

Федеральное агентство по образованию  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой МиП

\_\_\_\_\_ Е.И.Красникова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2007г.

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080111 – «Маркетинг»

Составитель: Москвитина Н.М.

Благовещенск

2007 г.

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

Москвитина Н.М.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управление маркетингом» для студентов очной, заочно-сокращенной форм обучения специальности 080111 «Маркетинг». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 81с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной, заочно-сокращенной форм обучения по специальности 080111 «Маркетинг» для формирования специальных знаний по дисциплине «Управление маркетингом».

## Содержание

1. Цели и задачи дисциплины	4
2. Требования к уровню освоения дисциплины	5
3. Объем дисциплины	7
3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы	7
3.2. Распределение часов по разделам и видам учебной работы	7
4. Содержание курса	9
5. Темы практических и семинарских занятий	13
6. Ситуации для работы в группах на практических занятиях	24
7. Задания для самостоятельной работы студентов	34
8. Задания для написания практических работ	35
9. Тематика курсовых проектов и методические указания по их выполнению	50
10. Вопросы для подготовки к экзамену	58
11. Примерный вариант экзаменационного теста по дисциплине «Управление маркетингом»	60
12. Учебно-методическое обеспечение дисциплины	80

## **1. Цели и задачи дисциплины**

Маркетинг — это упорядоченный и целенаправленный процесс осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности. Процесс этот начинается с исследования сегмента, для которого фирма собирается работать, и изучения динамики его развития. Маркетологи определяют возможности, т.е. ищут людей или группы людей с неудовлетворенными потребностями или пока неявным интересом к некоторым товарам и услугам. В процессе маркетинга производится сегментирование рынка и выбор тех его частей, которые компания может обслужить наилучшим способом. Фирма должна разработать планы создания и доведения продукции до потребителя, а также конкретную стратегию маркетинга-микс, включая план мероприятий, позволяющий оптимизировать соотношение «затраты — прибыль» в долгосрочном периоде. Необходимо создать и систему контроля, которая позволит компании оценивать результаты и учиться на собственном опыте, постоянно развиваясь и пополняя собственные методы воздействия на потребителей. При этом не следует забывать, что маркетинг начинается не столько с товара или торгового предложения, сколько с поиска потребностей рынка в новых и старых товарах, услугах и идеях

Управление маркетингом — важнейшая функциональная часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли.

Внутренние возможности предприятия — это его материальный и интеллектуальный потенциал. Внешняя среда — это рыночные условия, потребительский спрос, действия конкурентов, а также регулируемые государством экономические, социальные, политические и тому подобные условия развития.

Цель изучения дисциплины – познакомить студентов с теорией маркетингового управления и научить пользоваться методами маркетингового управления предприятием.

Задачи дисциплины:

- овладение практическими навыками маркетинговой деятельности, позволяющими осуществлять эффективное руководство;
- осуществлять подготовку к правильному решению задач маркетинговой деятельности;
- изучение требований и особенностей управления маркетингом за рубежом

## **2. Требования к уровню освоения дисциплины**

Изучение дисциплины «Управление маркетингом» специальностью 080111 основывается на знании студентов, полученных в курсах «Экономическая теория», «Основы маркетинга», «Поведение потребителей», «Менеджмента». Итогом изучения курса «Управление маркетингом» является знание целей, задач, функций менеджмента, его роли в управлении предприятием, а также направлений, структуры и методов маркетинговой деятельности.

Формы занятий:

- лекции-беседы;
- практические занятия;
- анализ конкретных ситуаций;
- самостоятельная работа;
- деловые игры.

Формы контроля знаний:

- экспресс-опрос;
- письменный опрос;
- написание рефератов;

- тестирование;
- экзамен;
- курсовой проект.

Учебный методический комплекс дисциплины «Управление маркетингом» составлен в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по спец.080111 «Маркетинг»:

В процессе изучения дисциплины «Управление маркетингом» студенты должны

*знать:*

- функции, задачи, содержание и основные методы профессиональной деятельности маркетолога в организации в зависимости от рыночной ситуации;
- стратегии управления маркетинговой деятельностью предприятия;
- механизмы и техники управления и взаимодействия с отделами предприятия;
- методы оценки и контроля результатов маркетинговой деятельности и внесение необходимых корректив;
- порядок проведения работ по разработке плана маркетинга;
- типологию и специфику проблем и затруднений в организации управления маркетингом предприятия;

*уметь:*

- осуществлять организацию маркетинговой деятельности на предприятиях в различных отраслях и сферах деятельности;
- планировать стратегические и тактические маркетинговые мероприятия, рациональное использование бюджета маркетинга;

- принимать решения в управлении маркетингом;
- выявлять особенности маркетинговой деятельности на различных рынках;
- осуществлять контроль маркетинговой деятельности.

### 3. Объем дисциплины

#### 3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Количество по форме обучения	
	очная	заочная
Аудиторные занятия	136	38
Лекции	68	20
Практические и семинарские занятия	68	18
Самостоятельная работа	104	202
<b>Всего часов по дисциплине</b>	<b>240</b>	<b>240</b>
Курсовой проект	<b>8 семестр</b>	<b>8 семестр</b>
Виды итогового контроля	Экзамен -7,8 семестр	Экзамен -7,8 семестр

#### 3.2. Распределение часов по разделам и видам учебной работы

##### Тематический план лекций

Наименования тем	Количество часов	
	очное	заочное
1. Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений.	6	1
2. Система управления персоналом.	2	1
3. Информационное обеспечение управления маркетингом.	4	1
4. Организационные структуры управления маркетингом	4	2

5. Управление персоналом маркетинговых служб.	6	2
6. Ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом в практике экономического действия	8	2
7. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом	8	2
8. Принципы тактического анализа проектирования	4	2
9. Управление маркетингом на инструментальном уровне.	10	2
10. Планирование в системе управления маркетингом.	12	4
11. Контроль в системе управления маркетингом	6	2
Всего	68	20

#### Тематический план практических занятий

Наименование темы	Кол-во часов	
	очное	заочное
1. Сущность маркетингового управления	4	-
2. Построение организационных структур управления предприятием	4	-
3. Стратегическое планирование на предприятии	6	2
4. анализ рынков и конкуренции	4	-
5. Рыночное сегментирование	6	2
6. Управление маркетинговыми стратегиями.	6	2
7. Управление взаимоотношениями и планирование новых товаров.	8	2



8. Управление торговыми марками	4	-
9. Управление распределением	4	2
10. Управление ценообразованием	4	-
11. Управление продвижением	4	2
12. Управление сбытом	4	2
13. Управление персональными продажами	4	2
14. Маркетинговый план	4	2
15. Оценка и контроль	2	-
Итого	68	18

#### **4. Содержание курса**

##### **Тема 1. Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений**

Понятие управления маркетингом. Особенности и виды управления маркетингом. Управление деятельностью. Управление функцией. Управление спросом. Маркетинговое управление. Принципы управления маркетингом.

##### **Тема 2. Система управления маркетингом**

Система управления маркетингом как процесс деятельности и функционирования всех элементов в целом. Содержание процесса управления маркетингом. Функциональный, институциональный, поведенческие подходы в анализе процесса управления маркетингом.

Маркетинг как объект управления в производственном процессе. Конкретные функции управления маркетингом. Место маркетинга в управлении предприятиями.

### **Тема 3. Информационное обеспечение управления маркетингом**

Значение информации в управлении маркетингом. Основные принципы формирования и использования информации в системе управления маркетингом. Классификация маркетинговой информации.

Информационное обеспечение маркетинга. Требования к профессиональному обеспечению маркетинга: новизна, понятность, доступность и полезность данных. Цели организации работы с маркетинговой информацией.

Маркетинговое исследование как функция управления предприятием. Маркетинговые исследования: определение и сбор необходимой информации, анализ информации, использование информации.

### **Тема 4. Организационные структуры управления маркетингом**

Функции и цели управления организациями, ориентированными на производство, сбыт и маркетинг. Принципы построения структур управления маркетингом. Факторы, определяющие задачи, структуру, функции и права маркетинговой службы. Различные виды организации службы маркетинга на предприятии.

### **Тема 5. Управление персоналом маркетинговых служб**

Основные задачи и функции подразделений службы маркетинга. Координация деятельности различных подразделений службы маркетинга. Положение о подразделении маркетинга.

Управление персоналом маркетинговых служб и подразделений. Управляющий маркетингом, его статус, функции, права и обязанности. Проблемы централизации и децентрализации управления маркетинговой деятельностью. Программно-целевое управление маркетингом и распределение полномочий в планировании и реализации маркетинговых программ. Должностные инструкции специалистов службы маркетинга и технических исполнителей.

Политика управления персоналом в области заработной платы, найма, продвижения по службе, масштабов и вида контроля, продолжительности и интенсивности труда в течение рабочего дня, организации условий труда, а также в области обучения и повышения квалификации сотрудников.

Требования к личным качествам кадров управления маркетингом, а также к знаниям и умениям персонала. Организация аттестации кадров в системе управления маркетингом.

### **Тема 6. Ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом в практике экономического действия**

Принцип управленческого риска. Принцип предпринимательского риска. Принцип организационного поведения. Принцип формирования потребительских предпочтений. Принцип инструментальной обеспеченности руководства. Принцип самооценки и саморегулирования. Принцип рефлексивного поведения. Принцип конкурентного преимущества. Принцип свободного предпринимательства. Принцип равноправного партнерства.

### **Тема 7. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом**

Принцип информационной достаточности. Принцип материального и морального стимулирования. Принцип согласования по целям деятельности фирм. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности. Принцип соответствия управления уровню развития коллектива.

### **Тема 8. Принцип тактического анализа и проектирования**

Принцип тактического анализа и проектирования деятельности фирмы. Принцип профессионализма руководства. Принцип прибыльности и эффективности. Принцип централизации и децентрализации. Принцип

единоначалия коллегиальности. Принцип контроля. Принцип делегирования полномочий. Принцип организационного проектирования. Принцип рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций. Принцип реструктуризационного анализа. Принцип организационного нормирования.

### **Тема 9. Управление маркетингом на инструментальном уровне**

Управление товаром. Управление ценой. Управление каналами распределения и коммуникационными маркетинговыми средствами.

### **Тема 10. Планирование в системе управления маркетингом**

Основные задачи и принципы планирования в системе управления маркетингом. Ранжирование стратегических задач. Природа и содержание маркетингового плана предприятия. Составление плана маркетинга: аннотация; анализ ситуации на рынке (анализ рынка, анализ товара, анализ конкурентов, анализ сбыта, подробный анализ факторов внешней среды); анализ положения предприятия на рынке (сильные и слабые стороны предприятия, возможности и опасности); цели маркетинга (в соотношении товаров, потребителей и рынков); разработка маркетинговой стратегии (в соотношении целевого рынка, позиционирования и программы «маркетинг микс»); составление рабочей программы (Что именно будет сделано? Когда это будет сделано? Кто это будет делать? Сколько это будет стоить?); планируемый бюджет, прибыли и убытки (демонстрирующие, как отразится реализация плана маркетинга на предприятии); контроль за реализацией (как оценка реализации маркетингового плана и принятие необходимых мер по исправлению нежелательных последствий).

### **Тема 11. Контроль в системе управления маркетингом**

Предмет и значение контроля маркетинга. Задачи и цели контроля маркетинга: установление степени достижения цели (анализ отклонений);

выявление возможностей улучшения (обратная связь); проверка приспособляемости предприятия к изменениям условий внешней маркетинговой среды.

Типы маркетингового контроля. Анализ и контроль плана маркетинга. Цели и основные проблемы ревизии маркетинга; контроль информационной базы планирования; ревизия целей и стратегий; ревизия мероприятий маркетинга; ревизия организационных процессов и структур.

Контроль экономических (сбыт, доля рынка) и неэкономических (отношение потребителей) результатов.

Организационные аспекты контроля маркетинга.

## **5. Темы практических и семинарских занятий**

Темы практических и семинарских занятий составлены в соответствии с программой курса.

К каждому семинару преподаватель предварительно распределяет вопросы между студентами. Студент при получении задания пользуется основными и дополнительными рекомендуемыми источниками литературы, указанной в общем списке и подобранной самостоятельно.

