным и другим директивным решениям вследствие многообразия конкурентных организационно-правовых форм.

### Направления агромаркетинга на предприятии

#### **1. Маркетинговые исследования**

1.1. Исследование маркетинговой среды фирмы. Определение факторов прямого и косвенного воздействия. SWOT-анализ.

1.2. Анализ конъюнктуры рынка. Определение спроса и предложения.

1.3. Оценка емкости рынка.

1.4. Сегментирование рынка, выбор и характеристика целевого сегмента.

1.5. Характеристика особенностей поведения потребителей, изучение ценностей покупателей.

1.6. Оценка конкурентной среды, определение позиций и поведения конкурентов.

1.7. Позиционирование товара и фирмы и обоснование их конкурентоспособности.

#### **2. Разработка товарной политики**

2.1. Выбор типа (вида) производимой продукции, характеристика товара его свойств.

2.2. Разработка политики качества, сертификация, стандартизация.

2.3. Выбор ассортиментной политики.

2.4. Разработка упаковки для товара: функции, требования.

2.5. Выработка вопросов по марочной политике, создание концепции брендинга.

2.6. Разработка механизма управления жизненным циклом товара (ЖЦТ).

2.7. Определение направлений и содержания концепции создания новых товаров.

2.8. Определение соответствия и увязка товаров и рынков на основе матрицы И. Ансоффа.

2.9. Выбор стратегических позиций товара, определение бизнес-портфеля на основе матрицы Бостонской консалтинговой фирмы.

2.10. Разработка мероприятий по мониторингу и постоянному поддержанию конкурентоспособности товара.

### **3. Разработка ценовой политики**

3.1. Выбор целей и ценовых стратегий компании на конкретных рынках.

3.2. Анализ издержек производства и сбыта.

3.3. Анализ цен конкурентов.

3.4. Выбор метода ценообразования.

3.5. Установление окончательной цены.

### **4. Организация эффективного сбыта**

4.1. Выбор эффективных каналов сбыта продукции на каждом рынке.

4.2. Организация работы с посредниками.

4.3. Транспортировка, складирование, хранение товара, доработка и упаковка товара.

4.4. Организация предпродажного и послепродажного обслуживания.

### **5. Продвижение товара на рынок**

5.1. Организация рекламной деятельности. Выбор средств рекламы и составление медиаплана.

5.2. Разработка системы стимулирования сбыта.

5.3. Организация розничной торговли.

5.4. Мерчандайзинг в магазинах.

5.5. Персональные продажи. Организация работы продавцов. Искусство продаж.

### **6. Управление маркетингом на предприятии**

6.1. Выбор маркетинговой стратегии.

6.2. Разработка плана маркетинга.

6.3. Составление необходимых документов для маркетинга.

6.4. Составление бюджета маркетинга.

6.5. Расчет эффективности маркетинговых мероприятий.

6.6. Организация маркетинга на предприятии.

6.7. Контроль маркетинговой деятельности.

## **Вопросы по теме 2 для самопроверки**

2.1. Приведите примеры успешного маркетинга на предприятиях АПК республики.

2.2. Какие наиболее слабые места в агромаркетинге в настоящее время существуют?

2.3. Какие функции выполняет менеджер по маркетингу на современном сельхозпредприятии?

2.4. Есть ли отличие в выведении своей продукции на рынок в агропромышленной отрасли?

2.5. Какими показателями можно охарактеризовать состояние рынка АПК?

### ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Управление маркетингом* – непрерывный процесс анализа, планирования, организации и контроля маркетинговой деятельности, направленный на приведение к более полному соответствию возможностей предприятия и требований рынка.

Основной задачей управления агромаркетингом можно назвать поддержание соответствия между состоянием маркетинговой среды и адекватной ей системой агромаркетинговой деятельности предприятия АПК по достижению поставленных перед ним целей.

Все функции маркетинга можно подразделить на общие и конкретные, при этом содержание каждой функции в разных организациях также может отличаться (рис. 1).



Рисунок 1 – Система управления маркетингом на предприятии

Рассматривая процесс маркетинга, необходимо выделить определенные виды деятельности, из которых этот процесс состоит: что или кого маркетинг исследует, какие стратегии разрабатывает и что организует (рис. 2).



Рисунок 2 – Функциональные задачи маркетинговой деятельности

Любая система управления состоит из управляющей и управляемой подсистемы, которые тоже, в свою очередь, являются системами (рис. 3).

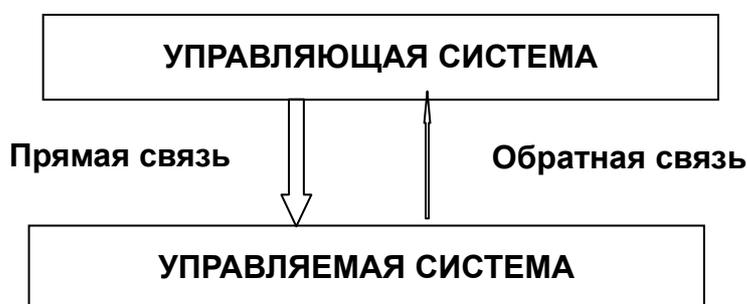


Рисунок 3 – Система управления

В качестве управляющей системы в процессе управления агромаркетингом (субъектом управления) выступают руководство предприятием АПК и его службы маркетинга. В компетенцию руководства входит следующее:

- определение области деятельности (растениеводство, животноводство, переработка и т. п.), территориальных границ деятельности, вида собственности и др.;
- постановка общих целей предприятия (объема производства, объема продаж, занятия определенной доли рынка и т. д.);
- формирование корпоративной культуры – единой системы ценностей, норм и правил деятельности;
- решение о роли маркетинга в системе управления.

В качестве управляемой системы в процессе управления агромаркетингом выступает маркетинговая среда предприятия. Называя маркетинговую среду в качестве объекта управления маркетинга, необходимо помнить, что она в то же время в еще большей степени управляет деятельностью предприятия, воздействуя на нее. Агромаркетинговая среда может быть условно поделена на микросреду и макросреду (рис. 4).

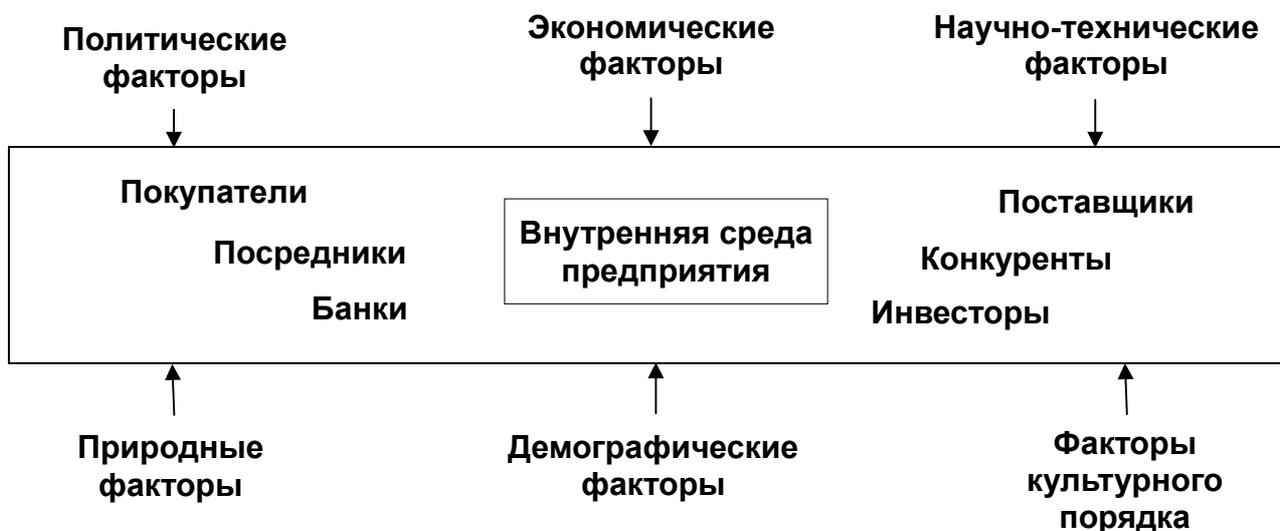


Рисунок 4 – Основные элементы и факторы агромаркетинговой среды

Управление маркетингом в первую очередь подразумевает воздействие на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало достижению целей, стоящих перед фирмой.

