

СМОЛЬЯНИНОВ Н.Е.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

МОДУЛЬ

6. План и бюджет маркетинга

Н. Е. Смольянинов

Эффективный маркетинг: Модуль 6: План и бюджет маркетинга / Н. Е. Смольянинов. 2013. – 18 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями к содержанию программы повышения квалификации «Эффективный маркетинг» и содержит основную теоретическую базу и инструментарий, необходимый для реализации маркетинговых компетенций в практике предпринимателя.

§ 6. Планирование и контроль маркетинга

Планирование – это процесс:

- *постановки целей* и связанных с ними *задач* организации;
- *уточнения* (выбора из возможных альтернативных вариантов) *маркетинговых решений (стратегий)*;
- *разработки перечня маркетинговых мероприятий*, направленных на достижение поставленных целей;
- *организации и реализации запланированных мероприятий*, с привлечением внутренних ресурсов организации;
- *контроля* выполнения плана.

Целью организации (как хозяйствующего субъекта) является *разрешение определенной экономической проблемы*. **Проблема** эта, может быть сформулирована следующим образом: *снижение прибыли, снижение объемов продаж, снижение доли рынка* и т.п. Тогда целями организации, соответственно, будут: *рост* (или стабилизация) *прибыли, объемов продаж, доли рынка* и т.д.

Для достижения поставленных целей, организация ставит перед маркетинговой службой ряд *задач*. **Задачи маркетинга** формулируются как *количественное определение целей на определенный период времени* и зависят от выбранных, на этапе маркетинговых исследований, стратегий.

С другой стороны, решение поставленных задач (целей) достигается выполнением определенного набора **маркетинговых мероприятий**, связанных с маркетинговыми исследованиями и/или комплексом маркетинга (4"Р").

§ 6.1. Разработка плана маркетинга

Планом маркетинга называют:

- *формализованное (в виде документа) представление целей, задач и мероприятий конкретной организации*;
- *на установленный период времени* (квартал, полугодие, 1 год и более);
- с определением *ресурсного (финансового и кадрового) обеспечения* каждого мероприятия.

Таким образом, для безусловного достижения целей, разработки плана маркетинга должны выполнить следующие требования.

1. План должен содержать ряд *реквизитов*:

- наименование организации;
 - срок (горизонт) планирования и дату утверждения плана (в зависимости от принятого горизонта планирования конкретный план может быть: *текущим (оперативным), кратко-, средне- и долгосрочным*; долгосрочный план часто называют стратегическим);
 - информацию о должностном лице, утвердившем план (Ф.И.О., должность, подпись, дата);
 - информацию о должностных лицах, согласовавших план (Ф.И.О., должность, подпись, дата);
 - и др.
2. План должен, по возможности, включать следующие *тематические разделы*:
 - "Маркетинговые исследования";
 - "Управление товаром";
 - "Управление ценой";
 - "Управление распределением";
 - "Управление продвижением".
 3. Цели, задачи и мероприятия плана должны быть сформулированы и записаны *в повелительном наклонении*.
 4. План должен содержать *количественные показатели достигаемых целей* (поставленных задач, запланированных мероприятий).
 5. В плане, в обязательном порядке, должны быть:
 - *установлены конкретные (и обоснованные) сроки реализации* целей (задач, мероприятий);
 - *персонифицированы исполнители*;
 - *определены источники и объемы финансирования* запланированных мероприятий (то есть, сформирован бюджет маркетинга).
 6. План должен содержать *информацию о выполнении запланированных мероприятий* (достижении целей, реализации задач).

В приложении приведен гипотетический план маркетинга с примерами формулировок целей, задач и маркетинговых мероприятий.

Цели предприятия в сфере маркетинга (см. модуль 2.1. § 5)

Функции управления маркетингом:

- Исследование рынков, факторов внутренней и внешней среды.
- Планирование комплекса маркетинга.
- Разработка планов маркетинга.
- Организация, координация и регулирование маркетинговой деятельности.
- Контроль и анализ результатов выполнения планов.

