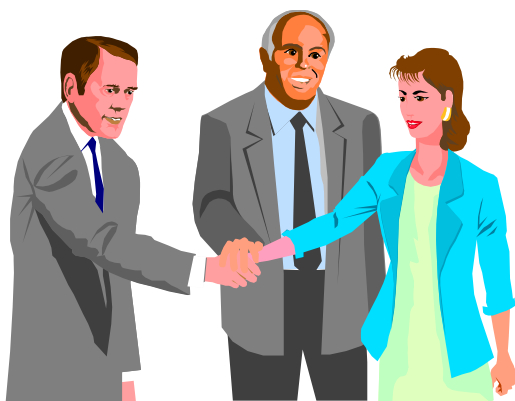


Е. М. КОРОЛЬКОВА

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ



• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •

Министерство образования Российской Федерации
Тамбовский государственный технический университет

Е. М. КОРОЛЬКОВА

**ОРГАНИЗАЦИЯ
МАРКЕТИНГА НА
ПРЕДПРИЯТИИ**

*Утверждено Ученым советом университета
в качестве учебного пособия*

Тамбов
• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •
2001

ББК У9(2)-21я73
К66

Рецензенты:
Доктор экономических наук, профессор

О. Н. Беленов
Доктор технических наук, профессор
С. И. Дворецкий
Генеральный директор ОАО "Тамбовполимермаш"
Е. И. Савчук

Королькова Е. М.

К66 Организация маркетинга на предприятии: Учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 148 с.
ISBN 5-8265-0077-8

Изложены основные понятия и методология формирования структуры управления предприятием, действующим на принципах маркетинга. Подробно рассматриваются виды организационных структур службы маркетинга на предприятии, основные задачи и функции подразделений службы маркетинга, распределение задач, обязанностей, прав и ответственности в системе маркетинга, его кадровое обеспечение.

Важное место в пособии уделяется вопросам планирования маркетинговых исследований на предприятии и планирования производства на основе маркетинга.

Отдельный раздел пособия посвящен маркетинговой концепции формирования интрапренерства на предприятии.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 655800 – "Пищевая инженерия", 655400 – "Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии и нефтехимии и биотехнология", будет полезно руководителям и специалистам предприятий.

ББК У9(2)-21я73

□ ISBN 5-8265-0077-8

© Тамбовский государственный
технический университет
(ТГТУ), 2001
© Королькова Е. М., 2001

ВВЕДЕНИЕ

Современная концепция управления предприятием состоит в том, что вся его деятельность (научно-техническая, производственная, сбытовая, по техническому обслуживанию и т.п.) основывается на знании потребительского спроса и его изменения в перспективе.

Естественно, что предприниматель заботится об удовлетворении потребностей целевого рынка не из альтруистических соображений. К этому его побуждает осознание объективных обстоятельств, стремление "выжить" в условиях насыщенного рынка и жесткой конкуренции при быстро меняющихся рыночных обстоятельствах и растущих разносторонних требованиях потребителей.

Переход производства к рыночным отношениям вызывает необходимость создания маркетинговой системы в соответствующих производственно-хозяйственных структурах, которая предполагает производить продукцию и виды услуг в объеме полного сбыта и ставит тем самым производство продукции (услуг) в функциональную зависимость от спроса. Отсюда следует, что предприятиям необходимо производить только то, что, безусловно, найдет сбыт, а не пытаться навязывать покупателю несогласованную предварительно с рынком продукцию.

Суть современного маркетинга раскрывается в следующих трех взаимосвязанных положениях [1].

Первое - важнейшую информацию для принятия решений в области рыночной деятельности предприятие черпает из окружающей (внешней) среды. Задача "выживания" предприятия в условиях насыщенного рынка, оптимального достижения им поставленных целей может быть реализована лишь благодаря обеспечению постоянного динамического равновесия, максимальной согласованности с внешней средой. Не внутренняя структура, не ресурсы предприятия, а именно постоянно меняющаяся окружающая среда является источником и реальной опорой его стратегических решений и повседневных действий.

Второе - количественная мера воздействий предприятия в области маркетинга определяется исследованиями рынка. Ни прошлый опыт, ни интуиция, ни даже логика здравого смысла не смогут заменить знаний, приобретаемых в результате непосредственного изучения постоянно меняющейся ситуации во внешней среде предприятия. Чем насыщеннее и динамичнее рынок, тем меньше шансов у предприятия найти адекватное воздействие на него, используя метод проб и ошибок. Исследования рынка позволяют предприятию избежать ошибок в принятии производственных и коммерческих решений, снизить риск в борьбе с конкурентами, увеличить предсказуемость результатов деятельности в ближайшей и отдаленной перспективах.

Третье - не следует пассивно идти за рынком, надо активно воздействовать на потребности, формируя рынок. Необходимость активного воздействия на рынок диктуется присутствием на нем конкурирующих товаров или услуг, а также всеобщей тенденцией сокращения жизненного цикла товаров, являющейся следствием ускоренного распространения технологического прогресса. Предприятия-конкуренты вынуждены постоянно стремиться к инновационному прорыву, обеспечивающему долговременные конкурентные преимущества. Обновляя ассортимент, внося элементы новизны в сам товар, его свойства, сферы применения, упаковку, приемы дифференциации и позиционирования, формы сбыта, обоснование достоинств цены, содержание маркетинговых коммуникаций, предприятие стремится активно воздействовать на потребителей, поставщиков, посредников и одновременно эффективно противодействовать конкурентам. Исследователями замечено, что с повышением уровня жизни индивида в его оценке альтернатив выбора и принятии решения о покупке, значительно возрастает роль эмоциональной составляющей. Это весьма

важно учитывать при разработке программы активного воздействия на потребителей, в частности, при обосновании и реализации стратегии маркетинговых коммуникаций.

Взаимосвязь выделенных принципов маркетинга можно проиллюстрировать с помощью схемы (рис. 1).

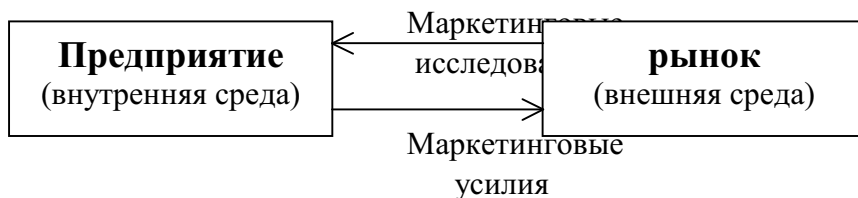


Рис. 1 Наглядное представление принципов маркетинга

Двуединый и взаимодополняющий процесс познания рынка (внешней среды) с помощью маркетинговых исследований и активного воздействия на него с помощью маркетинговых усилий (арсенала ценовых и неценовых средств) и определяет смысл **рыночной ориентации управления**, построенного на принципах маркетинга.

Служба маркетинга, создаваемая в организациях (предприятиях), должна являться мозговым центром, источником информации и рекомендаций не только рыночной, но и производственной, научно-технической, финансовой политики предприятия.

1 СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ДЕЙСТВУЮЩИМ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА

1.1 ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Сегодня маркетинг получает все более широкое признание. Исторически развиваясь, он перерос функцию управления сбытом. На определенном этапе предприниматели стали отказываться от **сбытового маркетинга**, осознавая, что невозможно эффективно управлять сбытом без внесения своевременных изменений в производство. В результате не только сбытовая деятельность, но и сфера производства стала объектом приложения маркетинга. При этом его стали называть **интегрированным маркетингом**. Распространив свое влияние на другие сферы экономической жизни предприятия (ценообразование, финансы, кадры), полноценный современный маркетинг становится **системным**. Таким образом, из функции управления сбытом маркетинг превратился в функцию "управления производственной, сбытовой и торговой деятельностью фирмы" [2], т.е. в одну из важнейших функций управления предприятием. Претензии маркетинга на приоритет в сфере управления вполне объективны, так как он обеспечивает предприятию решение важнейшей проблемы - выживание на рынке. Признание этого на практике выражается в наделении маркетинговой службы широкими полномочиями и большой ответственностью, подчиненностью ее напрямую одному из первых (а иногда и первому) лиц в управлении предприятием – маркетинг-директору.

Специалисты маркетинговой службы должны находиться в начале, а не в конце производственного цикла. Они призваны устанавливать и доводить до каждого инженера, служащего и производственника сведения о том, какой с точки зрения потребителя должна быть данная продукция (услуга), какую он готов платить цену, где, когда и в каком объеме потребуется эта продукция или услуга.

Маркетинг не сразу нашел свое воплощение в системе управления предприятием. Этому предшествовало несколько исторических этапов становления управленческой теории. По мнению многих исследователей каждому этапу соответствует своя методология или концепция управления [3].

До начала 50-х гг. в теории и практике управления предприятием преобладал **метод бюджетного контроля**. Структура доходов и расходов предприятия корректировалась по мере возникновения потребности в связи с изменением текущей рыночной ситуации. Очевидно, что такое управленческое вмешательство в структуру производства и сбыта не могло быть достаточно эффективным и безотказным, поскольку запаздывало по времени. Особенно, если рынок начинал динамично развиваться.

На смену бюджетному контролю пришло **долгосрочное планирование**, построенное на идее прогноза основных показателей деятельности предприятия. Прогнозирование осуществлялось, как правило, с помощью экстраполяции динамических рядов фактических показателей деятельности предприятия за длительный прошлый период. Естественно, что перенесение тенденций прошлого в будущее было главным недостатком такого подхода в управлении.

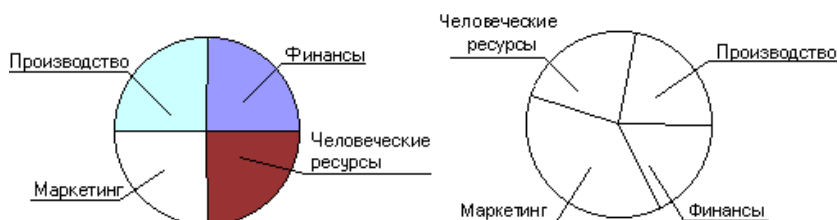
Отвергая его, в 60-е гг. в практику управления внедрилась концепция **стратегического планирования**, основанная на идее учета предполагаемого изменения рынка (спроса и конкуренции) при разработке плановых показателей предприятия. Основная задача при этом заключается в том, чтобы предугадать будущие конъюнктурные колебания и подстроить под них производственно-сбытовую деятельность предприятия. Именно ориентация на рынок открывает здесь возможности для применения идей маркетинга.

Некоторые отделы предприятия (обычно производственный, финансовый и исследовательский) весьма ревниво наблюдают за маркетинговой переориентацией, так как считают, что усиление маркетинговой функции приведет к снижению их влияния в организации (рис. 2).

Первоначально маркетинг воспринимался как одна из нескольких одинаково важных деловых функций (рис.2, а). Проблемы со сбытом приводят к тому, что маркетологам удается доказать всю важность своей работы (рис. 2, б). Затем маркетологи идут дальше, утверждая, что маркетинг - основная функция предприятия, поскольку очевидно, что без потребителей нет и самого предприятия. Они считают, что маркетинг должен быть в центре деятельности экономической организации, а все остальные службы призваны лишь обеспечивать его (рис. 2, в). Естественно, что с подобной точкой зрения не согласны остальные менеджеры предприятия. Тогда маркетологи проясняют вопрос, утверждая в центре потребителя, а не маркетинг (рис. 2, г). Они ратуют за ориентацию на потребителя, когда все функции предприятия во взаимодействии направлены на понимание, обслуживание и удовлетворение потребителей. И, наконец, маркетологи утверждают, что нужды потребителей могут быть осознаны и эффективно удовлетворены только в том случае, когда отделу маркетинга отводится центральная роль (рис. 2, д).

Аргументы в пользу концепции маркетинга чрезвычайно просты:

- в отсутствие потребителей активы предприятия не представляют ценности;
- основная задача предприятия - привлечение и удержание потребителей;
- потребителя привлекает предложение, которое выглядит более заманчивым, чем предложения конкурентов, а удержать покупателя позволяет удовлетворение его потребностей;
- задачи маркетолога заключаются в том, чтобы потребитель был не в состоянии отвергнуть предложение предприятия и найти способы удовлетворить потребности клиента;
- степень удовлетворения потребителя зависит от работы каждого отдела предприятия;
- маркетинг должен объединить работу всех этих отделов и гарантировать



удовлетворение потребителя.

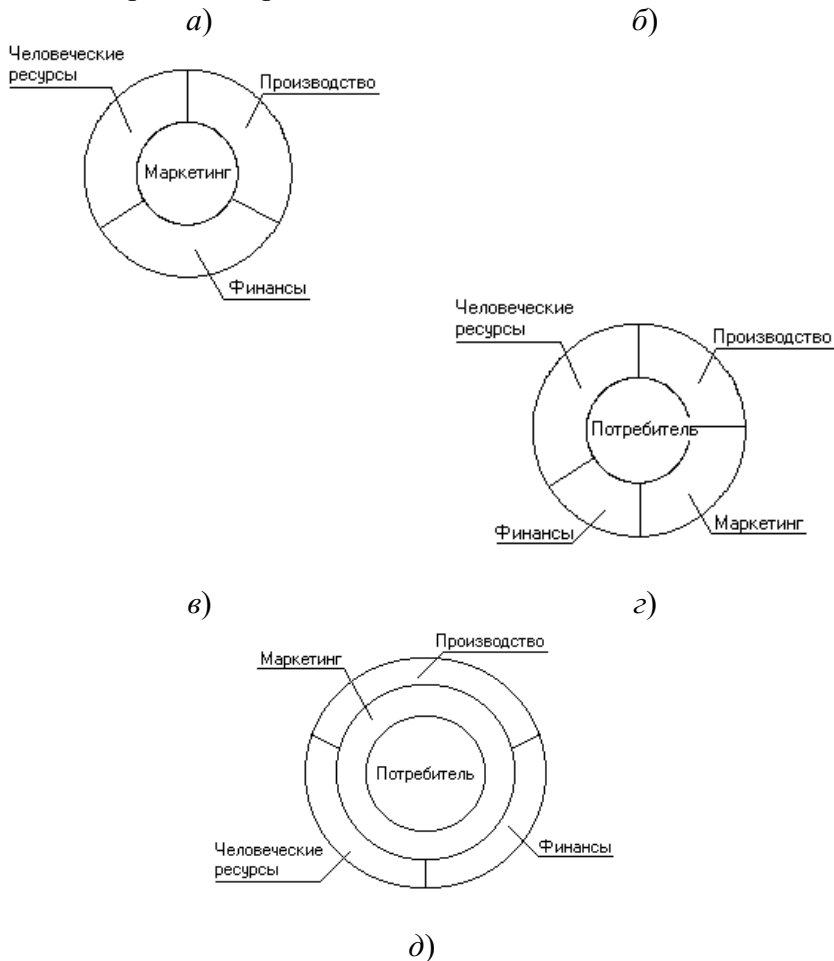


Рис. 2 Эволюция взглядов на роль маркетинга в предприятия:

- а* - маркетинг как одна из функций; *б* - маркетинг как одна из важных функций;
в - маркетинг как основная функция контроля; *г* - потребитель выполняет функцию контроля; *д* - потребитель выполняет функцию контроля через интегрирующую функцию маркетинга

1.2 РАЗВИТИЕ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА

За много лет маркетинг "вырос" из простого отдела сбыта в важнейшую функциональную сферу деятельности предприятия. Рассмотрим, как идет развитие отделов маркетинга, как они организованы, как взаимодействуют с остальными отделами фирмы.

В развитии внутрифирменной системы маркетинга можно выделить шесть этапов.

Этап 1. Простой отдел сбыта (рис. 3, *а*). Небольшие фирмы, как правило, создают должность вице-директора по сбыту, в задачу которого входит управление торговым персоналом. Иногда сам вице-директор принимает непосредственное участие в торговле. Когда фирмы требуется провести маркетинговые исследования или рекламную кампанию, вице-директор по сбыту пользуется услугами сторонних специалистов.

Мировая практика говорит о том, что целесообразно начинать перестройку оргструктуры управления предприятием с усиления роли отдела сбыта и расширения числа функций, им

выполняемых. Отделы сбыта, помимо сбыта продукции и услуг, могут заниматься также рекламой и отдельными маркетинговыми исследованиями.

По мере того как сфера торговой деятельности предприятия расширяется, усиливается конкуренция, появляется необходимость проводить исследования по более широкому кругу маркетинговых проблем: изучение рынка и товара, реклама, организация послепродажного обслуживания.

На начальном этапе ориентации деятельности предприятия на маркетинг выполнение этих функций возлагалось на отдел сбыта. При этом часто повышался статус начальника отдела сбыта до уровня вице-директора предприятия. Иногда в отделе сбыта выделялась специальная группа и назначался ее руководитель, ответственные за всю маркетинговую деятельность, кроме сбыта.

Дальнейшее углубление ориентации деятельности предприятия на маркетинг приводит к повышению роли всех указанных функций маркетинга и к появлению новых, например, функции стимулирования продаж. Появляется необходимость обеспечить управление всем комплексом маркетинга в целом.

Для квалифицированного управления комплексом маркетинга целесообразно группу маркетинга преобразовать в отдел, выделив его из отдела сбыта.

Зачастую отдел маркетинга укреплялся путем передачи ему специалистов и функций, ранее входивших в другие подразделения предприятия (производственные, исследовательские и конструкторские, плановые). В своем новом составе отдел маркетинга стал отвечать за реализацию всех основных функций маркетинга.

Теперь на предприятии функционирует два отдела – сбыта и маркетинга, подчиненных вице-директору по сбыту.

Следующий шаг в перестройке оргструктуры управления – повышение статуса начальника отдела маркетинга до уровня вице-директора предприятия. Поскольку функции маркетинга по своей сути являются более широкими, чем функции сбыта, и включают последний, целесообразно вице-директору по маркетингу передать функции сбыта, т.е. ликвидировать должность вице-директора по сбыту. (Возможно просто трансформировать должность вице-директора по сбыту в должность вице-директора по маркетингу). Руководитель отдела сбыта, если он остается, подчиняется теперь вице-директору по маркетингу.

Вице-директор предприятия по маркетингу, как правило, встречает сопротивление и противодействие со стороны других вице-директоров данного предприятия.

Так, вице-директор предприятия по производству является сторонником снижения производственных затрат и отрицательно относится к перестройке производства и т.д. (подробнее об этом речь шла выше).

Лучший выход из создавшейся ситуации – повышение статуса вице-директора по маркетингу до уровня первого вице-директора.

Этап 2. Отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга (рис. 3, б). По мере расширения предприятия ей приходится добавлять или усиливать некоторые маркетинговые службы. Создается должность директора по маркетингу, который управляет последними.

Этап 3. Самостоятельный отдел маркетинга (рис. 3, в). Продолжая расти, фирма может позволить себе дополнительные вложения в маркетинговые исследования, разработку новых товаров, рекламу и стимулирование сбыта, улучшение сервиса. Постепенно президент фирмы приходит к пониманию, что с точки зрения прибыли выделение отдела маркетинга в самостоятельный отдел будет выгодно. Для руководства отделом учреждается должность вице-директора по маркетингу. Как и вице-директор по сбыту, он подчиняется генеральному директору или его первому заместителю. На данном этапе сбыт и маркетинг – это уже две различные функции, которые, тем не менее, должны быть тесно связаны между собой. Такая

расстановка сил позволяет президенту более сбалансированно оценить возможности и проблемы своей фирмы. Предположим, что объем продаж падает и президент ищет решение проблемы. Вице-директор по сбыту может предложить нанять больше торговых работников, повысить им жалование, провести соревнование типа "кто больше продаст", обучить торговый персонал, снизить цену, чтобы товар лучше продавался.

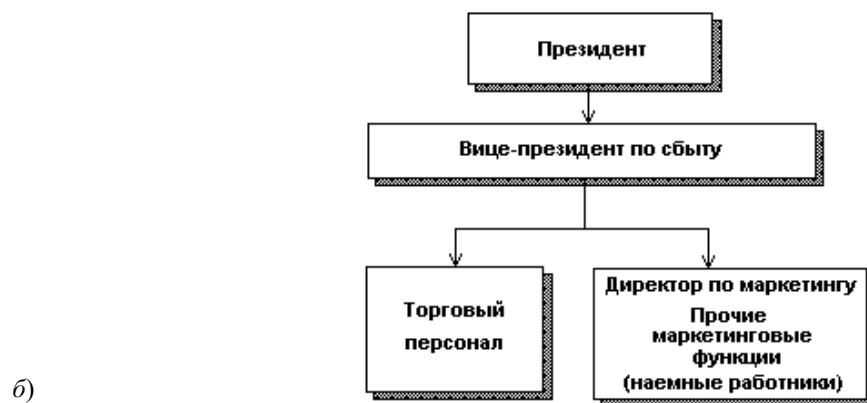


Рис. 3 Этапы развития отделов маркетинга



з) д)



Продолжение рис. 3

Вице-директор по маркетингу должен проанализировать ситуацию, сложившуюся на рынке. Те ли сегменты обслуживает предприятие? Меняются ли взгляды целевых потребителей относительно продуктов предприятия и конкурентов? Оправданы ли изменения характеристик продукта, его стиля, упаковки, сопутствующих услуг, распределения, продвижения?

Этап 4. Современный отдел маркетинга (рис. 3, з). Очень часто отношения между вице-директорами по сбыту и маркетингу натянуты, основаны на недоверии друг к другу. Вице-директор по сбыту недоволен тому, что торговому персоналу отводится меньшее место в маркетинге-микс. Вице-директор по маркетингу просит все больше средств на мероприятия неторгового характера.

Задача менеджеров по маркетингу состоит в том, чтобы определять целевые возможности роста, составлять стратегии и программы маркетинга. Торговые работники отвечают за выполнение этих программ. Маркетологи исходят из маркетинговых исследований, пытаются выделить и понять рыночные сегменты, учитывают долгосрочную перспективу. Их цель – с прибылью для предприятия увеличить долю рынка. Торговые же

работники, наоборот, полагаются на свой опыт работы, стараются дойти до каждого конкретного покупателя. Основная масса их рабочего времени уходит на личное общение с клиентами и заказчиками. Они живут сегодняшним днем и стараются выполнить свой план по сбыту.

Если между торговлей и маркетингом возникают слишком большие трения, президент предприятия может, разобравшись в конфликте, либо вернуть маркетинг под руководство вице-директора по сбыту, либо поручить начальнику отдела маркетинга отвечать за все, в том числе и торговый персонал. Последнее решение лежит в основе современного отдела маркетинга – отдела, которым руководит исполнительный директор по маркетингу и сбыту. В его подчинении находятся все те, кто выполняет какие-либо маркетинговые функции, и менеджеры по сбыту.

Этап 5. Эффективная маркетинговая фирма (рис. 3, з), которая может иметь активный отдел маркетинга и все равно терпеть неудачу на рынке. Все зависит от того, как остальные отделы фирмы смотрят на покупателей, как воспринимают свою маркетинговую ответственность. Если они просто показывают на отдел маркетинга и говорят: "Это их дело", то маркетинг такого предприятия назвать эффективным нельзя. Только тогда, когда все работники поймут, что своими рабочими местами они обязаны покупателям, выбирающим их товары, можно говорить об эффективной маркетинговой фирме.

Этап 6. Предприятие, основанное на процессах и результатах (рис. 3, д). В настоящее время многие предприятия меняют свою организационную структуру, фокусируя ее на ключевых процессах, а не на отделах. Организацию по отделам все чаще считают препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких как создание новых продуктов, приобретение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов. Чтобы достичь определенных результатов по всем этим процессам, в предприятиях создаются смешанные команды и назначаются их руководители. Маркетологи и торговые работники, работающие в таких командах, отчитываются перед двумя "начальниками": перед командой и перед отделом маркетинга

1.3. Особенности построения оптимальной структуры управления предприятием, действующим на принципах маркетинга

В построении организационных структур управления предприятием, действующим на принципах маркетинга существуют свои специфические особенности.

Прежде всего, предприятие должно формировать как минимум четыре службы [4]:

- маркетинговую, обеспечивающую рыночную деятельность;
- производственную, обеспечивающую производство продукции или оказание услуг по рекомендациям службы маркетинга;
- юридическую, отвечающую за правовое обеспечение отношений с заказчиками, поставщиками, подрядчиками, собственным персоналом предприятия;
- штабную, обеспечивающую нормальное функционирование трех основных служб, их взаимодействие.

Любая организационно-производственная структура предприятия должна обеспечить беспрепятственное движение всех информационных потоков, которыми оно (предприятие) связано с внешней средой. При этом структурные подразделения внутри предприятия (отделы, службы и т.п.) должны возникать вполне естественно там и только там, где необходимо преобразовать эти потоки в соответствующую количественную или качественную форму.