### **Вопросы по теме 3 для самопроверки**

3.1. Как связаны между собой функции управления маркетингом?

3.2. Какие корректирующие действия приходится выполнять при неэффективном управлении маркетингом?

3.3. Какие уровни управления маркетингом можно выделить на республиканских крупных предприятиях и чем они отличаются от системы управления маркетингом на малых предприятиях (например, в КФК – крестьянско-фермерских хозяйствах)?

3.4. Какие основные управленческие коммуникации существуют в системе управления маркетингом на предприятиях АПК?

3.5. Какую специфику необходимо учитывать, выстраивая систему управления маркетингом на предприятиях АПК?

## ТЕМА 4. СУЩНОСТЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

Понятие «план» может рассматриваться достаточно широко. Например, это и образ чего-либо, и модель будущего, и система мер, направленная на достижение поставленных целей.

Планировать – значит разрабатывать схему будущей деятельности фирмы для получения заданных результатов при установленных затратах в определенный период времени.

План маркетинга – детальное последовательное изложение мероприятий, с помощью которых достигаются основные цели маркетинга, с указанием сроков, ресурсов, исполнителей, места и процедуры реализации.

Планирование маркетинга позволяет:

- обслужить наиболее выгодных целевых покупателей;
- завоевать новых покупателей
- расширить рынки сбыта;
- добиться превосходства над конкурентами;
- минимизировать угрозы;
- наиболее выгодно использовать ресурсы;
- адаптироваться к условиям рынка

Планирование маркетинга осуществляется на трех уровнях.

1. На уровне предприятия.
2. На уровне отдельных бизнес-направлений.
3. На уровне конкретных товаров, рынков, каналов распределения.

### Задачи планирования маркетинга

- 1) задавать параметры для деятельности всего предприятия;
- 2) увязывать с помощью рыночных показателей все виды планов – план производства, план реализации, финансовый план и другие планы;
- 3) приводить в соответствие внутренние возможностей предприятия и внешние потребности рынка и общества;
- 4) давать информацию на основе маркетинговых, рыночных показателей для перспективного планирования предприятия в целом и по его отдельным бизнес-единицам;
- 5) более рационально распределять ресурсы по стратегическим хозяйственным подразделениям.

## Принципы планирования маркетинга

1. Системный подход предполагает, что план маркетинга объединяет ряд взаимосвязанных планов, которые представляют систему, и любое изменение какого-либо элемента из этих планов предусматривает реакцию всех других составляющих.

2. Многовариантный подход к планированию

3. Комплексный характер планирования

4. Непрерывный характер планирования

5. Принцип «АСП»:

- Анализ для сбора всесторонней и свежей информации;
- Стратегии маркетинга с учетом новых сведений из анализа;
- Программы, включающие в себя все новые рыночные открытия и внедряющие выработанные стратегии.

6. Разнообразие подходов к организации планирования маркетинга в силу разнообразия видов предприятий, целей, стратегий, ситуаций.

7. Гибкость и адаптированность плана к внешней среде.

Логика планирования может быть понятна при представлении концепции планирования маркетинга на предприятии (рис. 5).



Рисунок 5 – Общая концепция планирования маркетинга

Хозяйственный портфель (ХП) – совокупность отдельных направлений деятельности и товаров предприятия. Предприятие на основе периодически проводимого анализа ХП должно определять, какие направления деятельности следует развивать, а какие сокращать или ликвидировать.

Стратегические хозяйственные подразделения (СХП) – самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу. СХП – основные элементы построения стратегического плана маркетинга, каждое из них имеет следующие характеристики:

- конкурентную ориентацию, т. е. существует в условиях конкуренции;
- точный целевой рынок;
- конкретного руководителя, несущего ответственность за эту группу товаров;
- контроль за ресурсами;
- собственную стратегию;
- четко обозначенных конкурентов;
- объединяет все функции маркетинга.

Концепция СХП позволяет выявить хозяйственные подразделения, которые имеют наибольший потенциал. Организация может стать неуправляемой, если создает слишком много самостоятельных СХП. Типичная крупная промышленная фирма США имеет не более 30 СХП. Каждое СХП имеет собственные цели маркетинга.

План маркетинга – это важнейший документ фирмы, который становится основой осуществления и координации всех видов ее деятельности. Однако в понятие «план маркетинга» может включаться разное понятие, так как план для высшего руководства – это некая концепция, а план маркетинга для отдела сбыта – это некий набор конкретных мероприятий и действий.

Поэтому необходимо представить следующую классификацию планов маркетинга фирмы.

1. По уровням управления: для высшего руководства – более формализованные (укрупненные, общие, определяющие будущее развитие компании), для средних и низовых звеньев – более конкретные, подробные, детальные, разрабатываемые для конкретной ситуации и конкретных проблем.

2. По срокам (продолжительности) действия: краткосрочные (до одного года); среднесрочные (до пяти лет); долгосрочные (от пяти и более лет).

3. По охвату производимой продукции (услуг): для отдельных товаров; интегрированный план для групп товаров и для всей продукции.

4. По масштабу, глубине и сложности решаемых проблем маркетинга: стратегические и тактические планы.

5. По целям: одноцелевые и многоцелевые.

6. По способу составления: централизованные (инициатором и лидером разработки является вышестоящее руководство, представляющее планы для низовых звеньев). Такие планы практикую в Японии; децентрализованные (планы разрабатываются низовыми звеньями и утверждаются вышестоящим руководством). Такие планы на большинстве фирм западной Европы; смешанные способы составления.

Кроме планов маркетинга на предприятии часто разрабатывают программы маркетинга. Под программой маркетинга понимается намеченный к планомерному осуществлению, объединенный единой целью и приуроченный к определенным срокам комплекс взаимосвязанных задач и адресных мероприятий социального, экономического, коммерческого, научно-технического, производственного, организационного характера с указанием используемых ресурсов и источников их получения.

#### Существуют два вида программ маркетинга

1. Программа действий (план маркетинга оперативный) – раздел плана маркетинга, представляющий собой совокупность мероприятий, которые должны реализовывать маркетинговые и другие службы предприятия для достижения маркетинговых целей.

2. Программа маркетинга специальная – совокупность мероприятий, направленных на решение отдельных проблем.

На практике можно встретить несколько разновидностей планов маркетинга, каждый из которых направлен на достижение определенных целей или решает задачи управления и развития фирмы.

1. План сбыта продукции (по каждому товару, каждому рынку, каждому каналу сбыта и в целом).

2. Ценовая политика фирмы, определяющая все подходы и способы ценообразования относительно товаров, рынков, каналов сбыта, групп покупателей.

3. Товарная политика, которая включает план разработки товара, ассортиментной политики, упаковки, марочной политики, политики управления жизненным циклом товара.