При подготовке теоретических вопросов необходимо приводить практические примеры из практики работы конкретных предприятий, действующих на российских и зарубежных рынках.

При проведении занятий предусмотрено решение ситуационных задач, кейсов, тематических дискуссий и деловых игр. По курсу предусмотрен тестовый контроль.

### **Тема 1. Сущность маркетингового управления**

#### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Управление маркетингом и маркетинговое управление.
2. Задачи и функции маркетингового управления.

3. Стадии управления маркетингом.
4. **Дискуссия:** Какой маркетинговой концепции придерживается корпорация «Макдональдс»?

**Практическое задание:** привести примеры реализации каждой концепции управления маркетингом.

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Опишите четыре основных этапа процесса управления маркетингом на примере товара или услуги по своему выбору.
2. Для чего необходимо управление маркетинговой деятельностью?
3. В чем заключается управление маркетинговой деятельностью?
4. В чем различие между понятием «управление маркетингом» и «маркетинговое управление»?
5. Расположите в логической последовательности отдельные стадии процесса управления маркетингом.
6. Какие концепции управления маркетингом вы знаете?
7. Чем отличаются друг от друга два подхода управления маркетингом: концепция совершенствования товара и концепция совершенствования производства? Приведите примеры обоих подходов.
8. Почему некоторые организации переходят от концепции маркетинга к концепции социально-этического маркетинга?

## **Тема 2. Построение организационных структур управления предприятием**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Основные задачи маркетинговой службы.
2. Концепции формирования оптимальной структуры управления предприятием.
3. Комплексная система управления деятельностью предприятия.

4. Выбор организационной структуры маркетинга предприятия.

5. **Дискуссия:**

— Какова должна быть структура отдела конъюнктуры рынка, спроса и предложения?

— Президент крупной фармацевтической компании заинтересован в организации службы маркетинга. Какие факторы ему следует принять во внимание при выборе ее организационной структуры?

**Практическое задание:** опишите варианты построения организационной структуры компании в зависимости от концепции управления.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие внешние и внутренние факторы могут вынудить компанию изменить структуру своего маркетингового подразделения?

2. Назовите оптимальные условия обращения к матричной структуре службы маркетинга.

3. Какие факторы учитываются при выборе варианта построения организационной структуры службы маркетинга?

4. Какие этапы в эволюционном развитии службы маркетинга Вы можете назвать? Дайте характеристику каждому из них.

### **Тема 3. Стратегическое планирование на предприятии**

#### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Роль маркетинга в стратегическом планировании.

2. Стратегические и тактические цели предприятия.

3. Определение стратегических элементов бизнеса предприятия.

4. Этапы маркетинговой стратегии.

5. Разработка маркетинговой стратегии.

6. Разработка программы маркетинга.

7. Принципы реализации маркетинговой стратегии, содержащиеся в маркетинговом плане.

**Практическое задание:**

- Разработайте варианты миссии компании в сфере услуг(питания, образования).
- Предложите стратегии позиционирования с концепциями, подчеркивающими следующее: свойства товара, соотношение цена-качество, преимущество товара перед конкурентами.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные этапы разработки маркетинговой стратегии.
2. Назовите наиболее важные критерии выбора целевых рынков.
3. Выбрав некоторый товар, объясните, какие изменения в стратегии его позиционирования понадобятся по мере чередования стадий жизненного цикла этого товара.
4. Охарактеризуйте структуру плана маркетинга и порядок его разработки.
5. Назовите основные принципы планирования маркетинга.

**Тема 4. Анализ рынков и конкуренции**

***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Виды рынков и критерии их определения.
2. Анализ конечных потребителей.
3. Потенциал и доля рынка.
4. анализ конъюнктуры рынка товаров и услуг.
5. Анализ конкурентов.
6. **Дискуссия:** обсудите, каким образом небольшой компании следует проводить анализ своих конкурентов.



### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какая информация может понадобиться для определения границ рынка нового товара?
2. Каким образом небольшой компании следует проводить анализ своих конкурентов?

## **Тема 5. Рыночное сегментирование**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Определение рыночных сегментов и этапов сегментирования.
2. Методы определения рыночных сегментов.
3. стратегии точного сегментирования.
4. **Дискуссия:** выбор способа сегментирования.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Опишите основные методики прогнозирования.
2. Назовите основные принципы прогнозирования.
3. Перечислите особенности покупательского поведения.
4. Назовите различия в методах определения рыночных сегментов.
5. Почему использование демографических показателей в процессе сегментации рынка в дальнейшем создает преимущества маркетинговой стратегии компании?

## **Тема 6. Управление маркетинговыми стратегиями**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Выбор целевого рынка.
2. Стратегии позиционирования.
3. Разработка маркетинговой программы.
4. **Дискуссия:** возможные причины регулярного пересмотра стратегии позиционирования.

**Практическое задание:** разработайте маркетинговую программу для сети обувных магазинов.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Следует ли компании использовать разные стратегии позиционирования для каждого целевого сегмента?
2. В каких ситуациях проведение рыночного сегментирования не представляется возможным?
3. Какими последствиями чревато ошибочное сегментирование рынка?
4. Раскройте характер зависимости между концепцией и стратегией позиционирования.
5. Назовите наиболее важные критерии выбора целевых рынков.

**Тема 7. Управление взаимоотношениями и планирование новых товаров**

*Примерный план и вопросы для обсуждения*

1. Стратегии взаимоотношений.
2. Типы корпоративных взаимоотношений .
3. Стратегическая роль государства.
4. Планирование новых товаров.
5. Разработка товара и его производственного процесса.

**Практическое задание:** обсудите преимущества и недостатки стратегии, предусматривающей создание торговой марки для отдельного товара.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите условия, при которых возможен доступ новых участников на рынок в стадии зрелости.

2. Назовите основные причины налаживания стратегических взаимоотношений между компаниями.
3. Проведите сравнительный анализ между вертикальной и горизонтальной структуры стратегических взаимоотношений между независимыми компаниями.
4. В чем может выразиться государственная поддержка национальных компаний для получения ими конкурентных преимуществ?
5. Каким образом нужды потребителей учитываются в новых товарах?
6. В чем причины обращения компании к тому или иному подходу к планированию новых товаров?
7. Какие факторы способны воздействовать на продолжительность процесса планирования новых товаров?

## **Тема 8. Управление торговыми марками**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Управление товарной группой или маркетинговой деятельностью.
2. Стратегии предложения товара и торговой марки.
3. Управление комплексом торговых марок.
4. **Дискуссия:** Преимущества и недостатки стратегии, предусматривающей создания торговой марки для отдельного товара.

#### **Практическое задание:**

Разработка стратегии предложения товара и торговой марки.

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Перечислите факторы, определяющие успешные показатели товара.
2. Обсудите стратегии управления торговыми марками.

3. Каким образом повышение качества товара влияет на снижение стоимости его производства?

## **Тема 9. Управление распределением**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Стратегии распределения.
2. Структура и система управления каналом.
3. **Дискуссия:** выбор структуры распределения.

### **Практическое задание:**

Какие стратегические задачи стоят перед производителями лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, при выборе канала распределения?

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Перечислите преимущества и недостатки использования производителем нескольких каналов распределения.
2. Назовите возможные причины обращения производителя к традиционному каналу распределения.
3. Обсудите преимущества и недостатки стратегий распределения.

## **Тема10. Управление ценообразованием**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Разработка принципов политики и механизмов ценообразования.
2. Стратегии ценообразования.
3. Выбор стратегии ценообразования.
4. **Дискуссия:** Обсудите роль цены в маркетинговой стратегии автомобилей ВАЗ.

### **Практическое задание:**

Определите ценовую эластичность для нового товара, например, бутерброда с чёрной икрой.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные цели стратегий ценообразования.
2. Опишите механизм определения фактических цен.
3. Перечислите стратегии ценообразования для различных стадий жизненного цикла товара.

## **Тема 11. Управление продвижением**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Стратегии продвижения.
2. Рекламная стратегия.

### **Практическое задание:**

Установите и обсудите факторы, обуславливающие структуру стратегии продвижения института, в котором учитесь, и порядок проведения работ по рекламе.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие факторы необходимо учесть для выбора стратегии продвижения?
2. В чём существенные отличия между рекламой и мероприятиями по стимулированию сбыта?
3. Порядок проведения работ по рекламе?

## **Тема 12. Управление сбытом**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Разработка стратегии стимулирования сбыта.

### **Практическое задание:**

Опишите процесс стимулирования сбыта.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные мероприятия по стимулированию сбыта.
2. Перечислите этапы разработки стратегии стимулирования сбыта.
3. Какие факторы необходимо учесть при составлении бюджета на продвижение товара?

## **Тема 13. Управление персональными продажами**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Разработка и реализация стратегии персональных продаж.
2. Управление торговым персоналом.
3. Стратегии прямого маркетинга.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какая информация позволяет оценить эффективность работы торгового персонала?
2. В чём заключается работа торгового персонала?
3. От чего зависит структура торгового подразделения?

## **Тема 14. Маркетинговый план**

### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Принципы реализации маркетинговой стратегии, содержащиеся в маркетинговом плане.
2. Порядок проведения работ по разработке плана маркетинга.
3. Содержание маркетингового плана.

### **Практическое задание:**

Выполнение заданий (по микрогруппам):

- Группа А: разработка плана маркетинга гостиницы;  
Группа Б: разработка плана маркетинга рекламной компании;  
Группа В: разработка плана маркетинга туристической компании;  
Группа Г: разработка плана маркетинга ресторана.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите порядок проведения работ по разработке плана маркетинга.
2. Перечислите трудности, возникающие в ходе реализации маркетингового плана.
3. Кто несёт ответственность за реализацию маркетингового плана?

### **Тема 15. Оценка и контроль**

#### ***Примерный план и вопросы для обсуждения***

1. Задачи маркетингового контроля.
2. Виды маркетингового контроля.
3. Критерии оценки эффективности и показателей оценки эффективности маркетинговой деятельности.
4. Оценка эффективности.

### **Практическое задание:**

Выполнение заданий (по микрогруппам):

- Группа А: ревизия плана маркетинга гостиницы;  
Группа Б: ревизия плана маркетинга рекламной компании;  
Группа В: ревизия плана маркетинга туристической компании;  
Группа Г: ревизия плана маркетинга ресторана.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие факторы необходимо учитывать, чтобы добиться роста эффективности процесса реализации стратегии?

2. Какая информация необходима для стратегической оценки деятельности маркетинговой деятельности предприятия?
3. Как часто управляющему по маркетингу следует производить оценку доли рынка торговой марки своей компании, чтобы удостовериться в приемлемости её рыночных позиций по отношению к товарам конкурентов?
4. Чем оправдано проведение ревизии маркетинга?
5. Назовите основные этапы программы разработки стратегической оценки?
6. Перечислите основные виды контроля в маркетинге и обсудите их различия?

## **6. Ситуации для работы в группах на практических занятиях**

### ***Ситуация 1. Маркетинговая концепция в деятельности фирмы***

Фирма "ЭПС Лтд." (EPS Ltd), основанная в 1969 г., известна в Великобритании как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: "Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!". Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере телекоммуникации, булочные. География клиентов — Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требуют бесперебойного и стабильного снабжения энергией. Специалисты фирмы еще 20 лет назад обнаружили, что малейшие колебания напряжения и частоты тока приводят к сбою в работе компьютеров, при этом искажается передаваемая информация, затрудняются компьютерные операции. Оборудование, которым располагает фирма, полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.

Объем продаж фирмы постоянно возрастает при достаточно высоком уровне спроса, но растет угроза конкуренции. Управляющий директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по



подготовке кадров при Институте маркетинга, осознал, что, несмотря на, казалось бы, прочные позиции фирмы, необходима переориентация деятельности фирмы на маркетинговую концепцию. Он считает, что пришло время развивать систему маркетингового планирования, но, не имея практики маркетинговой работы, плохо представляет себе, что он должен конкретно предпринять. Философию своей компании он сформулировал так: "Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза".