При создании структуры следует стремиться к максимальной простоте и ясности схем циркуляции потоков. Кроме того, необходимо выделять в структуре оперативные элементы, от которых зависит материальное выполнение планов предприятия (линейные

подразделения) и штабы (отделы типа финансовых, транспортно-экспедиционных и т.п.), являющиеся по существу обслуживающими подразделениями у линейных и данные создавать все усилия для эффективного функционирования последних.

Важнейшим условием при формировании структуры управления предприятия является необходимость учета автоматизации практически всех процессов управленческой деятельности (формирование соответствующих АРМ), предусматривая при этом необходимость работы с компьютерами работников всех уровней – от непосредственных исполнителей до дирекции (руководителей организаций). Именно такой подход позволит сформировать структуру, в общих чертах способную сохранить ее в течение многих лет и допускающую, вместе с тем, быстрые организационные (структурные) коррективы, перестройки.

Организационные структуры управления предприятием обычно создаются на основе существующих структур. Алгоритм формирования эффективной организационной структуры при этом должен включать в себя как минимум четыре этапа:

1 Построение организационной структуры управления:

- определение главной цели, подцелей, функций и задач по достижению соответствующих подцелей, которые определяются на основе проведенных предварительно маркетинговых исследований;

- обоснование соответствующей функциональной структуры управления путем построения адекватных моделей, обеспечивающих четкое с необходимой степенью детализации описание различных процессов управления, условий и факторов, определяющих логику и взаимоотношения участников этого процесса;

- образование структурных подразделений организационной структуры управления на основе: построения структурных блоков, ориентированных на товары, рынок или потребителя; объединения в структурных блоках целевых групп специалистов и образования соответствующих целенаправленных команд, функционирующих на сетевом принципе их взаимодействия; необходимости ориентации на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля; объединения сходных функций внутри структурных блоков под единым началом и четкого отделения общих групп функций (и соответствующих руководителей) от других согласно функциональной модели; необходимости наделения работников ответственностью и, вместе с тем, возможностью для проявления инициативы;

- определение сферы компетенции каждого из управляющих работников, объема их власти и ответственности; кроме того, должны быть предусмотрены действенные инструменты обеспечения власти (т.е. по сути выполнения распоряжений) и эффективные структурные средства сбора и доставки информации.

В процессе формирования структуры управления предприятия, действующего на принципах маркетинга, должны быть разрешены в первую очередь следующие главные вопросы, стоящие перед ними:

- суть долгосрочных и краткосрочных целей, маркетинговая стратегия по достижению этих целей;

- количественный состав персонала, необходимый для обеспечения функционирования структуры с соответствующим определением деловых качеств, уровнем подготовки и компетенции этих людей;

- наладка локальных автоматизированных сетей и автоматизация управленческих работ;

- обеспечение финансовыми ресурсами, необходимыми для рентабельного функционирования предприятия.

2 Оптимизация структуры и состава кадров управления организационной структуры на основе сбалансированности рабочих мест по трудоемкости и средствам, необходимым и достаточным для выполнения соответствующих функций, путем использования теории потоков и присущих ей методов (матричный подход) их оптимизации [5].

3 Подбор и рациональная расстановка кадров в структурных подразделениях организационной структуры:

- оценка их профессионально-квалификационных возможностей с учетом социально-психологических и эстетических характеристик кадров;
- разработка для них должностных инструкций, в которых должны быть ясно выделены функции, средства, обязанности, права, власть и ответственность.

4 Формирование организационной культуры предприятия в целом и его структурных подсистем (субкультур) на основе определенных принципов и с учетом факторов, определяющих эту культуру (см. рис. 4). Организационная культура придает обезличенной структуре управления предприятием свое конкретное "лицо", отражающее стиль и характер управленческих взаимосвязей как внутри его, так и во внешнем проявлении с другими экономическими субъектами хозяйствования. Главными принципами, формирующими организационную культуру предприятия, являются: комплексность представлений о назначении производственной системы (предприятия); первоочередность определения ценностей и философии данной системы; историчность; отрицание силового воздействия; комплексность оценки. Наряду с этим необходимо также принимать во внимание ряд определенных признаков организационной культуры, к которым следует отнести:

- социальность культуры, ее регулирующее воздействие на сотрудников предприятия и их взаимоотношения;
- она является результатом человеческих действий, мыслей, желаний;
- она полна традиций, познаваема и способна изменяться;
- она многогранна и ее нельзя постичь с помощью одного какого-либо подхода;
- она есть результат и процесс и всегда находится в развитии.

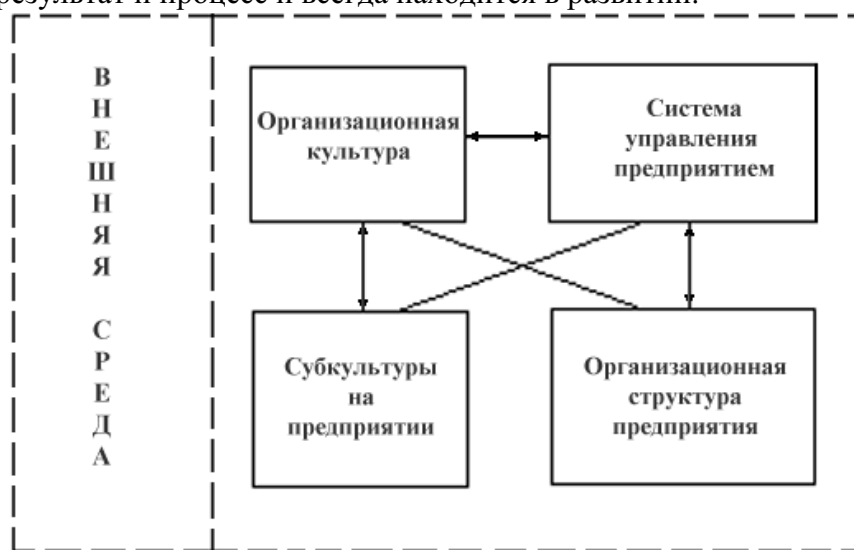


Рис. 4 Структурная схема формирования организационной структуры предприятия

Среди основных факторов, оказывающих влияние на организационную культуру, следует учитывать такие как: идейные цели и ценности, господствующие в обществе; выдающиеся личности для подражания; внутренние стандарты и правила; неформальные каналы связей.

Важным аспектом организационной культуры является то, что внутри фирмы она разделится на ряд частных культур. При этом степень дифференциации определяется различиями в решаемых задачах, особенностью организационной подсистемы (отдела, сектора и т.д.), территориальной особенностью. Главная задача руководства в данном случае будет заключаться в согласовании субкультур с общей организационной культурой для избежания ее дисфункционального влияния на развитие предприятия.

Субкультуры, составляющие общую организационную культуру предприятия, в свою очередь непосредственно связаны с культурой бизнес-коммуникаций, характеризующей нормы поведения, чувства, отношение ценностей людей, работающих в организации. Она оказывает определенное влияние на повседневное взаимодействие всех сотрудников и руководителей и предъявляет к ним соответствующие требования, которые формируют их поведение. При этом учет личностных качеств индивидуумов, определяющих, наряду с другими, их поведение в организациях, является неотъемлемым условием приведения культуры бизнес-коммуникаций в соответствие с организационной культурой, а, следовательно, – повышения эффективности их функционирования.

Необходимо отметить, что никакая структура управления не является наилучшей, так как у всех могут быть достоинства и недостатки. Следовательно, она (структура) должна периодически анализироваться в связи с ее успехами или неудачами на рынке, и, в случае необходимости, перестраиваться в направлении ликвидации отдельных служб и создания других и т.п., а также изменения ее субкультур и организационной культуры в целом для достижения соответствующих краткосрочных и долгосрочных целей предприятия.

2 МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Виды организационных структур службы маркетинга

Достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Для организации маркетинга не существует универсальной схемы. Отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах; они, как правило, являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия. Однако на предприятиях, производящих специфическую продукцию, эти отделы иногда становятся элементом технической сферы. Каждое предприятие (фирма) создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.).

Вместе с тем маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления предприятием. Несмотря на очень большое число вариантов, реальное объединение маркетинговой деятельности предприятий чаще всего осуществляется по функциям или по товарам. Организационная структура службы маркетинга может иметь одну из следующих ориентации по:

- функциям;
- товарам;
- рынкам и покупателям;
- регионам;
- функциям и товарам;
- функциям и рынкам;
- функциям и регионам.

Структура *функционального* типа целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико. В этом случае рынки и производимые товары рассматриваются как однородные, для работы с которыми создаются специализированные отделы. На рис. 5 представлена схема службы маркетинга, организованной по функциям. Кроме указанных подразделений, в службе маркетинга могут быть созданы отделы: планирования маркетинга, управления товародвижением, новых товаров. Функциональная организация маркетинга базируется на разделении труда по установившимся и вновь возникающим функциям, на специализации работников. При небольшой номенклатуре выпускаемой продукции функциональная организация маркетинга обладает высокой маневренностью благодаря простоте управления. Однако при расширении номенклатуры выпускаемой продукции производственная маневренность снижается, поскольку возрастает период реакции на изменение внешних условий. Функциональную структуру маркетинга характеризует слабая гибкость стратегии, так как она ориентирует на достижение текущего эффекта, а не на внедрение нововведений. Подобная структура маркетинговой деятельности не способствует динамизму и новаторству. В целом же такая структура является эффективной формой организации только при устойчивом производстве ограниченного ассортимента изделий. Функциональная маркетинговая структура выступает базовой для остальных форм.

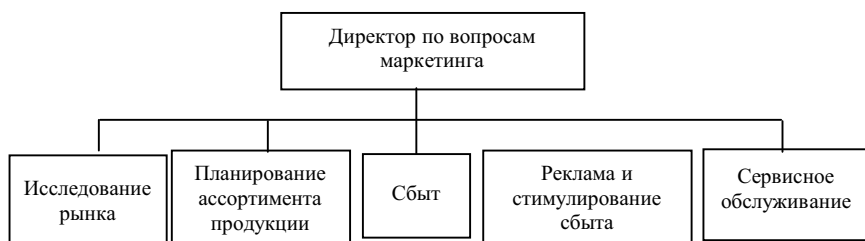


Рис. 5 Функциональная структура маркетинга

Для предприятий, выпускающих большое количество разнообразной продукции, требующей специфических условий производства и сбыта, целесообразна организация маркетинга по *товарному* принципу (рис. 6). Она имеет ряд достоинств. Управляющий по определенному товару координирует весь комплекс маркетинга по этому товару и быстрее реагирует на возникающие на рынке проблемы. Такая маркетинговая структура обходится дороже, чем функциональная, поскольку требуется больше расходов на оплату труда из-за увеличения количества работников. Поэтому организация службы маркетинга по товарному принципу распространена только на крупных предприятиях, где объем продаж каждого товара достаточен для того, чтобы оправдать неизбежное дублирование в работе. Подобная маркетинговая структура в развитых странах имеет место в крупных децентрализованных предприятиях, где каждый филиал специализируется на выпуске конкретного товара.



Рис. 6 Организационная структура службы маркетинга с ориентацией на товары

Маркетинг конкретного товара в последнее время приобретает большее значение потому, что в странах развитого рынка дифференциация товара становится одним из главных факторов конкурентной борьбы. В этой связи важной является деятельность управляющего по товару. Круг его обязанностей в разных фирмах (предприятиях) неодинаков, тем не менее можно отметить его основные функции:

- составление плана и бюджета маркетинга своего товара;
- прогнозирование возможных изменений на рынке товара;
- сбор информации и изучение деятельности конкурентов;
- координация деятельности всех подразделений предприятия, влияющих на маркетинг конкретного товара;
- контроль за соотношением цен и соблюдением статей бюджета;
- введение новых товаров и снятие с производства старых.

Следует отметить, что в зависимости от конкретных условий деятельности предприятия эти функции могут быть несколько иные. Ответственность за маркетинг должна лежать на управляющем по товару в тех случаях, когда покупательские привычки определяются характером товара и аналогичны для всех категорий промышленных покупателей и конечных потребителей. Если же можно сгруппировать различия в потребностях и привычках отдельных групп потребителей, последние могут рассматриваться как различные рынки.

Для предприятий, продающих свою продукцию на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые товарные предпочтения, а товары требуют специфического обслуживания, целесообразна организация маркетинга по *рынкам* (рис. 7). Рынком может выступать отрасль промышленности либо сегмент однородных покупателей. Введение должности управляющего по рынку ставит запросы покупателей в центр внимания. Основные рынки закрепляются за управляющими по рынкам, последние сотрудничают со специалистами функциональных подразделений в разработке планов по различным направлениям функциональной деятельности. Для каждого рынка должна быть выработана своя стратегия маркетинга.



Рис. 7 Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по рынкам и покупателям

На предприятиях, выпускающих продукцию, покупаемую многими регионами, в каждом из которых целесообразно учитывать специфику потребления этой продукции, маркетинговые структуры могут быть организованы *по регионам* (рис. 8). При организации маркетинга по региональному принципу торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемой территории и работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды. Такая маркетинговая структура чаще всего встречается в крупных децентрализованных фирмах (особенно международных) с обширными рынками, которые иногда разграничиваются на отдельные зоны и районы. Недостатком подобной маркетинговой структуры, так же как и структур, ориентированных на товары и рынки, является дублирование работ, а также проблемы координации деятельности.



Рис. 8 Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по регионам

Организационные структуры маркетинга, построенные *по функциям и рынкам, функциям и товарам*, а также *по функциям и регионам*, представлены на рисунках 9, 10, 11.



Рис. 9 Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и товарам



Рис. 10 Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и рынкам



Рис. 11 Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и регионам

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих принципов ее построения.

Единство целей – базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала (т.е. доля субсидированного капитала). При этом цели не должны исключать друг друга.

Простота маркетинговой структуры – простота и четкость построения организационной структуры способствуют более легкому приспособлению к ней персонала предприятия и, следовательно, активному участию в реализации целей.

Эффективная система связей между подразделениями, обеспечивающая четкую передачу информации – должна обязательно иметь обратную связь.

Принцип единого подчинения – служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.

Малозвенность маркетинговой структуры – чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.

Координацию ответственности должно осуществлять высшее руководство службы маркетинга.

Под влиянием быстрого изменения потребительского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения производства, а также других факторов изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения. В силу этого маркетинговые структуры должны обладать определенной гибкостью и приспособляемостью.

Маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в том случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы предприятия, если способность к изменениям заложена в самой структуре. Для того чтобы маркетинговые структуры были гибкими, предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

Организационные структуры могут быть двух типов: "жесткие" (механистические); "мягкие" (организмические). Жесткая структура имеет следующие особенности: круг обязанностей работников четко определен контрактом; усилена централизация и специализация власти; работник не обязан выполнять работу, не предусмотренную должностью; действует множество формальных инструкций. Такие организационные структуры эффективны в условиях стабильной внешней среды. В изменчивой среде более целесообразны "мягкие" структуры. Они менее специализированы по сравнению с жесткими, в них преобладает децентрализация полномочий. Круг обязанностей работников определен примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу. Содержание работ постоянно меняется, а от исполнителей руководство ждет предложений по улучшению работы. Формальных инструкций в "мягких" структурах немного, а отношения между работниками лучше. "Мягкость" оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для нововведений и способствует выдвижению новых идей. Мягкость, как известно, обеспечивается матричной структурой [6]. Простейшая матричная оргструктура службы маркетинга представлена на рис. 12.



Рис. 12 Матричная оргструктура службы маркетинга

В матричной структуре исполнители программных мероприятий подчиняются как руководителям маркетинговых программ, так и руководителям функциональных отделов в которых они работают. Полномочия руководителей маркетинговых программ варьируются от почти всеобъемлющей линии власти над всеми деталями программы до практически чисто штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство предприятия. Руководители программ отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данной маркетинговой программе. Для того, чтобы они добивались этого, все материальные и финансовые ресурсы по данной программе передаются в их полное распоряжение. Руководитель программы отвечает за планирование программы, составления графика работы исполнителей программы. Он также контролирует ход выполнения программы, соблюдение запланированных затрат по ней, ее количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов контролируют руководителей маркетинговых программ, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа, ход выполнения задач. По мере появления новых маркетинговых программ трудовые ресурсы возможно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждой программы. Если одновременно разрабатывается несколько программ, то для общего руководства всей программной деятельностью может вводиться должность руководителя центра управления маркетинговыми программами, которому непосредственно подчиняются руководители отдельных программ.

Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ.

Немалое значение для достижения поставленных маркетинговых целей имеет создание внутренних организационных подразделений в службе маркетинга предприятия (фирмы). Здесь, как правило, организуются следующие структурные подразделения.

1 *Отдел по исследованию рынка*, включающий: информационно-исследовательскую группу (бюро); группу (бюро) по исследованию спроса на продукцию; группу (бюро) технического обслуживания исследования рынка. В информационно-исследовательской группе необходимы специалисты по экономической информации, в области сбора и переработки коммерческой информации, библиотечно-информационного обслуживания. Группа по исследованию спроса на продукцию должна иметь специалистов в области анализа и прогнозирования спроса. В группе технического обслуживания исследования рынка нужны специалисты по автоматизированной обработке информации и по ЭВМ.

2 *Отдел по управлению ассортиментом продукции*, включающий группы (бюро) по: управлению ассортиментом старой продукции; управлению ассортиментом новой продукции. В указанных подразделениях должны быть специалисты по формированию ассортимента продукции, а также по качеству продукции.

3 *Отдел сбыта*, содержащий подразделения по оперативно-сбытовой работе, число и название которых определяются в основном широтой номенклатуры производимой продукции и спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

4 *Отдел по формированию спроса и стимулированию сбыта*. В его состав, как правило, входят группы (бюро): рекламы; стимулирования сбыта. Группу рекламы должны составлять специалисты по основным формам и средствам рекламы, экономист по ассигнованиям на

рекламу, специалисты по организации выставок и ярмарок, витрин, демонстрации товаров, организации фирменных магазинов и проведению торговых мероприятий.

5 *Отдел сервисного обслуживания* создается только на предприятиях (фирмах), производящих сложную технику, машины. В отделе должны работать специалисты по управлению сетью сервисного обслуживания, ремонтными мастерскими, по обеспечению запасными частями мастерских и центров обслуживания.

2.2 СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Управленческая структура должна быть настолько гибкой, чтобы предприятие не только приспособивалось к меняющейся ситуации на рынке, но и делало это своевременно и в соответствии со своими целями.

В процессе развития маркетинговых структур, адаптации их к изменениям во внутренней и внешней среде и особенно под влиянием конкурентной борьбы появились вертикальные маркетинговые системы. Вертикальные маркетинговые системы – это по существу альтернатива традиционным каналам сбыта продукции. Обычный канал сбыта состоит из независимого производителя продукции, нескольких (или одного) оптовых, а также розничных торговцев. Каждая организация, являющаяся составной частью традиционного канала сбыта, стремится извлечь максимально возможную прибыль, иногда даже в ущерб всей системе товародвижения, не имея при этом никакого контроля за деятельностью остальных членов канала сбыта.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) – это интеграция таких производств, организаций оптовой торговли, магазинов, которые могут быть независимым бизнесом. Это система, в которой предприятие (предприятия), занимающееся ключевым (основным) производством, обладает властью и возможностью контролировать предприятия и организации, осуществляющие дополнительное производство или сбыт продукции. Например, предприятие по производству автомобилей может стать объединяющим центром для производителей узлов автомашин. Таким образом, вертикальная интеграция означает, что стадии производства и распределения продукции по каналам сбыта охвачены одной иерархической системой. При этом внутри системы рыночный механизм заменяется внутрихозяйственными операциями.

В настоящее время известны следующие типы вертикальных маркетинговых систем.

Корпоративные ВМС, когда интегрированное производство продукции и ее распределение по каналам сбыта находятся в единичном владении. Примером могут служить нефтяные предприятия с собственными автозаправочными станциями, производители одежды и обуви с собственной сетью магазинов, пивоваренные предприятия, владеющие пивными барами и т.д.

Договорные (контрактные) ВМС могут быть трех типов:

- организации держателей торговых привилегий;
- добровольные цепи розничных торговцев под эгидой оптовиков;
- кооперативы розничных торговцев.

Для первого типа характерно то, что владелец привилегии объединяет в своих руках последовательные процессы производства и каналы товародвижения. Существуют три формы привилегий: 1) розничные держатели привилегий под эгидой производителя; эта форма распространена в автомобильной промышленности США, например, фирма "Форд" выдает лицензии на право торговли своими автомобилями независимым дилерам; 2) оптовые держатели привилегий под эгидой производителя, которая применяется в сфере торговли безалкогольными напитками; 3) розничные держатели привилегий под эгидой фирмы услуг – подобная форма встречается чаще всего в сфере общественного питания (например, фирма "Макдональдс"), проката автомобилей; в этом случае фирма услуг стремится наиболее эффективным способом довести услуги до потребителей.

При втором типе договорных ВМС оптовый торговец организует добровольное объединение независимых розничных торговцев, разрабатывает программу, в которой предусматриваются обеспечение экономичности закупок, стандартизация торговой практики с целью эффективной конкуренции с другими каналами товародвижения.

Для третьего типа характерно объединение розничных торговцев в кооперативы. Участники подобного объединения закупают продукцию через кооператив, вместе организуют рекламу товаров. Получаемая прибыль распределяется между членами кооператива пропорционально.

Управляемые ВМС – производитель ведущего товара добывается сотрудничества и поддержки со стороны продавцов этого товара. Последние выделяют торговые площади, организуют экспозиции товаров, проводят меры по стимулированию сбыта и политике цен.

Кроме того, в некоторых странах, в частности, в Японии сложились несколько иные методы вертикальной интеграции.

Консолидация – при этом интегрированное производство и сбыт продукции осуществляются подразделениями предприятия, филиалами или дочерними фирмами.

Квазивертикальная интеграция – интегрируемые производство и сбыт продукции осуществляются соответственно независимыми предприятием и сбытовой сетью, но под контролем ведущей фирмы: контроль обеспечивается долговременным контрактом и целым набором услуг, предоставляемых ведущей фирмой. При квазивертикальной интеграции используются три модели сбытовой политики: использование контрактов об исключительной продаже продукции данного предприятия; избирательная реализация; универсальный сбыт. Избирательная реализация характеризуется тем, что через интегрированную сбытовую сеть продаются товары не только данной, но и других фирм, но в ограниченном количестве. При универсальном сбыте через интегрированную сбытовую сеть реализуются товары разных предприятий.

Например, "Тойота" использует в условиях квазивертикальной интеграции первую модель сбытовой политики, т.е. продавцы реализуют автомобили только этой фирмы. У нее 320 оптовых фирм с 2600 торговыми точками, продающими автомобили фирмы "Тойота". Юридически все эти оптовые фирмы независимы, но фактически контролируются отделом сбыта "Тойоты". Сбытовая сеть фирмы "Ниссан" состоит из 2500 магазинов с 25 тыс. служащих, продающих только автомобили "Ниссан".

Фирмы (предприятия) – производители оказывают дилерам услуги по подготовке и переподготовке управляющих и администраторов, рядовых служащих, организации выставок образцов реализуемой продукции, внешней рекламе, предоставлению особых скидок (скидки на общую массу проданных в течение месяца товаров, за достигнутый согласованный объем продаж, за сотрудничество с производителем и т.д.), а также финансовую помощь.

Квазивертикальная интеграция имеет ряд достоинств для производителей продукции:

- отпадает необходимость входного контроля деталей и узлов, поступающих от интегрируемых предприятий;
- становится возможным планирование производственно-хозяйственной деятельности, способствующее снижению издержек, сокращаются запасы деталей;
- своевременно внедряется новая технология;
- объединяются общие усилия в расширении производства;
- возможна быстрая разработка продукции;
- цены на товары поддерживаются на нужном уровне, а продвижение товаров на рынок достигается с меньшими издержками;
- устраняются перерасходы при транспортировке, на рекламу, обеспечивается быстрое распространение информации о новых видах продукции;
- обеспечивается качественное послепродажное обслуживание;
- сбытовая сеть использует достижения в области маркетинга;

- интегрируемые каналы облегчают выход новых товаров и способствуют росту объема продаж.

Опыт японских предприятий показывает, что квазивертикальная интеграция может быть эффективной только при конкретных условиях: ведущая фирма обладает передовой технологией и высокой конкурентоспособностью; ведущая фирма опирается на крупномасштабное производство.