4. Сбытовая политика, которая содержит в себе планы распределения товара, выбора посредников, транспортировки, складирования, хранения, системы продаж.

5. План продвижения товара на рынок, в котором главными составляющими являются планы рекламной деятельности и стимулирования сбыта.

6. План маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности товара.

7. План проведения маркетинговых исследований.

8. План создания информационных маркетинговых систем и информационного обеспечения фирмы.

9. План инноваций в маркетинге.

10. План коммуникативной политики маркетинга, включая планирование участия в выставках (ярмарках), планирование презентации фирмы (товара).

11. План выхода на внешний рынок и другие планы.

Наряду с текущим планированием на предприятии существует и бизнес-планирование.

Бизнес-план – обоснование эффективности бизнес-идеи, бизнес-предложения. Бизнес-план – план ограниченного во времени целенаправленного изменения системы с ожидаемыми результатами и в рамках определенных средств.

Адресность бизнес-планов: инвесторы; кредиторы; банки; акционеры (собственники); партнеры; сотрудники; поставщики; потребители; менеджеры и т. д.

### Виды бизнес-планов

1. Инвестиционный бизнес-план.

2. Бизнес-план на получение кредита.

3. Бизнес-план создания фирмы.

4. Бизнес-план расширения предприятия.

5. Бизнес-план финансового оздоровления.

6. Бизнес-план создания нового товара (выхода на новый рынок) и др.

В любом бизнес-плане будут присутствовать следующие разделы, однако их содержание и глубина проработки могут быть разными.

1. Организационный план.

2. Производственный план.

3. Маркетинговый план.

4. Финансовый план.

Таким образом, на предприятии в каждом бизнес-плане может быть свой план маркетинга.

### Десять возможных вопросов по маркетингу при защите бизнес-проекта

1. Сколько средств затрачивается на маркетинг (доля затрат в себестоимости)?
2. Каковы объемы продаж?
3. Как определен спрос?
4. Какова конъюнктура рынка вашего товара?
5. Каков бюджет на рекламу?
6. Кто является вашим покупателем? (проводилось ли сегментирование)
7. Есть ли конкуренты на вашем рынке?
8. Как может быть получена информация о конкурентах?
9. В чем ваши конкурентные преимущества?
10. Как вы будете продвигать свой товар на рынок?

### **Вопросы по теме 4 для самопроверки**

- 4.1. Перечислить показатели маркетингового плана для сельхозпредприятия, занимающегося овощеводством (молочным, мясным производством).
- 4.2. Какая компьютерная программа позволяет составить бизнес-план и какие разделы маркетинга в ней имеются?
- 4.3. Какие технологии составления плана могут быть использованы при планировании маркетинга?
- 4.4. Приведите примеры составления плана маркетинга для разных каналов сбыта.
- 4.5. Какие сложности возникают при составлении плана маркетинга и какую информацию бывает трудно найти?

## ТЕМА 5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Существуют комплексные планы маркетинга, включающие основные показатели деятельности предприятия в целом, и частные планы маркетинга, охватывающие только конкретные элементы или виды деятельности маркетинга.

При составлении комплексного плана маркетинга определяются основные показатели маркетинга на основе анализа данных предыдущих периодов, тенденций развития рынка и целей компании на планируемый период.

1. Емкость рынка.
2. Рыночная доля фирмы.
3. Рост объемов продаж.
4. Срок окупаемости инвестиций.
5. Точка безубыточности (порог рентабельности).
6. Максимально возможный объем производства.
7. Рентабельность товарооборота (всего и по отдельным товарным группам).
8. Рентабельность отдельных каналов сбыта.
9. Суммарный уровень риска (издержки – объем – прибыль).

Чаще всего на предприятии разрабатывают несколько конкретных планов, которые включают в себя не только показатели, но и перечень действий по следующим направлениям.

1. План участия в выставках (ярмарках).
2. План презентации фирмы (товара).
3. План рекламной акции.
4. План маркетинговых исследований.
5. План стимулирования сбыта.
6. План внедрения нововведений в маркетинге.
7. План разработки ценовой политики.
8. План разработки товарной политики.
9. План сбыта.
10. План продвижения товара на рынок.
11. План выхода на внешний рынок.
12. План маркетинга как составная часть бизнес-плана.
13. План мероприятий по повышению конкурентоспособности товара.
14. План создания информационных маркетинговых систем.
15. План создания нового товара.
16. План создания фирменного стиля.

На практике встречаются несколько вариантов комплексных планов маркетинга, однако все из них включают рекомендации по составлению следующих разделов.

*ПРЕАМБУЛА*: краткие выводы из разделов плана.

1. *РЫНОЧНАЯ СИТУАЦИЯ И ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ*: анализ данных о маркетинговой среде, потребителях, конкурентах и их товарах, о каналах сбыта. Оценка конъюнктуры рынка.

2. *АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ФИРМЫ*: оценка благоприятных факторов и вероятных угроз, соотношение уровня производственного потенциала и рыночных показателей.

3. *МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ*: показатели чистой прибыли, объема продаж, рыночной доли, уровня цен, охвата рекламой и др.

4. *СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА*: базовый комплекс проблем, путей и вариантов их решения.

5. *ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ*: разработка товарной политики (ассортимента, упаковки, бренда и т. д.), ценовой политики, программы сбыта (выбор каналов сбыта), программы продвижения продукции на рынок (рекламы, стимулирования сбыта и т. д.).

6. *БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА*: определение доходов и расходов на маркетинговую деятельность, расчет эффективности маркетинговых мероприятий.

7. *КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ*: выбор действенных методов аудита, контроля, оценки и мониторинга маркетинговых действий.

При разработке плана маркетинга необходимо учитывать влияние факторов, определяющих плановые показатели и планируемые мероприятия. Кроме того при планировании маркетинга можно встретиться с рядом проблем, которые иногда снижают качество планов. Среди них есть факторы внешнего порядка и внутренние факторы. Например, неувязка планов производства или финансового плана с маркетинговым планом могут привести к тому, что намеченные мероприятия маркетинга могут стать невыполнимы (рис. 6).

На практике экономистам чаще всего приходится сталкиваться не только с составлением плана маркетинга, но и с разработкой и обоснованием маркетинговых мероприятий.

#### Пример маркетинговых мероприятий

1. Расчет экономической эффективности и срока окупаемости затрат на внедрение упаковочной линии.

2. Увеличение объема производства за счет снижения цены.

3. Внедрение системы брендов.
4. Организация маркетинговой службы на предприятии.
5. Внедрение маркетинговой компьютерной программы.
6. Презентация продукции предприятия на выставке.
7. Проведение рекламной кампании в регионе.
8. Увеличение объема продаж за счет внедрения интернет-сайта.
10. Анализ и оценка конкурентоспособности товара.
11. Экономическая оценка качества товаров.
12. Экономическое обоснование бюджета маркетинга.
13. Экономическая оценка стратегии принятия инвестиционного решения.



**Рисунок 6 – Факторы, влияющие на план маркетинга**

### **Вопросы по теме 5 для самопроверки**

- 5.1. Какие элементы макро- и микросреды оказывают влияние на планы маркетинга и какое это влияние?
- 5.2. Какие противоречия могут возникать между долго- и краткосрочными планами?
- 5.3. В чем могут отличаться интересы разных участников маркетинга?
- 5.4. С какими планами предприятия необходимо тесно увязывать план маркетинга?
- 5.5. Какие показатели плана маркетинга могут определить направления развития предприятия?

## ТЕМА 6. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Прогноз (от греч. πρόβωσις – предвидение, предсказание) – это научная модель будущего события, явлений и т. п. Прогноз – обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем или альтернативных путях и сроках достижения этих состояний.