### **Вопросы и задания:**

- а) Помогите управляющему директору сформулировать основные маркетинговые цели компании.
- б) Выделите ключевые задачи компании.
- в) Какие виды маркетинговой деятельности необходимо, по Вашему мнению: осуществить для выполнения этих задач?
- г) Какую главную выгоду возможно получить в результате перехода на маркетинговую концепцию деятельности компании?

### ***Ситуация 2. Планирование и контроль маркетинга***

Фирма "Oscar Ltd." в течение четверти века известна в Великобритании как:-. изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров лишь управляющий директор (г-н Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто, который насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании 400-500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю.

Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 80-е годы Б 1,5 млн. ф.ст. Однако с 1985 г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходится на 6 фирм с числом работающих 1200 чел. 20% всего промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих). На независимые магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток и 30% — пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22% рынка, а фирменные магазины, как правило, соответственно — 12 и 13%.

Сбыт компании "Oscar Ltd." традиционно осуществлялся через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980-1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку "Luxury", которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 1984-1985 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж. К этому времени у фирмы "Oscar Ltd." оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке "Luxury" значительно сократил количество контрактов (до 25% по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы "Oscar Ltd." вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с "Luxury" осложнились, и хотя несколько возросло число контрактов с ней, фирма "Oscar Ltd." имеет всего 10% чистого дохода. Г-н Штайн подозревает, что "Luxury" использует "Oscar Ltd." как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 1984 г. между "Oscar Ltd." и "Luxury" было подписано соглашение о продаже одежды через сеть магазинов в Бельгии, ФРГ и Франции. Вначале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сокращались без каких-либо объяснений. В 1986 г. фирма "Oscar Ltd." предприняла попытку

экспорта продукции через европейского агента в Швецию и Норвегию, но потерпела неудачу. С 1985 г. "Oscar Ltd." торгует таким количеством товара, которое ведет к ее разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50 000 ф.ст., размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-ном Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также для пересмотра аренды недвижимости на новый срок. Г-н Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета. Поставьте себя на место консультанта по маркетингу и подготовьте доклад для г-на Штайна.

**Задания:**

- а) Приведите анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес фирмы "Oscar Ltd."
- б) Выявите и обоснуйте основные маркетинговые цели как стратегического (на 5 лет), так и тактического характера.
- в) Порекомендуйте возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.
- г) Дайте оценку этих предложений с позиции г-на Штайна.

***Ситуация 3. Создание отдела маркетинга на предприятии***

Директор предприятия "Телекон" поручил заведующему коммерческим отделом подготовить предложения по перестройке организационной структуры предприятия, ориентируя ее на маркетинг. Обсудив различные предложения с заведующим отделом кадров предприятия, главным бухгалтером, главным инженером, представителями трудового коллектива, заведующий коммерческим отделом подготовил четыре схемы, последовательно показывающие организационную перестройку управления предприятием. Они были представлены на совещании у директора.

Первая схема (рис. 1) показывает такую структуру, в которой служба реализации поддерживает связи с клиентами. На этом этапе возникли сложности из-за нескоординированности, поскольку не было непосредственной связи между держателями заказов, продавцами и обслуживающими покупателей структурами. Эти отделы были введены под единое управление в структуре на второй схеме (рис. 2). Рисунок 3 иллюстрирует современную организационную структуру предприятия, а рис. 4 — схему управления, предлагаемую для построения. Здесь каждым отдельным направлением ведаёт независимый руководитель, но работу всех координирует директор по маркетингу. Ответственность директора по маркетингу вначале распространялась прежде всего на сбыт. Затем в его функции постепенно вошло обеспечение задач, которые нельзя трактовать как непосредственно связанные с реализацией.

Поэтому его функциональные обязанности правильнее было бы сформулировать как обеспечение маркетинговой деятельности, а не реализации товаров.

На совещании заведующий коммерческим отделом отметил, что требуемые изменения структуры управления не очень значительны. Директор одобрил изложенные соображения, отметив, что маркетинг является принципом управления, который ориентирован на учет требований покупателей и потребителей, и что эти требования должны направлять каждый шаг предприятия, включая планирование, и определение целей по достижению необходимой прибыли.

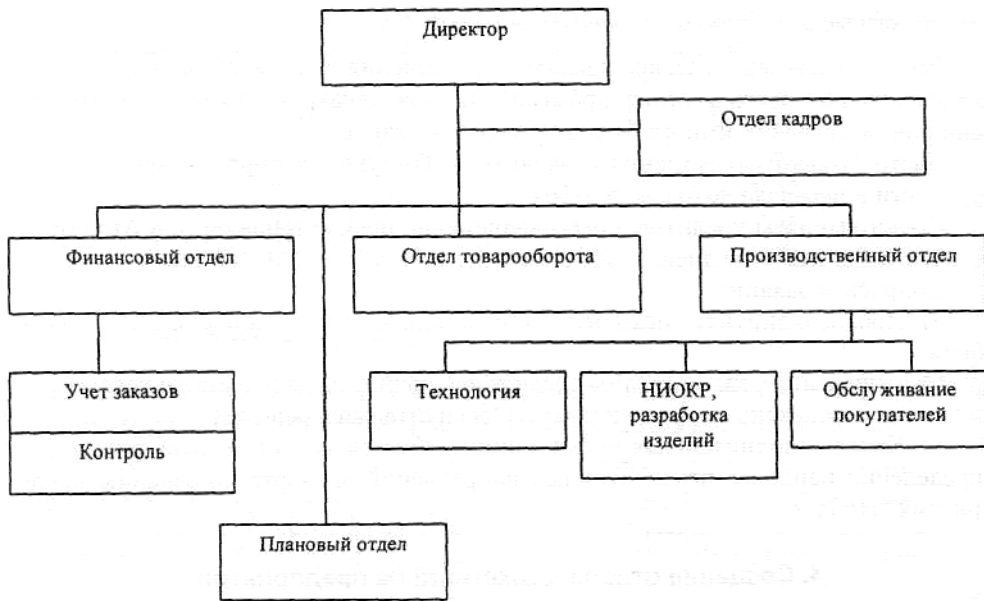


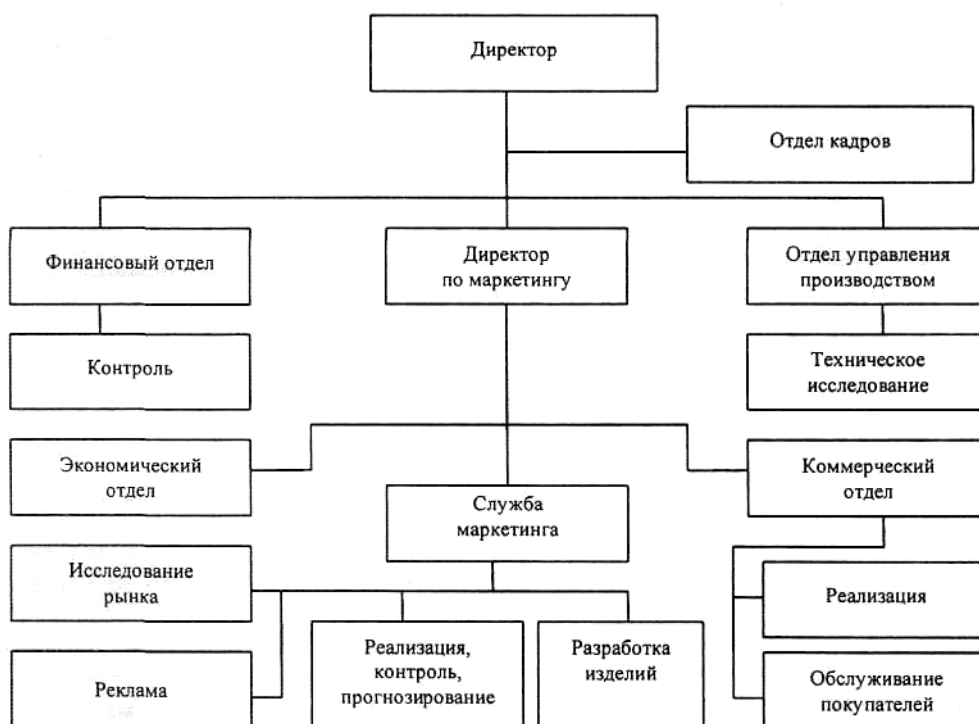
Рис. 1. Формирование структуры, ориентированной на маркетинг



Рис. 2. Первая реорганизация структуры



*Рис. 3. Вторая реорганизация структуры*



*Рис. 4. Предлагаемая форма организации структуры*

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на создание

прибыли. Заведующий коммерческим отделом на протяжении многих лет продавал изделия на основе концепции маркетинга. Но теперь ему уже не придется делать свою работу, испытывая сопротивление всех или некоторых. Важнейшее нововведение — это добровольное и полное содействие каждого работника предприятия.

Главному инженеру показалось, что это замечание относится к нему. Было похоже на то, что снова начинается многолетний спор о приоритете маркетинга или производства. "Если бы производство на нашем предприятии не было достаточно хорошо организовано для того, чтобы с малыми затратами выпускать изделия хорошего качества, — заявил он, — тогда не было бы маркетинга". Но заведующий коммерческим отделом не включился в бесперспективную дискуссию. Кроме того, их отношения к маркетингу различались лишь в области определений. Поэтому он сказал, что главный инженер в своем высказывании удивительно точно обрисовал свою задачу в рамках концепции маркетинга.

Затем речь зашла о выборе новых руководителей.

Круг обязанностей директора по маркетингу, по сути, не представляет собой чего-то нового, это лишь изменение названия должности заведующего коммерческим отделом. По мнению начальника отдела кадров, анализ ситуации, проведенный заведующим коммерческим отделом, производит хорошее впечатление.

Чувствуется, что он не только понимает концепцию маркетинга, но и обладает предприимчивостью, с помощью которой мог бы направить деятельность предприятия на реализацию этой концепции. Заведующий коммерческим отделом и до этого фактически исполнял обязанности директора по маркетингу, поэтому целесообразно назначить его на эту должность.

Следующий шаг — выбор руководителей службы маркетинга и коммерческого отдела. Было решено сначала поискать таких людей на своем предприятии и лишь в крайнем случае обратиться к посторонним.

### **Вопросы и задания:**

- а) Проанализируйте организационные структуры предприятия, представленные на совещании у директора. В чем их слабые и сильные стороны?
- б) Каковы роль директора по маркетингу в деятельности предприятия и круг его обязанностей?
- в) Как можно оценить предпринятые руководством "Телекон" шаги по организационной перестройке предприятия?

### ***Ситуация 4. Организация системы сбыта***

Американская компания — производитель недорогой обуви приняла решение о выявлении возможности выхода на индийский рынок. По результатам кабинетных исследований, выяснилось, что в Индии розничная торговля обувью находится в основном в руках независимых торговцев, которым принадлежит около 60% розничной торговли в городах и около 90% в сельской местности. Около 40% городской торговли обувью осуществляется через магазины различных компаний. Объем продаж в сельской местности значительно ниже из-за бедности населения. Конкуренция на индийском рынке обуви наблюдается в основном между национальными фирмами, причем они поставляют обувь достаточно высокого качества лишь в городские регионы. Роль иностранных фирм на этом рынке пока не столь уж заметна, и в целом по качеству обувь американской компании значительно выше, чем продукция большинства других фирм.

Изучая возможности транспортировки, служба маркетинга пришла к заключению, что воздушные перевозки из-за высокой стоимости фрахта самолета значительно превысят продажную цену обуви, поэтому предпочтительнее доставка морем — из Нью-Йорка до Бомбея. Из-за ограниченности объема оборотного капитала у индийских оптовиков придется оплачивать транспортировку и проводить инвентаризацию товара до поступления его на склад оптовика. После размещения на складе индийский



оптовый торговец сможет отгружать товар другим независимым оптовикам или розничным торговцам по мере поступления заказов. Сети сбыта бомбейских оптовиков покрывают большую часть индийского рынка. Продажи производятся как другим оптовикам, так и розничным торговцам 15 крупнейших городов Индии.

Обычный магазин в городском регионе представляет собой место повышенного интереса, поскольку у подавляющего большинства покупателей нет возможности добраться до других магазинов вне места их проживания.