Кроме вертикальных, получили распространение и горизонтальные маркетинговые системы. Их сущность состоит в том, что два или более предприятия (фирмы) объединяют свои усилия в целях освоения рынка и маркетинговых возможностей. Как правило, горизонтальные маркетинговые системы распространены среди тех фирм, у которых недостаточно капиталов, маркетинговых ресурсов, технических знаний, производственных мощностей. При этом предприятия (фирмы) могут сотрудничать на постоянной или временной основе.

2.3 ПЕРЕСТРОЙКА ОРГСТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НА МАРКЕТИНГ

В нашей стране вопросам маркетинга уделяется внимание с начала 70-х гг. В 1976 г. при Торгово-промышленной палате была организована секция по вопросам маркетинга. Однако в 70 – 80-х гг. предприятия не имели реальных возможностей оперативно реагировать на изменения в спросе, маневрировать ресурсами и производственными мощностями. Правда, использовались некоторые элементы маркетинга: сбор и распространение информации, проведение конъюнктурных и связанных с ними научных исследований, реклама, анализ и прогнозирование рынков. Вместе с тем выводы из этих разработок применялись, в основном, в ведомствах внешней и очень мало внутренней торговли. Разумеется, нельзя было считать комплексным внедрение маркетинга.

В настоящее время Россия отстает в практическом использовании маркетинга, еще в 1987 г. отсутствовали маркетинговые подразделения в промышленности и торговле. Переход к рыночным отношениям является важной предпосылкой развития маркетинга. Предприятия России могут, не копируя, а творчески воспринимая и внедряя, с учетом своей специфики маркетинг, способствовать борьбе с диктатом поставщика, стимулировать предприимчивость, а также удовлетворение имеющихся потребностей.

Маркетинг в системе управления производственно-сбытовой деятельностью предприятий призван всесторонне изучать спрос потребителей, приспособлять производство к этим требованиям, воздействовать на рынок, на общественный спрос.

Перспективными целями маркетинга в России являются:

- более эффективное использование производственных мощностей;
- стимулирование производства и реализации наиболее необходимых товаров;
- дальнейшее развитие форм и методов сбыта товаров в соответствии с требованиями рынка.

Переход промышленных предприятий на организацию своей производственно-сбытовой деятельности на принципах маркетинга должен сопровождаться изменением оргструктуры управления, характера работы, стиля мышления хозяйственного руководства.

В настоящее время на предприятиях промышленности происходит перестройка организационных структур управления в связи с формированием рыночной экономики. Некоторые промышленные предприятия создали небольшие самостоятельные отделы маркетинга. Например, самостоятельный отдел маркетинга из пяти сотрудников создан на Челябинском кузнечно-прессовом заводе. Функциями этого отдела являются:

- изучение товарного рынка;
- реклама;

- сервисное обслуживание покупателей.

Как видно, отдел маркетинга выполняет весьма ограниченный круг маркетинговых функций. Структура отдела по существу еще не сложилась. Подобное положение пока характерно для многих предприятий России.

Маркетинговый отдел, созданный на Тамбовском ОАО "Тамбовполимермаш", выполняет следующие функции:

- комплексное исследование рынка, включая анализ и прогноз конъюнктуры;
- анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия;
- составление программы работы и осуществление товарной, сбытовой и ценовой политики;
- набор заказов, составление производственных годовых, квартальных, месячных планов работ, отслеживание выполнения заказов по срокам и под оплату;
- своевременность отгрузки изделий заказчикам.

В основу работы отдела маркетинга Тамбовского ОАО "Тамбовполимермаш" заложен принцип работы по производствам: редукторному, полимерному, насосному, производству ТНП и специальной техники, а также решение бартерных вопросов, внешнеэкономических связей и рекламы (рис. 13).

При этом каждое из направлений выполняет следующие функции:

- разрабатывает и предлагает программу своей деятельности;
- изучает рынок и покупателей;
- изучает конкурентов;
- определяет место в рыночной нише и предлагает мероприятия по освоению или совершенствованию товара с целью повышения его конкурентоспособности;
- курирует изготовление опытных образцов и проведение испытаний;
- участвует в определении цены товара;
- предлагает методы рекламы продукции и конкурентной борьбы;
- участвует в реализации производимого товара.

Сектор рекламы занимается подбором методов рекламы, стимулирования сбыта, сервисной политикой, организацией участия в выставках, ярмарках, работой со средствами массовой информации, юридическим обеспечением коммерческой деятельности предприятия.



РИС. 13 СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБОЙ

НА ОАО "ТАМБОВПОЛИМЕРМАШ"

Анализ организационных структур управления сбытом на ряде машиностроительных предприятий показал, что для предприятий с массовым и крупносерийным типом производства характерна централизованная система управления сбытовой деятельностью, а для предприятий с мелкосерийным и индивидуальным – децентрализованная. Для децентрализованной системы управления сбытом свойственно рассредоточение сбытовых функций по различным службам. Как правило, портфель заказов (плановая функция) формируют производственные отделы, а на долю отдела сбыта остаются оперативно-сбытовые функции. Для централизованной системы управления сбытом характерно сосредоточение всех сбытовых функций в отделе сбыта предприятия. В основу построения структуры отдела сбыта положены товарный и функциональный принципы.

Задачам, стоящим перед промышленными предприятиями в условиях перехода к рынку, в большей степени соответствует централизованная, структура управления сбытом с развитыми функциональными подразделениями. Поэтому одним из возможных вариантов перестройки оргструктуры управления отечественными предприятиями при их ориентации на маркетинг является развитие служб маркетинга на основе подразделения сбыта. На предприятиях машиностроения предпочтительна структура службы сбыта с группой маркетинга, представленная на рис. 14. У сотрудников подразделений сбыта имеется опыт работы с потребителями продукции предприятия, они знакомы со спросом на продукцию, с мнением потребителей о достоинствах и недостатках выпускаемой продукции, с продукцией, выпускаемой родственными предприятиями (в условиях рыночных отношений – предприятиями-конкурентами) и др. В дальнейшем по мере развития рыночных отношений создадутся условия для формирования самостоятельных служб маркетинга, выполняющих функции в полном объеме. Возможно, часть этих функций уже выполняется на предприятии сотрудниками рекламного или патентного бюро, информационного подразделения. В этом случае их целесообразно перевести в подразделение маркетинга, где следует конкретизировать их работу с позиции целей и задач маркетинговой деятельности.

Представляется, что наращивать численность служб маркетинга следует постепенно, по мере развития маркетинговой деятельности и появления практических задач.

Для предприятий, деятельность которых осуществляется одновременно на нескольких рынках в различных регионах страны, особенно если эти предприятия выпускают однотипную продукцию, возможна дальнейшая дифференциация задач маркетинговых служб применительно к отдельным рынкам (назначаются лица, несущие ответственность за маркетинговую деятельность на отдельных рынках в целом).

Когда предприятия выпускают продукцию разнообразной номенклатуры, то специализацию деятельности маркетинговых служб целесообразно осуществить по продуктовому принципу, когда назначаются лица, несущие всю полноту ответственности за маркетинг отдельных продуктов.

Следует отметить слабый практический опыт создания таких подразделений на отечественных предприятиях. Внедрение маркетинговых служб затрудняется новизной решаемых задач и отсутствием практического опыта решения маркетинговых задач на российских предприятиях.

При рассмотрении организационных вопросов переориентации деятельности российских предприятий на маркетинг следует различать два принципиальных среза данной проблемы: развитие концепции маркетинга применительно к внутреннему и внешнему рынкам. Для компаний капиталистических стран существенного различия между данными двумя видами маркетинга не существует, что главным образом обусловлено следующим:

- рыночные отношения являются господствующими в экономике капиталистических стран как на внутреннем, так и на международном рынках;

- конкуренция и отсутствие дефицита характеризуют как внутренний, так и внешний рынки;
- требования к качеству и цене продукции диктуются требованиями как внутреннего, так и международного рынков.

Постепенная переориентация деятельности капиталистических компаний на маркетинг осуществлялась на одних организационно-методологических принципах применительно как к внутреннему, так и международному рынкам.

Для российских предприятий сложилась принципиально иная ситуация относительно деятельности на внутреннем и международном рынках. Поэтому организация маркетинговых служб на основе расширения функций и статуса отдела сбыта, подходит только при переориентации на маркетинг деятельности на внутреннем рынке страны. Анализ функций и задач отделов сбыта типичных российских предприятий позволяет сделать вывод о том, что вопросами коммерческой деятельности на международном рынке они, как правило, не занимаются. Поэтому усиление маркетинговой ориентации относительно деятельности на внешних рынках лучше начинать с совершенствования деятельности внешнеторговых (внешнеэкономических) служб предприятия (создания таких служб, если они отсутствуют).

Небогатая практика организации внешнеэкономической деятельности на российских предприятиях говорит, что подразделение, управляющее такой деятельностью, как правило, маломощно и насчитывает 1 – 5 человек. Естественный путь усиления ориентации на маркетинг во внешнеэкономической деятельности в этом случае – укрепление количественного и качественного состава такого подразделения с целью освоения им функций маркетинга по мере появления практической необходимости в их осуществлении. В основу перестройки работы подразделения внешнеэкономической деятельности могут быть положены принципы построения оргструктур управления маркетингом, рассмотренные ранее. Очевидно, пока внешнеэкономическая деятельность не будет играть заметной роли в работе предприятия в целом, и на внутреннем рынке не созреют условия для эффективного применения концепции маркетинга, вести речь о перестройке в этом направлении всей оргструктуры управления предприятием преждевременно.

Внешнеэкономическая деятельность на большинстве предприятий составляет незначительную часть (от долей процента до нескольких процентов) общего объема выпуска продукции (услуг) в целом и является в известной мере автономной со своими специфическими целями и задачами. Функции и обязанности других управленческих подразделений предприятия слабо взаимосвязаны с деятельностью внешнеэкономических служб, ориентированы в основном на внутренний рынок. В то же время следует отметить, что учет требований международного рынка к техническому уровню продукции, организации продаж и послепродажному обслуживанию, осуществляемый внешнеэкономическими службами предприятия, в деятельности на внутреннем рынке позволит поднять эффективность работы предприятия в целом.

Таким образом, должно быть предусмотрено организационное взаимодействие внешнеэкономических подразделений предприятия с другими звеньями системы управления предприятием, что обеспечит использование концепции маркетинга на внутреннем рынке по мере создания необходимых для этого условий.

Одна из возможных организационных форм осуществления такого взаимодействия заключается в участии сотрудников внешнеэкономических служб в работе научных и технических советов, в разработке планов освоения и выпуска новой продукции на внутренний рынок. Рекомендуется заслушивать отчеты о деятельности внешнеэкономических служб, передаче на экспертизу сотрудникам этих служб различных проектов и планов и т.п.

Иногда можно рекомендовать создание на предприятии совета по маркетингу, включающего руководителей ведущих служб и отделов предприятия. Главная задача такого совета – анализ экспортного потенциала в целях:

- а) изъятия нерентабельных видов продукции;
- б) определения необходимости НИОКР для создания новых и модификаций существующих изделий;
- в) утверждения планов и программ разработки новой или совершенствования выпускаемой продукции;
- г) выделения соответствующих финансовых средств;
- д) анализа эффективности деятельности на отдельных рынках.

Лучший способ эффективного решения проблем выхода на международный рынок с организационной точки зрения – это использование матричных оргструктур управления, разработка и реализация специальных программ в области маркетинговой деятельности.

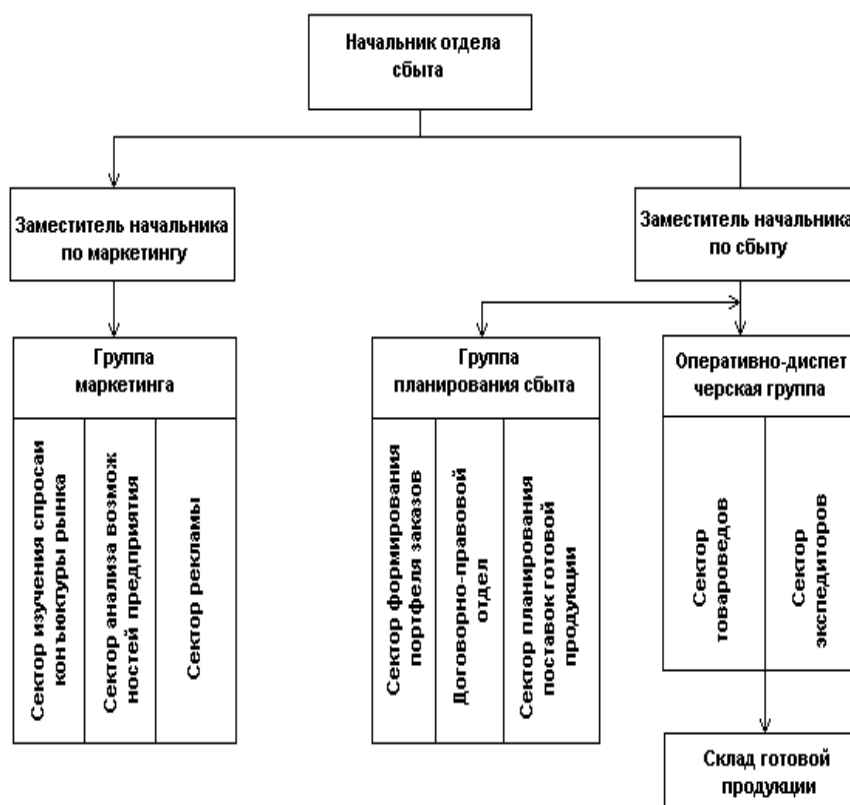


Рис. 14 Организационная структура отдела сбыта предприятия с учетом маркетинговых функций

3 СЛУЖБА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА

Осуществление концепции маркетинга на предприятии требует создания такой организационной структуры, которая позволила бы реализовать эту концепцию. В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе. Конечной целью функционирования маркетинговых служб является подчинение всей хозяйственной и коммерческой

деятельности предприятия законам существования и развития рынка. В этом заинтересованы как изготовители, так и потребители продукции.

При этом каждое предприятие должно иметь свою структуру, которая определяется видом продукции (услуг), масштабами производственной и сбытовой деятельности, рынками, на которых оперирует предприятие. Ниже приведены схемы организационных структур управления маркетингом крупного, среднего и малого предприятий (рис. 15 – 17).

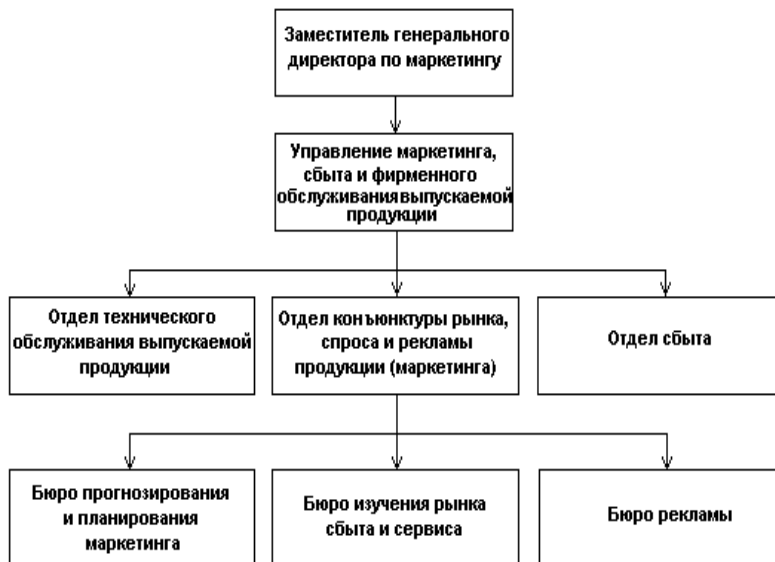


Рис. 15 Организационная структура управления службой маркетинга для крупных предприятий



Рис. 16 Организационная структура управления службой маркетинга для средних предприятий

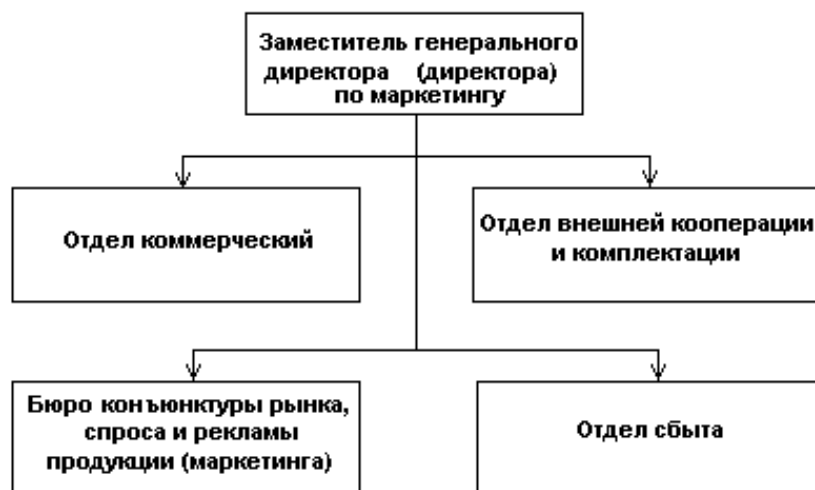


Рис. 17 Организационная структура управления службой маркетинга для небольших предприятий

3.2 ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА

Подразделения службы маркетинга тесно связаны между собой. Каждое из них решает свои задачи, направленные в конечном итоге на определение спроса, удовлетворение требований потребителей, обеспечение сбыта, сервисного обслуживания и ремонта выпускаемой продукции.

Рассмотрим основные задачи и функции подразделений службы маркетинга.

3.2.1 Задачи отдела конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции

1 Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга.

2 Исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, конъюнктуры рынка. Изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

3 Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней требований со стороны потребителей.

4 Ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

5 Организация рекламы и стимулирование сбыта продукции.

Для выполнения этих задач осуществляются следующие функции:

□• анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции;

□• анализ коммерческих и экономических факторов, включая финансовое положение потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции;

□• изучение объемов поставки, технического уровня и качества конкурирующей продукции, ее преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия; наличие новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой предприятием продукции;

• исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворении ими покупателей; анализ соответствия выпускаемой продукции потребностям покупателей;

• влияние тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия;

• подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций по решению проблем маркетинга, изучение спроса на продукцию, рекламы;

• изучение спроса на выпускаемую продукцию, оценка потребности в разрабатываемой и производимой продукции, данных статистической отчетности и др.; анализ и систематизация полученных данных и подготовка их для обработки на электронно-вычислительной технике;

• выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж;

• анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями;

• разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую и серийно выпускаемую продукцию;

• разработка стратегии маркетинга с учетом потребностей в данной продукции, емкости рынка, меняющегося платежеспособного спроса, проникновения на новые рынки сбыта, достижений научно-технического прогресса, конкуренции;

• расчет емкости рынка для продукции предприятия;

• координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики;

• сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации о потенциальных рынках сбыта продукции предприятия;

• создание информационно-статистического банка данных, включая данные по портфелю заказов на поставку продукции, ее производству, наличию запасов; использование этих данных для ускорения сбыта продукции;

• определение географического размещения потенциальных потребителей;

• определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке;

• исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, обслуживающей данный рынок;

• изучение уровня фирменного ремонта и обслуживания и их влияния на сбыт продукции;

• организация обратной связи с потребителями, изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции, привлечение для этого коммерческих посредников и независимых консультантов. Анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции. Разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению технического уровня и качества продукции;

• анализ методов рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламации, поступивших от потребителей, и осуществление контроля за их полным удовлетворением в установленные сроки;

• планирование посещения потребителей работниками службы маркетинга;

• осуществление непосредственных контактов с потребителями продукции;

• анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой им продукции;

• анализ сильных и слабых сторон конкурирующей продукции; участие в испытании новой, серийно выпускаемой и конкурирующей продукции;

• разработка стратегии рекламы по каждому товару и плана проведения рекламных мероприятий;

- определение возможностей центральных и региональных рекламных агентов и разработка предложений по привлечению их к рекламе продукции предприятия;
- организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио и т.п.); организация и подготовка статей и информации для журналов, газет, радио; подготовка исходных материалов для сценариев: рекламных роликов;
- обеспечение наружной, световой, электронной рекламы на транспорте, прямой почтовой рассылки (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами);
- организация участия предприятия в центральных и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах; подготовка необходимых документов и материалов; организация выставок, выставок-продаж на предприятии;
- организация в ходе проведения выставок, выставок-продаж, ярмарок конкурсного показа продукции в действии, демонстрация преимуществ товара в работе, диапазона возможностей их использования; организация других мероприятий по формированию потребительского спроса на выпускаемую предприятием продукцию;
- разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации);
- обеспечение представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другими рекламными документами;
- анализ деятельности рекламы, ее влияния на сбыт продукции, информированности потребителей о продукции предприятия; определение эффективности рекламы; разработка предложений по совершенствованию организации рекламы;
- методическое руководство дилерской службы в области сбыта, организация и обучение дилеров и их обеспечение всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции;
- изучение и использование передового опыта рекламы и стимулирования сбыта в стране и за рубежом;
- изучение и анализ эффективности форм доставки продукции потребителям для каждого вида изделий, выпускаемых предприятием;
- анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по протяженности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции предприятия; оценка эффективности работы сбытовой сети;
- маркетинг;
- анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого;
- участие в разработке совместно с техническими отделами инструкций по эксплуатации, руководств по ремонту и другой документации;
- проведение сравнительного анализа издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов;
- формирование новых потребностей с целью расширения рынка и поиска новых форм применения выпускаемой продукции;
- разработка предложений по созданию принципиально новой продукции;
- разработка предложений и рекомендаций по изменению характеристик, конструкций и технологии производства выпускаемой и новой продукции с целью улучшения ее потребительских свойств с учетом мнения пользователей и мировых достижений в этой области; представление предложений в отделы главного конструктора, главного технолога, другие технологические службы; участие совместно с ними в определении параметров новых модернизированных товаров и технологий;

□• участие совместно с экономическими, конструкторскими и технологическими отделами в определении себестоимости новых изделий и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции; выявление возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой и выпускаемой продукции;

□• подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и количеству исходя из результатов изучения рынка и спроса на конкретные виды продукции;

□• разработка предложений по изучению технических условий и эстетического вида упаковки.

3.2.2 Задачи отдела сбыта

- 1 Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции.
- 2 Обеспечение выполнения планов поставки продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами.
- 3 Контроль за поставкой продукции структурными единицами.
- 4 Обеспечение правильного учета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

Ф у н к ц и и:

- обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции;
- подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой продукции;
- участие совместно с соответствующими службами предприятия в формировании номенклатурных планов производства и сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в установленные сроки и по номенклатуре;
- составление годовых, квартальных и месячных планов поставок продукции в соответствии с заключенными договорами;
- увязка планов запуска в производство и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятия с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;
- ежемесячный, ежеквартальный анализ выполнения плана поставок и принятие мер по выполнению цехами задолженности по поставке продукции;
- участие в организации выставок, ярмарок, выставок-продаж и других мероприятий по рекламе продукции;
- участие в изучении спроса на выпускаемую продукцию;
- участие в совершенствовании сбытовой сети и форм доставки продукции потребителям;
- проведение мероприятий по ликвидации необоснованных расходов по сбыту продукции;
- организация оптовой торговли продукцией;
- организация правильного хранения готовой продукции, ее рассортировки, комплектации, консервации, упаковки и отправки потребителям;
- планирование и организация отгрузки готовой продукции;
- подготовка данных об общем количестве поставляемой продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами;
- регулирование взаимоотношений с потребителями, ведение переписки и прием покупателей по вопросам поставки продукции и расчетов с ними;
- осуществление учета и контроля за выполнением планов поставки по номенклатуре в разрезе заключенных договоров;

- составление заявок на необходимые материалы для осуществления функций сбыта;
- подготовка материалов для заявления претензий и исков к другим предприятиям и организациям, физическим лицам по вопросам сбыта;
- участие в рассмотрении и удовлетворении обоснованных рекламаций на отгруженную готовую продукцию;
- составление заявок на подачу железнодорожного состава, контейнеров и автотранспорта на месяц, квартал, год;
- правильное применение нормативных актов по поставкам продукции;
- составление оперативной и статистической отчетности о выполнении поставок по госзаказам, договорных обязательств и своевременное их представление с объяснительной запиской.

3.2.3 Задачи отдела технического обслуживания выпускаемой продукции

- 1 Фирменное обслуживание выпускаемой продукции.
- 2 Организация опорных баз по эксплуатации и ремонту выпускаемой продукции.
- 3 Организация работ по досборке, регулировке, обкатке, предпродажному сервису и поставке потребителям продукции в собранном виде.
- 4 Организация работ по внедрению прогрессивных технологий ремонта и восстановления узлов и деталей.
- 5 Расчет потребности резервного фонда запасных частей, его создание и восполнение.
- 6 Организация информационного обеспечения по внедрению и использованию новой техники.