*Прогнозирование* – специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса. *Прогностика* – научная дисциплина, изучающая общие принципы и методы прогнозирования развития объектов любой природы, закономерности процесса разработки прогнозов.

В маркетинге используют следующие прогнозы.

1. По временному охвату: краткосрочные – до месяца (недельные прогнозы продаж); среднесрочные – от года до 5 лет; долгосрочные – 5 и более лет.

2. По типу прогнозирования: поисковые (эвристические) – научное прогнозирование от настоящего к будущему; нормативное – определение целей или параметров будущего исходя из стратегии развития фирмы; прогнозирование на творческом видении будущего.

3. По степени вероятности будущих событий: варианты прогнозы – при неопределенности среды несколько вариантов развития событий; инвариантные прогнозы – один вариант.

4. По способу представления результатов; точечный прогноз (прогноз объема сбыта в виде конкретного количества продаж); интервальный прогноз (объем продаж будет от 80 до 90 тыс. штук); вероятностный прогноз (эксперты уверены на 80 %, что объем продаж может быть 80 тыс. штук).

### Основные прогнозы в маркетинге

1. Прогноз изменения спроса и предложения на рынках товаров фирмы.
2. Прогноз продаж фирмы по каждому товару определенного вида на определенном рынке.
3. Прогноз изменения цен на товар на определенном рынке.
4. Прогноз доли рынка (общий, или определенного товара).

### Существует три группы методов прогнозирования

#### 1. Субъективные методы прогнозирования

1.1. Оценка торговых работников. Торговых представителей фирмы или менеджеров по продажам просят оценить их собственные будущие продажи.

Положительное: недорогой метод; широкое распространение; относительная точность на краткосрочный период; можно дать по отдельным покупателям

Недостатки: отвлечение менеджеров; проявление индивидуального оптимизма или пессимизма; личная заинтересованность в результатах.

1.2. Экспертное мнение. К специалистам, приглашенным для прогнозирования, могут быть отнесены: маркетологи, исследователи, высшее руководство компании, консультанты, представители отраслевых ассоциаций, руководство отраслью или территорией.

Одним из разновидностей экспертного метода является метод «Дельфи». Участники (эксперты) делают отдельные, независимые прогнозы. Главный аналитик обрабатывает эти прогнозы, исправленный вариант возвращают участнику, он может пересмотреть свои прогнозы, главный аналитик снова перерабатывает данные и дает обобщенный прогноз.

## 2. Анализ временных рядов

2.1. Метод продолжения тенденций (если нет пиков или спадов, а также не сильно меняется ситуация)

2.2. Скользящее среднее. Например, если есть данные о восьми периодах, отбрасываются крайние данные, а по остальным шести берется среднее. Так можно спрогнозировать на один определенный период.

2.3. Экспоненциальное сглаживание. Оно похоже на предыдущее, только периодам, более близким к сегодняшнему, присваивается больший вес, поскольку эти данные больше всего отражают сегодняшнюю ситуацию.

2.4. Анализ динамических рядов. Обработка статистических данных, выявление тенденций к росту, спаду, использование графика продаж с продлением тенденций.

2.5. Метод Бокса – Дженкинса. Необходимо иметь данные о 45 периодах, проследить цикличность и заложить этот же алгоритм подъемов и спадов на будущее.

## 3. Причинно-следственные методы

3.1. Барометрический метод. Найти фактор, от которого зависит объем продаж. Например, уровень рождаемости влияет на продажи детского питания. Тенденции рождаемости и приведут к изменениям продаж.

3.2. Исследование намерений покупателей. Если проводить систематически опрос, то можно построить график зависимости между ожиданиями покупателей и реальными покупками. Используя эту зависимость можно и в будущем на основе мнений покупателей предполагать изменение объема продаж.

3.3. Причинная регрессия. Самая популярная модель. Определяются причинные переменные. Собираются данные для временных рядов. Определяется, есть ли зависимость между сбытом и переменными, и какова эта зависимость – линейная или нелинейная. Определяется коэффициент корреляции (вес, влияние каждой переменной). Прогнозируют сбыт при изменении одной переменной, второй и т. д.

3.4. Эконометрические модели. Математические модели, более сложные с множественной регрессией, факторным анализом.

### **Вопросы по теме 6 для самопроверки**

6.1. Какие прогнозы развития мирового рынка продовольствия в настоящее время существуют?

6.2. Какие источники можно использовать, чтобы определить прогнозные данные развития рынка определенного товара на отечественном рынке?

6.3. Какие факторы влияют в большей степени на состояние рынка продовольствия в настоящее время?

6.4. Какую специфику развития рынка АПК в республике в будущем необходимо учитывать?

6.5. Какие организации разрабатывают прогнозы развития рынка продовольствия и для чего?

# ТЕМА 7. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Анализ маркетинговых возможностей включает в себя несколько направлений.

## 1. ABC-анализ, или анализ существующего бизнеса

ABC-анализ основан на делении определенной совокупности проблем (объектов анализа) по удельному весу каждой группы, определяемому по тому или иному выбранному показателю. ABC-анализ позволяет установить основные проблемы, с которых нужно начинать действовать. ABC-анализ базируется на принципе Парето, который означает, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата.

В маркетинге чаще всего ABC-анализ проводится на уровне отдельных продуктов и/или их комбинации. Для каждого рынка надо определить текущий объем продаж (в натуральном или денежном выражении), и финансовый вклад в покрытие затрат (выручка с продаж за вычетом всех переменных издержек) по каждому товару (или группе), а затем найти те товары, которые дают наибольший вклад в результаты продаж. Именно они должны в первую очередь находиться под контролем.

## 2. Ситуационный анализ

Сущность методики ситуационного анализа заключается в последовательном рассмотрении (по выбранному кругу) элементов внешней и внутренней среды и оценке их влияния на маркетинговые возможности фирмы. Целью ситуационного анализа является внутренняя ревизия, оценка прошлой деятельности и состояния на настоящий момент, выявление достижений и неудач, причин и факторов.

Ситуационный анализ проводится по следующим направлениям: Рынки; Товары; Покупатели; Внутренняя среда; Внешняя среда; Конкуренты; Цели маркетинга; Программа маркетинга; Организация маркетинга и др.

## 3. STEP-анализ

STEP (Social, Technical, Economical, Political)-анализ предполагает исследование социальных, технических, экономических, политических факторов. Методика анализа ключевых элементов макросреды предполагает создание аналитического накопителя информации (банк данных), определения тенденций, выявления наиболее важных направлений изменений.

#### 4. SWOT-анализ

SWOT-анализ предполагает исследование внутренних факторов с выделением сильных и слабых сторон и внешних факторов с выделением возможностей и угроз (рис. 7).

	<b><u>ВНУТРЕННИЕ</u></b>	<b><u>ВНЕШНИЕ</u></b>
<b>+</b>	<b>СИЛЫ (Strengths)</b>	<b>ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)</b>
<b>–</b>	<b>СЛАБОСТИ (Weaknesses)</b>	<b>УГРОЗЫ (Threats)</b>

Рисунок 7 – SWOT-анализ

#### 5. GAP-анализ

Этот анализ предполагает выявить стратегический разрыв (щель), расхождение между желаемым и реальным в деятельности предприятия, а затем наметить пути уменьшения этого разрыва, направления движения к цели.

#### 6. Анализ покупателей

В данном анализе следует выделить как минимум два направления.