Самообслуживание в магазинах используется редко. В мелких магазинах обычно один служащий ожидает покупателя, другой выписывает счет, а третий упаковывает товар. Причем последнее не всегда имеет место.

Компания, получив лицензию на экспорт в Индию, провела переговоры с одним из бомбейских оптовиков. Однако до принятия окончательного решения президент компании считает, что необходимо более детально изучить все спорные вопросы сбыта, которые могут оказаться важными для компании.

**Вопросы:**

а) Какие типы каналов сбыта были выбраны специалистами компании и является ли этот выбор наилучшим?

б) Какие характеристики сбытовой сети следовало бы использовать при оценке возможных деловых отношений компании с бомбейскими оптовиками?

в) Какие вопросы могут оказаться наиболее сложными при управлении каналами сбыта и как ими следует управлять?

## 7. Задания для самостоятельной работы студентов

Наименование	Количество часов	
	очное	заочное
<b>А. Изучение отдельных вопросов тем:</b>		
1. Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений.	4	12
2. Система управления персоналом.	5	14
3. Информационное обеспечение управления маркетингом.	5	14
4. Организационные структуры управления маркетингом	5	14
5. Управление персоналом маркетинговых служб.	5	14
6. Ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом в практике экономического действия	5	14
7. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом	5	14
8. Принципы тактического анализа проектирования	5	14
9. Управление маркетингом на инструментальном уровне.	5	14
10. Планирование в системе управления маркетингом.	5	14
11. Контроль в системе управления маркетингом	5	14
<b>Б. Выполнение практической работы по теме:</b>		14
1. Теоретические основы организации	10	10

маркетинговой деятельности		
2.Формирование и функционирования отдела маркетинга	10	10
3.Внеструктурные способы организации маркетинга предприятий	10	10
4.Маркетинговый контроль	10	10
<b>В. Сбор информации для написания курсового проекта</b>	20	20
Всего	104	202

### **8. Задания для написания практических работ**

#### **Практическая работа №1.**

#### **Тема «Теоретические основы организации маркетинговой деятельности»**

##### **Задание 1.1**

Пользуясь признаками, детерминирующими выделение функций, докажите, что следующие направления деятельности могут рассматриваться в качестве функциональных областей предприятия:

- маркетинговые исследования;
- связи с общественностью;
- сбыт;
- разработка новых товаров. Представьте ответ в виде таблицы.

Таблица Признаки функциональной области управления маркетингом

Признак функции	Наличие и проявление данного признака в рассматриваемой деятельности
1. Специфичность цели деятельности	

## **Задание 1.2**

Определите, какой вид организационных связей (субординационные, координационные, кооперационные, внешние, технологические, экономические, обслуживающие, социальные) реализуется в следующих ситуациях:

1. Директору предприятия адресована служебная записка с просьбой о расширении штата торговых работников.

2. В конструкторский отдел поступили рекомендации службы маркетинга изменить дизайн изделия.

3. Подписан договор с рекламным агентством на публикацию печатных материалов.

4. Торговому агенту предоставлен внеочередной отпуск за счет фирмы в связи с его жалобами на семейные неурядицы.

5. В связи с расширением службы маркетинга ей выделяется новое помещение.

6. Даже во время обеденного перерыва в заводской столовой сотрудники отдела маркетинга обсуждают концепцию фирменного стиля, над которой они работают в последнее время.

7. Получив задание на сбор вторичной информации о рынке некоторого товара, сотрудники разделились: одни сосредоточат усилия на изучении специализированных журналов, другие - деловой прессы, третьи - статистических сборников.

8. Принимая во внимание значение успеха нового проекта, руководитель принял решение повысить оклад начальника маркетинговой службы до уровня заработка исполнительного директора компании.

9. В бухгалтерию направлен запрос об объеме реализации продукции в истекшем месяце.

10. Для обоснования необходимости перепозиционирования товара специалист составил карту восприятия.

11. В целях изучения реакции потребителя на новый товар произведена рассылка анкет.

12. Сотрудники отдела маркетинга завалены работой: весь коллектив отдела занят разработкой анкеты, которая будет использоваться в процессе маркетингового исследования.

13. Для отдела маркетинга предприятие оплачивает подписку на специализированные журналы.

14. Сотрудник фирмы направлен в зарубежную командировку для участия в семинаре «Маркетинговые технологии в 21 веке» с целью изучения опыта передовых компаний.

15. Руководителю представлен отчет о результатах двухнедельной акции по стимулированию сбыта.

### **Задание 1.3**

Согласно исследованиям П. Лоуренса и Дж. Лорша право принимать решения остается на том уровне, на котором может быть наилучшим образом собрана необходимая информация. Если исходить из этого утверждения, кто должен принимать решения в следующих ситуациях (в том случае, когда возможно несколько вариантов ответа, опишите условия, при которых целесообразно использовать централизованный или децентрализованный способ принятия решений)?

1. Решения о перспективных направлениях разработок лекарственных препаратов в крупной фармацевтической компании, имеющей центр биохимических исследований.

2. В кондитерской фирме - об использовании искусственных ароматизаторов.

3. Решения о повышении цен реализации молочных продуктов на одном из региональных рынков, с которым работает компания.

4. В звукозаписывающей фирме, действующей на динамичном рынке, решения о составе эстрадных исполнителей, фонограммы которых образуют новый сборник.

5. В энергетической компании - о строительстве новой электростанции, которая должна обеспечить 30% от общих потребностей региона в электричестве.

6. В авиакомпании - об ответе на угрозу потребителя обратиться с иском в связи с несвоевременной доставкой багажа.

7. О меню, расценках и организации обслуживания клиентов - в ресторане отеля.

8. В политической партии - о PR-технологиях, которые будут использованы на выборах в представительные органы власти в провинции страны.

#### **Задание 1.4**

Опишите возможный характер полномочий специалистов отдела маркетинга при решении различных задач предприятия.

Для определенности рассмотрите достаточно крупное научно-производственное предприятие с диверсифицированной деятельностью. Предприятие имеет традиционную структуру. Маркетинг осуществляется централизованно и весьма развит. Внешняя среда предприятия нестабильна, но темп изменений такой, что предприятию удастся реагировать на них при существующей системе управления. Как вы считаете, какими полномочиями обладают специалисты по маркетингу в данной компании при решении основных задач, связанных с ее деятельностью на рынке (развитие новых направлений деятельности, производственная программа, ценообразование, разработка товара и т.д.)?

Ответ представьте в следующем виде (табл. 2).

Таблица 2 Виды полномочий отдела маркетинга

Управленческая задача	Характер полномочий отдела маркетинга	Организация принятия решений	
		Орган, вырабатывающий/ санкционирующий решение	Содержание действий маркетингового подразделения
Совершенствование сервисной деятельности	Рекомендательные	Отдел сбыта	Предоставление информации об оценке покупателями уровня сервиса и предложений по улучшению качества обслуживания

### Задание 1.5

Представьте, что вы располагаете удачной бизнес-идеей и собираетесь создать производственную фирму для её осуществления. Вы надеетесь на быстрое развитие своего бизнеса и намерены его возглавить. Есть все основания рассчитывать на то, что ваша бизнес-идея будет воспринята рынком, но, будучи реалистом, вы понимаете неизбежность возникновения проблем.

Как руководитель, вы должны иметь представление относительно тех задач, которые вам предстоит решать по мере расширения фирмы. Попробуйте установить эти задачи. Какие организационные действия потребуются на каждом этапе развития фирмы? Заполните табл. 3.

Таблица 3 Проблемы организации на разных этапах развития предприятия

Этап развития бизнеса	Задачи развития предприятия	Организационные проблемы и действия
Начало деятельности		
Ранние стадии развития		
Рост		
Зрелая фирма		

## **Практическая работа № 2**

### **Тема «Формирование и функционирование отдела маркетинга»**

#### **Задание 2.1**

Опираясь на публикации в периодической печати, материалы в научной и учебной литературе, которые вы читали, а также на примеры из работы предприятий, где вы проходили производственную практику или бывали на экскурсии, попытайтесь сформулировать проблемы реализации маркетинга на российских фирмах и указать наиболее характерные тенденции, связанные с организацией деятельности соответствующих отделов.

#### **Задание 2.2**

Выберите подход к организации (функциональный, товарный и т.д.) и разработайте структуру отдела маркетинга, представив её в виде оргсхемы, исходя из условий функционирования фирмы. Опишите основные функции вторичных подразделений. Объясните принятые вами организационные решения.

1. Небольшое издательство выпускает современную отечественную и переводную литературу в жанре «интеллектуальной» прозы тиражом 1000-2000 экземпляров и реализует её мелкими партиями в крупные книжные магазины, а также распространяет через магазин при издательстве и по почтовой подписке. В месяц обычно выходит не более пяти изданий.

2. Крупная химическая компания занимается производством серной кислоты, реализуя её фирмам-потребителям данного сырья (целлюлозно-бумажная промышленность, производство минеральных удобрений, производство искусственных волокон, оборонная промышленность и др.) по прямым хозяйственным договорам, а также посредникам - предприятиям оптовой торговли продуктами химического производства. Требования потребителей к качеству продукции стандартны (соответствие техническим



условиям). Побочные продукты производства занимают незначительную долю в объеме сбыта компании и реализуются через предприятия химоптторга.

3. Крупный музейный комплекс имеет в своих фондах экспонаты, представляющие значительную историческую и культурную ценность, и ежедневно принимает тысячи посетителей, в том числе из других городов и стран. Музей является одной из главных достопримечательностей города. Посетителям предлагаются сувениры, буклеты, альбомы. В музее ведется научно-исследовательская работа в области искусствоведения, археологии, истории. Играя роль просветительского центра, музей организует тематические конференции, собирающие специалистов из разных стран. Развивается также лекционная деятельность. Некоторые мероприятия, проводимые музеем, финансируются спонсорами. Музей осуществляет активную выставочную деятельность за пределами города.

4. Предприятие занимается проектированием и строительством элитных коттеджей в престижных пригородных районах, предлагая как типовые проекты, так и работу на заказ по индивидуальным пожеланиям клиентов.

5. Фармацевтическая компания производит витаминные препараты и биодобавки и претендует на лидерство в данной области, что заставляет придавать особое значение продуктовым инновациям. Номенклатура продукции весьма широка и разнообразна (универсальные профилактические препараты, препараты для детей, лиц пожилого возраста, людей, страдающих определенными заболеваниями и т.д.).

### **Задание 2.3**

Разработайте основные документы, определяющие основы организации маркетинга на предприятии:

- Положение о маркетинговой деятельности предприятия;
- Положение об отделе маркетинга;

- Приказ о создании (реорганизации) отдела маркетинга.
- Должностную инструкцию специалиста по маркетингу (по какой-нибудь из функций маркетинга: например, должностную инструкцию управляющего товаром).

Документы могут относиться:

- к предприятию (учреждению), со спецификой деятельности которого вы знакомы;
- к вузу, в котором вы учитесь;
- к некоторому предприятию (учреждению), условия деятельности которого вы задаете сами (отрасль, размер, структура продукции и т.д.) и предварительно описываете.

Стремитесь к тому, чтобы ваш проект поддерживал прогрессивные тенденции в организации маркетинговой деятельности (в частности, интегрированный маркетинг), соответствовал современным представлениям о функциональном содержании маркетинга, учитывал особенности деятельности предприятия (учреждения), для которого вы разрабатываете организационно-распорядительные документы.

#### **Задание 2.4**

Проанализируйте ситуации и подготовьте проекты соответствующих документов.

1. Вы - координатор по франдрейзингу (сбору средств на благотворительные цели) в некоммерческой организации, которая борется с проблемами городской преступности и распространением наркотиков. Директор организации попросил вас попытаться увеличить пожертвования, обратившись с ходатайством к ряду крупных компаний.

Напишите проект писем, которые вы собираетесь адресовать руководителям компаний и в которых вы разъясняете им задачи деятельности вашего фонда и просите принять участие в ваших программах.

Составьте служебную записку, где вы сообщаете директору фонда о результатах ваших поисков, отклике компаний на ваши предложения и тех организациях, которые высказали заинтересованность и рассматривают возможность оказания вам финансовой помощи.