Этапы маркетингового планирования:

1. Ситуационный анализ
2. Анализ возможностей и угроз
3. Анализ целевых объемов продаж
4. Сегментация, выбор целевых рынков и формулирование маркетинговых целей
5. Позиционирование, разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии
6. Определение целей и тактики в области коммуникаций
7. Разработка ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГА. Формирование системы плановых показателей (по производственному подразделению и по продукту)
8. Планирование исследований и маркетинг-*mix*. Продолжение формирования системы плановых маркетинговых показателей
9. Планирование человеческих ресурсов, календарное планирование
10. Формирование бюджета
11. Согласование и утверждение плана и его частей
12. Реализация плана
13. Контроль, анализ выполнения (*GAP*-анализ)
14. Оценка эффективности

Цели программы маркетинга представлены в таблице 1

Табл. 1. Цели маркетинга по подразделению и по продукту

ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОМУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ	ПО ПРОДУКТУ
КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	
<p>Включаются оптимизированные показатели, учитываемые в плане производства и корпоративном плане в целом.</p> <p>Является базовым документом, разработанным на основе результатов анализа всей совокупности показателей хозяйственной деятельности производственного подразделения.</p>	<p>Включаются оптимизированные показатели, учитываемые в плане маркетинга в разрезе маркетинг-<i>mix</i> (товар) и в корпоративном плане в целом.</p> <p>Является базовым документом, разработанным на основе результатов анализа всей совокупности показателей маркетинговой деятельности компании.</p>
ЦЕЛИ	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Определение необходимой номенклатуры производимых изделий с учетом товарной политики; ✓ обоснование решений по инновациям; ✓ принятие решений по повышению технического уровня и качества выпускаемых товаров; ✓ установление доли каждого изделия (продукта) в товарной структуре производства; ✓ расчет общего объема затрат и их структуры по приоритетным направлениям производства; ✓ выявление источников финансирования; ✓ обеспечение производства материальными и трудовыми ресурсами; ✓ расчет издержек производства и обращения; ✓ определение эффективности производства и прогнозирование прибыли. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Разработки оптимальных технико-экономических параметров продукции; ✓ проведения многовариантных расчетов эффективности производства и сбыта продукции; ✓ обоснования необходимости и рентабельности производства новых (усовершенствованных) товаров; ✓ установления объема выпуска продукта в натуральных и стоимостных единицах; ✓ установления качественных параметров по каждому товару с учетом предпочтений потребителей целевого рынка; ✓ интегральной оценки каждого продукта (сопоставление издержек, цены и прибыли); ✓ расчета уровня конкурентоспособности каждого товара с учетом имеющихся на целевом рынке конкурирующих аналогов.

§ 6.3. Контроль маркетинга

Контроль маркетинга осуществляется на различных этапах деятельности и уровнях управления. Элементами маркетинговой контрольно-аналитической системы организации являются:

- *ситуационный анализ;*

- *контроль маркетинга:*
 - *стратегический контроль,*
 - *оперативный контроль,*
 - *контроль прибыльности;*
- *ревизия маркетинга;*
- *аудит маркетинга.*

Ситуационный анализ – предварительный аналитический этап маркетингового планирования, осуществляемый с целью определения текущего положения организации на рынке. Проводится в форме анализа состояния внешней и внутренней среды (см. также § 4.2.).

Контроль маркетинга – заключительный этап маркетингового планирования, осуществляемый с целью: *выявления соответствия (или несоответствия) выбранных стратегий и тактики (запланированных мероприятий) реальной конъюнктуре рынка, а также с целью определения результативности запланированных маркетинговых мероприятий.* Таким образом, контроль маркетинга позволяет выяснить, достигнуты ли конкретные цели организации и каков уровень эффективности маркетинговых мероприятий при этом достигнут.