6.1. Анализ потребностей покупателей, их ценностей. Основные ценности покупателя (ОЦП) – это те факторы, на которые покупатель всегда обращает внимание в первую очередь (например, при выборе станции техобслуживания наличие запчастей). Затем выявляется целевой сегмент, составляется профиль покупателей, описываются различные типы покупателей со схожими ОЦП.

6.2. Анализ поведения покупателей.

#### 7. Анализ конкурентов и их стратегий

Конкуренты на рынке занимают конкретные позиции, в зависимости от этого их можно подразделить следующим образом.

- Лидер рынка.
- Претендент на лидерство (агрессивно атакующий).
- Подражатель (не обладающий ресурсами и тем не менее претендующий на лидерство).
- Быстроразвивающиеся компании.
- Аутсайдеры и т. д.

Каждый конкурент выбирает свою стратегию поведения на конкретном рынке в конкретный отрезок времени.

1. Оборонительная стратегия (чаще используют лидеры, сочетая с наступательной стратегией).

2. Наступательная стратегия (претендент на лидерство): лобовая атака – только для мощных компаний; атака слабых мест; «зубастая атака» – в нескольких направлениях; «партизанская атака» – раздражение конкурента непредсказуемыми, циклически повторяющимися атаками.

3. Выжидательная стратегия (избегают соперничества, придерживаются принципа специализации, перераспределяют ресурсы при атаках).

#### 8. Анализ будущих направлений развития портфеля

1. Анализ сбалансированности портфеля. Показатели деятельности компании в каждой стратегической бизнес-единице рассматриваются в контексте общего портфеля. Предприятие решает, какие бизнес-единицы следует развивать, какие поддерживать, с каких снимать урожай, а какие ликвидировать.

2. Анализ жизненного цикла товара (ЖЦТ). Как правило, проводится не просто по товару, а конкретной модели товара: автомобиль – это товар, микроавтобус – это вариант товара, «Газель» – это марка. Анализ ЖЦТ позволяет спланировать действия относительно конкретной разновидности товара на каждом этапе.

### **Вопросы по теме 7 для самопроверки**

7.1. Для чего необходимо проводить SWOT-анализ?

7.2. Какие источники информации можно использовать для получения данных о конкурентах?

7.3. Чем принципиально отличаются потребности и ценности покупателей?

7.4. Как можно использовать ABC-анализ в продуктовом магазине?

7.5. Для чего нужен анализ ЖЦТ на сельхозпредприятии?

## ТЕМА 8. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Стратегия должна ориентировать компанию на поиск оптимальных решений в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Стратегический маркетинг – тонкий и одновременно дорогостоящий инструмент прогнозирования будущих параметров функционирования и развития сложных систем.

Цель выработки стратегий – стабильные конкурентные преимущества.

Стратегический маркетинг следует рассматривать в трех аспектах.

1. Концептуально как ориентация любой деятельности на потребителей
2. В пространстве как первая стадия жизненного цикла объектов
3. Во времени как первая общая функция управления системами.

Стратегический маркетинг является стержнем всеобъемлющей политики предприятия, учитывающий интересы всех участников рынка. Он базируется на результатах анализа и прогноза существенных условий окружающей среды, слабых и сильных сторонах собственной деятельности. С помощью стратегического маркетинга сохраняются и развиваются достигнутые успехи, ищутся новые возможности, создаются и обеспечиваются перспективы предприятия.

Стратегический маркетинг – это постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров – конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество (рис. 8).



Рисунок 8 – Классификация маркетинговых стратегий

Существуют девять основных подходов к определению маркетинговой стратегии.

**Первый подход.** Применение матрицы «Товар – рынок» И. Ансоффа позволяет выбрать одну из четырех стратегий (рис. 9).



Рисунок 9 – Матрица возможностей по товарам и рынка И. Ансоффа

1. Вертикальная диверсификация: пополнение номенклатуры товарами, которые похожи на существующие товары фирмы.

2. Горизонтальная диверсификация: пополнение номенклатуры товарами, которые могут заинтересовать клиентов фирмы и способствовать увеличению продаж прежнего товара.

3. Конгломератная диверсификация: пополнение номенклатуры товарами, никак не связанными с предыдущими видами деятельности.

Причины, побуждающие фирму применять диверсификацию:

- резкое снижение спроса на товар;
- научно-технический прогресс;
- изменение потребностей, поведения людей;
- угроза проигрыша конкурентам;
- стремление расширить рынок;
- уменьшение зависимости от одного товара или одного рынка.

**Второй подход.** Позволяет выбрать стратегию в зависимости от стратегических позиций разных товаров или направлений бизнеса (рис. 10).

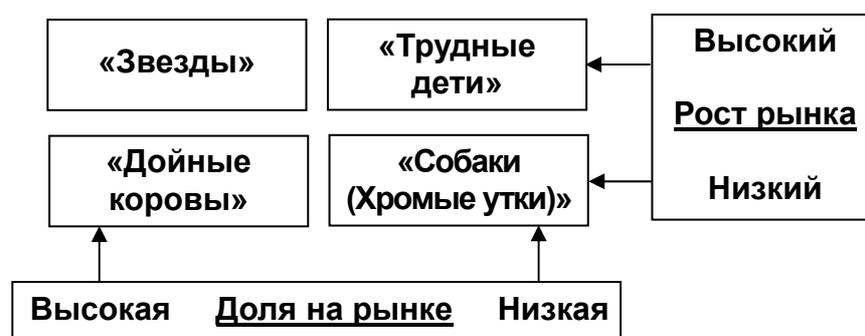


Рисунок 10 – Матрица бостонской консалтинговой группы нормативных стратегий

**Третий подход.** Она позволяет принимать стратегические маркетинговые решения с позиции привлекательности рынка и стратегического положения предприятия (рис. 11).



Рисунок 11 – Матрица Джи-И-МакКензи (General Electric and McKinsey)

**Четвертый подход.** Позволяет выбрать фирме стратегические преимущества при разных целях (рис. 12).



Рисунок 12 – Общая конкурентная матрица Майкла Портера

**Пятый подход.** Позволяет выбрать несколько стратегий при разных позициях на рынке и разных типах поведения (рис. 13).

Позиция на рынке	Упреждающая стратегия	Пассивная стратегия
Лидеры рынка	«Захват», «Защита»	«Перехват», «Блокировка»
Преследователи лидеров рынка	«Атака», «Прорыв»	«Следование», «Окружение»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиций», «Обход»

Рисунок 13 – Матрица конкурентных преимуществ

**Шестой подход.** Позволяет выбрать направления и методы роста бизнеса (рис. 14). Матрица внешних приобретений позволяет определить стратегию роста предприятия.

Новые <u>Области деятельности</u> Сходные	1. Дивергентные приобретения	3. Вертикальная интеграция
	2. Конвергентные приобретения	4. Горизонтальная интеграция
Диверсификация		Интеграция
<u>Тип стратегии</u>		

Рисунок 14 – Матрица внешних приобретений

Дивергентные приобретения, или чистая диверсификация, направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой деятельностью (Производственное предприятие начинает заниматься торговлей, сервисом.) Конвергентные приобретения, или концентрическая диверсификация, представляют собой путь поиска новых видов деятельности за рамками той производственной цепочки, где оно действовало, и поиска новых направлений, учитывающих ее реальный технологический и коммерческий потенциал (Предприятия ВПК начали производить потребительские товары, используя свой технический, сырьевой потенциал – снегоходы – конверсия.) Дивергентные и конвергентные приобретения позволяют максимально использовать свой внутренний потенциал. Вертикальная интеграция – объединение производителей с поставщиками (регрессивная) или потребителями (прогрессивная). Горизонтальная интеграция – объединение с другими предприятиями.