Ф у н к ц и и:

- организация и руководство работой опорных баз и опорных пунктов по гарантийному обслуживанию продукции;
- организация на местах технической помощи в гарантийном обслуживании и ремонте техники, вышедшей из строя в гарантийный период; организация командировок бригад для ремонта техники, оснащение их необходимыми для ремонта материалами;
- сбор первичных сведений об отказах, неисправностях и недостатках в эксплуатации выпускаемой продукции; участие в рассмотрении рекламаций;
- рассмотрение претензий по поводу качества выпускаемой продукции и их удовлетворение;
- разработка предложений по совершенствованию гарантийного обслуживания и гарантийного ремонта совместно с другими подразделениями, а также мероприятий по повышению качества и надежности выпускаемой продукции;
- организация работ по обслуживанию техники в гарантийный период эксплуатации и оперативной поставке спеццентрам, опорным базам необходимого резервного фонда запасных частей;
- организация и участие в проведении испытаний отремонтированной техники;
- организация работ по диагностированию отказов выпускаемой техники и проведению на предприятии технической экспертизы деталей и узлов, доставляемых с места эксплуатации, с привлечением технических служб предприятия, а также предприятий, поставляющих комплектующие изделия;
- анализ и подготовка отчетных данных о причинах отказов техники;
- контроль расхода и учет наличия запасных частей в резервном фонде и на опорных пунктах согласно установленным нормативам;

- разработка предложений по технически обоснованному планированию и выпуску запасных частей, участие в разработке и согласовании номенклатуры запасных частей, изготавливаемых предприятием;
- предъявление претензий потребителям в случае нарушения ими правил эксплуатации и обслуживания купленной продукции;
- участие в анализе эффективности мероприятий, реализованных предприятиями-изготовителями и конструкторскими организациями по повышению качества и надежности продукции;
- обучение покупателей правилам эксплуатации выпускаемой продукции, обобщение опыта по ее эксплуатации, транспортировке и хранению;
- оперативный учет и выявление дефицита запасных частей для гарантийного обслуживания. Обеспечение своевременной отправки запасных частей в опорные пункты.

3.2.4 Задачи бюро прогнозирования и планирования маркетинга

1 Разработка прогнозов конъюнктуры рынка, платежеспособного спроса, перспектив развития предприятия, номенклатуры продукции, планируемой к постановке на производство, и цен.

2 Разработка стратегии маркетинга.

3 Выработка рекомендаций по формированию производственных мощностей и плана производства.

Ф у н к ц и и:

- изучение потребностей покупателей;
- своевременное определение того, насколько учтены в продукции требования потребителей к ее надежности и качеству, уровню цен, условиям поставки, организации послепродажного технического обслуживания, другие требования;
- изучение данных о запасах, а также о поступлении и портфеле заказов на продукцию и разработка на основе этого прогноза производственных мощностей;
- выявление основных тенденций развития производства (технического уровня, технологии, длительности цикла изготовления, структуры издержек производства и др.) и анализ спроса на основе изучения внутреннего потребления, экспорта и импорта;
- определение масштабов и условий применения машин и оборудования в отраслях-потребителях;
- изучение сведений о ценах на различные виды продукции; прогнозирование изменений различных слагаемых издержек производства (расходов на материалы, комплектующие изделия, энергию, рабочую силу), соотношение между спросом и предложением и на этой основе прогнозирование цен на данную продукцию;
- изучение иностранных организаций и фирм; подбор и систематизация в специальных фирменных досье материалов, освещающих деятельность фирм-конкурентов, партнеров и фирм-посредников по профилю предприятия;
- составление на предстоящий период балансов спроса и предложения;
- разработка на основе анализа системы факторов формирования конъюнктуры рынка прогнозов по конъюнктуре и емкости рынка, платежеспособному спросу, производству, экспорту и импорту продукции;
- систематическое наблюдение за рынком и корректировка прогнозов в соответствии с происходящими изменениями;
- разработка и представление руководству предприятия предложений по созданию принципиально новой продукции, предназначенной для удовлетворения требований новых сегментов рынка, и др.;

- определение совместно с отделом главного конструктора технических характеристик и экономических показателей новой продукции;
- определение совместно с отделом главного конструктора, главного технолога, планово-экономическим и отделом организации труда и заработной платы прогнозируемой трудоемкости, себестоимости и цены новых изделий, а также возможного экономического эффекта у потребителя и предполагаемой прибыли предприятия от продажи;
- участие в проведении испытаний новой продукции; определение конкурентоспособности новой продукции, выработка рекомендаций по повышению технического уровня и качества;
- разработка стратегии маркетинга на основе анализа платежеспособного спроса, емкости и конъюнктуры рынка, прогноза технического уровня, качества продукции и ее конкурентоспособности на отечественном и зарубежном рынках;
- разработка и представление предложений по формированию мощностей по производству каждого изделия и рекомендаций отделу сбыта по проведению договорной кампании;
- участие в разработке планов производства, технологической подготовки производства, технического перевооружения, других планов;
- анализ эффективности фирменного обслуживания, организации сбыта, рекламы и разработка предложений по их совершенствованию;
- анализ объемов производства и реализации продукции, организации сбыта, рекламы и фирменного обслуживания на аналогичных предприятиях в стране и за рубежом и разработка предложений по использованию передового опыта;
- участие в определении целей, методов и эффективности рекламы;
- анализ проведения договорной кампании и организации сбыта продукции и разработка предложений по их совершенствованию.

3.2.5 Задачи бюро изучения рынка сбыта и спроса

- 1 Исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия (исследование конъюнктуры рынка).
- 2 Изучение спроса на продукцию предприятия и разработка прогнозов потребности в выпускаемой продукции.
- 3 Определение конкурентоспособности продукции предприятия.
- 4 Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ним потребительских требований.
- 5 Ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

Ф у н к ц и и:

- разработка планов исследования конъюнктуры рынка, потребностей, платежеспособного спроса на выпускаемую продукцию;
- анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции;
- накопление и систематизация информации об объемах поставки, технологическом уровне и качестве конкурирующей продукции, ее преимуществах и недостатках по сравнению с продукцией данного предприятия;
- изучение новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой предприятием продукции;
- определение динамики значений экономических факторов, влияющих на потенциал спроса на данном рынке;

- выбор сегментов рынка для обследования, определение необходимой информационной базы, методов исследований (изучение литературных источников, статистических данных, рассылка анкет, личные интервью, опросы по телефону);
- анализ совместно с отделом главного конструктора конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства, других экономических показателей, дизайна с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями;
- разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогноза по развитию платежеспособного спроса на новую продукцию и предложений по ее производству на длительный срок;
- увязка и корректировка данных прогнозов с потенциальными возможностями производства через соответствующие службы предприятия;
- изучение возможного спроса на выпускаемую продукцию за рубежом;
- исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, обслуживающей рынки сбыта продукции предприятия;
- анализ организации технического (гарантийного) обслуживания и его влияния на сбыт продукции; разработка рекомендаций по повышению качества обслуживания;
- организация обратной связи с потребителями; изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции, привлечение для этого коммерческих посредников и независимых экспертов; анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции; разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению технического уровня и качества продукции;
- выявление тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия;
- подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и качеству исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции;
- разработка предложений по изменению характеристик, конструкции и технологии производства выпускаемой и новой продукции с целью улучшения потребительских свойств с учетом мнения пользователей и достижений мирового опыта;
- участие совместно с экономическими, конструкторскими, технологическими отделами в определении себестоимости новых изделий и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявление возможного экономического эффекта и суммы прибыли предприятия от продажи новой и выпускаемой продукции;
- участие в анализе эффективности рекламы и ее влияния на сбыт продукции и разработка рекомендаций по совершенствованию рекламы;
- разработка на основе изучения спроса рекомендаций по заключению договоров на выпускаемую продукцию с учетом требований потребителя;
- подготовка отчетов, информационных и аналитических материалов по вопросам конъюнктуры рынка и спроса на продукцию предприятия.

3.2.6 Задачи бюро рекламы

- 1 Определение наиболее эффективных направлений проведения рекламы с учетом особенностей выпускаемой продукции и конъюнктуры рынка.
- 2 Организация всех необходимых видов рекламы продукции и формирование доверия и уважения к предприятию-изготовителю.

Ф у н к ц и и:

- определение совместно со специалистами по изучению спроса и по сбыту объектов рекламы и сегментов рынка, на которых необходимо рекламировать продукцию;

- выбор и применение наиболее эффективных методов проведения рекламы, учитывающей особенности рекламируемой продукции, а также особенности рынка;
- разработка и представление на утверждение планов проведения рекламных мероприятий и планов проведения рекламных кампаний по отдельным изделиям;
- определение совместно со специалистами отдела главного конструктора характеристик и экономических показателей рекламируемых изделий и выявление наиболее важных особенностей выпускаемой продукции для проведения рекламы;
- организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, журналов, телевидения, радио); подготовка статей и информационных материалов, сценариев для рекламных роликов, видеофильмов;
- осуществление прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами);
- организация участия предприятия в центральных и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах; подготовка необходимых документов и материалов; организация выставок, выставок-продаж на предприятии;
- организация совместно с отделом главного конструктора демонстрации продукции в действии в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж, конкурсов;
- разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации);
- оснащение дилеров, представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другой рекламной документацией;
- обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения; рекламное оформление документов по эксплуатации и ремонту продукции;
- подготовка договоров с рекламными агентствами и другими организациями по проведению рекламы;
- изучение и анализ организации рекламы на аналогичных предприятиях в стране и за рубежом и разработка предложений по использованию их опыта;
- составление смет затрат на проведение рекламных мероприятий и осуществление контроля за ее соблюдением;
- анализ действенности рекламы, ее влияния на сбыт продукции, информированности потребителя о продукции предприятия; определение эффективности рекламы.

3.3 СВЯЗЬ МАРКЕТИНГА С ОСТАЛЬНЫМИ ОТДЕЛАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обобщенная схема, характеризующая место и роль маркетинговых служб предприятия, представлена на рис. 18. Эта схема не является оргструктурой управления, в ней не представлены конкретные структурные звенья предприятия, а указаны только важнейшие с точки зрения маркетинга функции управления. Руководитель маркетинговых служб выполняет опосредующие функции между подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися разработкой продукта, его производством,

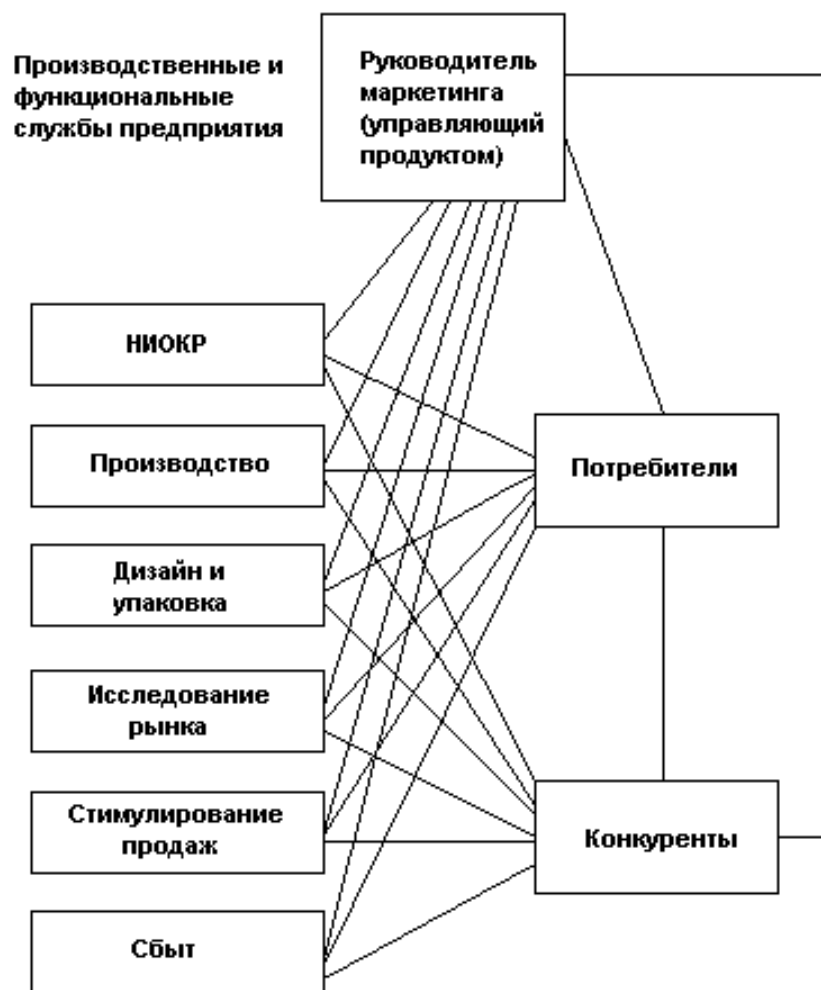


Рис. 18 Обобщенная схема маркетинговых служб предприятия

стимулированием продаж, распределением, продажей, послепродажным обслуживанием и потребителями продукции. При этом руководитель маркетинга и его аппарат отслеживают состояние внешней среды маркетинга, обращая в первую очередь внимание на деятельность конкурентов.

Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять слабые и сильные их стороны, исходя из этого определять направление совершенствования своей деятельности, доводить эту информацию до всех других подразделений предприятия. Таким образом, разработчики получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию и какую новую разрабатывать. Производители узнают, какой должен быть ассортимент выпускаемой продукции, каковы сроки обновления продукции. Подразделения, связанные с ценовой политикой, исходя из информации, полученной от службы маркетинга, должны уметь правильно определять цены. Кадры соответственно решают вопросы увольнения и найма, переквалификации и т.д. В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни предприятия. Рассмотренная схема очень важна как база, основа маркетинговой деятельности. Исходя из этой основы, можно составлять также и должностные инструкции. Это не означает, конечно, что производственные и функциональные звенья предприятия самостоятельно не могут осуществлять связь с потребителями, не изучают деятельность конкурентов и т.п.

Однако эта их деятельность направляется и координируется руководителем маркетинговых служб, сотрудники которых проводят также конкретные маркетинговые исследования.

Таким образом, маркетинг является ведущей функцией, определяющей техническую, производственную политику предприятия, стиль и характер управления всей предпринимательской деятельностью. Специалисты по маркетингу находятся в начале, а не в конце производственного цикла. Они должны установить и довести до каждого инженера, конструктора и производственника, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить и где и когда потребуется этот продукт.

Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия. Так, в области определения целей и задач деятельности предприятия акцент делается на рыночные, а не на производственные его возможности, общие ресурсы предприятия увязываются с требованиями рынка. Предприятие производит изделия, которые можно продать с прибылью, а не те, которые ему легче изготовить.

Направления НИОКР определяются прежде всего не возможностями и задачами совершенствования производства, разработки простых моделей, а результатами изучения предпочтений потребителей относительно характеристик новой продукции.

При освоении производства новой продукции большое внимание уделяется тестированию рынка, пробной продаже товара, а не лабораторным испытаниям этой продукции.

В серийном производстве снижение себестоимости должно осуществляться не за счет снижения качества продукта, ухудшения его потребительских свойств.

Упаковка рассматривается не только как средство транспортировки и обеспечения сохранности товара, но и как средство рекламы и стимулирования сбыта.

При определении цены на продукт решающей является не себестоимость продукции, а прежде всего цена, которую готов платить покупатель.

Основной заботой сотрудников материально-технического снабжения должно быть стремление достать не то, что легче приобрести, а то, что лучше с точки зрения потребительских характеристик продукции.

Сотрудники финансового подразделения не должны стремиться к получению прибыли от каждой операции, поскольку иногда предприятие вынуждено вкладывать дополнительные средства для того, чтобы завоевать расположение потребителей.

Бухгалтер, стремясь снизить затраты на различных операциях, не должен отвергать нестандартные, как правило, более дорогие маркетинговые операции, если их целесообразность оправдана.

Часто сотрудники различных подразделений отвергают концепцию маркетинга на том основании, что в результате увеличиваются затраты на разработку, сырье и материалы, удлиняются сроки освоения производства новой продукции, возникают дополнительные финансовые проблемы. Руководители маркетинговых служб должны развеять эти сомнения.

В условиях маркетинга резко возрастает значение сбытовой службы предприятия. Эта служба рассматривается как заказчик, благодаря которому обеспечиваются бесперебойная работа предприятия и занятость персонала.

Таким образом, руководители и сотрудники маркетинговых служб должны добиваться изменений, как в выполнении отдельных функций, так и в деятельности предприятия в целом. Эти изменения касаются четырех аспектов:

- изменений знаний и оценок о целях и путях развития предприятия, исходя из информации о рынке и конкурентах;
- удаления барьеров внутри предприятия, развития новых подходов к оценке эффективности работы сотрудников организации, исходя из конечных результатов деятельности на рынке;
- распространения информации о наиболее удачных продуктах предприятия;

- перераспределения прав и обязанностей на предприятии, исходя из необходимости создания наиболее благоприятных условий для повышения эффективности его работы.

На практике, однако, для характеристики связей между отделами больше подходят слова "конкуренция" и "недоверие". Некоторые внутренние конфликты происходят из-за расхождений во взглядах относительно того, что лучше соответствует интересам компании, некоторые – из-за того, что и компании должно быть хорошо, и отделам тоже надо как-то жить. Конфликты могут возникать и из-за неудачных стереотипов и предрассудков, существующих в отделах.

Маркетинговая концепция такова, что все отделы должны в первую очередь думать о клиенте и работать совместно, чтобы удовлетворить его потребности и оправдать ожидания. Следить за этим должен отдел маркетинга. У вице-директора по маркетингу есть две задачи: 1) координировать внутреннюю маркетинговую деятельность компании и 2) координировать маркетинг и финансы, производство и другие функции, призванные служить покупателю.

Мнения о том, какую власть должен иметь отдел маркетинга над остальными отделами для обеспечения согласованной работы, расходятся. Как правило, вице-директора по маркетингу должен действовать с помощью убеждений, а не власти.

Отделы зачастую не хотят напрягаться и работать на интересы клиентов. Точно так же, как маркетинг делает упор на покупателей, другие отделы указывают на важность своих собственных задач. Каждый отдел неизбежно будет определять проблемы и цели компании исходя из собственных интересов. Результат – неизбежность конфликтов между отделом маркетинга и остальными отделами фирмы (табл. 1).

1 Организационные конфликты между отделом маркетинга и другими отделами

Отдел	Интересы отдела	Интересы отдела маркетинга
Конструкторский отдел	Простые исследования Качество "как получится" Функциональные характеристики	Прикладные исследования Качество "как надо" Характеристики, необходимые рынку
Отдел разработок	Длительное время разработки Несколько моделей Стандартные компоненты	Короткое время разработки Много моделей Необходимые компоненты

Продолжение табл. 1

Отдел	Интересы отдела	Интересы отдела маркетинга
-------	-----------------	----------------------------

Отдел закупок	Узкий спектр продуктов Стандартные компоненты Стоимость материалов Выгодные размеры партий Редкие закупки	Широкий спектр продуктов Нестандартные компоненты Качество материалов Крупные партии, чтобы избежать дефицита Немедленные закупки по мере необходимости
Производственный отдел	Длительный цикл производства Длительная работа с небольшим числом моделей Нет изменений моделей Стандартные заказы Простота изготовления Средний контроль качества	Короткий производственный цикл Кратковременная работа с большим числом моделей Частые изменения моделей Заказы, подстраиваемые под потребителя Эстетичный внешний вид Жесткий контроль качества
Операционный отдел	Удобство работы персонала Нормальное расположение Обычный сервис	Удобство для покупателей Приятное расположение Незаурядный сервис
Финансовый отдел	Строго рациональный подход к расходам Цены должны покрывать издержки Жесткие и быстрые бюджеты	Интуитивный подход к расходованию средств Ценообразование направлено на дальнейшее развитие рынка Гибкие бюджеты, отвечающие изменениям потребностей
Бухгалтерия	Стандартные сделки Мало отчетов	Специальные условия и скидки Много отчетов
Отдел кредитования	Полное исследование финансового состояния покупателей Кредитование без риска Жесткие условия	Минимальное исследование финансового состояния покупателей Кредитование с некоторой степенью

предоставления кредита Жесткие процедуры возврата кредита	риска Простые условия предоставления кредита Простые процедуры возврата кредита
--	--

3.3.1 Координация деятельности отделов маркетинга и коммерческого (отдела закупок)

Взаимодействие отдела маркетинга с коммерческим отделом необходимо во избежание ситуации, при которой заказы не могут быть выполнены из-за неожиданной и непредвиденной нехватки важных сырьевых материалов и компонентов. Такое положение может создаться в том случае, если отдел маркетинга своевременно не проинформирует специалистов коммерческого отдела о перспективных планах и заключенных договорах. И наоборот, образование чрезмерных запасов материалов из-за ошибочности прогнозов или из-за того, что отдел маркетинга не сообщил коммерческому отделу об уменьшении потребностей, приводит к замораживанию средств, которые могли бы успешно использоваться по другому назначению.

3.3.2 Координация деятельности отдела маркетинга и финансового отдела

Отдел маркетинга имеет непосредственное отношение к процессу расчета издержек и составления смет. Специалисты отдела могут не знать всех тонкостей бухгалтерского дела, но они должны быть подробно знакомы с используемыми методами калькуляции издержек производства и бюджетного контроля, так как отвечают за выполнение сметы и за контроль расходов по маркетингу. О работе отдела маркетинга в конечном счете будут судить по результатам финансовой деятельности всего предприятия. Для эффективной реализации нетоварных смет и общей сметы маркетинга необходимо, чтобы специалисты отдела маркетинга постоянно держали под контролем показатели издержек и прибылей.

3.3.3 Взаимодействие отдела маркетинга с юридической службой

Специалисты отдела маркетинга должны иметь возможность получить быструю и квалифицированную юридическую консультацию. Имеются законодательные акты и другие официальные документы, относящиеся к разным аспектам хозяйственной и коммерческой деятельности - разработке нового изделия, производству, определению цен, упаковке, рекламе, условиям продажи и т.д.

Существуют, кроме того, законы и инструкции по патентному делу, регистрации товарных знаков, лицензионным соглашениям, рекламациям и претензиям покупателей, а также юридические нормы по вопросам ограничительной торговой практики, монополистических соглашений, покупки и продажи в рассрочку, соглашений и цен, и т.д.

3.3.4 Координация деятельности отдела маркетинга с работой отдела кадров

Руководители отдела маркетинга особенно заинтересованы в выявлении и найме хороших специалистов. В настоящее время ощущается острая нехватка обученных и опытных специалистов по маркетингу, и поэтому их работа должна хорошо оплачиваться. Лица, отвечающие за приглашение, опрос и выбор возможных кандидатов, должны иметь ясное представление о характере будущей работы соискателя, его статусе, служебных

взаимоотношениях с остальными сотрудниками отдела, перспективах роста и необходимой для выполнения данной работы профессиональной и общеобразовательной подготовке, личных качествах, способностях и опыте работы.

Отделу маркетинга необходимо поддерживать тесные контакты с отделом кадров для того, чтобы подготовить четкое описание должностных обязанностей каждого из сотрудников и требований, которым должны отвечать соискатели. Руководителям отделов маркетинга и кадров необходимо взаимно консультироваться о том, где можно найти кандидатов на должность, где следует поместить объявление о приглашении на работу, как должно быть составлено это объявление и т.д. Характер инструктажа и, если необходимо, программа обучения новых работников также должны выработываться совместно отделом маркетинга и отделом кадров. В то время как общий инструктаж обычно проводится отделом кадров, специальная подготовка по вопросам маркетинга является обязанностью отдела маркетинга.

4 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

4.1 МЕТОДЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Для рационализации распределения прав и ответственности между различными структурными звеньями предприятия при выполнении маркетинговых функций находит применение линейная карта распределения обязанностей (матричный метод) [8]. Матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке решения и работе по его выполнению. Она отражает объем и характер полномочий, реализуемых каждым должностным лицом при совместном участии в реализации маркетинговых функций, когда области полномочий и ответственностей двух или нескольких лиц пересекаются. Матрица уточняет полномочия при распределении между ними общей работы. Овладение этим методом должно способствовать более качественному решению вопросов распределения задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом.

Матричный метод распределения задач, прав, и ответственности представляет собой таблицу, в верхней части которой (наименование столбцов) дан перечень структурных подразделений или должностей, выполняющих те или иные маркетинговые функции, а в левой части (наименование строк) – перечень задач и функций, сгруппированных по основным видам маркетинговой деятельности. На пересечении вертикальных и горизонтальных линий с помощью символов указаны управленческие действия, посредством которых реализуются права и обязанности.