2. Вы являетесь сотрудником отдела маркетинга парфюмерного магазина, расположенного в центральной части города. Администратор магазина передал вам жалобу клиентки, которая недовольна качеством обслуживания. За истекшую неделю вам передали уже несколько подобных жалоб. Клиенты утверждают, что продавцы нетерпеливы и торопят посетителей с покупкой. Кроме того, продавцы больше заняты болтовней друг с другом, чем уделяют внимание клиентам. Вы в течение нескольких дней понаблюдали за обслуживанием покупателей и убедились, что жалобы клиентов обоснованы.

Напишите служебную записку, адресованную начальнику торгового зала, с изложением ваших замечаний и требованием навести порядок.

3. Вы работаете начальником отдела маркетинга и в данный момент заняты составлением маркетингового плана на следующий год. Для этого вам необходимо сделать анализ структуры реализованной продукции в текущем периоде. Вы обратились в бухгалтерию с просьбой предоставить вам соответствующие данные, но главный бухгалтер отказал вам, сославшись на то, что его сотрудники заняты составлением налоговой отчетности.

Напишите служебную записку на имя директора предприятия и опишите в ней сложившуюся ситуацию; сослнитесь на Положение об отделе маркетинга, согласно которому бухгалтерия обязана предоставить вам необходимые данные не позднее 10 числа следующего за отчетным месяца.

4. Вы работаете в отделе маркетинга и в настоящий момент заняты разработкой концепции нового товара. Для обоснования коммерческой и технической перспективности планируемой инновации вы собираетесь провести анализ замысла товара методом Дельфи или мозгового штурма. В

качестве экспертов будут выступать сотрудники ряда функциональных подразделений компании и приглашенные специалисты.

Разработайте проект документа, в котором вы просите специалиста принять участие в исследовании. Сообщите о сущности метода, о целях и сроках (этапах) проведения исследования, а также проинструктируйте о том, как будет проводиться исследование.

### **Задание 2.5**

Представьте порядок формирования отдела маркетинга, учитывая как деятельность по разработке организационной структуры, так и по материальному и кадровому обеспечению функционирования отдела, а также все необходимые согласования. Разработайте график, увязывающий все основные виды работ по организации маркетинга на предприятии.

### **Задание 2.6**

Представьте себя в роли управляющего маркетинговым подразделением предприятия. Ваш отдел нуждается в увеличении штатов. К вам обратилось достаточно большое количество претендентов на вакантные должности. Вы придерживаетесь практики производить отбор сотрудников в несколько этапов, первоначально проводя письменное тестирование. Сформируйте тест для кандидатов на штатные должности и разработайте систему отбора сотрудников по результатам тестирования.

## **Практическая работа № 3**

**Тема «Внеструктурные способы организации маркетинга предприятия»**

### **Задание 3.1**

Приведите примеры задач, которые могут выполняться при использовании проектного подхода к организации управления и которые:

- относятся непосредственно к маркетинговой деятельности;
- требуют участия маркетинговой функции, но являются, скорее, задачами общекорпоративного характера;
- предполагают, что маркетинговая функция сама является предметом проекта.

Какие формы организации и какой состав участников могут быть предложены для выполнения этих проектов?

### **Задание 3.2**

Матричная организация имеет несколько разновидностей. Часто выделяют классическую» матрицу (решетчатую организацию с переменной структурой, образованной временными проектно-ориентированными подразделениями); матричную организацию с функцией управления проектами (при которой создается «центр управления проектами» как элемент организационной структуры); матрицу с постоянным составом элементов, или «перманентную» матрицу (при этом создаются линии двойного подчинения подразделений, но структура является стабильной). Представьте оргсхемы данных форм и попробуйте указать основания (условия) применения каждой из них.

### **Задание 3.3**

Рассмотрите два возможных альтернативных подхода к организации маркетинга предприятия, достаточно распространенных в российской практике:

- Функции маркетинга реализуются специальным подразделением, являющимся элементом системы управления (вариант «внутри»).
- Функции маркетинга и сбыта реализуются самостоятельным юридическим лицом, т.е. специально созданной структурой (часто - дочерней, но иногда и независимой), работающей на договорных началах с производственным предприятием (вариант «вне»).

Определите достоинства и недостатки каждого из вариантов, принимая во внимание такие критерии, как направленность структуры, осуществляющей маркетинг, на реализацию экономических интересов предприятия, взаимодействие маркетинга с другими функциями, затраты на маркетинговую деятельность, возможность контроля маркетинговой деятельности и другие. Сделайте выводы о том, в каких случаях целесообразно использовать каждый вариант.

Таблица -Сравнение форм организации маркетинга внутренним подразделением предприятия и юридически самостоятельной структурой

Вариант «вне»		Вариант «внутри»	
Достоинства	Недостатки	Достоинства	Недостатки

#### **Задание 3.4**

Ваше предприятие столкнулось с рядом трудностей в своей деятельности на рынке: падает объем продаж, предпринятая рекламная кампания и серия мероприятий по стимулированию сбыта не дали желаемого результата, вывод нового товара оказался не столь успешным, как ожидалось. Для восстановления положения предприятия решено прибегнуть к помощи маркетингового консультанта.

На современном рынке консалтинговых услуг функционирует много фирм, предоставляющих консультации в области маркетинговой и сбытовой деятельности. Сформируйте систему критериев выбора консалтинговой фирмы, которой вы доверили бы оказать помощь в решении проблем своего предприятия.

#### **Задание 3.5**

Представьте себя в роли сотрудника консалтингового агентства. Вы приглашены для оказания помощи вашему клиенту -производственному предприятию - в разработке маркетинговой стратегии. На предприятии

имеется отдел маркетинга, который в основном занимается текущими вопросами (реклама, сбыт, проведение опросов потребителей) и осуществляет свою деятельность недостаточно систематично. Разработайте последовательность ваших действий и выберите методы, которые вы будете применять. Какого стиля консультирования вы собираетесь придерживаться?

## **Практическая работа № 4**

### **Тема «Маркетинговый контроль на предприятии»**

#### **Задание 4.1**

Объясните термины: «маркетинговый контроль» и «маркетинговый аудит». Как соотносятся значения данных понятий?

В чем различие «маркетингового анализа» и «маркетингового контроля / аудита» с точки зрения целей, предмета, содержания? Можно ли выделить в данных видах деятельности какие-то общие элементы (содержательные, методические, прочие)?

#### **Задание 4.2**

Как вы полагаете, можно ли считать одной из форм маркетингового контроля создание технического подразделения, занимающегося изучением товаров конкурентов в сравнении с собственной продукцией компании, например такого, которое описано в романе А. Хейли «Колеса» (см. практическую работу №1, задание 6, п.4)?

#### **Задание 4.3**

Предложите систему показателей и способов их определения для контроля маркетинговой деятельности применительно к следующим типам предприятий:

- посредническая организация, специализирующаяся на оптовой торговле обувью;

- аптечный киоск;
- агентство по оказанию юридических услуг;
- швейная фабрика;
- кинотеатр;
- выставочный комплекс;
- радиостанция.

#### **Задание 4.4**

Разработайте Положение о маркетинговом аудите — как документ, отражающий совокупность правил, форм и процедур оценки маркетинговой деятельности и охватывающий методические и организационные аспекты этой оценки. При этом обратите внимание на то, что данный документ будет иметь практическую ценность только в том случае, если в нем определяются цели и сущность аудита, периодичность, сроки и порядок его проведения, состав ответственных исполнителей, а также методы их работы.

В Положении желательно сделать ссылку на применяемые способы сбора информации для анализа и состав контрольных показателей. Кроме того, следует установить порядок подготовки отчета об аудиторской проверке и разработки графика мероприятий по ее результатам.

#### **Задание 4.5**

Разработайте примерную схему проведения:

- горизонтального аудита маркетинговой деятельности;
- вертикального аудита какой-либо из маркетинговых функций(по выбору).



### **Задание 4.6**

Один из подходов к маркетинговому аудиту предполагает в качестве этапа или даже основы проведения аудита использование списка контрольных вопросов для анкетирования / интервьюирования персонала компании.

Представьте, что вам предстоит осуществить маркетинговый аудит на заводе по производству бытовой радиоаппаратуры. Завод осуществляет все основные этапы создания продукции -от проектирования до выпуска готовых изделий и их сбыта.

Какой персонал вы считаете целесообразным включить в состав респондентов? Нужно ли разрабатывать разные списки контрольных вопросов для разных категорий специалистов?

Составьте контрольный список (списки) вопросов для диагностики маркетинговых проблем данного предприятия.

### **Задание 4.7**

При проведении аудита используются следующие способы оценки маркетинговой деятельности: самообследование, самообследование с независимой оценкой внешнего специалиста, обследование внешним аудитором. При этом внешним специалистом в данном случае может считаться как работник фирмы, не входящий в штат отдела маркетинга, так и специалист консалтингового агентства. Охарактеризуйте достоинства и недостатки каждого способа (табл. ).

Таблица - Сравнение разных способов проведения маркетингового аудита

Способ аудита	Статус внешнего аудитора	Достоинства	Недостатки
1. Самообследование	-		

2. Самообследование с независимой оценкой внешнего специалиста	а) сотрудник предприятия б) приглашенный специалист		
3. Обследование внешним аудитором	а) сотрудник предприятия б) приглашенный специалист		

Как вы считаете, должен ли аудитор маркетинговой деятельности состоять в штате отдела маркетинга?

#### **Задание 4.8**

Перечислите функциональные обязанности аудитора маркетинговой деятельности. Сформируйте требования к его профессиональным и личным качествам.

#### **Задание 4.9**

Разработайте тест для оценки знаний по дисциплине «Организация и контроль маркетинга на предприятии» на основе закрытых вопросов с несколькими вариантами ответа (10-12 вопросов). Отметьте правильные варианты ответа.

### **9. Тематика курсовых проектов и методические указания по их выполнению**

#### **ЦЕЛИ И ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА**

Выполнение курсового проекта осуществляется в соответствии с учебным планом по курсу «Управление маркетингом».

Целями курсового проекта следует считать:

- закрепление умений самостоятельно проводить систематизацию и углубленное изучение теоретических проблем по тематике курсового проекта;
- овладение приемами (навыками) самостоятельной познавательной деятельности, выработку умения формировать суждения и выводы, логически последовательно и доказательно их излагать;
- исследование новых проблем теории и практики управления маркетингом;
- системное применение компьютерных технологий в обработке информации, расчетных и графических методов прогнозирования, планирования при исследовании проблем курсового проекта.

Ведущее требование к содержанию курсового проекта это его достаточно высокий теоретический уровень, т.е. хотя он носит учебно-исследовательский характер, но должен опираться на новейшие достижения науки в своей сфере.

Курсовой проект специалиста-маркетолога выполняется на материалах, выбранного студентом конкретного объекта профессиональной деятельности. Теоретические положения подкрепляются анализом конкретного материала. Факты дают возможность в результате их изучения и сравнения сформулировать ту или иную идею, вывод.

Требования, предъявляемые к курсовому проекту, можно объединить в три группы: к содержанию, к структуре, к оформлению.

#### ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Требования к содержанию курсового проекта носят учебно-исследовательский характер. Он должен отразить знакомство студента с новейшими источниками методической литературы, выявить его способности к теоретическому анализу.

Первое требование – направленность, актуальность и практическое значение (ценность) курсового проекта, выполненного на базе конкретного предприятия, организации в условиях рыночной системы хозяйства;

Второе требование – комплексный системный подход к разрешению задач определенных темой курсового проекта;

Третье требование – применение компьютерных технологий сбора, обработки информации и проведения аналитических расчетов, прогнозирования, стратегического и оперативного планирования;

Четвертое требование – наличие элементов творчества.

Первое требование предполагает, что студент, специализирующийся в области маркетинга, в своем курсовом проекте должен проявить знания отечественной и зарубежной рыночной системы хозяйства, состояния научных исследований в данной области и уметь применить их при исследовании и разработке избранной темы в сфере управления маркетингом.

Второе требование означает, что, решая поставленные в курсовом проекте задачи, изучая избранный объект исследования, студент должен применить комплексный системный подход, обеспечивающий раскрытие целостности объекта и его связей с макро- и микроэкономическими показателями, а также исследовать специфику и характер проявления изучаемых явлений в области управления маркетинга.