Контроль маркетинга осуществляется в форме *стратегического, оперативного (текущего) контроля и контроля прибыльности.*

Стратегический контроль – это процедура *оценки соответствия текущих стратегий хозяйствующего субъекта: конъюнктуре рынка и внутреннему потенциалу организации.*

Оперативный контроль – это текущий контроль запланированной маркетинговой деятельности, который заключается в:

- *оценке решения (или не достижения) запланированных маркетинговых задач (достижения поставленных целей);*
- *выявлении причин отклонений;*
- *анализе и корректировке задач и целей;*
- *оценке эффективности использования финансовых средств, выделенных на маркетинговые мероприятия;*
- *разработке и принятии дополнительных мер по повышению эффективности конкретных маркетинговых мероприятий.*

Показатели, которые обычно контролируются в оперативном порядке, представлены в табл. 2.

Т а б л. 2. Контролируемые показатели оценки достижения маркетинговых целей и задач, а также оценки эффективности запланированных маркетинговых мероприятий

ПОКАЗАТЕЛИ	
Оценки достижения целей и задач	Оценки эффективности мероприятий
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Объем продаж</i> (сопоставление факта и плана). • <i>Доля рынка</i> (сравнение с соответствующими показателями конкурентов, а также сопоставление факта и плана). • <i>Изменения потребительских предпочтений.</i> (Опросы, наблюдения, эксперименты.) • Уровень отношения потребителей к организации и/или товару (<i>имидж</i>). (Опросы, конференции, экспертиза и т.п.) и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Отношение числа торговых сделок к числу проведенных деловых переговоров.</i> • <i>Доля административных расходов в объеме продаж.</i> • <i>Затраты на рекламу и их эффективность.</i> • <i>Соотношение затрат на рекламу и уровня имиджа организации (товара) и др.</i>

Контроль прибыльности заключается:

1. В оценке соотношения общей фактической прибыли организации к долям прибыли, полученным за счет: продажи различных товаров, на различных рынках, различным потребителям, по различным каналам распределения и пр. Таким образом, *контроль прибыльности заключается в анализе вклада каждой составляющей комплекса маркетинга в общую прибыль организации* (более подробно см., "ABC- и XYZ-анализ", § 4.5.1.).
2. В анализе соотношения затрат, понесенных организацией при реализации маркетинговых мероприятий и общей прибыли (то есть в *анализе рентабельности каждой составляющей маркетинг-микс*).

При контроле прибыльности выделяют *прямые и косвенные затраты на маркетинг*. Некоторые элементы затрат на маркетинг приведены в табл. 3.

Т а б л. 3. Классификация и некоторые элементы затрат на маркетинг

Прямые затраты	Косвенные затраты
<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на рекламу; • комиссионные торговым агентам; • затраты на проведение анкетных опросов; • заработная плата работников службы маркетинга; • оплата работы привлекаемых экспертов и специалистов и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Аренда помещений; • транспортные расходы; • почтовые расходы, и расходы на услуги связи; • и др.

Прямые затраты на маркетинг – это затраты организации, которые могут быть непосредственно на отдельные элементы маркетинга. Такие затраты закладываются в бюджет маркетинга по соответствующим направлениям затрат.

Косвенные затраты – это затраты, которые сопутствуют маркетинговым мероприятиям, но непосредственно не вытекают из них. Такие затраты непосредственно в бюджет маркетинга не закладываются, но могут учитываться при контроле прибыльности.

С точки зрения финансового учета, затраты на маркетинг, как правило, не могут быть однозначно отнесены к издержкам производства или издержкам обращения. Но *с точки зрения предпринимателя*, эти затраты являются *инвестиционными вложениями, приносящими экономический эффект в обозримой перспективе*.

Ревизия маркетинга – процедура существенной *корректировки текущих маркетинговых стратегий и тактики* (реализации маркетинг-микс), связанная с *изменением конъюнктуры рынка и внутреннего потенциала* организации.

Ревизия маркетинга предполагает:

а) *внесение предложений по изменению структуры текущих маркетинговых стратегий и инструментов комплекса маркетинга для безусловного достижения целей*;

б) *временный (или полный) отказ от конкретных маркетинговых задач, текущих стратегий, тактики или сложившегося комплекса маркетинга*, если очевидно, что их применение не приведет к ожидаемому экономическому эффекту, в конкретной рыночной ситуации.