Таким образом, в строке указываются должностные лица (подразделения), принимающие участие в реализации данной маркетинговой функции, а также степень и характер их участия. В каждом столбце перечисляются маркетинговые функции, за выполнение которых данное должностное лицо (подразделение) ответственно (с указанием характера этой ответственности). Следовательно, вертикальный столбец представляет собой компактное описание должностных обязанностей, а горизонтальная строка - распределение маркетинговых функций или задач между должностями (подразделениями) в системе маркетинговых служб. Таким образом, горизонталь матрицы иллюстрирует процесс реализации прав и обязанностей во взаимодействии всех маркетинговых подразделений, а набор маркетинговых функций по вертикали показывает компетенцию маркетинговых подразделений или должностных лиц.

Для выражения управленческих действий по реализации прав и выполнению обязанностей могут быть приняты условные обозначения с различной степенью детализации управленческих действий.

Рекомендуется принять следующую классификацию:

Р – принятие решения: на основе подготовленной информации первый руководитель или его заместители осуществляют акт решения (утверждение, подписание приказа и т.п.);

П – подготовка решения: комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений или должностных лиц;

У – участие в подготовке решения, заключающееся в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделений или должностного лица, ответственного за подготовку решения;

С – обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия;

И – исполнение решения;

К – контроль исполнения решения.

Матричный метод распределения задач, прав и ответственности обладает рядом достоинств:

• процесс составления матрицы предусматривает ликвидацию перекрещивания и параллелизма при функционировании системы управления маркетингом;

• достигается наглядность процедуры подготовки, принятия и реализации маркетинговых решений;

• выявление элементов системы управления маркетингом, работающих с недогрузкой или перегрузкой;

• простота реализации данного метода;

• персональное и коллегиальное признание полученного распределения задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом при утверждении результатов применения данного метода;

• легкость составления по полученным результатам положений и должностных инструкций.

4.2 ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Как показывает практика, организационная структура отдела маркетинга может иметь одну из следующих ориентации по: функциям, товарам, рынкам и покупателям, регионам, по функциям и рынкам, по функциям и регионам. Достоинства и недостатки того или иного характера ориентации некоторых отделов маркетинга приведены в табл. 2. Многие предприятия пытаются сочетать преимущества функциональной системы управления с меняющимися требованиями к различным товарам и рынкам. Поэтому в организации отделов или служб маркетинга учитывается позиция управляющего по товарам и управляющего по рынкам.

Основные обязанности и полномочия управляющего по товарам можно выразить в четырех видах деятельности:

- *планирование*: при разработке тактики и стратегии предприятия управляющий по товару обычно отвечает за подготовку подробных планов маркетинга своего товара, прогнозирования тенденций изменения продаж и др;

- *сбор и оценка информации*: необходимо изучать обстановку на рынке, следить за конкурентами, за новыми товарами и принимать стратегические решения;

- *координация*: управляющий должен координировать деятельность всех подразделений предприятия, которые оказывают влияние на успешное осуществление маркетинга данного товара;

- *контроль*: эта обязанность включает аспекты *контроля* за соотношением цен и *расколов*, а также введением на рынок новых товаров и снятием с производства старых.

2 Достоинства и недостатки отдела маркетинга в зависимости от его ориентации

Отдел маркетинга, ориентированный по	Достоинства	Недостатки
ФУНКЦИЯМ	Простота системы; возможность ясно очертить круг обязанностей	Каждая функциональная группа стремится выполнять только свои функции
ТОВАРАМ И ТОВАРНЫМ ГРУППАМ	Создается в крупных децентрализованных компаниях	Координация требует больших затрат времени со стороны руководства компании
РЫНКАМ И ПОКУПАТЕЛЯМ	Филиал специализируется на выпуске определенного товара на основе своих рынков или постоянных покупателей	Дублирование работ
РЕГИОНАМ	Крупные децентрализованные компании с обширными рынками (особенно пригодна для международных фирм)	Дублирование работ; проблемы связи и координации

Управляющий по рынкам представляет сегмент рынка. Следовательно, для каждого сегмента должна быть выработана своя стратегия маркетинга, а это в свою очередь предопределяет необходимость назначения управляющих по сегментам рынка. В основу организации по сегментам рынка положены следующие критерии:

- предприятие специализируется на определенной группе товаров и услуг и должно удовлетворять потребности рынка путем их продажи;
- на предприятии должен быть создан информационный центр для сбора, обработки и накопления необходимой информации о рынках. На основе собираемой информации предприятие прогнозирует спрос на своих рынках сбыта.

Увеличение выпуска существующей или новой продукции, расширение имеющихся рынков и освоение новых постоянно порождают новые проблемы в организации управления. Эти проблемы на различных предприятиях решаются по-разному в зависимости от состояния производства и положения на рынке. Например, на предприятии с диверсифицированным производством при условии, что имеется один рынок и постоянная группа показателей, увеличивается персонал управляющих производством (рис. 19). В этой ситуации внимание руководства фирмы направлено на улучшение качества продукции по сравнению с

продукцией конкурентов, сохранение доли рынка и покупателей. Предприятие с однородным производством, имеющее несколько рынков *сбыта*, идет по линии увеличения штата управляющих сбытом (рис. 20). Здесь внимание руководителей направлено на расширение существующих рынков сбыта и поиски новых. На предприятиях с диверсифицированным и неоднородным производством управляющие сбытом несут полную ответственность за планирование и развитие вверенных им сегментов производства и сбыта.

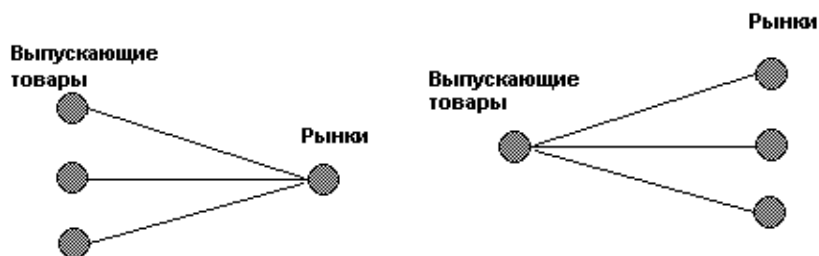


Рис. 19 Фирма с диверсифицированным производством, располагающая одним рынком (увеличение штата управляющих производством)

Рис. 20 Фирма, производящая один вид товара и располагающая несколькими рынками сбыта (увеличение штата управляющих сбытом)

Существует и третья система: предприятия с диверсифицированным производством и большим количеством рынков сбыта. Создается как бы "перекрещивающаяся" структура производства и сбыта. Такая система усложняет проблему планирования и управления (рис. 21).

Руководство предприятий по-разному решает проблемы организации управления. Одни идут по линии укрепления управленческой базы за счет назначения новых управляющих производством, другие – по пути усиления сбытового аппарата. Усиление обоих направлений дает возможность предприятию, с одной стороны, обеспечить рыночную ориентацию, необходимую в условиях острой конкуренции, с другой - создать определенный баланс между производством и сбытом, при котором не нарушалась бы деятельность всей фирмы в целом.

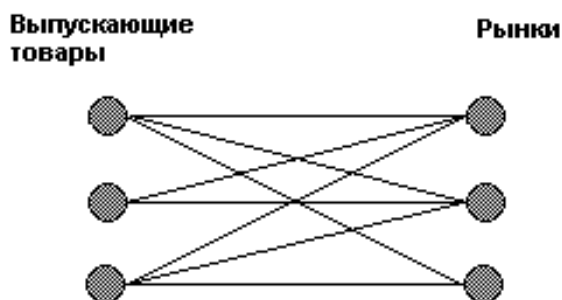


Рис. 21 Фирма с диверсифицированным производством, располагающая многочисленными рынками, с "перекрещивающейся" структурой производства и сбыта

Многообразие направлений деятельности маркетинг-директора (заместителя начальника по маркетингу и т.п.) и руководимой им службы должны сочетать в себе черты

экономической, финансовой, планирующей, технико-производственной, сбытовой и исследовательской работы, то есть его аппарат должен осуществлять:

- обеспечение выбора наиболее выгодного рынка в соответствии с ресурсами и потенциальными возможностями предприятия (организации);
- анализ рыночной ситуации с целью готовности предприятия к возможным изменениям его деятельности;
- изучение тенденций, перспектив рынка и прогнозирование объемов реализации продукции (услуг) в зависимости от внешней и внутренней (фирменной) среды;
- рекомендации относительно рыночной стратегии;
- контроль всей деятельности предприятия (организации), влияющий на решения покупателей (заказчиков) о приобретении строительной продукции (услуг) от него;
- рассмотрение бюджета и кадровой политики всех отделов, находящихся под началом службы маркетинга и др.

Рассмотрим более детально задачи, обязанности, права и ответственность директора по маркетингу.

4.2.1 Задачи

1 Руководит разработкой стратегии и тактики маркетинга на предприятии. Координирует службы предприятия по выполнению требований потребителей к выпускаемой продукции и удовлетворению их платежеспособного спроса на продукцию предприятия.

2 Организует исследования, связанные с изучением спроса на продукцию предприятия и конъюнктуры рынка.

3 Обеспечивает рекламу и стимулирование сбыта продукции.

4 В соответствии с договорами обеспечивает выполнение поставок продукции в срок и по номенклатуре.

5 Осуществляет организацию опорных баз по эксплуатации, ремонту и техническому обслуживанию выпускаемой продукции.

4.2.2 Обязанности

1 На основе разработанной стратегии маркетинга и с учетом емкости рынка, потребностей, платежеспособного спроса, освоения новых рынков сбыта руководит коммерческо-сбытовой деятельностью предприятия.

2 Организует доставку продукции покупателям в согласованные сроки (по графикам) и в установленном количестве, обеспечивает получение информации о потребительских свойствах товара, устанавливает прямые или через посредников контакты с потребителями, разрабатывает мероприятия по повышению эффективности сбытовой сети, участию в выставках-ярмарках, выходу на новые рынки (внешние и внутренние), повышению качества технического обслуживания поставленной продукции.

3 Координирует и согласовывает действия всех функциональных отделов по выработке единой коммерческой политики предприятия.

4 Составляет (с участием подчиненных служб и структурных подразделений) годовые планы производства и реализации продукции, материально-технического обеспечения, финансовые планы предприятия, контролирует работы по повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой и новой продукции.

5 Организует сбор информационно-статистических данных по маркетингу (данные по контролю заказов, производству и наличию запасов).

6 Организует сбор, систематизацию, анализ и обобщение всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия.

7 Совершенствует и организует работу сбытовой сети.

8 Анализирует издержки обращения, выявляет и ликвидирует экономически необоснованные расходы.

9 Обобщает предложения и рекомендации руководства предприятия и функциональных служб по созданию новой продукции, изменению характеристик, конструкций и технологии производства выпускаемой и новой продукции с целью улучшения ее потребительских свойств.

10 Участвует в определении себестоимости (совместно с экономическими, конструкторскими и техническими службами) новых изделий и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции.

11 Рассчитывает размер прибыли предприятия от продажи новой и выпускаемой продукции.

12 По результатам изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции подготавливает предложения и рекомендации к плану производства продукции предприятия.

13 Анализирует ассортимент выпускаемой продукции и определяет потребность рынка в ней.

14 Выявляет и анализирует передовые тенденции в мировом производстве продукции по профилю предприятия.

15 Организует изучение спроса на выпускаемую продукцию (по статистической отчетности, обследованиям, опросам, личным интервью, анкетированию и др.).

16 Анализирует конкурентоспособность продукции предприятия. Сопоставляет потребительские свойства товара, цены, издержки производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями.

17 Разрабатывает прогнозы (на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка) платежеспособного спроса на новую и выпускаемую продукцию.

18 Организует работы по проведению рекламных мероприятий.

19 Обеспечивает обучение дилеров и организует их деятельность в области сбыта.

20 Анализирует каналы реализации продукции предприятия (оптовая торговля, сбытовая сеть).

21 Обеспечивает подготовку и заключение договоров на поставку продукции и контроль за их выполнением.

22 Занимается организацией и планированием отгрузки готовой продукции.

23 Организует хранение готовой продукции (комплектация, упаковка, консервация и т.п.).

24 Анализирует уровень ремонта, технического обслуживания и их влияния на сбыт продукции.

25 Анализирует претензии и рекламации, поступающие от потребителей, и осуществляет контроль за их полным удовлетворением в установленные сроки.

26 Руководит работой по обоснованному планированию выпуска запасных частей по объему и номенклатуре.

4.2.3 Права

1 Действовать в пределах своей компетенции от имени предприятия в учреждениях и организациях, заключать договора, выдавать доверенности работникам предприятия на совершение хозяйственных операций.

2 Направлять и координировать деятельность всех структурных подразделений предприятия по маркетингу, т.е. изучать спрос потребителей и конъюнктуру рынка, организацию рекламы и стимулирование сбыта продукции.

3 Заниматься обработкой материалов для формирования планов по маркетингу, заключения хозяйственных договоров по всем закрепленным направлениям.

4 Вносить руководству предприятия предложения по кадровым вопросам, поощрению работников и привлечению виновных к ответственности за нарушения в производственно-хозяйственной деятельности.

4.2.4 Ответственность

1 Обеспечение комплексного подхода к управлению производством и реализацией продукции, ориентированному на удовлетворение нужд потребителей.

2 Обеспечение проведения качественных маркетинговых исследований и их использование в хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия.

3 Обеспечение контроля за реализацией разработанных программ маркетинга, обеспечивающих поставку покупателям продукции надлежащего качества в необходимые сроки и в количестве в соответствии с договорами.

4 Обеспечение обоснованности и достоверности информации для прогнозов потребительского спроса и конъюнктуры рынка по продукции, выпускаемой предприятием.

5 Обеспечение действенной рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта продукции.

6 Обеспечение ритмичной отгрузки продукции в соответствии с заключенными договорами.

7 Соблюдение сметы расходов по сбыту продукции.

8 Обеспечение единой коммерческой политики на предприятии, а также координации согласования действий всех функциональных отделов.

5 ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Интенсивное внедрение маркетингового инструментария во все сферы экономической жизни обуславливает теоретический и практический интерес к алгоритмизации планирования деятельности по различным направлениям маркетинга. Приоритетное значение среди подобных алгоритмов планирования несомненно принадлежит разработке обоснованной деятельности по проведению маркетинговых исследований.

Насущные потребности российских предприятий, в особенности рыночная деятельность наших товаропроизводителей, показывают необходимость разработки более обоснованной схемы планирования маркетинговых исследований. Цель настоящего раздела – обоснование и представление основных этапов схемы планирования маркетинговых исследований на предприятии.

5.1 СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Маркетинговое исследование – любая исследовательская деятельность, обеспечивающая потребности маркетинга, то есть система сбора, обработки, сводки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для конкретной маркетинговой деятельности [9]. Таким образом, маркетинговое исследование выступает как начало и логическое завершение любого цикла маркетинговой деятельности предприятия. Цель проведения подобного

исследования – уменьшение неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

В литературе сложилось представление, что любое маркетинговое исследование предполагает наличие двух взаимосвязанных частей: исследование конкретного рынка и собственных возможностей фирмы для выхода и закрепления позиций на рынке. Из этого следует, что исследование рынка - часть комплексного маркетингового исследования [10].

Обязательные элементы маркетингового исследования следующие [11]:

1) исследования для того, чтобы быть эффективными, должны носить систематический характер;

2) при осуществлении маркетинговых исследований должен соблюдаться научный подход, базирующийся на объективности и точности;

3) маркетинговые исследования могут быть применены к любой стороне маркетинга, требующей информации для принятия решений;

4) исследование – многоступенчатый процесс, включающий сбор данных, регистрацию и анализ данных;

5) данные могут поступать от самой фирмы, нейтральной организации или специалистов-исследователей.

В маркетинговых исследованиях существуют три тенденции, которые заслуживают постоянного внимания и обсуждения: все большая доступность коммерческих баз данных; рост использования новых технологий; ухудшение образа опросов среди опрошиваемых. Эти тенденции предопределили разделение маркетинговых исследований на два направления: кабинетное и полевое.

Кабинетное исследование – обработка уже существующей вторичной информации ("исследование за письменным столом"). Вторичная информация – данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемой в настоящий момент проблемы. Достоинства вторичной информации: небольшая стоимость работ, поскольку не нужен сбор новых данных; быстрота сбора материала; наличие нескольких источников информации; достоверность информации от независимых источников; возможность предварительного анализа проблемы. Недостатки: не всегда подходит для целей проводимого исследования в силу общего характера; информация может быть устаревшей; методология, по которой собраны данные, может быть несоответствующей целям настоящего исследования.

Полевое исследование – сбор и обработка данных специально для конкретного маркетингового анализа. Полевое исследование основывается на первичной информации, то есть на только что полученных данных для решения конкретной исследуемой проблемы [12]. Достоинства первичной информации: данные собираются в соответствии с точными целями исследовательской задачи; методология сбора данных контролируется, все результаты доступны для предприятия и могут быть засекречены. Недостатки: значительные затраты материальных и трудовых ресурсов.

На практике полевые и кабинетные исследования дополняют друг друга. Частью маркетингового исследования является анализ конъюнктуры рынка, то есть ситуации, сложившейся в данный момент на данном рынке под воздействием совокупности различных условий.

При оценке вариантов развития маркетинговых процессов находят применение методы имитационного моделирования, суть которых в том, что строится математическая модель контролируемых и неконтролируемых факторов маркетинговой среды. В большинстве случаев возможно получение аналитической зависимости результата действия маркетинговой системы от факторов среды. И наконец, данные от проведенных

маркетинговых исследований должны аккумулироваться в маркетинговой информационной системе предприятия.

5.2 СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Схема планирования маркетинговых исследований на предприятии предоставлена на рис. 22.

Представленная схема наиболее полная и включает в себя возможные альтернативные подходы для анализа различных субъектов рынка. При конкретном исследовании какие-либо этапы исследования могут быть опущены в зависимости от объема и значимости решаемой проблемы.

Приведенная схема не учитывает специальных видов анализа по конкретным разделам маркетинга, например, исследование ценообразования или эффективности рекламной кампании. Алгоритмы подобных специальных исследований целесообразно обсуждать при рассмотрении конкретных разделов маркетинга, хотя логика исследования может быть сохранена прежней [13]. Рассмотрим методологические основы, возможности каждого этапа схемы подробнее.

5.2.1 Определение проблемы исследования

Определение проблемы – формулирование объекта, предмета и метода маркетингового исследования. Выполнение этой операции ориентирует на сбор и анализ конкретной информации, нужной для принятия управленческого решения.

Под *объектом исследования* подразумевается ограниченная вещественно, во времени и в пространстве реальность. Иными словами – это изучаемая "генеральная совокупность": географический рынок, определенная группа потребителей, конкретная система, фирмы-конкуренты, внутренняя среда предприятия и т.д. Предмет исследования – субъект маркетингового действия. В качестве предметов исследования могут выступать конкретные товары, услуги, потенциал или имидж предприятия, то есть то, по чему планируется принятие управленческого решения на основе результатов маркетингового исследования. Метод исследования – способ проведения маркетингового исследования. Поскольку стоимость исследования определяется выбранным методом анализа, то способ его проведения должен быть выбран на стадии формулирования проблемы.

Следует отметить, что общие проблемы не поддаются решению. Необходимо проанализировать ситуацию, чтобы выявить и определить специфические задачи. Исследователь на первом этапе должен абстрагировать слишком общую сложную действительность в конкретную проблему, над которой можно было бы работать [14].



Рис. 22 Алгоритм маркетинговых исследований на предприятии



N_i – предприятия, производящие данный товар; W_i – производственная мощность предприятия; D_i – степень загрузки производственных мощностей; R_i – степень обеспечения ресурсами, необходимыми для реализации производственной программы; E_p – эластичность предложения от цен на сырье и готовую продукцию; B – внутреннее производственное потребление; C – часть продукции, которую, по оценкам будут производить конкуренты; n – число производственных предприятий; S_i – численность i -ой группы потребителей; k – норматив потребления i -ой группы потребителей (нормативы: технологические – для средств производства, физиологические – для продуктов питания, рациональные – для непродовольственных товаров); E – коэффициенты эластичности спроса от цен и доходов; P_c – объем нормального страхового резерва товаров; H – насыщенность рынка, т.е. объем товаров, имеющих в организациях-потребителях и у конечных потребителей; I_{Φ} – физический износ товаров; I_M – моральный износ товаров; A – альтернативные рынку формы удовлетворения потребностей, в том числе потребление товаров-заменителей

Продолжение рис. 22

5.2.2 Разработка концепции исследования

Следующим после уточнения проблемы этапом исследования является выяснение того, каким образом задача может быть решена. На этой стадии должен быть разработан детальный план дальнейших действий.

Разработка концепции исследования включает определение гипотезы, метода сбора данных и объема выборки.

Центральное звено – формулирование *теоретической гипотезы* предположения, требующего подтверждения в результате маркетингового исследования. В гипотезе

содержатся предварительные объяснения того или иного события. Она должна поддаваться количественной проверке.

Формулирование гипотезы необходимо, прежде всего, по двум причинам: во-первых, для последующей статистической проверки; во-вторых, для ограничения возможностей манипуляции исследователя. Гипотеза должна отвечать требованиям категоричности, однозначности и проверяемости. В качестве источников гипотез следует назвать творческое и логическое мышление, аналогии, изучение соответствующей литературы.

Следующий шаг в разработке концепции исследования – выбор *метода сбора данных*. При полевых исследованиях это – опрос, наблюдение, эксперимент, панель, экспертная оценка. При кабинетных – применяют различные методы экономико-математического моделирования.

Необходимым условием организации исследования являются предварительное изучение генеральной совокупности и оценка ее однородности. Поскольку полное исследование слишком дорого, а подчас и невозможно, ограничимся *выборкой*, так, чтобы она представляла репрезентативную иллюстрацию генеральной совокупности. Чаще всего используют механический способ отбора элементов, при котором численность n выборки определяется по формуле (1):

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{t^2 \sigma + \Delta^2 N}, \quad (1)$$

где t – коэффициент доверия, зависящий от вероятности того, что предельная ошибка не превысит t -кратную среднюю ошибку; σ – дисперсия изучаемых признаков; Δ – предельная заданная ошибка выборки; N – число единиц в изучаемой генеральной совокупности.

При вероятности 0,990 коэффициент доверия равен 3,0, а при вероятности 0,999 – 3,28. Чаще всего при расчетах опираются на вероятность 0,954, при которой $t = 2$. Дисперсию обычно определяют на основе эксперимента, пробного исследования или же по аналогам.

5.2.3 Кабинетные маркетинговые исследования

Любое маркетинговое исследование целесообразно начинать с кабинетных исследований, предполагающих предварительный анализ вторичной информации, полученной в ходе других исследований. Иногда для решения проблемы бывает достаточно анализа уже собранной ранее информации. В любом случае с анализа вторичной информации должен начинаться любой маркетинговый проект.

К кабинетным маркетинговым исследованиям можно отнести: анализ потенциала предприятия, анализ конкурентов, анализ микро- и макросреды фирмы. По-видимому, целесообразнее начинать кабинетные исследования с анализа потенциала предприятия для того, чтобы на фоне выявленных сильных и слабых сторон своей фирмы четче определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также позитивные и негативные факторы среды предприятия. Цель анализа потенциала – выявить возможности предприятия. В центре внимания находятся вопросы: "Какие особые способности имеет фирма?", "В каких областях она не имеет достаточной компетенции?".

Анализ потенциала должен включать практически все сферы деятельности предприятия – менеджмент, производство, научные исследования, финансы, маркетинг и др. Наиболее подходящим способом сбора информации о потенциале фирмы является систематическое рассмотрение всех этих направлений. Источником количественных показателей может служить внутренняя документация. Оценка качественных характеристик может проводиться экспертами [15].

Потенциал предприятия предложено оценивать с точки зрения влияния всех составляющих маркетинговой деятельности [16]. В этом случае при системном подходе потенциал предприятия Π равен усредненному потенциалу всех служб предприятия:

$$П = \langle П_{п}, П_{б}, П_{и}, П_{ф}, П_{с}, П_{т}, П_{о}, П_{у}, П_{н}, П_{к}, П_{р}, П_{д}, П_{ч} \rangle, \quad (2)$$

где $П_{п}$ – потенциал персонала предприятия; $П_{б}$ – материально-технической базы; $П_{и}$ – информационной базы; $П_{ф}$ – финансовых ресурсов; $П_{с}$ – стратегического планирования; $П_{т}$ – технологического обеспечения; $П_{о}$ – организационной структуры; $П_{у}$ – стиля управления; $П_{н}$ – навыков и опыта персонала; $П_{к}$ – корпоративной культуры предприятия; $П_{р}$ – управленческих решений; $П_{д}$ – экономические результаты деятельности; $П_{ч}$ – социальные результаты деятельности.