Третье требование базируется на необходимости применения современной передовой методологии исследования. На базе знаний основных методов исследования в маркетинге провести в курсовом проекте сбор и обработку информации на основе современных компьютерных технологий.

В четвертом требовании содержится необходимость проявить элементы творчества, развить собственные идеи и подходы к обоснованию и разработке темы, найти новые нетрадиционные пути решения актуальных маркетинговых задач и проблем.

## СТРУКТУРА КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Структура курсового проекта должна соответствовать предъявляемым к нему требованиям Государственного образовательного стандарта и существенным образом зависит от сложности избранной темы, ее слагаемых, межотраслевых связей, целей и задач исследования.

В общем виде структура курсового проекта включает: титульный лист, оглавление, введение, как минимум 3 главы, заключение, список информационных источников, включая иностранные, приложения.

При выполнении курсового проекта возможны различные варианты разработки тем.

1. Предусматривается исследование проблемы или крупного проблемного вопроса в основном, по литературным источникам и Интернет с привлечением практического материала для иллюстрации и обоснования положений и выводов курсового проекта на базе обобщенной информации государственной статистики.

2. Студент, выполняющий курсовой проект выбирает любую значимую проблему или проблемный вопрос, относящийся к одному из разделов основных специальных дисциплин, изучаемых по учебному плану и имеющих практическую направленность. Разработка темы увязывается с практикой функционирования конкретного объекта или осуществления процессов и функций маркетинга. Материалом для курсового проекта служат данные, характеризующие функционирование объекта исследования (информация из первичной оперативной, бухгалтерской и статистической отчетности, документальные и архивные материалы объекта исследования, информация из отечественных и зарубежных публикаций и исследований по затрагиваемой тематике, а также Интернет).

3. Студент может выполнить поисковое исследование, новое для современной науки и практики. Сбор, обработку и обобщение информации студент производит самостоятельно с учетом рекомендаций преподавателя и

консультантов, а также собственных представлений в области исследуемой проблемы. В любом из вариантов выполняемого курсового проекта студент должен проявить знания достижений науки и практики по рассматриваемой теме; исследовать в динамике основную информационную базу по объекту, провести ситуационный анализ, аналитические, прогнозные расчеты; проявить умения в сферах информационного обеспечения исследования и использовании компьютерных технологий; рассмотреть дискуссионные вопросы по избранной теме.

При выполнении перечисленных условий курсовой проект служит расширению и углублению знаний и умений, навыков студента, а его творческая работа будет являться полезным вкладом в развитие отраслевых предприятий и науки.

Каждый студент выбирает тот или иной вид курсового проекта на основании подготовленности и собственного интереса с учетом решения кафедры о возможности обеспечения должного преподавателя или консультанта по избранной теме исследования.

Тема и структура курсового проекта уточняются совместно с руководителем. Объем работы не менее 50 страниц.

Соответственно структуре определяется ее объем:

- введение – 15 стр.
- 3 главы: каждая из глав – 15 стр.
- заключение – 15 стр.
- список литературы должен содержать приблизительно 25-30

источников.

Организация выполнения курсового проекта начинается с определения темы. Выбор темы отражает интерес, возникающий у студента при изучении тех или иных разделов специальных дисциплин; знакомства с дополнительной информацией по специальности, объектами производственной практики или актуальными событиями в экономике,

управлении и политике, связанными с проблематикой маркетинга в пределах учебного плана.

Тема курсового проекта не должна быть слишком обширной или сложной для уровня ее понимания. Важно, чтобы студент, приступая к работе над ней, четко и ясно представлял ее суть, значение, а также объем и рамки собственной работы.

Каждый курсовой проект должен иметь свои специфические особенности, вытекающие из своеобразия темы, объекта исследования, структуры работы, наличия и полноты источников информации, глубины знаний, способностей студента и его умений решать теоретические и практические задачи.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Во введении излагается краткое обоснование разрабатываемой темы работы, ее актуальности, определяются цели, задачи и основные пути решения исследуемой проблемы.

В первой главе раскрываются теоретические основы соответствующей проблемы с учетом современных требований рыночной экономики. Раскрываются теория и практика маркетинговой деятельности в промышленности, торговле, туризме, банковском деле, гостиничном хозяйстве, рекламе и других сферах современной российской экономики.

Во второй главе дается полное описание объекта исследования, приводится его аналитический обзор, в котором раскрываются показатели, характеризующие основные разделы курсового проекта. При углубленной проработке состояния рыночной среды, характеризующей устойчивость предприятия (организации) на рынке проводится маркетинговый анализ. По результатам анализа выявляются проблемы, влияющие на развитие предприятия; анализируется характер выявленных проблем, приводится их ранжирование по степени важности для текущего и стратегического

развития, разрабатываются варианты прогнозов результативности функционирования предприятия (организации) в условиях различного уровня разрешения выявленных проблем.

В третьей главе в зависимости от целей и задач курсового проекта разрабатываются проекты маркетинговых программ. Антикризисные, инновационные программы, программы повышения конкурентоспособности, программы маркетинговых коммуникаций, маркетинговые планово-расчетные документы; проекты долгосрочных, среднесрочных маркетинговых планов; программы бенчмаркета, маркетинговые комплексы и системы и т.п.

Курсовой проект заканчивается заключительной частью. Эта часть выполняет роль концовки, обусловленной логикой разработки курсового проекта, которая носит форму синтеза накопленной в основной части научной информации. Этот синтез – последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

Заключение должно суммировать выводы, сделанные по главам, что составляет итоговые результаты курсового проекта, которые часто оформляются в виде некоторого количества пронумерованных абзацев. Их последовательность определяется логикой построения курсового проекта. При этом указывается вытекающая из конечных результатов его практическая ценность. К оценке практической ценности результатов применяются критерии, которыми пользуются при организации и планировании маркетинговых задач. При этом важно указать, в чем заключается ее главный смысл, какие важные результаты получены, какие возникают новые задачи в связи с выполненным курсовым проектом. Заключительная часть, составленная по такому плану, дополняет характеристику теоретического и практического уровня курсового проекта.



ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ по дисциплине «Управление  
маркетингом»

1. Организация маркетинга на предприятии.
2. Служба маркетинга на предприятии.
3. Информационное и коммуникационное обеспечение управления маркетингом.
4. Управление персоналом маркетинговой службы предприятия.
5. Оптимизация организационной структуры маркетинговой службы предприятия.
6. Разработка плана маркетинга предприятия.
7. Эффективность управления маркетингом.
8. Разработка бюджета маркетинга.
9. Организация маркетингового планирования на предприятии.
10. Анализ деятельности отдела маркетинга на предприятии.
11. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью на предприятии.
12. Организация маркетинговой службы (отдела) предприятия.
13. Проект разработки положения об отделе маркетинга на предприятии.
14. Управление маркетинговой деятельностью предприятия.
15. Разработка стратегии маркетинга на предприятии.
16. Управление политикой распределения.
17. Управление рекламной политикой предприятия.
18. Планирование работы деятельности службы маркетинга на предприятии.
19. Анализ и формирование бюджета маркетинга предприятия.
20. Исследование маркетинговой концепции в управление предприятием.
21. Управление ценообразованием на предприятии.

22. Управление сбытовыми каналами фирмы.
23. Управление товародвижением и организацией продаж.

### **10. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Особенности и виды управления маркетингом.
2. Принципы организационного поведения.
3. Стратегии роста для новых рынков.
4. Ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом.
5. Разработка плана маркетинга на предприятии.
6. Управление политикой распределения.
7. Стратегии консолидации.
8. Принцип конкурентного преимущества.
9. Модели портфеля продукции.
10. Принцип свободного предпринимательства.
11. Тактика управления маркетингом.
12. Управленческий риск. Причины возникновения.
13. Классификация принципов управления маркетингом.
14. Управление политикой коммуникаций.
15. Основы построения системы принципов управления маркетингом.
16. Управление рисками.
17. Понятие организационной структуры маркетинга. Требования к организационным структурам.
18. Принцип материального и морального стимулирования.
19. Основные принципы организации службы маркетинга.
20. Принципы согласования по целям деятельности фирмы.
21. Принципы управления продажами.

22. Место и роль маркетинговых служб в системе управления маркетингом.
23. Рекомендации по организации маркетинга на российских предприятиях.
24. Принципы тактического анализа и проектирования.
25. Профессиональные требования и функциональные обязанности специалистов по маркетингу.
26. Принципы прибыльности и эффективности.
27. Задачи, обязанности, права и ответственность директора по маркетингу.
28. Инструменты маркетинга–микс в управлении рыночной деятельностью.
29. Разработка бюджета маркетинга.
30. Принципы экспертного отслеживания или форма ценностной достаточности
31. Процесс управления маркетингом.
32. Портфельный анализ и определение структуры деятельности компании.
33. Управление рекламной политикой предприятия.
34. Маркетинговый метод распределения задач и ответственности.
35. Управление инвестициями на предприятии.
36. Информационное и коммуникационное обеспечение управления маркетингом.
37. Организация структуры управления маркетингом.
38. Принципы информационной достаточности.
39. Стратегическое управление и стратегический маркетинг.
40. Основные элементы технологии управления маркетингом.
41. Стратегии роста для текущих рынков.
42. Принцип рефлексивного поведения.
43. Управление товарной политикой.

44. Принцип соответствия управления уровню развития коллектива.
45. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом.
46. Критерии выбора целевых сегментов рынка.
47. Концепции управления маркетингом.
48. Основные функции управления маркетингом и организационные формы их реализации.
49. Сущность и содержание понятия «управление маркетингом».
50. Принципы управленческого риска.

### **Критерии оценки знаний студентов**

Оценка знаний студентов носит комплексный характер (учитывается результат зачетного/экзаменационного тестирования, и итоговая оценка по текущей успеваемости).

В тестах содержится не менее 40-45 вопросов. Результаты тестирования определяются:

- менее 51 % правильных ответов – «неудовлетворительно»;
- 51 % - 66 % правильных ответов - «удовлетворительно»;
- 67 % - 83 % правильных ответов - «хорошо»;
- 84 % - 100 % правильных ответов - «отлично».

## **11. Примерный вариант экзаменационного теста по дисциплине**

### **«Управление маркетингом»**

1. **Функциональная структура организации службы маркетинга**  
— это:
  - а) структура, базирующаяся на разделении маркетинговых функций между отдельными сотрудниками, группами сотрудников в службе маркетинга;

б) структура, обеспечивающая реальное функционирование маркетинга на фирме;

в) верно и то, и другое;

г) структура, отвечающая монофункциональной ориентации маркетинга, в отличие от полифункциональной.

**2. Неверно, что товарная структура организации службы маркетинга (укажите лишнее):**

а) предполагает разделение ответственности сотрудников службы по отдельным видам, группам товаров;

б) вполне естественна при значительной степени диверсификации товарного ассортимента;

в) может успешно включать в себя элементы функциональной структуры;

г) наиболее эффективна при глубоком товарном ассортименте.

**3. Рыночная структура организации службы маркетинга — это:**

а) структура, соответствующая типу интересующего фирму рынка;

б) структура, состоящая из звеньев, соответствующих различным сегментам рынка;

в) верно и то, и другое;

г) все предыдущие три ответа неверны.

**4. Неверно, что географическая структура организации службы маркетинга (укажите лишнее):**

а) предполагает разделение ответственности сотрудников или групп внутри службы маркетинга за деятельность в различных регионах;

б) трудно совместима с функциональной организационной структурой;

в) эффективна при развитой экспортной активности фирмы;

г) является разновидностью рыночной организационной структуры.

**5. Какой вариант взаиморасположения подразделений маркетинга и сбыта в организационной структуре управления можно считать оптимальным:**

- а) отдел сбыта включает службу маркетинга и отвечает за него;
- б) два подразделения сосуществуют по принципу паритета;
- в) может быть логичным и первое, и второе;
- г) служба маркетинга включает в себя сбытовое подразделение и отвечает за сбыт.

**6. Наиболее точным, объективным методом формирования бюджета маркетинга из ниже перечисленных является:**

- а) метод соответствия конкуренту;
- б) метод фиксированного процента;
- в) метод «цель — задание»;
- г) метод маржинального дохода.