Аудит маркетинга – это анализ и оценка маркетинговой деятельности организации, как функции управления. Аудит маркетинга осуществляется с целью:

- выявления упущенных выгод от неадекватного применения маркетинга,
- оценки соответствия текущего состояния и организации маркетинга в конкретной организации конъюнктуре рынка и ее внутреннему потенциалу.

Аудит маркетинга проводится, в форме независимой внешней проверки всех элементов маркетинговой системы и строится на общих принципах аудита, а также на использовании общепринятых процедур управленческого консультирования (диагностика, анализ, прогнозирование, разработка альтернативных решений и т.п.).

§ 6.4. Примеры бюджетов маркетинга

6.4.1. Бюджет персональных продаж определяется количеством торговых представителей, необходимых организации для решения задач по продвижению, величиной оплаты их труда, прочими расходами.

Необходимое количество торговых представителей рассчитывается по формуле 27.

$$N_{np} = \frac{N_{кл} \times \lambda}{\omega}, \quad (27)$$

где, $N_{кл}$ – количество потенциальных клиентов, чел.;

λ – частота посещений клиентов за определенный период времени (как правило, за день, неделю, месяц);

ω – среднее количество посещений для одного представителя в планируемый период времени.

Величина вознаграждения торговых представителей определяется окладом и величиной комиссионного вознаграждения (%).

Прочие расходы включают затраты на командировки, обучение персонала, а также расходы организационного характера (составление отчетности) и др.

6.4.2. Бюджет рекламной кампании

Бюджет рекламной кампании разрабатывается с учетом целей рекламной кампании, финансовых возможностей организации, затрат на рекламу конкурентов, общих затрат в отрасли и т.д. [44].

На рис. 1 представлены методы определения рекламного бюджета.

Бюджеты равновесия и рентабельности

Остаточный бюджет определяется финансовыми возможностями организации после учета всех других затрат.

Технический бюджет опирается на анализ порога рентабельности рекламных расходов. Рассчитывается как расходы на рекламу, деленные на предельную прибыль, приходящуюся на единицу продукции.

Бюджет в процентах от выручки рассматривает рекламу как издержки. Определяется фиксированным процентом от расчетной выручки.

Бюджеты, исходя из задач и целей коммуникации

Бюджет контакта представляет собой расчет затрат, обеспечивающих заданный охват и повторяемость рекламных сообщений в целевой аудитории.

Бюджет влияния на восприятие представляет собой расчет затрат, обеспечивающих достижение целевых показателей, заданных для отдельных составляющих реакции потребителей (познавательная, эмоциональная, поведенческая).

Бюджеты, ориентированные на продажи или долю рынка

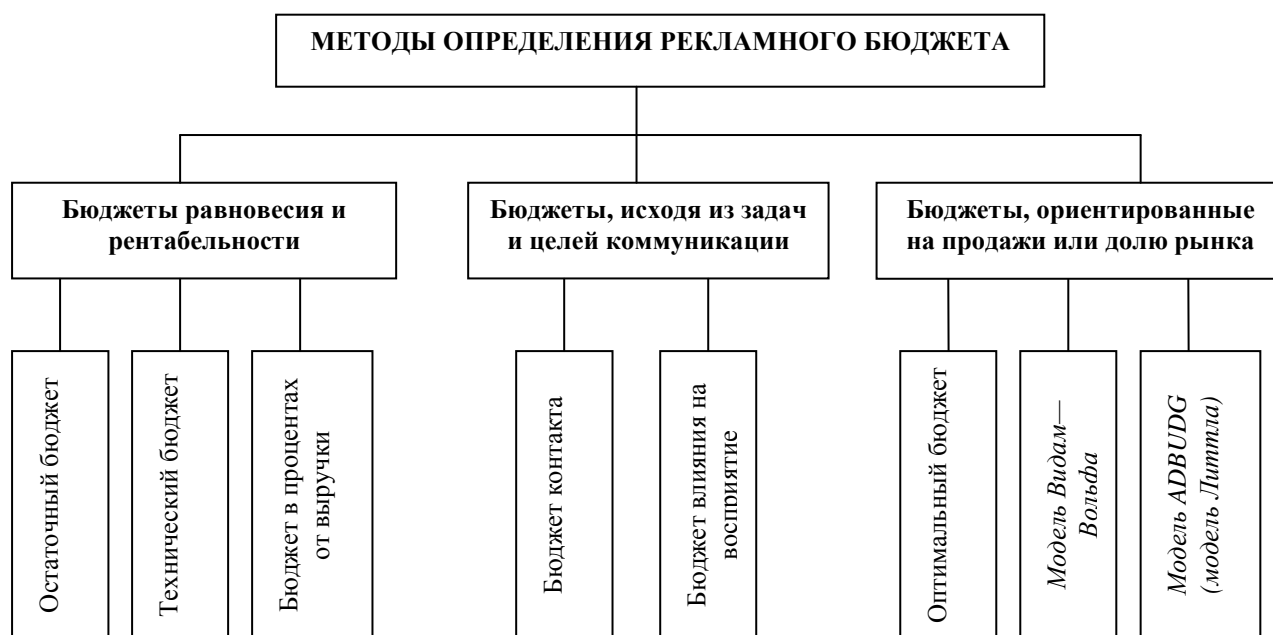
Оптимальный бюджет позволяет установить, является ли уровень бюджета избыточным или недостаточным по отношению к оптимальному уровню. Последний рассчитывается, как произведение показателей эластичности продаж по рекламе, предельной прибыли и отношения расходов на 1000 жителей к объему продаж. Используются преимущественно