**Седьмой подход.** Позволяет выбрать наиболее приемлемые варианты сочетания «цены» и «качества» товара (рис. 15).

<u>КАЧЕСТВО ТОВАРА</u>	Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения	3. Стратегия повышенной ценовой эластичности
	Среднее	4. Стратегия повышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия доброкачественности
	Низкое	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. Стратегия низкой ценовой значимости
		Высокая	Средняя	Низкая
		<u>ЦЕНА</u>		

Рисунок 15 – Матрица выбора вариантов стратегии маркетинга по комбинации качества и цены

**Восьмой подход.** Позволяет выбрать варианты проникновения на рынок (рис. 16).

Вид стратегического проникновения	Характер рынка	Потенциал (ресурсы) фирмы	Инструменты воздействия на рынок
Стратегия широкого проникновения	Большая емкость, высокий уровень конкуренции	Достаточный потенциал	Повышение конкурентоспособности товара, разветвленная торгово-сбытовая сеть, ценовая конкуренция, активная реклама
Стратегия выборочного (частичного) проникновения	Незначительная емкость, средний уровень конкуренции	Ограниченный потенциал	Повышение конкурентоспособности товара, пробный маркетинг, гибкие цены, сервис, реклама
Стратегия пассивного маркетинга	Значительная емкость, слабая конкуренция	Нормальный потенциал	Отсутствие стимулирования рынка, ограниченная реклама информационного характера

Рисунок 16 – Стратегия проникновения на рынок

**Девятый подход.** Позволяет принять решения по размеру рынка, способам его завоевания и определению целевого рынка.

У фирмы могут быть две стратегии в области определения оптимального количества сегментов.

1. Стратегия муравья – постепенное завоевание отдельных сегментов на отдельных рынках, медленное переползание с одного сегмента на другой для выбора наиболее оптимального их числа.

2. Стратегия стрекозы – захват максимального числа сегментов с последующим отказом от менее прибыльных в пользу более прибыльных (если не барьеров и небольшой ЖЦТ) (табл. 2).

Таблица 2 – Критерии привлекательности различных сегментов

Критерий	1 сегмент	2 сегмент	3 сегмент	4 сегмент
1. Размер рынка				
2. Уровень роста рынка				
3. Уровень конкуренции				
4. Возможная замена				
5. Чувствительность к экономическим тенденциям				
6. Барьеры для входа				
7. Чувствительность к изменению цен				
8. Прибыльность				

### **Вопросы по теме 8 для самопроверки**

8.1. На основе какой матрицы фирма решает, какие товары необходимо снимать с производства?

8.2. Почему с помощью диверсификации можно снизить риски?

8.3. Какие решения может принять фирма по способам захвата рынка при выходе на внешний рынок?

8.4. В каких случаях необходимо принять решение о снижении доли рынка и на основе какой матрицы?

8.5. Почему некоторые компании продают товары по низким ценам при высоком качестве?

## ТЕМА 9. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

По мере развития маркетинга и все большей ориентации фирмы на рынок меняется место и роль маркетинга в системе менеджмента на предприятии: от подчиненного производству места до центрального (координирующего и направляющего места).

В настоящее время можно выделить три подхода к организации маркетинга на предприятии.

1. Создание службы маркетинга или введение должности (должностей) менеджеров по функциям маркетинга. Такой подход традиционно используют крупные и средние предприятия.

2. Распределение функций маркетинга между работниками фирмы: директором, экономистами, продавцами и т. д. Этот подход чаще всего используют на малых предприятиях.

3. Использование аутсорсинга. Аутсорсинг (outsourcing) – передача отдельных частей функций производства, управления или услуг внешним исполнителям. На практике аутсорсинг нередко эффективен при передаче внешним организациям или отдельным исполнителям ведения бухгалтерии, проектирования, информационного обслуживания, управления кадрами и других видов деятельности. Не менее активно аутсорсинг используют и в маркетинге: привлекаются консалтинговые фирмы для проведения исследований, рекламные агентства для продвижения продукции и фирмы на рынок. В некоторых случаях организации полностью перекладывают на внешние фирмы ведение маркетинговой деятельности, включая продажи.

Если фирма сама осуществляет маркетинговую деятельность, то в функции службы маркетинга будет включаться следующее.

1. Исследование рынков: размеры и характеристика рынка, сегментация, состав потребителей, прогнозирование возможных продаж и уровня удовлетворения спроса.

2. Определение целей и способов конкурентной борьбы: выявление ниш и поиск новых сегментов, определение конкурентных преимуществ на рынке, определение поведения конкурентов.

3. Изучение потребителя и его спроса: определение мотивов, ценностей и типов поведения реальных и потенциальных потребителей, выявление причин их неудовлетворенности.

4. Анализ окружающей среды и потенциала предприятия.
5. Осуществление товарной политики: обоснование и обеспечение производства и вывода товара на рынок, в т. ч. нового товара.
6. Изучение жизненного цикла товаров и управление им.
7. Инфратоварное обеспечение: формирование товарной марки, упаковки имиджа.
8. Ценовая политика и ценообразование.
9. Товародвижение и определение каналов сбыта, посредников.
10. Продвижение товара на рынок, активизация сбыта: выставки, дегустации, промоакции, реклама.
11. Коммуникативная деятельность внутри и вне фирмы.
12. Информационное обеспечение деятельности фирмы, ее подразделений.
13. Международный маркетинг.

Существуют несколько подходов к созданию служб маркетинга на предприятиях. Все структуры управления маркетингом можно подразделить на несколько групп.

**1. Функциональная структура.** Используется в компаниях, выпускающих однородные товары и работающих на однородных рынках (рис. 17).



**Рисунок 17 – Функциональная структура**

1. Структура с жестким разделением обязанностей.
2. Проста в управлении.
3. Не гибкая.
4. Не ориентирована на нововведения.
5. Не ориентирована на рынок и покупателей.

Следующие три структуры строятся по одному и тому же принципу, поэтому носят название «Дивизиональные структуры»: товарная, рыночная, региональная.

**2. Товарная (продуктовая) структура.** Применяется диверсифицированными фирмами с широким ассортиментом, разнообразием условий сбыта (рис. 18).



Рисунок 18 – Товарная структура

1. Целесообразна, если особые черты заложены в товарах, а не клиентах.
2. Быстро реагирует на потребности рынка на изменения в товарной политике.
3. Структура громоздкая, существует дублирование функций.

**3. Рыночная (потребительская, клиентская, сегментная) структура.** Предпочтительна при большом разнообразии требований, стилей поведения и покупок клиентов разного возраста, пола, дохода и т. д. (рис. 19).



Рисунок 19 – Рыночная структура

1. В центре внимания – покупатель, его проблемы.
2. Быстро реагирует на изменение потребностей покупателей.
3. Структура громоздкая, существует дублирование функций.

**4. Региональная (территориальная, географическая) структура.** Используется при значительных региональных различиях в отношении к товару (рис. 20).



**Рисунок 20 – Региональная структура**

1. Используется при развитой экспортной активности фирмы.
2. Встречается в разветвленных международных корпорациях.
3. Минимизирует затраты на разъезды агентов.
4. Быстро реагирует на потребности рынка.
5. Структура громоздкая, существует дублирование функций.

### **5. Матричная структура.**

Матричную структуру можно представить в виде таблицы, где объединены функциональные отделы и временные группы проектирования (табл. 3).