**7. В постоянные издержки в бюджете маркетинга не включают:**

- а) расходы на функционирование службы маркетинга;
- б) издержки, связанные с исследованиями рынка;
- в) скидки и наценки;
- г) ни второе, ни третье.

**8. Соотношение между затратами на производство товаров и затратами на их продвижение, включая коммуникации:**

- а) существенно меньше для категории товаров индивидуального потребления;
- б) может быть самым разным, независимо от категории товара;
- в) существенно меньше для категории инвестиционных товаров;
- г) зависит от соотношения спроса и предложения товаров.

**9. Оптимальная сумма затрат на маркетинг не зависит от следующего фактора:**

- а) имиджа фирмы на рынке;
- б) отрасли, в которой работает фирма;
- в) перспективности целевого сегмента рынка;
- г) достигнутых фирмой финансовых результатов.

**10. К факторам окружающей маркетинговой среды, определяемым и контролируемым службой маркетинга фирмы, относятся:**

- а) Область деятельности фирмы;
- б) Маркетинговые цели;
- в) Финансовые цели;
- г) Верны все предыдущие ответы.

**11. К факторам окружающей маркетинговой среды, относятся:**

- а) Выбор целей маркетинга и целевых рынков;
- б) Разработка организационной структуры службы маркетинга;
- в) Роль маркетинга на фирме;
- г) Верны все предыдущие ответы.

**12. Для фирмы средних размеров оптимальным является:**

- а) Возложение ответственности за сбытовую программу на подразделение маркетинга;
- б) Функционирование специалистов по маркетингу в составе отдела сбыта;
- в) Паритетное существование групп сбыта и маркетинга в их тесном взаимодействии.
- г) Предыдущие три ответа неверны.

**13. Автоперекрестный аудит:**

- а) проводится по принципу «сам себя проверяю»;
- б) заключается в анализе соотношения стратегии предприятия и роли структурных подразделений, реализующих эту стратегию;
- в) является составляющей организационно-структурного подхода.

**14. Матрица SWOT:**

- а) позволяет оценить результаты деятельности предприятия;
- б) помогает в разработке дальнейшей стратегии предприятия;
- в) характеризует внешнюю среду предприятия.

**15. Маркетинговая служба:**

- а) может быть представлена только коммерческим директором;
- б) структура, отвечающая за организацию системы сбыта товаров (оказания услуг);
- в) подразделение, в котором сосредоточено управление маркетингом.

**16. К основным маркетинговым функциям относятся:**

- а) поиск инвестиций, составление бизнес-плана, организация доставки товара;
- б) продвижение продукта, сбыт продукта, контроль за соблюдением принятых финансовых планов;
- в) планирование ассортимента, исследование рынка, построение организационной структуры управления маркетингом, сбыт продукта.

**17. Для каждой ситуации выберите один вариант ответа — да или нет:**

- а) план ревизии маркетинга включает в себя анализ макросреды предприятия;



- б) одной из функций маркетинга является улучшение качества товара;
- в) при целевом маркетинговом аудите привлекается управляющий персонал предприятия;
- г) товарная организация - наиболее старая и распространенная форма организации маркетинговой службы;
- д) для предприятия с широким ассортиментом товаров, производимых для большого количества рынков, целесообразна товарно-рыночная организация маркетинга;
- е) трудность функциональной организации отдела маркетинга состоит в том, что она требует значительных затрат и порождает конфликты.

**18. Контроль маркетинга представляв собой:**

- а) заключительный этап в плановой деятельности;
- б) начало плановой деятельности;
- в) середину плановой деятельности;
- г) не является плановой деятельностью.

**19. Для проведения анализа маркетинга используют данные:**

- а) фактические;
- б) плановые и фактические;
- в) прогнозные;
- г) за прошлые периоды.

**20. При контроле стратегического маркетинга сопоставляются:**

- а) финансовые результаты;
- б) эффективность рекламных кампаний;
- в) достижение долговременных целей;
- г) выполнение плана по прибыли за ряд лет.

**21. Контроль годовых планов маркетинга осуществляется посредством определения отношений:**

- а) по показателям основной (производственной) деятельности предприятия;
- б) по всем разделам бизнес-плана предприятия;
- в) по разделу маркетинга годового плана предприятия;
- г) по объему прибыли на единицу затрат на маркетинг.

**22. Для каждой ситуации выберите один вариант ответа - да или нет:**

- а) оперативный контроль маркетинга проводится каждый день;
- б) главная задача контроля маркетинга - определить причины отклонений;
- в) количество контролируемых показателей маркетинга определяет начальник отдела маркетинга;
- г) использование вербальных показателей при контроле маркетинга дает самый точный результат.

**23. Управление маркетингом - это:**

- а) управление продажей товаров;
- б) составная часть управления предприятием;
- в) организация маркетинга;
- г) планирование маркетинга.

**24. Одной из основных задач службы управления маркетингом является:**

- а) установление роли маркетинга в осуществлении предпринимательской деятельности;
- б) осуществление контроля за деятельностью предприятия и реализацией маркетинга;

- в) установление корпорационной культуры;
- г) установление области деятельности предприятия.

**25. Система координат «Темпы роста объемов продаж в отрасли / относительная доля рынка предприятия» используется при построении матрицы:**

- а) МакКинзи;
- б) Портера;
- в) Бостонской консалтинговой группы;
- г) Ансоффа.

**26. При выделении стратегических хозяйственных подразделений (СХП) прежде всего анализируется:**

- а) производственная структура предприятия;
- б) существующая система распределения товаров
- в) товарный ассортимент предприятия;
- г) структура управления предприятием;

**27. Лучшим является тот хозяйственный портфель предприятия, который:**

- а) обеспечивает разработку перспективных новых изделий;
- б) позволяет выйти на новые рынки;
- в) более полно обеспечивает достижение предприятием его главной цели;
- г) позволяет наилучшим образом использовать производственные возможности.

**28. Учитывая, что спрос на парфюмерно-косметические изделия существенно сократился, предприятие, изготавливающее такую**

**продукцию, решило улучшить результаты своей деятельности на счет диверсификации. Оно приняло решение:**

- а) обеспечить более высокий уровень продажи шампуня постоянным покупателям;
- б) организовать продажу шампуня больницам;
- в) начать производство шампуней, содержащих экстракты различных лечебных трав;
- г) организовать пошив, женской одежды.

**29. Фирма «Мобил-Плюс», занимающаяся оптовой торговлей вино- водочных изделий, приняла решение поставлять такую продукцию барам и ресторанам. В данном случае она обеспечит:**

- а) более глубокое внедрение на рынок
- б) разработку нового товара;
- в) расширение границ рынка;
- г) перепозиционированне продаваемых товаров на рынке вино-водочных изделий.

**30. Фирма «Милавица», изготавливающая швейные изделия, решила создать фирменный магазин. С этой целью было решено купить один из эффективно функционирующих и продающих товары фирмы «Милавица» магазин. В данном случае результаты своей предпринимательской деятельности фирма планирует улучшить благодаря:**

- а) регрессивной интеграции;
- б) прогрессивной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции.

**31. Поскольку тираж газеты «Время.» существенно уменьшился, было принято решение о выпуске еженедельной рекламной газеты**

**«Спутник», которая будет дополнением к газете «Время». В таком случае будет использована:**

- а) концентрическая диверсификация;
- б) горизонтальная диверсификация;
- в) конгломератная диверсификация.

**32. Используя SWOT-анализ, предприятие:**

- а) выявляет целевые рынки;
- б) определяет эффективность предпринимательской деятельности;
- в) проводит исследование внутренней и внешней среды маркетинга;
- г) определяет эффективность реализации маркетинга.

**33. Одной из самых распространенных структур управления маркетингом является:**

- а) товарная структура;
- б) функциональная структура;
- в) матричная структура;
- г) товарно-рыночная структура.

**34. Мебельная фабрика практически всю мебель продает через своих торговых агентов и в данном случае она скорее всего использует:**

- а) функциональную структуру управления маркетингом;
- б) товарную структуру управления маркетингом;
- в) региональную структуру управления маркетингом;
- г) матричную структуру управления маркетингом.

**35. Наиболее высокие затраты на содержание аппарата управления присущи:**

- а) товарной структуре управления;
- б) функциональной структуре управления;

- в) региональной структуре управления;
- г) товарно-региональной структуре управления.

**36. Управление фирмой «Дзинтарс» основывается на разработке и реализации комплекса целевых программ. В данном случае фирма, скорее всего использует следующие структуры управления маркетингом:**

- а) региональную структуру управления маркетингом;
- б) функциональную структуру управления маркетингом;
- в) матричную структуру управления маркетингом;
- г) товарную структуру управления маркетингом.

**37. «Организация маркетинга» определяет:**

а) внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие дифференцированных и автономных частей единого процесса маркетинга, обусловленного его строением (инструментов, средств, форм и методов маркетинговой деятельности);

б) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимодействию между частями всего процесса и инструментов маркетинга;

в) построение системы или структуры управления процессом маркетинга, обеспечивающую выявление закономерностей и динамику его развития как единого целого;

- г) первое утверждение неверно, остальные — верны;
- д) все определения верны.

**38. «Организация маркетинга» включает:**

а) построение (совершенствование) организационной структуры управления службой маркетинга; налаживание эффективных функциональных взаимосвязей с другими службами;

- б) распределение задач, прав и ответственности среди сотрудников маркетинговых служб;
- в) подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации;
- г) создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация рабочих мест, предоставление необходимой информации, обеспечение средствами оргтехники и др.);
- д) все утверждения верны.

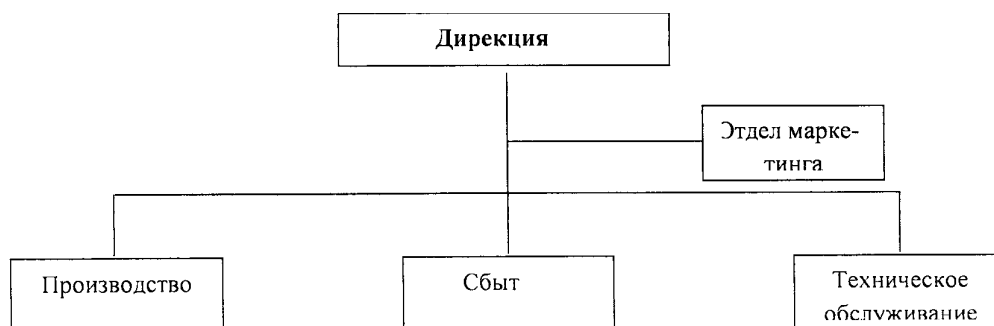
**39. В теории и практике построения организационных структур управления предприятием существуют следующие организационные формы:**

- а) линейная организация, матрично-штабная организация, линейно-матричная организация;
- б) линейно-штабная организация, функционально-матричная организация;
- в) линейная организация, линейно-штабная организация, функциональная организация, матричная организация, дивизиональная организация;
- г) дивизиональная организация, линейно-дивизиональная организация, матрично-линейная организация и др.;
- д) все утверждения верны.

**40. Назовите основные формы организации службы маркетинга на предприятии:**

- а) функциональная маркетинговая организация;
- б) товарная организация и рыночная организация управления;
- в) организация службы маркетинга по потребителям;
- г) маркетинговая дивизиональная организация;
- д) существуют все перечисленные типы организации маркетинга.

41. На рисунке представлена действующая структура службы маркетинга:



- а) функциональная организация маркетинга;
- б) рыночная организация управления службой маркетинга;
- в) матричная организация;
- г) линейно-штабная организация маркетинга;
- д) товарная организация управления службой маркетинга.

42. Назовите какая организационная структура представлена на рисунке:



- а) линейная организация;
- б) линейно-штабная организация;
- в) функциональная организация;
- г) матричная организация;



д) дивизиональная организация.

**43. На рисунке изображена:**



а) организационная структура современного отдела маркетинга;

б) функциональная организационная структура управления службой маркетинга;

в) рыночная организационная структура управления;

г) товарная организационная структура управления службой маркетинга;

д) дивизиональная организация службы маркетинга.