Для анализа потенциала фирмы могут быть использованы и традиционные экономические показатели фирм [17].

Важной сферой анализа при кабинетных исследованиях является также и оценка конкурентов предприятия. *Анализ конкурентов* должен начинаться, прежде всего, с определения фирм, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучение последних имеет особо большое значение в условиях быстрого роста рынка и сравнительно легкого доступа на него.

Для выявления конкурентов могут быть использованы справочники по российским производителям товаров и услуг: общенациональные, специализированные отраслевые и специализированные региональные [18].

Наиболее эффективные методы оценки возможностей конкурентов - специальные экспертные исследования и косвенные расчеты на основе известных данных. Применим на практике для анализа конкурентов и "метод отражения", заключающийся в выявлении информации об интересующей фирме у клиентов или посредников данной фирмы.

Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов. Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение *многоугольников конкурентоспособности*, представляющих собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей (рис. 23).



Рис. 23 Многоугольник конкурентоспособности: сплошная и пунктирная линии - различные предприятия

В качестве сравниваемых направлений деятельности предприятия и основных конкурентов могут быть выбраны [19]:

- *концепция* товара или услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

- *качество*, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое в ходе полевых маркетинговых исследований;
- *цена*, к которой следует прибавлять возможную торговую наценку;
- *финансы* – как собственные, так и легко мобилизуемые;
- *торговля* с точки зрения коммерческих методов и средств;
- *послепродажное обслуживание*, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру;
- *внешняя политика*, представляющая собой способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением;
- *предпродажная подготовка*, характеризующая способность предприятия не только предвидеть запросы будущих покупателей, но и убедить их в исключительных возможностях удовлетворения этих потребностей.

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

После оценки конкурентов в маркетинговом исследовании целесообразно перейти к оценке факторов микросреды маркетинга.

Микросреда маркетинга – группы людей, проявляющие реальный или потенциальный интерес к организации или оказывающие влияние на ее способность достигать поставленных целей. Микросреда маркетинга может быть условно разбита на следующие большие группы.

Поставщики – деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

События в среде поставщиков могут серьезно влиять на маркетинговую деятельность фирмы. Нехватка тех или иных материалов, рост цен на комплектующие детали могут нарушить регулярность поставок материалов, и, как следствие, привести к снижению производства данной фирмы. Поэтому изучение цен на предметы поставок и графика поставок является одной из задач исследования маркетинговой службы.

Маркетинговые посредники – фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди потребителей.

К маркетинговым посредникам относятся:

- а) торговые посредники – деловые фирмы, помогающие предприятию в поиске клиентов или в продаже товаров;
- б) посредники по организации товародвижения – транспортные организации, железнодорожные фирмы и другие грузообработчики;
- в) агентства по оказанию маркетинговых услуг, помогающие предприятию точнее позиционировать и продвигать его товары на рынки.

Финансовые учреждения – банки, кредитные, страховые, инвестиционные компании, брокерские фирмы и прочие организации, помогающие фирме финансировать сделки или страховать себя от предпринимательского риска.

Государственные учреждения – любые организации, финансируемые из госбюджета. Госучреждения могут способствовать деятельности предприятия и даже размещать часть своих заказов в данной фирме. При реализации крупных проектов, как правило, положительная поддержка местных госорганов бывает необходима, поэтому любое предприятие должно учитывать постоянное сотрудничество с госучреждениями.

Гражданские группы действий – организации потребителей, группы защитников окружающей среды, профсоюзы, общественные движения, национальные организации.

Анализ микросреды маркетинга позволяет оценить параметры "поля", на котором приходится работать предприятию. Основная цель подобного анализа – выявление сильных и слабых сторон в деятельности контактных аудиторий фирмы, позволяющее планировать стратегические и тактические действия по разработке и распространению товара.

На деятельность любого предприятия постоянно воздействует множество факторов внешней среды. Конечно, многообразное окружение предприятия не может быть сведено к набору отдельных, не связанных друг с другом переменных. Одни факторы влияют на другие и наоборот. Вместе с тем, в экономической литературе устоялось представление о внешних неконтролируемых факторах макросреды предприятия□, которые принято подразделять на социальные, технологические, экономические, политические и культурные. Анализ *макросреды предприятия*, являющийся составной частью кабинетных маркетинговых исследований, основан на оценке факторов, в наибольшей степени влияющих на коммерческую деятельность предприятия.

5.2.4 Полевые исследования рынка

В качестве методов получения информации в полевых маркетинговых исследованиях используются: опрос, наблюдение, эксперимент, панель и экспертные оценки. Рассмотрим их подробнее.

Опрос – это выяснение позиции людей или получение от них справки по какому-либо вопросу [21]. Приблизительно 90 % полевых исследований используют этот метод. Опрос может быть в устной или письменной форме. Устные и телефонные опросы принято называть *интервью*.

При письменном опросе участники получают опросные листы (анкеты), которые они должны заполнить и отослать по назначению. В данном случае используются преимущественно закрытые вопросы, ответы на которые заключаются в выборе одного из приведенных вариантов.

В литературе приводится ряд рекомендаций при проведении опросов:

а) принципиальные требования (вопросы должны быть простыми, понятными, однозначными, нейтральными);

б) принципы построения опросных листов (вопросы от простых к сложным, от общих к специальным, от необязывающих к деликатным);

в) повышение процента возврата при письменных опросах (поощрение, сопроводительное письмо, телефонное предупреждение о посылке опросных листов, приложенный маркированный конверт для ответа, привлекательное оформление, небольшой объем);

г) работа с интервьюерами.

Наблюдение – планомерное исследование реакции наблюдаемого на предмет исследования без воздействия на него. Наблюдение как способ получения информации используется в исследовании рынка гораздо реже, чем опрос. С помощью опроса можно выявить субъективные обстоятельства, закрытые для наблюдения: мнения, представления, знания людей. Однако продукты входящие в ассортимент, поведение покупателей, последствия поведения могут быть охвачены только с помощью наблюдения. Его преимущества в сравнении с опросом:

- независимость от желания покупателя сотрудничать,
- более высокая объективность исследования,
- возможность восприятия неосознанного поведения,
- возможность учета окружающей ситуации.

Недостатки наблюдения как метода:

- трудно обеспечить репрезентативность (например, при наблюдении поведения покупателей в магазине случайная выборка невозможна.);
- поведение покупателей может отличаться от естественного, если наблюдение открыто (эффект наблюдения).

Эксперимент – исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов. Его признаки:

- изолируемые изменения (отдельные величины варьируются исследователем, другие должны быть приблизительно постоянными);
- активное вмешательство в процесс возникновения данных;
- проверка причинно-следственных связей.

Эксперименты подразделяют на лабораторные, проходящие в искусственной обстановке (например, тест продукта), и полевые, протекающие в реальных условиях (например, тест рынка).

Панель – повторяющийся сбор данных у одной группы опрашиваемых через равные промежутки времени, имеющий основные признаки:

- предмет и тема исследования постоянны;
- сбор данных повторяется через равные промежутки времени;
- постоянная совокупность объектов исследования (с определенными оговорками).

Построение и поддержка панели требуют больших затрат, поэтому этим занимаются, в основном, специализированные институты. Как правило, выделяют торговую, потребительскую и сервисную панели.

Недостатками проведения панелей являются следующие моменты:

а) "эффект смертности" панели, проявляющийся в отказе участников от сотрудничества, в смене места жительства, физической смертности или переходе в другую потребительскую категорию (выход – небольшое вознаграждение участникам);

б) "эффект субъективности панели", заключается в сознательном (бессознательном) изменении образа поведения участников, находящихся под длительным контролем (например, уменьшается доля спонтанных покупок).

Однако применение классических методов полевых маркетинговых исследований не всегда целесообразно и выгодно. Иногда в качестве предварительного маркетингового исследования быстрее и проще провести опрос квалифицированных специалистов-экспертов, которые, базирясь на своих знаниях и опыте, могут дать аргументированные оценки. И характеристики изучаемых явлений и процессов.

На практике для проведения **экспертных оценок**, чаще всего, применяют: Дельфиметод, метод мозговой атаки, метод синектики и др.

Дельфи-метод представляет собой ряд последовательных процедур по подготовке и обоснованию прогноза. Эти процедуры характеризуются: анонимностью (независимостью ответов экспертов) опроса; регулируемой обратной связью между результатами опроса предыдущего этапа и подготовкой их нового варианта; групповым характером ответа. Регулярная обратная связь осуществляется путем проведения нескольких туров опроса, на каждом из которых характеристики ответов обрабатываются с применением статистико-математических методов и результаты сообщаются экспертам. Критерием окончания его разработки, как правило, является "близость" указанных ответов [22].

Метод мозговой атаки был разработан в 1953 г. американским консультантом в области рекламы Осборном. Он предполагает получение решения как продукта коллективного творчества специалистов в ходе заседания, проводимого по определенным правилам, и последующего анализа его результатов. Этот метод рекомендуется использовать в критических ситуациях, при отсутствии реальных, достаточно очевидных вариантов развития процессов в перспективе.

Синектика считается методом с высоким творческим потенциалом. Идея метода заключается в постепенном отчуждении исходной проблемы путем построения аналогий с другими областями знаний. После многоступенчатых аналогий производится быстрый возврат к исходной задаче.

Наибольшая связь маркетинговой методологии проявляется с методами социологии и психологии, поскольку особое внимание в маркетинге уделяется поведению потребителей и факторам, влияющим на него. В маркетинговых исследованиях нашли применение и методы антропологии, что позволяет лучше изучить рыночную среду с учетом

национальных культур, уровней жизни. Методы маркетинга тесно связаны с такими науками, как экология, эстетика, дизайн, физиология, история, философия.

Правильное проведение экспертизы предполагает решение ряда вопросов, связанных с формированием экспертной группы, проведением процедуры экспертизы, выбором методов обработки результатов экспертных оценок. Основными требованиями к экспертам являются их компетентность, профессионализм, авторитетность, беспристрастность. Процедура экспертизы предполагает коллективное генерирование идей на основе проведения дискуссий или опросов (обычных или многоступенчатых) с применением анкет. Использование средств вычислительной техники помогает не только обработать полученные данные, но и построить аналитические и имитационные модели. Все это делает использование экспертизы методом достаточно авторитетным и перспективным.

5.2.5 Анализ конъюнктуры рынка

Конъюнктура рынка – это совокупность условий, определяющих сложившуюся в определенный момент времени рыночную ситуацию. Очевидно, что сложившаяся рыночная ситуация определяет, прежде всего, место конкретного предприятия на данном рынке. Отсюда анализ конкурентоспособности предприятия является одним из важнейших этапов маркетингового исследования и, следовательно, важным звеном анализа рыночной конъюнктуры. Важнейшей характеристикой конкурентоспособности является предпринимательский риск, оценка которого является необходимым звеном конъюнктурного исследования.

Риск предприятия – это возможная опасность понести потери или не достичь намеченных целей деятельности. В условиях рыночных отношений, при наличии огромного количества факторов субъективного воздействия на предпринимательскую деятельность, любое развитие бизнеса без риска невозможно. Однако оценка и прогнозирование риска необходимы для выработки обоснованных управленческих решений.

В экономической литературе принято выделять следующие виды рисков [23]: политический, экономический, информационный, правовой, финансовый, технологический, коммерческий и внутрифирменный.

Как правило, на практике предприниматели стараются оценивать суммарный риск своей деятельности. В этом случае оценки указанных выше видов риска входят в значение суммарного риска как отдельные факторы, ранжируемые по степени их значимости для конкретного бизнеса. Помимо различных видов риска к факторам риска следует отнести характеристики рыночной конъюнктуры: степень устойчивости рынка, тенденции его развития, оценку интенсивности конкуренции, состояние портфеля заказов предприятия, сбалансированность спроса и предложения, уровень цен на товары, конкурентоспособность товаров и т.д.

Важными моментами при анализе конъюнктуры рынка является оценка производственного и потребительского потенциалов рынка. Принципиальная схема расчета *производственного потенциала* G (объема товаров, который может быть произведен и предложен рынку) на определенный период времени может быть представлена в виде следующей формулы□:

$$G = \sum_i^n (N_i W_i D_i R_i E_p) - B - C, \quad (3)$$

где N_i – предприятия, производящие данный товар; W_i – производственная мощность предприятия; D_i – степень загрузки производственных мощностей; R_i – степень обеспечения ресурсами, необходимыми для реализации производственной программы; E_p – эластичность предложения от цен на сырье и готовую продукцию; B – внутреннее производственное

потребление; C – часть продукции, которую, по оценкам будут производить конкуренты; n – число производственных предприятий.

Потребительский потенциал определяется емкостью рынка, то есть количеством товаров, которое может быть реализовано на рынке при самых благоприятных условиях за определенный промежуток времени:

$$J = \sum_i^n (S_i k E) + P_c - (H - I_{\text{ф}} - I_{\text{м}}) - A - C, \quad (4)$$

где J – емкость рынка; S_i – численность i -й группы потребителей; k – норматив потребления; i – той группы потребителей (нормативы: технологические – для средств производства, физиологические – для продуктов питания, рациональные – для непродовольственных товаров); E – коэффициенты эластичности спроса от цен и доходов; P_c – объем нормального страхового резерва товаров; H – насыщенность рынка, -то есть объем товаров, имеющих в организациях-потребителях и у конечных истребителей; $I_{\text{ф}}$ – физический износ товаров; $I_{\text{м}}$ – моральный износ товаров; A – альтернативные рынку формы удовлетворения потребностей, в том числе потребление товаров-заменителей; C – доля конкурентов на рынке.

Отметим, что показатель насыщенности рынка H играет и самостоятельную роль в конъюнктурном анализе, поскольку он оказывает сильное влияние на цикличность функционирования рынка, ограничивая спрос.

Насыщенность рынка – это степень обеспеченности потребителей товарами, определяемая или экспертным путем, или в результате проведения полевого маркетингового исследования. Для товаров длительного пользования насыщенность рынка на конец периода H_k может быть оценена с помощью балансового метода расчета:

$$H_k = H_n + \Pi - B, \quad (5)$$

где H_n – наличие товара на начало периода; Π – прогнозируемое поступление товаров за период; B – выбытие товаров за период.

5.2.6 Исследование внешних рынков

Исследование внешних рынков подразумевает применение методологических подходов международного маркетинга, так как любой внешний к данному предприятию рынок имеет свою специфику, свои социально-культурные различия, свою конкурентную структуру. Поэтому следует рассмотреть особенности изучения внешних рынков на основе использования методов и приемов международных маркетинговых исследований. В связи с этим выделим существующие типы международных маркетинговых исследований [19].

Общие и предварительные исследования. Цель таких исследований – определить коммерческий интерес, который представляет страна или географическая зона. Полученная при этом информация используется для выработки международной стратегии предприятия, ключевые вопросы которой – потенциал активности и прибыльности страны, ее доступность, риск, условия, в которых протекает внешнеэкономическая деятельность.

Исследования функционирования внешнего рынка. Для того, чтобы эффективно работать на внешнем рынке, рассматриваемом в качестве потенциального места экспорта или создания филиалов, необходимо иметь максимально точное описание этого рынка и определить его динамические принципы, для чего могут быть использованы четыре типа анализа:

а) *Анализ среды:* первая трудность – выявить самые специфические чувствительные точки среды, чтобы задать приоритетные ориентиры при сборе информации. Эти точки

могут находиться в правовой и административной сферах: запрет или контроль перемещения определенных товаров или предоставления определенных услуг, возможный контроль цен и т.д. в научно-технической или социально-культурной сфере.

б) *Анализ спроса* заслуживает в международном маркетинге самого пристального внимания. В случае с производственным оборудованием перечень субъектов, принимающих решение о покупке, и роль каждого из них могут существенно варьироваться в зависимости от страны.

Поведение местных руководителей также может озадачить экспортера. Так, в Японии принятие решений на предприятии происходит часто очень медленно из-за стремления к консенсусу. Но вслед за медленным вызреванием решения наступает очень быстрое претворение его в жизнь.

в) *Анализ конкуренции*: оценка сильных и слабых сторон конкуренции - важнейшая цель любого маркетингового исследования.

Местный конкурент может иметь априорное преимущество, порожденное духом национализма среди покупателей. В другой стране, особенно из числа развивающихся, местный конкурент, напротив, может оказаться в невыгодном положении вследствие недоверия к нему покупателей или станет жертвой снобизма, выражающегося в стремлении к подражанию некоторым зарубежным странам. Анализируя конкурентные позиции, экспортер должен выявить существующие стереотипы клейма "Сделано в...".

г) *Анализ посредников*: те, кто осуществляет сбыт или разрабатывает нормы и предписания, также являются факторами международной дифференциации и, естественно, должны быть проанализированы с точки зрения принципов функционирования данного рынка.

Тесты. Для того, чтобы ограничить неопределенность и уменьшить риск, предприятию следует проводить тесты по пунктам, которые оно считает ключевыми в своей коммерческой политике: выпуск нового для страны товара, определение цены продажи, выбор марки, упаковки и продаваемого за один раз количества, подбор дистрибьюторов или продавцов, разработка рекламного сообщения и пр.

Специальные исследования, предшествующие созданию филиалов. Сегодня общепризнан, что путь к рентабельному и долговременному международному развитию предприятия это создание заграничных филиалов. Создание филиалов требует сбора предварительной информации о налогообложении, характере отношений с местными властями, возможных ограничениях деятельности, местных ресурсах и т.п.

Следующим важным этапом проведения маркетинговых исследований на предприятии является имитационное моделирование маркетинга.

5.2.7 Имитационное моделирование

В соответствии с результатами работы [24] выделим основные критерии классификации имитационных маркетинговых моделей. В этом случае множество моделей может быть поделено на три класса в соответствии с целями, для которых они разработаны:

1) *модели поведения потребителей* – изучение механизма процесса покупки без явного учета влияния маркетинговых усилий; они часто основываются на экспериментальных данных;

2) *модели отклика* – изучение того, как рынок или, иначе, совокупное поведение индивидуальных потребителей реагирует на маркетинговые усилия производителя;

3) *модели для выработки политики* содержат функцию цели, которую необходимо оптимизировать.

Явно или неявно модели для выработки политики основываются на моделях поведения потребителей и моделях отклика. Аналогично модели отклика основываются на моделях поведения потребителей. Далее, каждый класс моделей можно разбить на подклассы в

соответствии с предположениями, лежащими в основе модели; соотношениями с другими подклассами; способами вычисления оптимальных значений переменных.

По этому принципу модели поведения потребителей подразделяются на марковские, пуассоновские и обучающие. Если первые две модели описывают выбор потребителем данного товара из существующих на рынке на основе предположений о вероятностном переходе (марковские модели) или плотности вероятности покупок (пуассоновские), то обучающие модели описывают поведение потребителей при появлении новых товаров на рынке. Из последних известны: модель распространения новых товаров, модель диффузии и модель с переносом [25].

Отметим, что в первичных маркетинговых исследованиях чаще всего используются модели поведения потребителей, не учитывающие последствия маркетинговых действий предприятия.

5.2.8 Формирование маркетинговой информационной системы

Результаты маркетинговых исследований приобретают весомую значимость, если они включены в интегрированный информационный процесс накопления, обмена и анализа маркетинговой информации. Поэтому необходимость формирования маркетинговой информационной системы обусловлена насущным для бизнеса требованием рентабельного, а значит многократного и целесообразного использования имеющихся первичных и вторичных маркетинговых данных.

Маркетинговая информация представляет собой отраженное разнообразие параметров рынка и является продуктом научно-информационной и коммерческой деятельности. Стоимость маркетинговой информации проявляется в возрастании вероятности принятия верного коммерческого решения. Маркетинговая информация наиболее полезна в случаях, когда, во-первых, велика неопределенность в принятии решений, и во-вторых, когда возможны крайние ситуации, которые будут иметь чрезвычайные последствия, например, значительные убытки или сверхприбыли [26].

Для обоснованного принятия управленческих решений представляется крайне целесообразным создание на предприятии *маркетинговой информационной системы* - системы постоянного слежения, хранения и обработки маркетинговых данных, формирующей необходимую базу данных для выработки управленческих решений (рис. 24).



Рис. 24 Структура маркетинговой информационной системы предприятия

Из данного определения следует, что основными принципами функционирования маркетинговой информационной системы являются; во-первых, постоянное отслеживание информации, во-вторых, хранение и накопление данных; в-третьих, обработка маркетинговой информации.

Постоянное слежение – процедура, посредством которой рой регулярно анализируется меняющаяся окружающая среда. Оно может включать подписку на деловые и отраслевые издания, изучение бюллетеней новостей, регулярное получение информации от сотрудников и потребителей, наблюдение за действиями конкурентов.

Хранение данных – это накопление всех видов значимой внутрифирменной информации (объем продаж, издержки, работа персонала и др.), а также информации, собранной через маркетинговые исследования и постоянные наблюдения.

Обработка информации – это процедура аналитического и/или графического представления выявленных в результате слежения и накопления маркетинговых данных.

В зависимости от ресурсов фирмы и сложности информационных потребностей маркетинговая информационная сеть может быть компьютеризованной или нет. Небольшие фирмы, например, могут использовать такие системы очень эффективно и на бумажных носителях, передавая оперативную информацию от торговых агентов по факсимильной связи. Необходимые составляющие успеха любой системы – последовательность, тщательность и хорошая техника хранения.

Преимущества создания маркетинговой информационной системы: организованный сбор информации, формирование широкого кругозора, сохранение важных данных, возможность координирования планов маркетинга и анализа издержек/прибыли.

Следует отметить, что в экономической литературе сложился единый подход к формированию маркетинговой информационной системы, которая должна включать основные маркетинговые данные – результаты маркетинговых исследований, внешнюю и внутреннюю маркетинговую информацию [27]; а также данные о деятельности по основным направлениям маркетинга – рекламе, стимулированию сбыта, решениям по товарной, сбытовой и ценовой политике предприятия [28].

Данные маркетинговой информационной системы носят, как правило, конфиденциальный характер, т.к. представляют собой коммерческую тайну, и, следовательно, должна быть разработана процедура защиты данных системы и принимаемых на их основе управленческих решений [29].

Исходя из рассмотренных выше этапов общих маркетинговых исследований и целей маркетинговой деятельности, структура маркетинговой информационной системы должна включать следующие разделы:

- *предварительные (кабинетные) исследования*, включающие анализ потенциала предприятия, анализ конкурентов, анализ микросреды и макросреды маркетинговой деятельности;
- *рыночные исследования*, включающие результаты полевых исследований рынка, а также оценки рисков, анализ потенциала рынка и прогнозирование спроса;
- *мониторинг продаж*, предусматривающий постоянное слежение и управление процедурами наиболее трудных продаж предприятия;
- *мониторинг маркетинговой деятельности*, включающий постоянное слежение и управление факторами, контролируемые маркетинговой службой предприятия;
- *мониторинг управленческих решений*, включающий постоянное слежение и управление факторами, контролируемые руководством фирмы.

5.2.9 Управленческое решение по проблеме

Резюмируем основные направления маркетинговой деятельности, которые должны быть отражены в управленческих решениях в соответствии с исследованием [22].

К основным детерминантам маркетинговой деятельности относятся две группы факторов: неконтролируемые, или внешние, и контролируемые или внутренние факторы фирмы.

Неконтролируемые факторы представляют собой ограничения, с которыми фирма сталкивается на рынке. Они могут быть сгруппированы в пять широких категорий:

- ограничения со стороны покупателей: фирма должна понимать и предвидеть их потребности и реагировать на них с помощью адаптированной под них и привлекательной для них программы;
- ограничения со стороны конкурентов: фирма не является единственной на рынке и должна определить свое конкурентное преимущество, которое она способна защитить;
- ограничения со стороны сбытовых сетей: сбытовые сети – это независимые посредники, которые имеют свои цели, но тем не менее являются необходимыми партнерами фирмы;
- ограничения со стороны самого предприятия: фирма должна принять план действий, совместимый с ее ресурсами, сильными и слабыми сторонами;
- ситуационные ограничения – совокупность факторов внешней среды, экономических, политических, технологических и др., которые влияют на уровень спроса.

Контролируемые факторы можно объединить в четыре широкие категории, которые обозначены как "Четыре Р" [3] по начальным буквам английских слов *Product* (товар), *Place* (место, в данном контексте – сбыт), *Price* (цена) и *Promotion* (продвижение).