оценки краткосрочных эффектов рекламы. Действие рекламы конкурентов при этом игнорируется.

Модель Видам—Вольфа устанавливает связь между объемом продаж и расходами на рекламу. Она строится на зависимости продаж:

- от предельной выручки на единицу затрат на рекламу и общей суммы инвестиций в рекламу;
- от доли потенциального рынка, которую может завоевать товар;
- от сокращения доли продаж под влиянием «обесценения» рекламы.

Модель ADBUDG (модель Литтла) устанавливает связь между расходами на рекламу и приростом доли рынка. Сопоставляются минимально ожидаемая доля рынка при отсутствии рекламы и максимально возможная доля рынка при высоком уровне расходов на рекламу. Учитывается также интенсивность рекламы. Параметры модели определяются на базе экспертных оценок.



Р и с. 1. Методы определения рекламного бюджета

6.4.3. Измерение эффективности маркетинговых мероприятий

Эффективность маркетинга определяется:

- экспериментальным методом *с помощью пробных* (с проведением маркетинговых мероприятий) *и контрольных* (без их проведения) *рынков* (см. способ 1);
- методом *оценки увеличения объемов продаж до и после проведения маркетинговых мероприятий* или *за равные промежутки времени* (см. способ 2);
- аналитическим методом *на основе корреляции затрат на маркетинг и объемов продаж* (см. способ 3);

Алгоритм расчета эффективности маркетинговых мероприятий

Способ 1.

Шаг 1. Определяют два или более локальных рынков, на которых осуществляется продажа товаров с различной степенью маркетингового воздействия.

Шаг 2. Разницу в торговых результатах соотносят с разницей в объемах финансирования маркетинговых действий (формула 28).

$$\mathcal{E}_m = \frac{(Q_i - Q_j)}{(Z_i - Z_j)}, \quad (28)$$

где, \mathcal{E}_m – эффективность расходов на маркетинг;

Q_i, Q_j – объемы продаж на сравниваемых рынках;

Z_i, Z_j – затраты на маркетинг на тех же рынках.

Шаг 3. Делают вывод об эффективности маркетинговых мероприятий в связи с ростом (падением) объемов продаж в зависимости от величины финансирования маркетинговых действий.

Шаг 4. Выполняют действия, изложенные в способе 3, поскольку полученная выручка не может быть полностью отнесена на счет маркетингового воздействия.

Способ 2.

Шаг 1. Показатель эффективности расходов на маркетинг можно определить по формуле 29, сравнивая объемы продаж и затраты на маркетинговые мероприятия за равные временные периоды (месяц, квартал год).

$$\mathcal{E}_m = \frac{Q_i}{Z_i} \times \frac{Z_j}{Q_j}, \quad (29)$$

где, \mathcal{E}_m – эффективность расходов на маркетинг;

Q_i, Q_j – объем продаж за определенный промежуток времени;

Z_i, Z_j – затраты на маркетинг за этот же период.