**44. При построении товарной организации управления службой маркетинга маркетолог по товару отвечает за следующие направления деятельности:**

а) разработка годового плана маркетинга по товару, годового плана и прогноза сбыта на перспективу;

б) постоянный сбор и анализ информации по товару, потребителям, дилерам и развитию рынка: новые возможности и проблемы;

в) контакты с рекламными агентствами с целью разработки и контроля за выполнением рекламной кампании и оказание помощи сбытовому персоналу при внедрении и продвижении товара на рынок;

г) выдвижение предложений по совершенствованию товара в соответствии с требованиями потребителей;

д) за техническую помощь в обслуживании товара у потребителя.

#### 45. На рисунке изображена:

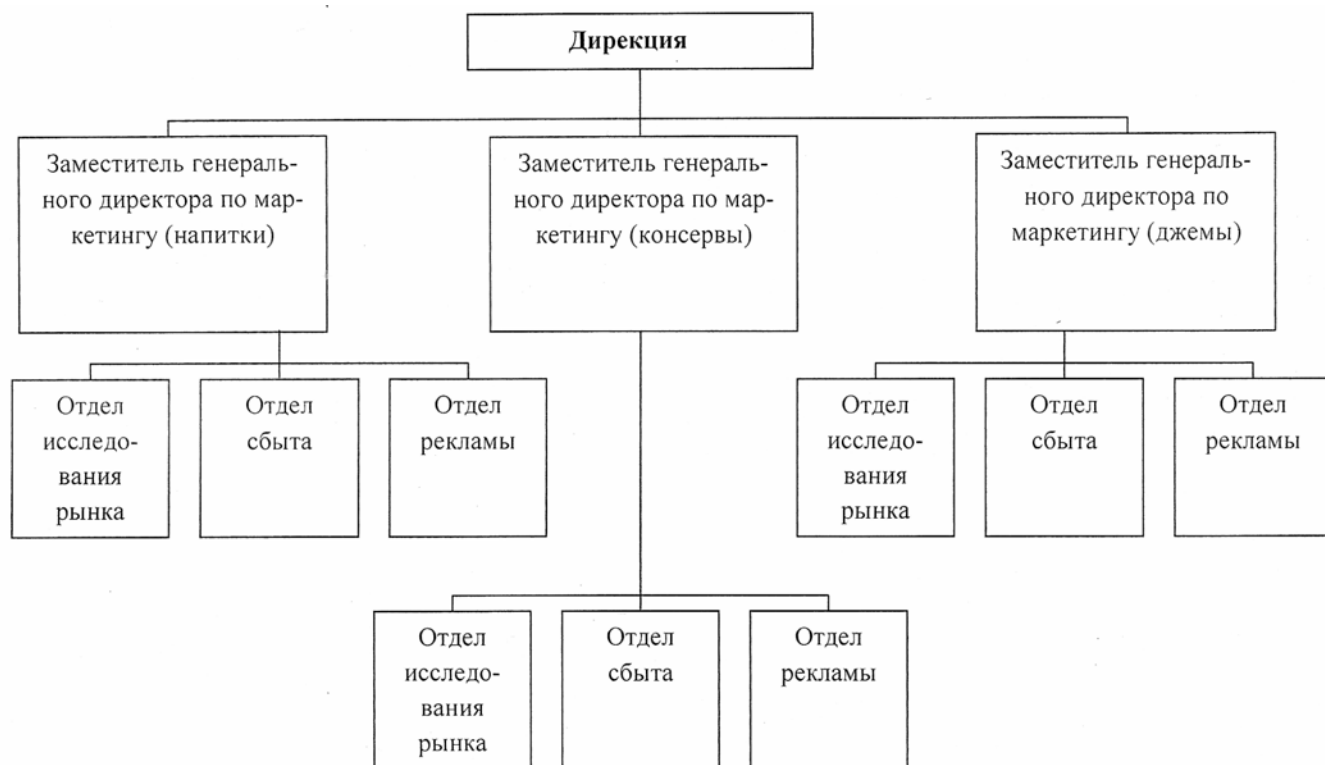
а) дивизиональная организационная структура управления компанией, когда отдел сбыта является штабным отделом;

б) дивизиональная организационная структура управления компанией, когда отдел маркетинга является штабным отделом;

в) дивизиональная организационная структура управления компанией;

г) товарно-рыночная организация управления компанией;

д) матричная организация.



**46. В теории и практике организации управления часто встречается термин «линейный руководитель» или «должность линейного руководителя». В каких типах организации встречается эта должность?**

- а) в линейной структуре;
- б) в линейно-функциональной;
- в) в дивизиональной;
- г) во всех трех перечисленных выше структурах;
- д) ни в одной из перечисленных выше структурах.

**47. Освоение многих видов деятельности на многих предприятиях организовано на базе управления проектами. Какое из следующих утверждений наиболее точно характеризует управление по проектам?**

- а) управление проектами является примером матричной организации;
- б) проектное управление главным образом позволяет реализовать преимущества функциональной специализации;
- в) в условиях управления проектами сохраняется единое общее руководство;
- г) верны все утверждения.

**48. Основными задачами и функциями службы маркетинга являются:**

- а) разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга;
- б) исследование рынка, потребительских требований к товару;
- в) разработка маркетинговой программы предприятия;
- г) организация сбыта продукции и доставка ее потребителю;
- д) первые три утверждения верны, а четвертое - неверно.

**49. Организация управления, ориентированная на определенные продукты/рынки эффективна в случае:**

- а) большого количества различных продуктов;
- б) большого числа различных типов потребителей;
- в) большого количества различных продуктов и большого числа различных типов потребителей;
- г) существование различных типов потребителей в различных регионах;
- д) при большом количестве различных продуктов и незначительном числе потребителей.

**50. Что подразумевается под делегированием в теории организации?**

- а) делегирование полномочий по координации и прямому управлению;
- б) передача отдельных заданий с соответствующими полномочиями и обязанностями при сохранении руководством ответственности за конечные результаты;
- в) делегирование ответственности за конечные результаты с соответствующими исполнительскими полномочиями;
- г) первые два утверждения верны, а третье - неверно;
- д) все утверждения ошибочны.

**51. В управлении организацией может преобладать централизация или децентрализация. Какие из приведенных ниже утверждений верно отражают концепцию централизации/децентрализации?**

- а) при децентрализации решения принимаются исполнителями на рабочих местах при максимальной вовлеченности исполнителей в процесс разработки решений;

б) при децентрализованном управлении решения принимаются высшим руководством, а затем реализуются децентрализованно в различных подразделениях компании;

в) и условиях централизации решения принимаются большинством сотрудников на всех уровнях управления;

г) в условиях централизации решение может быть принят на любом уровне управления, но затем его реализация осуществляется под контролем высшего руководства;

д) все утверждения верны.

**52. Структура положения об отделе маркетинга включает следующие части:**

а) общие положения, функции отдела, взаимосвязи с другими подразделениями права начальника отдела, ответственность начальника отдела;

б) общие положения, взаимосвязи с другими подразделениями, права и ответственность начальника отдела;

в) общие положения, задачи отдела, функции отдела, взаимосвязи с другими подразделениями, права начальника отдела, ответственность начальника отдела;

г) общие положения, задачи отдела, функции отдела, права и ответственность начальника отдела;

д) общие положения, задачи отдела, функции отдела, взаимосвязи с другими подразделениями и должностная инструкция начальника отдела.

**53. Структура и последовательность разработки маркетинговой программы промышленного предприятия может быть представлена следующими положениями:**

а) краткое содержание маркетинговой программы, определение миссии целей и задач, стратегический анализ (включая анализ возможностей

и угроз и анализ сильных и слабых сторон), формирование и отбор конкретных целей и задач маркетинговой программы, разработка маркетинговых стратегий и их реализация (товарной, ценовой, каналов товародвижения, ФОССТИС), разработка бюджета реализации маркетинговой программы, оценка рисков, оценка эффективности и маркетинговый контроль;

б) краткое содержание маркетинговой программы, определение миссии, целей и задач анализ (включая анализ возможностей и угроз и анализ сильных и слабых сторон), формирование и отбор конкретных целей и задач маркетинговой программы, разработка бюджета реализации маркетинговой программы, оценка рисков, оценка эффективности и маркетинговый контроль;

в) краткое содержание маркетинговой программы, определение миссии, целей и задач, формирование и отбор конкретных целей и задач маркетинговой программы, разработка маркетинговых стратегий и их реализация (товарной, ценовой, каналов товародвижения, ФОССТИС), разработка бюджета реализации маркетинговой программы, оценка рисков, оценка эффективности и маркетинговый контроль;

г) первое утверждение неверно, остальные - верны;

д) все утверждения верны.

**54. При разработке маркетинговой программы необходимо определить будущий размер рынка (рыночное прогнозирование) с использованием коэффициента износа. Используются следующие данные:**

общее число потребительских единиц составляет 1000;

коэффициенты износа равны:

40% после первого года эксплуатации;

60% после второго года эксплуатации;

Расчет выглядит так:  $C_{\text{общий}} = C_{\text{первонач.}} + C_{\text{на замещение}}$

Годы	Первоначальные закупки	Замещающий спрос с учетом коэффициента износа	Общий спрос
Год 1	50	-	50
Год 2	150	20(40% из 50)	170
Год 3	200	98(40% из 170 + 60% из 50)	298
Год 4	150	221(40% из 298 + 60% из 170)	371
Год 5	100	342(60% из 371 + 40% из 298)	442

**В каком году при расчете произошла ошибка?**

**55. При оценке эффективности маркетинговой программы рассчитываются показатели рентабельности продаж или рентабельности собственного капитала. В каких случаях можно говорить об эффективности маркетинговой программы?**

- а) рентабельность продаж > банковского процента;
- б) рентабельность продаж < банковского процента;
- в) рентабельность продаж = банковскому проценту;
- г) первое и третье утверждения верны;
- д) все утверждения верны.

**56. При оценке эффективности маркетинговой программы установлено, что проектные решения обеспечивают рентабельность собственного капитала:**

$$P_{ск} = \frac{\Pi_u}{K_{ск}} \times 100\% = 21\%$$

**А на практике среднеотраслевой уровень этого показателя равен 15%. Необходимо сделать заключение:**

- а) маркетинговая программа эффективна;

- б) маркетинговая программа неэффективна;
- в) трудно определить.

## **12. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### ***12.1. Основная литература:***

1. Т.А.Гайденко. Маркетинговое управление. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: ЭКСМО-МИРТИС, 2005.
2. Данько Т.П. Управление маркетингом. – М.: Инфра-М, 2001.
3. А.Ф.Крюков. Управление маркетингом: Учебное пособие/ А.Ф.Крюков. – М.: КНОРУС, 2005.
4. Управление маркетингом. Теория, практика, информационные технологии. Учеб.пособие под ред.Н.И.Моисеевой. – М.: Финансы и статистика. 2002.

### ***12.2. Дополнительная литература:***

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 6 издание. – СПб.: Питер, 2001.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер. 2000.
3. Диббс С. и др. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2001.
4. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 20002.
5. Михайлова Е.А. Бенчмаркетинг. – М.: ООО Фирма Благовест-В. 2003.
6. О Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. – СПб.: Питер, 2001.
7. Траут Д. Новое позиционирование. – СПб.: Питер. 2002.



8. Хейс Дж., Риверс Р. и др. Управление маркетингом: опыт и проблемы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
9. Ламбен Ж.-Ж. Управление, ориентированное на рынок. – СПб.: Питер, 2004.
10. Липсиц И.В. Маркетинг для топ-менеджеров –М.: ЭКОМО, 2007.-448 с.
11. М.МакДональд. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. – М.: Изд. «Дом и Технологии», 2004.
12. Маркетинг: учеб. пособие.-М.: ТК Велби, из-во Проспект, 2007.-232 с.
13. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. учебное пособие.-М.: издательство «Омега-Л», 2007.-204 с.
14. Федосеев В.Н. Управление маркетингом: уч. пособие.-М. ИКЦ «МАРТ», Ростов н\Д:Издат. Центр «МАРТ», 2006.-208с.

### ***12.3. Периодические издания:***

1. Маркетинг
2. Маркетинг в России и за рубежом
- 3 .Маркетинг и маркетинговые исследования
4. Практический маркетинг
5. Продажи