**Таблица 3 – Матричная структура  
(взаимодействия функциональных служб и временных проектных групп)**

Отдел Проект	Отдел маркетинга	Отдел сбыта	Отдел продаж	Отдел проектирования
Проект 1	1, 3	5, 6	8, 9	10, 11
Проект 2	1, 2	6	8	12
Проект 3	3	4	9	13

Примечание: 1, 2, 3 и т. д. – специалисты из отделов.

### Преимущества и недостатки матричной структуры

1. Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям.
2. Повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами.
3. Увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства.
4. Усиление контроля за решением отдельных задач проекта.
5. Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования.
6. Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.
7. Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, приоритетов заданий и распределением времени их выполнения.
8. Присутствие духа нездорового соперничества между руководителями программ.
9. Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям.
10. Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

При формировании эффективной структуры управления маркетингом существует ряд проблем, без решения которых трудно достичь высоких рыночных результатов и конкурентного положения фирмы на рынке.

- ▲ Очень часто отсутствует стратегия компании.
- ▲ В организации решения принимаются без учета прогноза развития рынка.
- ▲ Отсутствует научное планирование маркетинга, планы не увязаны между собой.
- ▲ Информационные потоки не управляются, не оптимальны.
- ▲ Непродуманность функций специалистов службы маркетинга.
- ▲ Ограниченное использование внешних компаний в реализации функций маркетинга.
- ▲ Взаимодействие службы маркетинга с другими службами не выстроено.
- ▲ Неподготовленность руководителей (первых лиц) к работе в рыночных условиях.

## **Вопросы по теме 9 для самопроверки**

9.1. Какая из вышеперечисленных структур управления маркетингом больше всего подходит для крупного агрохолдинга, а какая для небольшого молокозавода?

9.2. Какие сложности могут возникнуть при использовании аутсорсинга в организации маркетинга на предприятии?

9.3. Есть ли финансовая выгода при использовании аутсорсинга?

9.4. Какие примеры эффективных структур управления маркетингом на агропредприятиях можно привести?

9.5. Как оценить эффективность структуры управления маркетингом? Какие критерии можно использовать при оценке структуры?

## **НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ АУДИТОРНОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. На основе типового плана маркетинга составить и расшифровать план маркетинга для молочного завода.
2. Составить и обосновать план создания маркетинговых информационных систем (МИС) для хлебокомбината.
3. Предложить структуру и расшифровать по элементам товарную политику для ОАО «Пригородный».
4. Определить виды, методы, показатели прогноза маркетинга на ОАО «Пригородный».
5. Определить возможные стратегические позиции товаров в типичном крупном сельхозкооперативе с использованием матрицы Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ).
6. Разработать предложения директору по внедрению планирования маркетинга мясокомбината.
7. Провести SWOT-анализ типичного сельхозкооператива республики среднего размера.
8. Провести анализ потребителей магазина сельхозпродукции города.
9. Спланировать выход на рынок на основе разных стратегий захвата сегментов для продавцов овощей и фруктов.
10. Составить план изучения конкурентных сил и конкурентов для ОАО «Пригородный».
11. Составить докладную записку директору станции по выращиванию рассады о необходимости разработки плана маркетинга.
12. Разработать варианты диверсификации для крупного многопрофильного сельхозкооператива.
13. Составить докладную записку директору пивзавода с обоснованием необходимости внедрения бенчмаркинга.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Роль и значение маркетинга в деятельности современного предприятия.
2. Процесс и основные категории маркетинга.
3. Сущность и основные функции управления маркетингом.
4. Понятие и сущность планирования маркетинговой деятельности.
5. Факторы, обуславливающие необходимость планирования маркетинга.
6. Цели и задачи планирования маркетинга.
7. Общая концепция планирования маркетинга.
8. Уровни и элементы планирования маркетинга.
9. Принципы планирования маркетинга.
10. Методы планирования маркетинга.
11. Система планов на предприятии классификация планов маркетинга.
12. ABC-анализ и ситуационный анализ; STEP-анализ и GAP-анализ.
13. SWOT-анализ.
14. Анализ покупателей.
15. Анализ конкурентов и их стратегий.
16. Анализ будущих направлений развития портфеля.
17. Стратегическое планирование маркетинга.
18. Стратегии проникновения на рынок.
19. Выбор вариантов стратегии маркетинга по комбинации качества товара и его цены.
20. Матрица внешних приобретений.
21. Матрица Джи-И-МакКензи.
22. Матрица конкурентных преимуществ.
23. Прогнозирование маркетинга.
24. Процесс и принципы контроля маркетинга.
25. Маркетинг-аудит.
26. Содержание и структура плана маркетинга.
27. Комплексный план маркетинга предприятия.
28. Определение экономической эффективности мероприятий по маркетингу.
29. Бюджет маркетинга и его отдельных мероприятий.
30. Планирование участия в выставках (ярмарках).
31. Планирование презентации фирмы (товара).
32. Планирование рекламной акции.
33. Планирование маркетинговых исследований.

34. Планирование стимулирования сбыта.
35. Планирование нововведений в маркетинге.
36. Разработка ценовой политики.
37. Разработка товарной политики.
38. Разработка сбытовой политики.
39. Планирование коммуникативной политики маркетинга.
40. Разработка плана продвижения товара на рынок.
41. Планирование выхода на внешний рынок.
42. План маркетинга как составная часть бизнес-плана.
43. План мероприятий по повышению конкурентоспособности товара.
44. План создания информационных маркетинговых систем.
45. План создания фирменного стиля и товарной марки.
46. Структуры управления маркетингом на предприятии.
47. Функции маркетинговой службы и организация ее работы.

# ТЕСТ НА ПРОВЕРКУ ЗНАНИЙ

## 1. Что входит в качественные критерии эффективности маркетинга?

- а) Количество новых потенциальных клиентов
- б) Увеличение объема продаж
- в) Повышение лояльности к товарной марке
- г) Расширение клиентской базы

## 2. Производство каких товаров необходимо сокращать?

- а) «Дойные коровы»
- б) «Звезды»
- в) «Трудные дети»
- г) «Хромые утки»

## 3. По матрице И. Ансоффа можно определить:

- а) какие товарные стратегии фирма выберет
- б) как будет решаться ассортиментная политика
- в) какие товары нуждаются в обновлении
- г) какие конкурентные преимущества может иметь фирма

## 4. Стратегия муравья – это:

- а) захват максимального числа сегментов с последующим отказом от менее прибыльных
- б) пассивная стратегия
- в) постепенное завоевание отдельных сегментов
- г) анализ макросреды фирмы

## 5. Категорийный менеджмент предполагает:

- а) разделение клиентов по категориям
- б) выделение наиболее привлекательных покупателей
- в) управление каждой отдельной группой товара
- г) управление маркетингом на предприятии

## 6. Бенчмаркинг – это:

- а) маркетинг отдельных товаров
- б) процесс сравнения и оценки товаров, услуг, практического опыта по отношению к конкурентам или фирмам-лидерам
- в) формирование и раскрутка бренда
- г) маркетинг нетрадиционных товаров

**7. Аутсорсинг – это:**

- а) передача отдельных частей и функций производства, управления или услуг внешним исполнителям
- б) маркетинг отдельных бизнес-направлений
- в) маркетинг на внешнем рынке
- г) управление сбытом на основе новых технологий

**8. Диверсификация – это:**

- а) расширение видов деятельности и набора товаров
- б) агрессивная маркетинговая стратегия
- в) активная форма выхода на рынок
- г) непредсказуемое поведение относительно конкурента

**9. Когда целесообразно использовать функциональную структуру управления маркетингом?**

- а) Когда рынки и товары однородны
- б) Когда рынки очень отличаются друг от друга
- в) Когда товары очень отличаются друг от друга
- г) Когда фирма работает с разными целевыми группами