Если смотреть на "Четыре Р" под углом зрения покупателя, то они соответствуют:

- товару, или "решению" проблемы покупателя, то есть набору создаваемых благ;
 - цене, совокупности издержек, которые несет покупатель, чтобы воспользоваться благами выбираемого решения;
 - месту, или предоставлению товаров с наибольшим удобством для покупателя;

- продвижению, или коммуникации, информирующей о достоинствах предлагаемого товара.

Таким образом, управленческие решения по всему комплексу маркетинга должны интегрировать решения как по контролируемым, так и по неконтролируемым факторам среды предприятия.

6 ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наиболее актуальными сегодня являются два направления развития маркетинга на российских предприятиях:

- инвестиционный маркетинг, связанный с освоением новой продукции и новых рынков, что находит отражение в инвестиционных проектах предприятия;
- маркетинговое планирование, т.е. разработка концепции формирования маркетингового плана как основы внутрифирменного планирования.

Планирование маркетинга является ключевым этапом в процессе бизнес планирования и имеет непосредственное отношение к маркетингу как виду деятельности предприятия, важность которого заключается прежде всего в том, что функции маркетинга направлены на поиск оптимального решения задачи, которая дает ответ на вопрос: как привести в соответствие ожидания потребителей и ресурсы предприятия?

Важность плана маркетинга заключается еще и в том, что результаты планирования маркетинговых усилий берутся за основу при планировании других направлений деятельности фирмы, плана производства, финансового плана и т.д. Конкурентоспособность выпускаемой продукции, правильная ценовая политика, результативные меры по продвижению товаров, определение целевой группы потенциальных покупателей, объемы планируемых продаж, рассчитанные на целевую аудиторию, общая емкость рынка – вопросы, которые должны стать определяющими для плана маркетинга. План маркетинга – составная часть общего плана развития фирмы. Поэтому проработка вышеперечисленных вопросов должна идти в русле общих целей планируемой деятельности. Общая схема планирования маркетинга на предприятии представлена на рис. 25.



Рис. 25 Общая схема планирования маркетинга на предприятии
 6.1 ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА

Планирование маркетинга начинается с определения его целей (рис. 26). Например, некоторое предприятие определяет для себя следующую цепь целей, имеющую вертикальную структуру.



Рис. 26 Цепь целей предприятия

Цели предприятия: увеличивать объем продаж на 10 % ежегодно на протяжении пяти лет, увеличивать прибыль на 12 % ежегодно на протяжении следующих 5 лет.

Цели маркетингового отдела: предварительно определить объемы продаж, прибыль и долю рынка следующим образом:

Группа продуктов	Объемы продаж					Прибыль					Доля рынка							
	Год					Год					Год							
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
A																		
B																		
C																		
D																		
E																		
F																		

Цели отдела продаж: определить цели по объемам продаж и прибыли для каждой группы продуктов в соответствии с долями в каждом регионе и сегментами потребителей на протяжении пяти лет в следующем объеме:

Продукт А	Объемы продаж					Прибыль				
	Год					Год				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Регион 1										
Регион 2										
Регион 3										
Сегмент 1										
Сегмент 2										
Сегмент 3										

Цели регионального менеджера по продажам: определить цели по объемам продаж и прибыли для каждой группы продуктов в соответствии с долями на каждом участке и сегментами потребителей на протяжении 5 лет в объеме ..., и т.д.

Сумма планируемых показателей на нижнем уровне должна равняться показателю на более высоком уровне. Такая же координация маркетинговых целей должна быть достигнута не только по вертикальной линии, но и по горизонтальной. Координация целей должна быть продумана не только в отношении объемов продаж, прибыли и доли рынка, но также и по элементам маркетинга, таких, как ценообразование, реклама, продвижение товара, система дистрибуции и т.д.

Цели маркетинговых усилий должны быть сформулированы таким образом, чтобы они охватывали все основные функции маркетинговой деятельности, а именно: аналитическую; производственную; сбытовую.

Помимо вышеперечисленных функций маркетинговая деятельность включает ряд других видов деятельности, которые также необходимо планировать. Речь идет об организации системы поддержки и обеспечения службы маркетинга: а) управления маркетингом; б) финансирования маркетинговой деятельности; в) управления информацией; контроля за маркетинговой деятельностью и т.д.

6.2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ И АНАЛИЗ РЫНКА

Маркетинговый аудит – это углубленная диагностика маркетинговой системы, практики, политики, философии, организации и менеджмента на предприятии. Чаще всего в плане маркетинга необходима информация о рынке, конкурентах, потребителях и т.д. В этом случае прибегают к анализу рынка, под которым понимают сбор и обработку первичной и вторичной информации о потребителях, конкурентах, конкурирующих товарах и товарах-заменителях, ценах на конкурирующие товары, каналах распределения на рынке вашего продукта, основных принятых методах стимулирования покупателей на выбранном рынке и т.д.

В самом плане маркетинга представляются конечные результаты перечисленной деятельности, т.е. уже имеющаяся готовая обработанная информация. Широта охвата необходимой маркетинговой информации достаточно обширна и многообразна по своему характеру. Разнообразны также подходы и методы ее получения. Речь идет не только о сухих цифрах, статистике продаж и построении графиков. Помимо всего этого необходима информация о желаниях и предпочтениях потребителей. Такая информация может быть получена через социологические опросы или в общении со знакомыми, продавцами, покупателями. В первом случае достоверность информации будет выше. Понадобится информация и о конкурентах. Помимо данных об объемах продаж конкурентов, методов стимулирования сбыта, доли рынка необходима информация об особенностях использования технологии, организации бизнеса и т.д.

Таким образом, аудит рынка как шаг на пути сбора информации о рынке – важный этап составления плана маркетинга. Сбор такого рода информации может осуществляться по-разному. Сбор первичной информации о рынке предполагает в качестве источника непосредственных покупателей товаров и услуг. Здесь более подходящими являются методы социологических опросов, анкетирования, беседы с покупателями об их предпочтениях и т.д. Под вторичной информацией обычно понимается информация, имеющаяся в обработанном виде, например, в виде статистических данных об объемах продаж, о доходах населения, о процентном распределении потребительской корзины и т.д. (см. раздел). Исследование рынка может открыть новые перспективы или непредвиденные угрозы.

6.3 МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

Для сбора полезной информации необходима отработанная и проверенная концепция. Только в этом случае на сбор действительно необходимой информации уйдет минимум времени. Методология сбора данных представлена на рис. 27 [30]. Каждый последующий шаг в данном алгоритме корректируется с учетом полученных на предыдущем этапе.

Формулирование задачи: на этом этапе необходим уточнить до деталей задачу. Для этого проводят небольшое поверхностное предварительное исследование. Если же область рынка мало знакома, такое предварительное исследование может быть сведено к ознакомлению с литературой по необходимому предмету, к консультации у экспертов или к проведению групповых дискуссий на необходимую тему с целью обрисовать ее основные аспекты.

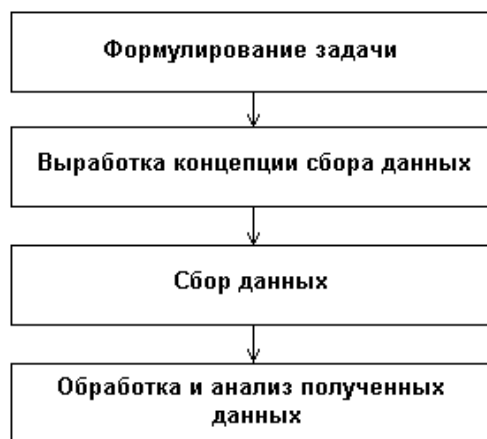


Рис. 27 Методология сбора данных

Выработка концепции сбора данных: на этой стадии необходимо выработать ясный план дальнейших шагов по сбору информации. Хорошо, если на первом этапе формулирования задачи удалось выдвинуть несколько гипотез относительно состояния рынка в интересующем секторе.

В этом случае сбор информации можно вести с позиции поиска подтверждающей гипотезу информации и сведен к аккумуляции вторичной информации. Когда формулирование задачи не выдвинуло каких-либо гипотез, помимо сбора вторичных данных необходимо собрать и первичную информацию.

Сбор данных: для сбора первичных данных можно использовать уже известные методы, среди которых – опрос (или интервью), наблюдение, эксперимент и панель. Отдельно необходимо прокомментировать лишь метод, получивший название "панель", при котором организация формирует для сбора данных группу людей-респондентов в количестве, достаточном для того, чтобы выборка опроса была репрезентативной. Работа с группой сводится к периодическому опросу и сбору данных. Основное преимущество этого метода – получение данных, имеющих динамический характер. Результаты опросов можно сравнить с предыдущими и увидеть намечающиеся тенденции в изменении общественного мнения.

Обработка и анализ полученных данных: имеются различные методологии статистического, многофакторного, качественного и другого анализа данных для выявления взаимосвязей и зависимостей. Если собранная информация достаточно объемна, лучше обработать ее на ЭВМ – это оперативнее и исключает вероятность ошибки. С малым объемом информации можно справиться и вручную.

6.4 ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА И ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИЗА СЕКТОРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Определение потенциала рынка затрагивает два основных вопроса: 1) что собой представляет рынок на данный момент? 2) какова характеристика этого рынка? Очевидно, что предприятие не сможет выйти на рынок с новым продуктом или продолжать продвигать старый продукт, если окажется, что у продукта нет рынка. Необходимо выяснить целый ряд вопросов, чтобы ответить на один из важнейших: что такое рынок?, в частности: кто покупатели?; как много будут покупать? где они будут покупать? по какой цене они готовы покупать? до какого уровня может усилиться конкуренция? какова вероятность отклонения в общем объеме продаж?

Чтобы определить характер рынка, необходимо выяснить: каков наиболее широкий сегмент рынка? чем руководствуется покупатель при принятии окончательного решения о покупке? кто основные покупатели? какую проблему решают покупатели, покупая продукт? какие факторы могут повлиять на изменение покупательских привычек? какова эластичность спроса? где покупатель предпочитает совершать покупку?

Естественно, что перечень вопросов может быть продолжен.

При проведении анализа сектора промышленности необходимо конкретизировать вышеперечисленные вопросы с точки зрения последнего:

- Каков общий объем продаж по данному сектору?
- Каков прогнозируемый объем продаж продукции, предусмотренный в плане фирмы?
- Какая часть продукции будет продаваться на региональном, национальном и международном рынках?
- Каковы тенденции (прогнозы) продаж продукции на региональном, национальном и международном рынках?
- Какова обычная величина валового дохода и валовой прибыли?
- Каковы основные сегменты рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы и т.д.) в секторе промышленности?
- Какие вообще существуют сегменты на рынке в данной отрасли и каковы темпы роста в каждом из них?
- Какова средняя ставка прибыли по аналогичной продукции?
- Как предполагается преодолеть ограничения по продажам?

Для формирования некоторого представления о секторе рынка в плане маркетинга производят расчеты таких показателей, как емкость сектора промышленности и емкость каждого сегмента сектора промышленности. Под емкостью сектора промышленности понимают общий объем товаров или услуг данного сектора, которые могут быть проданы за определенный период (например, за один год). Данные расчеты производят как в единицах измерения абсолютного количества товаров или услуг, так и в денежном выражении. Расчеты емкости рынка указывают на состояние его потенциала на текущий период. Если объемы продаж, которые осуществляет предприятие, гораздо ниже, чем расчетная емкость рынка, то считается, что у предприятия имеются хорошие перспективы для увеличения объемов продаж. Если показатели продаж предприятия соизмеримы с емкостью рынка на текущий момент, то необходимо переосмысление стратегии с выходом на смежные сегменты рынка либо на стимулирование интенсивности потребления и тем самым на увеличение емкости рынка.

Немаловажным для планирования маркетинговой деятельности является также расчет показателей динамики изменения емкости рынка. Тенденцию колебания емкости рынка можно обнаружить, проанализировав расчеты емкости рынка за некоторый период. Рост емкости говорит об открывающихся возможностях увеличения продаж. Уменьшение же емкости может привести к падению объемов продаж предприятия и послужить поводом для серьезных раздумий о новой стратегии.

Необходимым для плана маркетинга показателем является расчет доли рынка. Доля рынка – это та часть, которая составляет объемы продаж предприятия в общей емкости сектора промышленности за одинаковый период времени.

В плане маркетинга приводятся также цифры прогнозируемых показателей, таких, как емкость рынка, доли рынка и объемов продаж. Расчет таких показателей производится на основании анализа имеющихся тенденций на рынке и информации о динамике роста продаж на предприятии. Так, если за последние 1-2 года объемы продаж росли на 10 % ежегодно, то есть основание полагать, что в текущем году они вырастут также на 10 %. Но обычно такие

прогнозы необходимо делать на основании не одного, а нескольких показателей. Если помимо постоянного роста объемов продаж на предприятии за последнее время емкость сектора промышленности росла на 18 % ежегодно, это может быть важным аргументом при планировании объемов продаж. Помимо динамики изменения емкости рынка немаловажным фактором может служить динамика изменения доходов населения и таких показателей, как доля затрат среднестатистического потребителя в общем объеме его доходов. Такого рода расчеты могут оказаться достаточно полезными.

В качестве примера проанализируем некоторые маркетинговые показатели на региональных рынках товаров промышленного назначения.

Пример анализа маркетинговых показателей на примере рынка продукта X в отдельном регионе и по России в целом.

Сегментация рынка на потребительские группы.

По данным Госкомстата РФ количество потенциальных потребителей продукта X в регионе на 1 января 1997 г. составило 197 097. Тот же показатель по Российской Федерации в целом составил 4 180 627.

По данным проведенных маркетинговых исследований пользование продуктом X по региону составляет 59 % от общего количества потенциальных потребителей. (Для Российской Федерации в целом – 46 %) (табл. 1).

Таблица 1

Структура потенциальных потребителей за последние 5 лет

Год	Регион	Российская Федерация
1992	81 892	1 803 020
1993	68 954	1 601 630
1994	61 803	1 394 207
1995	66 927	1 422 983
1996	68 361	1 363 437
	347 937	7 585 277

Таким образом, целевая аудитория в регионе определяется как 59 % от общего количества потенциальных потребителей в регионе за последние три года (т.е. от 197 091) и составляет 116 283. Для России эта цифра будет определяться как 46 % от количества потенциальных потребителей за последние три года (от 4 180 627) и составляет 1 974 647.

Сегментация потребительской аудитории на три группы по **доходам**, согласно данным Госкомстата, приведена в табл. 2.

Таблица 2

Емкость рынка в штуках, в денежном выражении по потребительским группам

Группы населения в процентном отношении по уровню доходов	Количество потенциальных потребителей в регионе с доходами, в % от целевой аудитории	Количество потенциальных потребителей в России с доходами, в % от целевой аудитории	Доля доходов в 1996 г., %
40 % с наименьшими доходами	46 513	189 859	15,7
40 % со средними доходами	46 513	789 859	37,4
20 % с наивысшими доходами	23 257	394 929	46,9
ИТОГО	116 283	1 974 647	100

Структура еженедельного пользования продуктом X в таких группах населения (в %) по данным маркетинговых исследований выглядит следующим образом (табл. 3):

Таблица 3

Группа населения	Регион	Российская Федерация
Менее 5 ед. в неделю	21	38
От 5 до 10 ед. в неделю	24	33
От 10 до 20 ед. в неделю	22	19
Более 20	33	10

По данной структуре весов пользования нетрудно определить количество потребляемого продукта X, или **емкость рынка** по региону и по Российской Федерации в целом (табл. 4):

Таблица 4

Регион	Российская Федерация
За одну неделю – 1 829 713 ед.	18 314 851 ед.
За один год – 95 406 464 ед.	954 988 659 ед.

Определение емкости по группам населения согласно распределению доходов может быть осуществлено на базе данных маркетинговых исследований о среднем по группе дневном количестве потребления продукта X в год. Для региона и России они разные.

Таблица 5

Группы населения в процентном отношении по уровню	Объем потребления продукта в группе	Ежедневная норма пользования
40 % населения с наименьшими доходами	16 977 245	1

40 % населения со средними доходами	42 443 295	2,5
20 % населения с наивысшими доходами	33 955 220	4
ИТОГО в год:	93 375 577	–

Объем потребления по региону в год, полученный в табл. 5 (т.е. 93 375 577 ед.), близок к расчетной емкости рынка в регионе (т.е. 95 404 464 ед.). Следовательно, реальная емкость рынка – среднее арифметическое от этих двух показателей (т.е. 94 390 990 ед.).

Таблица 6

Группы населения в процентном отношении по уровню доходов по России	Объем потребления продукта в группе	Ежедневная норма пользования
40 % населения с наименьшими доходами	144 149 267	0,5
40 % населения со средними доходами	432 447 802	1,5
20 % населения с наивысшими доходами	360 372 712	2,5
ИТОГО в год:	936 969 781	–

Объем потребления по России в год, полученный в табл. 6 (т.е. 936 969 781 ед.), близок к расчетной емкости рынка по России (т.е. 954 988 659 ед.). Следовательно, реальная емкость рынка – среднее арифметическое от этих двух показателей (т.е. 945 978 720 ед.).

• Для расчета емкости рынка в денежном выражении примем среднюю оптовую цену на единицу товара – 0,25 у.е. Оборот денежных средств на рынке товара X региона составит 23 851 616 у.е. в год; тогда как для всей России в целом этот показатель составит 242 039 504 у.е. в год.

Наиболее перспективные сегменты рынка в географическом плане.

- Наиболее емким и перспективным рынком все еще остается данный регион.
- Наиболее перспективным в краткосрочном плане все еще остается средний сегмент потребителей как в регионе (объем потребления – 42 443 295 ед. в год), так и в целом по России (объем потребления – 432 447 802 ед. в год).

Тенденции развития рынка.

• Максимальная емкость (с нормой потребления 4,5 – 5 единиц продукта на одного пользователя в день) при условии, что продуктом будут пользоваться 100 % потребителей, составит 359 688 940 ед. в год для региона (на сумму 89 922 235 у.е.) и 7 834 197 337 ед. в год для всей России в целом (на сумму 1 958 549 334 у.е.), что составляет потенциальный рост 377 % для региона и 820 % для всей России в целом.

• В ближайшие 5 – 10 лет не следует ожидать увеличения емкости рынка за счет роста числа потенциальных потребителей, так как прогнозы их роста на этот период составляют по региону – не более, чем на 4 % и по России в целом – не более, чем на 1 – 2 %.

• Роста емкости рынка следует ожидать за счет двух факторов: более интенсивного использования продукта X ; увеличения количества пользователей.

• Вышеприведенные факторы положительно коррелируют с доходами населения и доступностью товара, что особенно важно для некоторых регионов и населенных пунктов

России. Второй фактор более важен для предприятия, так как более контролируем с точки зрения организации эффективной сети дистрибьюции и активного продвижения на рынок. Первый фактор определяется социальной и макроэкономической ситуацией в России и не может контролироваться предприятием.

- В географическом смысле следует ожидать более высоких темпов роста уровня потребления российских регионов в целом по отношению к рассмотренному региону.

- С точки зрения сегментации следует ожидать более высоких темпов увеличения уровня потребления в среднем сегменте потребления по отношению к верхнему сегменту.

Потенциал развития предприятия.

- Объем продаж продукта *X* предприятия в 1996 г. составил 24 390 000 единиц, из которых 18 634 000 продано в рассмотренном регионе.

- Доля предприятия на рынке продукта *X* в регионе – 19,53 и 2,55 % по России в целом.

- С учетом того, что рынок имеет абсолютный потенциал для роста (377 для региона и 820 % для России), предприятие имеет перспективы для увеличения объемов продаж в регионе, и в России в целом.

- Рост объемов продаж предприятия в 1995 и 1996 гг. составлял 18 и 15 % соответственно.

- Планируемый рост объемов продаж в 1997 – 1998 гг. – на 11 – 12 % по отношению к 1996 г.

- Увеличение объемов продаж в рассматриваемом регионе может произойти в основном за счет привлечения покупателей других марок (интенсивности продаж).

- Увеличение объемов продаж по России в целом может быть достигнуто как за счет интенсивности продаж в развитых районах, так и за счет расширения географии поставок (экстенсивности продаж).

6.5 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Расчет таких показателей возможностей рынка, как его емкость, доли рынка и др., безусловно, позволяет увидеть перспективы предприятия. Но все эти данные, даже их динамическое отображение, не приносят полной ясности, пока неизвестны потенциал, стратегия и другие возможности конкурентов. Положение предприятия на рынке может быть очень динамичным, именно вследствие не только объективных факторов, но и в зависимости от положения и действий конкурентов. Действия конкурентов относятся к факторам состояния рынка, на которые предприятие не в состоянии оказывать влияние. Для улучшения собственного положения остается лишь тщательно изучать продукт, поведение конкурентов, их сильные и слабые стороны.

При работе в бурно развивающемся секторе промышленности особенно важно отображать в плане маркетинга состояние конкуренции и возможные сценарии развития ситуации на рынке в будущем. На рынке персональных компьютеров, к примеру, серьезное изменение возможностей аппаратных средств, как впрочем и программного обеспечения значительно изменяется каждый год. На таком рынке прогнозирование собственных объемов продаж, включает помимо основных факторов, также и прогнозы о действиях конкурентов, их выходе на рынок с новыми продуктами, их новой политике продвижения и т.д. Для оценки конкуренции необходим прогноз о том, что может стать ее источником в будущем. Иногда такие прогнозы даются нелегко. Знание положения дел у конкурентов значительно облегчает задачу прогнозирования.

Анализ состояния конкуренции в секторе промышленности предполагает определение следующей информации:

- общие соображения о состоянии конкуренции в данном секторе;

- перечень предприятий и краткие пояснения по каждому предприятию, способному создать конкуренцию;
- соображения о возможном влиянии конкуренции на деятельность предприятия;
- преимущества и слабые стороны конкурентов и предприятия перед конкурентами;
- прогноз тенденций развития конкуренции (новые продукты, рынки и т.д.), которые могут повлиять на нарушение status quo в отрасли.

Полезными и наглядными получаются представленные в плане маркетинга сравнительные показатели основных конкурентов по следующим, наиболее важным факторам конкурентоспособности:

- продукт (качество, упаковка, потребительские параметры, срок службы, послепродажное обслуживание и др.);
- цена (оптовая, розничная цена продукта, скидки, отсрочки платежей, условия получения товарного кредита и др.);
- дистрибьюторская сеть (степень охвата рынка, система управления запасами, логистика, география размещения складских помещений и др.);
- продвижение товара на рынке (рекламная стратегия, пропаганда, престиж и известность марки, методы стимулирования сбыта и др.);
- финансовые возможности (общий оборот, структура капитала, движение денежной наличности, инвестиционные ресурсы и др.);
- производство (производительность труда, производственные мощности, источники сырьевых ресурсов, себестоимость, контроль качества).

Результатом анализа должно стать ясное видение основных преимуществ конкурентов и сильных сторон предприятия на рынке. Как правило, предприятие должно иметь преимущество перед конкурентами не по одному, а как минимум по нескольким позициям для того, чтобы считать собственную конкурентоспособность удовлетворительной. Полезным может быть и заполнение таблицы SWOT [31] на основных конкурентов, с помощью которой можно еще раз тщательно проанализировать их наиболее сильные и слабые стороны. Разработчикам плана маркетинга необходимо обращать особое внимание в своих прогнозах и на реальные возможности конкурентов, сохраняя при этом объективность.

6.6 ПРОДУКТ И АНАЛИЗ НУЖД ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Успех предприятия в значительной степени зависит от того, насколько его продукция удовлетворяет требованиям потребителей. Часто анализ нужд потребителя на предприятии сводится к диагностике объемов продаж. Снижение темпов продаж служит сигналом к тому, что продукт перестает удовлетворять определенные потребности покупателей. Однако существуют ситуации, когда такой метод недостаточен или невозможен.

Разработка планов маркетинга на новые продукты, для которых рынок еще не сформирован, не редкое явление. В этом случае прибегают к более комплексным подходам изучения нужд потребителей и процесса принятия решения о покупке товара или услуг. Важно иметь достоверные сведения о том, насколько продукт соответствует требованиям рынка. Поэтому применяется техника анализа нужд потребителей.

В плане маркетинга необходимо предварительно определить, на какую группу потребителей направлен продукт. Если покупателями продукта будут выступать *оптовые организации и другие посреднические предприятия*, анализ нужд таких организаций может ограничиться ответами на вопросы: каковы требуемые гарантии на продукт; каков срок хранения продукции; какая необходима упаковка продукции; сроки поставки; условия оплаты.

Анализ нужд конечных пользователей требует иной информации: кто является конечным пользователем; где он находится; как часто потребляется продукт; как он должен быть расфасован; как реагирует на изменение цены; каковы критерии и специальные

требования к качеству продукции; сколько готовы заплатить за дополнительное обслуживание.