Шаг 2. Делают вывод об эффективности маркетинговых мероприятий. Чем выше объем продаж, тем выше эффективность вложений в маркетинговые мероприятия.

Шаг 3. Выполняют действия, изложенные в способе 3, поскольку полученная выручка не может быть полностью отнесена на счет рекламного воздействия.

Способ 3.

Шаг 1. Экспертным путем выделяется перечень факторов, влияющих на рост объемов реализации, например:

- реклама;
- инерция покупательского поведения при выборе товара, (то есть повторная покупка производится независимо от дополнительного объема рекламного воздействия);
- влияние предыдущей рекламной кампании;
- сезонные колебания объемов реализации;
- изменение некоторых жизненных потребностей;
- изменение уровня инфляционного ожидания потребителей;
- катастрофы и стихийные бедствия и пр.

Шаг 2. Экспертно определяется весовая доля каждой причины, влияющей на величину сбыта, за исключением одного из факторов (в пределах от 0 до 1).

Шаг 3. Весовая доля этого фактора в формировании достигнутого объема реализации определяется путем вычитания из единицы весовых долей всех других причин.

Шаг 4. Объем продаж (или величина полученной прибыли), в рублях, умножается на долю чистого эффекта от влияния данного фактора.

Список использованной литературы

1. Анурин В.Ф. Эмпирическая социология: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2003. – 288 с. – («Gaudeamus»)
2. Аристархова М.К. Маркетинговое исследование товарных рынков: Учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 105 с.
3. Аристархова М.К. Проблемы организации деятельности коммерческих предприятий. Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 165 с.
4. Аристархова М.К., Гусев А.М. Управление ценообразованием: Учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 88 с.
5. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. / Пер. с болг. – СПб.: Два-Три, 1993.
6. Викентьев В. Приемы рекламы и Public Relations. Ч. 1. – СПб.: ООО «ТРИЗ-ШАНС»; «ИД «Бизнес-Пресса», 1999.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
8. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: 2002.
9. Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными системами: Доклад на пленарном заседании всероссийской научно-практической конференции «Теория и практика программного развития регионов» / Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН. – Уфа: Гилем, 2004. – 56 с.
10. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2000.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. – М.: Финпресс, 1998.
12. Джонсон Д. и др. Современная логистика. : Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
13. Диксон П. Управление маркетингом. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
14. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
15. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
16. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2002.
17. Исследование операций в экономике: Учеб. Пособие для вузов / Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко, И.М. Тришин, М.Н. Фридман; Под. Ред проф. Н.Ш. Кремера. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 407 с.
18. Карасюк Е. Бархатная конкуренция // Секрет фирмы, № 04, 2004.
19. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 350 с.
20. Кашин С. Товары разной стабильности. \\ Секрет фирмы, № 4, 2004.
21. Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2001.
22. Кожинов В.Я. Бухгалтерский учет. Пособие для начинающих. – 4-е изд., перераб. и доп. / В.Я. Кожинов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 832 с.
23. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. Пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 640 с. – (Серия «Высшее образование»).
24. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф.Котлер; Пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Огапесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев. — М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – 272 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 1998.
26. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. Под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 224 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с англ.. – М.: Прогресс, 1993.
28. Крофт М. Сегментирование рынка. – СПб.: Питер, 2001.

29. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС ИНВЕСТ», 2002. – 272 с.
30. Ламбен Жан-Жак, Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
31. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга — СПб.: Питер, 2000. – 320 с. (Серия «Маркетинг для профессионалов»)
32. Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т. 1., Т. 2. – М.: Республика, 1992. – 399 с.
33. Маслова Т.Д. Системное управление реализации маркетинговой концепции развития предприятия. – СПб.: СПбГИЭА, 1998.
34. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Г. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2001.
35. Мате Э. Послепродажное обслуживание / Пер. с франц. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», 1993.
36. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Маркетинг» / Уфимск. Гос. авиац техн. Ун-т; Сост. М.К. Аристархова, Т.В. Матягина. – Уфа, 2004. – 24 с.
37. Нагапетьянц Н.А., Прикладной маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
38. Перов А.В., Толкушкин А.В. Налоги и налогообложение. Учебное пособие. – М.: ЮРАЙТ, 2004. – 684 с.
39. Налоговый Кодекс Российской Федерации Ч. I, Ч. II. (Справочно-правовая система КонсультантПлюс)
40. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
41. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
42. Секрет фирмы, № 07, 2002.
43. Смехов А.А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 1993.
44. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
45. Томпсон А., Стрикленд. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
46. Томпсон А., Стрикленд-мл. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 576 с.
47. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб. Пособие для вузов / В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, Д.М. Дайитбегов и др.; Под ред. Федосеева. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 391 с.
48. Ggerard J/ Tellis, «The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta Analysis of Econometric Models of Sales», Journal of Marketing Research 25, № 11, 1988.
49. www.rombcons.ru

Учебно-методическое обеспечение программы

Модуль 6. План и бюджет маркетинга

1. Соловьев, Б. А. Маркетинг : [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика" и экономическим специальностям] / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов ; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО "Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова" .— Москва : ИНФРА-М, 2011 .— 335, [1] с.
2. Презентация «Модуль 6. План и бюджет маркетинга» / Сост.: Смольянинов Н. Е. – 2013.

**ПЛАН МАРКЕТИНГА (наименование организации)
на (горизонт планирования)**

Утвержден

Должность руководителя
наименование организации
Ф.И.О. _____ /подпись/
" ____ " _____ 20__ г.

Согласован

Должность, наименование подразделения,
Ф.И.О. должностного лица _____ /подпись/
" ____ " _____ 20__ г.

Должность, наименование подразделения,
Ф.И.О. должностного лица _____ /подпись/
" ____ " _____ 20__ г.

Должность, наименование подразделения,
Ф.И.О. должностного лица _____ /подпись/
" ____ " _____ 20__ г.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕРОПРИЯТИЯ МАРКЕТИНГА

Цели и задачи (показатели, вид отчета)	Мероприятия (вид отчета, инструмент, показатель)	Срок испол- нения	Исполнитель (Должность, подразделе- ние, Ф.И.О.)	Размер финанси- рования мероприя- тия, руб.	Отметка об исполнении
1	2	3	4	5	6

Цели (пример формулировок):

1. Увеличить общий объем продаж продуктов организации на 28 % за 2 (два) года.
2. Добиться стабилизации общей величины прибыли на уровне не менее 25 % (от себестоимости) в течение текущего года.

Раздел I. Маркетинговые исследования

Провести мар- кетинговые исследования на рынках "S", "L", "G". (План исследо- ваний)	Выделить и изучить целевые сегменты (потребителей) на рынках "S", "L", "G": • Разработать и провести тестирова- ние анкеты потенци- альных потребите- лей; • Разработать и ут- вердить программу анкетирования; • Провести выбо- рочный опрос по- требителей; • Сегментировать рынок; и т.д.	_____._____._____.г	Руководитель исследова- тельской группы Ф.И.О.	____ _ _ _	
	Определить потенци- альных конкурентов и выделить лидеров рынков "S", "L", "G": •	_____._____._____.г	Менеджер по перспектив- ным рынкам Ф.И.О..	____ _ _ _	