**10. Типичным развитием товара по матрице БКГ является:**

- а) «трудные дети» – «звезды» – «дойные коровы» – «собаки»
- б) «трудные дети» – «дойные коровы» – «звезды» – «собаки»
- в) «звезды» – «трудные дети» – «собаки» – «дойные коровы»
- г) «трудные дети» – «собаки» – «звезды» – «дойные коровы»

**11. Причины, побуждающие фирму применять диверсификацию:**

- а) желание стать лидером по качеству
- б) стремление занять большую долю на рынке
- в) резкое повышение спроса на производимый товар
- г) желание уйти от зависимости от одного рынка и одного товара

**12. При SWOT-анализе фактор налаженной системы планирования маркетинга вы отнесете:**

- а) к возможностям
- б) к силам
- в) к факторам привлекательности
- г) к факторам рыночного равновесия

**13. Бостонская матрица:**

- а) увязывает товары и рынки.
- б) распределяет товары в зависимости от роста доли рынка и темпов роста рынка
- в) показывает зависимость товаров и цен
- г) показывает зависимость цен и качества товара

**14. Какова последовательность планирования маркетинга по принципу «АСП»?**

- а) Анализ, синтез, проект
- б) Анализ, ситуация, поведение
- в) Анализ, стратегия, программа
- г) Анализ, система, принципы

**15. К критериям привлекательности сегмента относятся:**

- а) размер рынка и чувствительность его к изменениям
- б) социально-демографические и экономические критерии
- в) социальные, экономические и поведенческие критерии
- г) географические и экономические критерии

# ГЛОССАРИЙ

**Бенчмаркинг** – исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы.

**Брендинг** – вся система маркетинговых и PR-акций, направленная на создание бренда – от имеющегося неизвестного товара или фирмы до «у всех на слуху».

**B2B (Би ту Би)** – бизнес, ориентированный на обслуживание лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

**B2C (Би ту Си)** – бизнес, ориентированный на обслуживание отдельных лиц, домохозяйств, а также организаций, покупающих или приобретающих иным способом товары и услуги для личного (конечного) потребления.

**Direct marketing** – Прямой маркетинг – интерактивный маркетинг, в котором используется одно или несколько средств коммуникаций в целях получения измеряемого прямого ответа на предложение покупки.

**Девиз маркетинга** – производить то, что продается, а не продавать то, что производится.

**Емкость товарного рынка** – один из основных объектов исследования в маркетинге, поскольку этот показатель демонстрирует принципиально возможный объем сбыта товара.

**Жизненный цикл товара** – концепция, определяющая последовательность стадий в рамках периода существования товара.

**Комплекс маркетинга** – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

**Конъюнктура** – это сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризуют соотношение между спросом и предложением, уровень цен, товарные запасы, портфель заказов по отрасли и иные экономические показатели.

**Маркетинг** в широком смысле – философия управления, согласно которой решение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов, ведет к успеху организации и приносит пользу обществу.

**Маркетинг** на уровне отдельных субъектов хозяйствования – система, ориентированная на производство разнообразных благ и удовлетворение интересов производителей и потребителей посредством:

- планирования ассортимента и объема выпускаемых продуктов;
- определения цен;
- распределения продуктов между выбранными рынками и стимулирования их сбыта.

**Маркетинг** в предпринимательском смысле – система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия.

**Инновационный маркетинг** – концепция маркетинга, согласно которой организация должна непрерывно совершенствовать продукты и методы маркетинга.

**Концепция маркетинговой деятельности** – подход, на основе которого коммерческие организации ведут свою маркетинговую деятельность. Различают пять основных подходов, соответствующих различным периодам (американской) экономики:

- 1 – концепция совершенствования производства;
- 2 – концепция совершенствования товара;
- 3 – концепция интенсификации коммерческих усилий;
- 4 – концепция маркетинга;
- 5 – концепция социально-этичного маркетинга.

**Маркетинг отношений** – маркетинг, в основе которого лежит построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами: потребителями, поставщиками, оптовыми и розничными торговцами. Целью маркетинга отношений является максимизация конечных результатов своей деятельности за весь период контактов с ключевыми клиентами.

**Маркетинговая политика** – всеобъемлющий план, ориентирующийся на основную идею или на определенные величины (цели) и устанавливающий основные рамки поведения (стратегии), а также описывающий необходимые оперативные действия (использование маркетинговых инструментов).

**Позиционирование на рынке** – обеспечение товару, не вызывающему сомнений, четко отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

**Портфельный анализ** – метод анализа, при котором предприятие описывается как совокупность (портфель) определенных бизнес-единиц и товарных линий. Эта модель демонстрирует возможности той или иной бизнес-единицы, продукта или товарной линии и дает возможность спрогнозировать ее дальнейшее развитие.

**Рынок покупателя** – на нем больше власти имеют покупатели, и продавцам приходится быть более активными.

**Рынок продавца** – на нем продавцы имеют больше власти, а более активными приходится быть покупателям.

**Управление маркетингом** – анализ, планирование, контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. п.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренные в данном учебном пособии вопросы не исчерпывают всего многообразия проблем, возникающих в управлении агромаркетингом. Однако на основе изучения вышеперечисленных тем можно сориентировать будущих экономистов и менеджеров в сфере маркетинга и указать возможности поиска решений.

В условиях необходимости быстрого реагирования на изменения внешней среды и при усложнении работы на рынке любому предпринимателю необходимо владеть методами и инструментами конкурентной борьбы и использовать аналитические и проектные умения при ведении бизнеса. Без знаний основ организации маркетинга это невозможно.

При изучении дисциплины «Управлении маркетингом в АПК» надо учитывать, что существует многообразие способов и методов организации маркетинга. Но есть и нечто общее для всех, что целесообразно не только знать, но и уметь использовать при создании бизнеса. Данное учебное пособие и рассматривает основные базовые вопросы по созданию системы управления маркетингом.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

## Учебники и учебные пособия

1. Багиев, Г. Л. Маркетинг [Текст] : учеб. для студ. вузов / Г. Л. Багиев, В. Н. Тарасевич ; [под ред. Г. А. Багиева]. – 3-е изд. – М., СПб., Н. Новгород : ПИТЕР, 2010. – 576 с.
2. Голубков, Е. П. Основы маркетинга [Текст] : учеб. для студ. вузов / Е. П. Голубков. – 3-е изд. – М. : ФИНПРЕСС, 2008. – 704 с.
3. Сандригайло, Л. З. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов экономических специальностей / Л. З. Сандригайло. – Сыктывкар : СЛИ, 2011.
4. Сандригайло, Л. З. Планирование маркетинговой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов экономических специальностей / Л. З. Сандригайло. – Сыктывкар : СЛИ, 2011.

## Научно-теоретические журналы

1. Аграрная наука.
2. Маркетинг в России и за рубежом.

---

Учебное издание

**Сандригайло** Людмила Зосимовна, кандидат экономических наук, профессор

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ В АПК**

---

Сан.-эпид. заключение № 11.РЦ.09.953.П.000015.01.09

---

Подписано в печать 03.04.12. Формат 60 × 90 1/16. Уч.-изд. л. 2,5. Усл. печ. л. 3,5.  
Тираж 40. Заказ № 569.

---

Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова» (СЛИ),  
167982, г. Сыктывкар, ул. Ленина, 39  
institut@sfi.komi.com, www.sli.komi.com

---

Редакционно-издательский отдел СЛИ.  
Отпечатано в СЛИ.