Цели и задачи (показатели, вид отчета)	Мероприятия (вид отчета, инструмент, показатель)	Срок испол- нения	Исполнитель (Должность, подразделе- ние, Ф.И.О.)	Размер финанси- рования мероприя- тия, руб.	Отметка об исполнении
1	2	3	4	5	6
	<p>Определить потенци- альных партнеров (клиенты, сервисные службы, дистрибью- торы) на рынках "S", "L", "G":</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	__ . __ . __ г	<p>Менеджер по перспектив- ным рынкам Ф.И.О.</p> <p>Начальник отдела сбыта Ф.И.О.</p>	___ ___ ___	
	<p>Провести SWOT- анализ рынков "S", "L", "G":</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>__ . __ . __ г</p> <p>—</p> <p>__ . __ . __ г</p>	<p>Вице- Президент по маркетингу Ф.И.О..</p> <p>Начальник отдела марке- тинга Ф.И.О.</p>	___ ___ ___	
...
Раздел II. Управление продуктом					
Оптимизиро- вать продук- товые линии	<p>Внести предложения по вариации продукта "А" (Представить опыт- ный образец)</p>	<p>__ . __ . __ г</p> <p>—</p> <p>__ . __ . __ г</p>	<p>Начальник отдела мар- кетинга Ф.И.О.</p> <p>Начальник отдела НИОКР Ф.И.О.</p> <p>Начальник производства Ф.И.О.</p>		
	<p>Запустить в серию модификацию про- дукта "В"</p>	__ . __ . __ г	<p>Начальник отдела НИОКР Ф.И.О.</p> <p>Начальник производства Ф.И.О.</p>		
	<p>Внести предложения по снятию продуктов организации с произ- водства (перечень продуктов)</p>	__ . __ . __ г	Начальник отдела мар- кетинга Ф.И.О.		
...

Цели и задачи (показатели, вид отчета)	Мероприятия (вид отчета, инструмент, показатель)	Срок испол- нения	Исполнитель (Должность, подразделе- ние, Ф.И.О.)	Размер финанси- рования мероприя- тия, руб.	Отметка об исполнении
1	2	3	4	5	6
Раздел III. Управление ценой					
Снизить отпу- скую цену продуктов на 5 %	Разработать план ме- роприятий по дости- жению ценового ли- дерства на рынке "F" по ассортиментной линии "W" ... (План)	__..__г	Начальник отдела марке- тинга Ф.И.О.		
	Внести предложения по снижению себе- стоимости производ- ства и реализации продукции (в разрезе каждого выпускаемо- го продукта)	__..__г	Начальник отдела марке- тинга Ф.И.О. Гл. бухгалтер Ф.И.О.		
...
Раздел IV. Управление распределением					
Привлечь в сеть распреде- ления продук- та "С" на рынке "L" до- полнительно до 4 посредни- ков	<ul style="list-style-type: none"> • Изучить потенци- альных партнеров • Провести перего- воры по организации дилерской сети • Подготовить про- екты договоров, со- гласовать условия • Заключить догово- ры 	__..__г - __..__г	Начальник отдела марке- тинга Ф.И.О. Начальник отдела сбыта Ф.И.О.	____ _	
...
Раздел V. Управление продвижением					
Провести оп- тимизацию те- кущих проек- тов по про- движению продуктов	Уменьшить в 2 (два) раза затраты на фи- нансирование меро- приятий по продви- жению продукта "А". (Провести ревизию соответствующих планов).	__..__г	Гл. бухгалтер Ф.И.О. Начальник отдела рек- ламы Ф.И.О.		
	Разработать макет рекламного предло- жения продукта "R" для перспективных рынков "J", "S", "L", "G".	__..__г	Специалист по рекламе Ф.И.О.	____ _	

Цели и задачи (показатели, вид отчета)	Мероприятия (вид отчета, инструмент, показатель)	Срок испол- нения	Исполнитель (Должность, подразделе- ние, Ф.И.О.)	Размер финанси- рования мероприя- тия, руб.	Отметка об исполнении
1	2	3	4	5	6
	Провести дополни- тельные рекламные мероприятия по про- дукту "B" на рынке "L"	—...—Г —...—Г	Начальник отдела рек- ламы Ф.И.О.	— — — —	
...
Раздел VI. Управление взаимодействием с потребителем					
Повысить ка- чество взаимо- действия с по- требителем	Уменьшить в 2 (два) раза количество рек- ламаций по продукту "А".	—...—Г	Начальник отдела по ра- боте с потре- бителями Ф.И.О. Сотрудник (ки) отдела по работе с потребителя- ми Ф.И.О.		
	Разработать макет анкеты потребителя по качеству продукта "А".	—...—Г	Аналитик отдела по ра- боте с потре- бителями Ф.И.О.	— — — —	
...