Для четкого позиционирования продукта нередко в плане маркетинга необходимо описание "портрета покупателя продукции":

- тип людей покупающих продукт (возраст, семейное положение, уровень образования и т.д.);
- основные факторы, влияющие на положительное решение о покупке;
- уровень дохода потенциальных покупателей;
- какие магазины они посещают для совершения покупки;
- какие формы продвижения продукта на рынок (рекламы и пропаганды) наиболее действенны.

Определение "портрета покупателя" значительно способствует пониманию вопроса, в каком сегменте рынка предприятию предстоит вести свою деятельность, что облегчит задачу позиционирования продукции.

6.7 СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА

Проведенный анализ сектора промышленности, конкурентов и нужд покупателей дает достаточно информации для **сегментирования рынка**, выбора целевых сегментов и позиционирования товара в этом сегменте.

Под **сегментированием** рынка понимают, условную разбивку рынка на группы, таким образом, чтобы все члены групп одинаково реагировали на мероприятия маркетинга, под которыми в данном случае понимается ценообразование, упаковка, характеристики товара, места продаж, методы стимулирования сбыта. Для эффективного сегментирования в рамках планирования маркетинга, рекомендуется проводить анализ: потребителей по объему доходов, семейному положению, образованию, географическому расположению и т.д.; сходства и различий потребителей и группирование их в сегменты.

Под **выбором целевых сегментов** понимается, принятие решения о дальнейшем выходе на сегменты рынка со своим товаром. При сегментировании рынка, необходимо определять реальные предпочтения потребителей, а не производить деление на сегменты, как это видится аналитику. Предпочтения потребителей, по степени важности, определяются в процессе маркетинговых исследований. Принятие решения о выходе на целевой сегмент, влечет за собой **позиционирование** товара на этом рынке, т.е. обработку товара и придание ему характеристик, отвечающие нуждам потребителей целевого сегмента.

Пример сегментирования рынка продукта X.

Критерии при совершении покупки продукта X покупателем из среднего и нижнего сегмента (в порядке важности):

- 1 Цена из расчета на единицу продукта X.
- 2 Общий имидж, создаваемый рекламой, в том числе упаковка.
- 3 Конструктивные особенности и качественные характеристики.

С точки зрения потребительской ориентации, рынок продукции X может быть разбит на сегменты по трем основным осям: ценового изменения; качественных изменений и имиджа, создаваемого рекламой.

- По ценовому критерию продукция X может быть условно разделена на дешевую (розничная цена 0,28 – 0,33 у.е.), средней цены (розничная цена 0,35 – 0,44 у.е.) и высокой цены (розничная цена выше 0,45 у.е.).

- По качественному критерию продукция X может быть разбита на три сегмента: низкого качества, среднего качества и высокого качества.

- По оси имиджа, создаваемого рекламой, продукция X может быть разделена на два сегмента: не рекламируемая и рекламируемая (имеющая устойчивый положительный имидж).

- Всю сегментацию можно представить в виде двух таблиц (табл. 1, 2).

Таблица 1

Марки, создавшие устойчивый имидж

Цена	Высокого качества	Среднего качества	Низкого качества
Высокая	марка 1 марка 2		
Средняя		марка 3 марка 4 марка 5	марка 6
Низкая			

Предприятие, планирующее свой последующий выход на рынок продукции X , должно провести позиционирование своей будущей марки, с учетом проведенного сегментирования. Позиционирование в данном случае, сводится к определению соответствующего сегмента и приданию товару свойств, удовлетворяющих требования покупателей этого сегмента. Емкость каждого сегмента может быть рассчитана.

Таблица 2

Марки, не имеющие устойчивого имиджа

Цена	Высокого качества	Среднего качества	Низкого качества
Высокая		марка 7 марка 8	
Средняя		марка 9 марка 10 марка 11 марка 12	марка 13
Низкая		марка 14 марка 15	марка 16 марка 17

Анализ рынка продукта X показал, что сегмент рынка потребителей со средними доходами (покупающих продукт по средней цене) наиболее емкий (прил. 2). Здесь наилучшим решением является выход на средний сегмент рынка с производством продукции среднего качества и конечной ценой среднего сегмента. Дальнейшая стратегия продвижения новой марки продукта X , может быть определена, как создание хорошего

имиджа марке. В стратегическом плане, это означает переход из более конкурентного сегмента марок не имеющих имиджа, в средний сегмент марок, имеющих хороший имидж.

Стратегия работы с товаром должна быть ясно отражена в плане маркетинга: упаковка товара; присвоение марки; оказание дополнительных услуг; послепродажное обслуживание и т.д.

6.8 КАНАЛЫ СБЫТА

Принятие решений в плане маркетинга о каналах сбыта важно по следующим причинам:

1 Организация сбыта требует некоторых затрат. Следовательно, необходимо определить объем этих затрат для их дальнейшего учета в бюджете фирмы.

2 Планирование каналов сбыта тесно связано с планированием объемов производства, закупки сырья, транспортных затрат, складских площадей, с выходом на покупателя там, где ему это удобно и т.д.

Следовательно, построение каналов сбыта связано с решением о выходе на определенный сегмент рынка и позиционированием товара.

Планирование каналов сбыта предполагает ответы на вопросы:

- как обслуживание связано с каналами распределения;
- объем и место хранения готовой продукции до ее поставки;
- каналы распространения продукции по выбранным сегментам рынка;
- какое количество оптовых, мелкооптовых и розничных клиентов предполагается обслуживать и какова география клиентов;
- как предполагается расширить сеть клиентов на поставку продукции;
- какие средства транспортировки будут использоваться;
- как будет организована система управления запасами.

Кроме этого, на выбор каналов сбыта может оказывать влияние также и имидж продукта. Решение о выходе к потребителю с престижной маркой, через дорогие магазины, в престижных районах, влечет за собой не только дорогую аренду площади, но и затраты на налаживание и поддержание на соответствующем уровне обслуживания.

Планирование и развитие эффективных каналов сбыта следует отнести к стратегическим задачам предприятия, так как в короткие сроки их безболезненное изменение невозможно.

6.9 ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Планирование ценообразования является одним из самых сложных и многофункциональных элементов плана маркетинга, оно тесно связано со многими аспектами анализа рынка. Ценообразование гармонично содержит в себе следующие аспекты планируемой деятельности предприятия:

- миссия и цели предприятия;
- внешние факторы (конкуренты, потребители, каналы сбыта и т.д.);
- внутренние факторы (расходы предприятия, рекламная политика, имидж товара и т.д.).

Для более ясной разработки ценовой политики предприятия, необходимо сформулировать ее цели в соответствии с целями предприятия в целом:

- выживание фирмы (часто, если предприятие находится не в лучшем положении, прибегают к политике поддержания минимальных цен, покрывающих лишь текущие расходы);
- краткосрочная максимизация прибыли (определение цены на продукт с намерением получить максимальный доход в краткосрочном плане);
- краткосрочная максимизация оборота (обычно используется в соответствии со стратегией расширения каналов сбыта, масштабного захвата рынка и превращения товара в общедоступный);

- максимальное увеличение прибыли (применяется предприятием с целью захвата лидирующего положения на рынке как за счет определения доступных цен, так и за счет снижения внутренних издержек);

- "снятие сливок" (может применяться в случае выхода предприятия на рынок с новым продуктом, на который ожидается повышенный спрос путем определения максимально высоких цен до момента, когда конкуренты предложат рынку аналогичный продукт);

- лидерство в качестве (применяется фирмами, создавшими своей продукции имидж очень качественного продукта с безупречным обслуживанием путем назначения высоких цен, оправдывающих высокие издержки).

Отражение в плане маркетинга одной из вышеперечисленных целей ценовой политики предприятия, значительно облегчит понимание назначения цены на товар.

Следующим, немаловажным шагом к определению цены на товар предприятия является анализ спроса на данный товар и эластичности рынка в данном секторе промышленности. Необходимым может оказаться построение в плане маркетинга кривой спроса на товар и расчет эластичности спроса на различных участках кривой. Менее эластичный спрос позволяет предприятию повысить цены на предлагаемый товар. Аргументация конечной цены в плане маркетинга должна учитывать следующие факторы рынка и особенности товара: срок хранения продукта; товар используется как часть или в совокупности с другими товарами; продукт имеет имидж качественного и престижного товара; затраты потребителей на продукт ничтожно малы по сравнению с их доходами; потребителям сложно сравнивать качество товара с его заменителями; мало известны товары-заменители (субституты); продукт не имеет аналогов.

Применению на практике последовательной политики ценообразования может помешать ряд объективных и субъективных факторов. Среди субъективных можно назвать отсутствие полной информации о рынке, конкурентах, отсутствие у менеджеров знаний о всех тонкостях современной политики цен и т.д. Среди объективных – нестабильность состояния экономики, неразвитость рыночной конкуренции и т.д.

В условиях нестабильности экономических условий, прибегают к тактике дифференциации цен применительно к различным ситуациям. Это – ценовая дискриминация, краткосрочные акции стимулирования сбыта, система скидок и надбавок (оптовых, зональных, по условиям оплаты), стимулирующих условия поставки по географическому принципу, объемам поставок, отсрочкам платежей за поставку и т.д.

Структура цены-микс на товары, предлагаемые предприятием, отражается в плане маркетинга в форме ответов на следующие вопросы:

- уровень цен; цена с учетом проведения маркетинговых мероприятий;
- уровень цен в сравнении с конкурентами; планируется ли проводить специальные мероприятия, связанные с ценообразованием; предлагаются ли специальные оптовые цены, розничная скидка или имеется фиксированная цена; существует ли система скидок (например, в зависимости от объемов или сезонности продаж); планируется ли использование бонусов или дисконтных карточек; специальные условия оплаты; политика дифференциации цен.

6.10 ПРОДВИЖЕНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА ТОВАРА

В условиях современного рынка разработки хорошего продукта, проведения грамотной ценовой политики и построения широкой системы сбыта может оказаться недостаточно для успеха. Необходима хорошо продуманная и последовательная стратегия и тактика продвижения товара на рынок, состоящая из четырех основных форм воздействия на аудиторию: личные продажи; пропаганда (связи с общественностью); стимулирование сбыта; реклама.

Предприятие может пользоваться одновременно всеми перечисленными видами воздействия на аудиторию (а крупные предприятия так и делают) либо выбрать те из них, которые они считают более приемлемыми.

В плане маркетинга необходимо отметить, какие методы и конкретные мероприятия по продвижению и стимулированию сбыта планируется использовать. По каждому из методов воздействия на аудиторию, планирование предполагает ответы на следующие группы вопросов.

Личные продажи: количество продавцов в штате; планирование комиссионных продаж; планирование частоты отчетов по продажам; планирование частоты контактов с покупателями; организация отбора и обучения торгового персонала; организация продаж по записям, предварительным заказам и т.д.

Пропаганда (связи с общественностью): организация контактов с прессой (конференции, пресс-релизы), информационных встреч, дней открытых дверей, экскурсий и т.д.; участие членов правления предприятием в общественных мероприятиях, празднествах, фестивалях и т.д.; организация прямых контактов с представителями местных или центральных органов власти, посольств, политических партий, общественных организаций и движений и т.д.; публикации годовых отчетов финансовой деятельности; консультирование и другие виды популяризации марки.

Стимулирование сбыта: использование подарков для установления деловых отношений, использование специальных цен, сезонных распродаж, использование лотерей, игр, викторин, купонов, предложений о возврате денег, зачетных талонов, дисконтных карт с целью стимулирования сбыта на уровне конечного покупателя и т.д.; использование зачетных купонов, предоставление бесплатных образцов, проведение совместных рекламных кампаний с целью стимулирования активности среди дилеров; использование премий, конкурсов среди продавцов и т.д., с целью стимулирования активности собственного персонала.

Реклама: типы используемой рекламы (информативная, напоминающая, увещательная), рекламный бюджет; выбор СМИ для использования в рекламных целях; график предполагаемой рекламной кампании с количествами выходов, временем выходов и используемых СМИ; предполагаемый эффект и методы измерения результатов рекламных усилий (узнаваемость марки, рост продаж и т.д.); данные о предполагаемых рекламных агентствах, через которые будет осуществляться рекламная деятельность предприятия.

Помимо вышеописанных вопросов, в плане маркетинга может быть коротко представлена информация о стратегии формирования образа предприятия, если таковая имеется. План маркетинга определяется спецификой ее деятельности. Компании, действующие в разных секторах промышленности и у которых разные целевые аудитории, будут разрабатывать различные планы маркетинговой деятельности (не только в цифрах, но и в самой структуре плана).

7 МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

ПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА

Часто предприятия ссылаются на то, что спрос на продукцию есть, но у потребителей нет денег. Это свидетельствует о неразвитости маркетинга на таких предприятиях в части определения платежеспособного спроса, планирования ассортимента выпускаемой продукции, поиска новых рыночных ниш, организации сбыта и продвижения продукции на рынок.

В кризисной ситуации, в которой оказалось большинство российских предприятий, первостепенное внимание уделяется вопросам налаживания системы сбыта путем создания дилерской сети, системы торговых агентов, отработки механизма стимулирования не только потребителей, но и посредников. Вместе с тем работа по

совершенствованию сбыта не исключает необходимости параллельного формирования системы внутрипроизводственного планирования на основе выявления потребностей рынка и прогнозирования возможного объема продаж продукции предприятия.

Система формирования планов производства потребительских товаров по заказам торговли существовала и в централизованной экономике, но в условиях полной самостоятельности предприятий в выборе номенклатуры и ассортимента продукции методика производственного планирования, естественно, должна измениться.

Следует отметить, что учет запросов рынка (потребителей) приводит к возникновению в системе управления предприятием обратных связей. За счет этого система становится замкнутой, и в соответствии с теорией автоматического регулирования она не может функционировать при 100 %-ой загрузке производственных мощностей, ей необходимы запланированные резервы для поддержания устойчивого состояния, поэтому загрузка мощностей у западных фирм составляет, как правило, 60 ... 80 %, что позволяет при необходимости корректировать производственную программу в соответствии с рыночной ситуацией. Кроме того, резервы производственных мощностей необходимы предприятию для освоения производства новой продукции.

Система производственного планирования существенно зависит от номенклатуры производимой продукции и типа производства. Но кроме этих внутренних факторов в рыночной экономике большое внимание на систему внутрифирменного планирования оказывает организация маркетинга. Опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует, что предприятия с точки зрения организации маркетинга и сбыта условно можно разделить на две группы:

- производители, которые сами занимаются маркетингом, проводят исследования рынка и активно взаимодействуют с потребителями напрямую либо через сбытовых посредников. Это, как правило, производители уникального оборудования, а также предприятия серийного типа производства, выпускающие сложную продукцию производственного и потребительского назначения, требующую сервисного обслуживания (автомобили, компьютеры, бытовая техника и т.д.). В эту группу входят также многие крупные диверсифицированные фирмы;

- производители товаров массового спроса, многие из которых занимаются только производством, отдав функции маркетинга и сбыта специализированным, так называемым маркетинговым фирмам. Сюда относится производство парфюмерно-косметической продукции, одежды, обуви и других товаров массового спроса. Причем фирма может выпускать продукцию как под своей торговой маркой, так и под маркой торговой фирмы. В то же время во вторую группу могут входить и производители продукции производственно-технического назначения, выпускающие стандартизованную продукцию широкого потребления. План производства предприятий данной группы формируется по заказу маркетинговой фирмы, которая определяет его на основе изучения рынка. Главными конкурентными преимуществами маркетинговых фирм на рынке являются информационная широта и качество торговой сети и торговых контрактов.

Конечно, деление на производственные и маркетинговые фирмы в какой-то мере условно, но оно отражает тенденцию развития специализации, являясь одной из форм адаптации производителей к требованиям рынка.

Аналогичная тенденция проявляется в процессе реструктуризации российских предприятий, выделяющих специальные структуры, занимающиеся маркетингом и сбытом (дочерние сбытовые фирмы, торговые дома).

Рассмотрим концепцию оперативного маркетингового планирования на промышленных предприятиях первой группы, выпускающих сложную сравнительно однотипную продукцию производственного и потребительского назначения. Хотя методический подход может быть использован и в многопрофильных предприятиях при составлении маркетинговых планов

так называемых стратегических единиц бизнеса (СЕБ) или хозяйственных подразделений. В многопрофильных предприятиях задача планирования существенно усложняется, поскольку появляется необходимость учитывать портфельную стратегию предприятия, задающую общую стратегическую ориентацию хозяйственных подразделений (СЕБ), в соответствии с которой распределяются ресурсы между подразделениями [31].

Разработка концепции формирования маркетингового плана как основы внутрифирменного планирования опирается с одной стороны, на предшествующий опыт разработки систем производственного планирования в условиях плановой экономики, а с другой – на практику планирования производства в странах с рыночной экономикой. Исходной посылкой планирования производства в рыночных условиях, его основной задачей является необходимость увязать *возможности производства с потребностями рынка*. Такая задача возникает у любого самостоятельного производителя, но решаться она может по-разному. При производственном подходе план формируется на основе рационального использования имеющегося производственного потенциала, а перед службой сбыта ставится задача продать произведенную продукцию. При маркетинговом подходе основой формирования производственной программы предприятия является прогноз (план) продаж, составленный службой маркетинга на основе данных сбытовой сети и исследования рынка. "Новый подход к разработке производственной программы фирмы нашел свое выражение в теоретическом обосновании маркетинга, рассматриваемого в качестве инструмента регулирования производства и сбыта, а отсюда – и рыночных отношений. Смысл действия такого механизма состоит в том, что потребитель диктует свои условия на рынке, требования к конкретному продукту по количеству и качеству, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно, путем формирования, в свою очередь, определенных потребностей" [32].

По мере того, как предприятие отходит от производственной ориентации управления *маркетинг становится важной функцией внутрифирменного управления, назначение которой состоит в том, чтобы организовывать деятельность предприятия исходя из всестороннего, глубокого изучения и тщательного учета рыночного спроса, пожеланий и требований конкретных потребителей к продукту для достижения максимальной и устойчивой прибыли*. Реализация этой функции предполагает формирование маркетинговых планов, являющихся основой планирования производства по каждому продукту в каждом хозяйственном подразделении (СЕБ) фирмы. Главными задачами маркетингового плана являются прогноз объема продаж в натуральном и стоимостном выражении в разрезе товарного ассортимента и основных сегментов рынка, а также последовательная увязка всех маркетинговых мероприятий. При этом многие западные фирмы рассматривают маркетинговый план как основу плана работы фирмы во всех сферах ее деятельности. Считается, что планирование на основе маркетинга имеет следующие преимущества [33]:

- позволяет координировать во времени и пространстве деятельность участвующих в производственно-сбытовом процессе служб и подразделений предприятий;
- обеспечивает четкое взаимодействие между исполнителями в целях решения приоритетных для предприятия в целом задач;
- делает возможным определение изменений рыночной конъюнктуры и их учет в деятельности фирмы (гибкая и адекватная реакция на изменения внешней среды).

Хотя процесс маркетингового планирования имеет свою специфику практически на каждом предприятии, тем не менее, в нем можно выделить некоторые общие стадии (рис. 28) [34].



Рис. 28 Общая схема маркетингового планирования

Отметим, что глубокий анализ внешней среды является обязательной функцией маркетинга, в то время как анализ внутренних возможностей предприятия – задача планово-аналитических служб. Следовательно, уже на начальном этапе маркетингового планирования необходимо тесное взаимодействие службы маркетинга с аналитическими службами предприятия. Отсутствие таких служб на российских предприятиях, либо сужение области внутреннего анализа наряду с отсутствием информационной базы, в том числе и по управленческому учету, соответствующего опыта и традиций, является одной из причин, объясняющей, почему российские предприятия не разрабатывают планы маркетинга.

Одним из важнейших результатов маркетингового планирования является возможный вариант структуры продаж, а, соответственно, и производства, ориентированный на получение желаемого уровня прибыли [30].

Разнообразные методы прогнозирования объема продаж, используемые западными фирмами, можно объединить в четыре основные группы.

1 *Качественные методы прогнозирования*, основанные во многом на интуиции руководителей предприятия и сбытовых служб.

2 *Обзор рынка*: используются разнообразные методы сбора и анализа статистических данных о рынке, в том числе опрос потребителей об их намерениях и готовности к совершению покупок.

3 *Анализ динамики продаж*: оценка объема продаж при таком подходе основывается на установлении и прогнозировании факторов, определяющих колебания продаж во времени. Как правило, выделяются сезонные колебания, циклические и колебания, связанные с изменением предпочтений потребителей, в частности под воздействием моды.

4 *Использование специальных эконометрических моделей*, устанавливающих зависимость объема продаж от изменения наблюдаемых факторов – это наиболее сложный метод прогнозирования. Используемый крупными фирмами, однако даже он не позволяет

учесть все неопределенности, присущие рынку. Поэтому окончательное слово остается за менеджером, который должен уметь принять правильное решение, используя прогнозную информацию, а также предшествующий опыт планирования.

Поскольку ни один метод не в состоянии дать прогноз возможного сбыта продукции предприятия, то для своевременного выявления изменений конъюнктуры рынка и отклонения фактического объема продаж от запланированного и принятия соответствующих управленческих решений осуществляется постоянный контроль за сбытом и корректировка планов производства по его итогам. В связи с этим широко используется принцип скользящего планирования [35].

На предприятии составляется маркетинговый план на всю производственную программу на год, в котором указывается количество и ассортимент производимой продукции, исходя из заказов покупателей. *Разработкой плана маркетинга занимается специальная служба планирования (процессинга), входящая в управление маркетинга.*

Наряду с составлением плана производств и продажи управление маркетинга предприятия организует продажу продукции через дилерскую сеть, ее сервисное обслуживание и снабжение запасными частями, а также маркетинговые исследования рынка, рекламу, разрабатывает предложения по ценовой и товарной политике предприятия.

Служба планирования, занимающаяся разработкой планов производства и продажи, фактически выступает от имени покупателей продукции предприятия, осуществляя связь "продажи – производство" на принципах логистики.

В рамках годового маркетингового плана данная служба осуществляет оперативное скользящее планирование (оно называется роллинг-планированием) по системе $n + 3$, где n – номер текущего месяца, то есть в каждом месяце предприятие имеет конкретный оперативный план на три месяца вперед (рис. 29).

Основные этапы данной системы планирования:

1 Составление прогнозного бюллетеня продаж дилерами предприятия внутри страны и за рубежом. Каждый дилер должен ежемесячно предоставлять отчет о продажах и прогнозе потребностей своего рынка в установленной форме.

2 Обобщение данных, представленных дилерами, отделом продаж управления маркетинга для формирования запроса производству по конкретным продуктам.

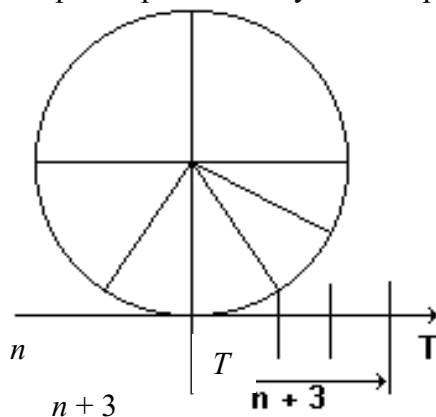


Рис. 29 Скользящее планирование производства

3 Формирование плана производства на три месяца службой процессинга с учетом заказов дилеров и *запасов* готовой продукции на складе предприятия и у дилеров.

4 Согласование с производственными службами, отделом материально-технического снабжения, финансовой службой плана производства и продажи продукции.

5 Составление уточненного плана производства и продажи продукции. Как результат – детальное описание заявок на продукцию (так называемые фактуры) с указанием спецификации продукции, ее цены, дилерской скидки, покупателя. При этом оценка

возможности выполнения заказов и формирование различных вариантов плана осуществляется на компьютере с использованием имитационной модели.

С развитием микроэлектроники и информатики у производителей появляются новые возможности для оперативного учета потребностей покупателей, что позволяет снизить неопределенность в поставках на рынок, оперативно учитывать изменения спроса, производить продукцию в расчете на конкретных потребителей. Так, "Дженерал электрик" имеет компьютерную систему, которая, получив заказ, проверяет кредитоспособность клиента, наличие на складе необходимых товаров и выдает распоряжение на отгрузку, заполняет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные складов, оформляет распоряжение на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя, что его заказ выполнен и находится в пути. При такой системе на складе поддерживается определенный нормативный запас продукции.

Новые возможности организации производства в соответствии с запросами рынка, конкретных потребителей иллюстрирует деятельность крупнейшего в мире производителя подшипников – шведской корпорации СКФ. Все западноевропейские производственные и сбытовые отделения этой фирмы подключены к центральному вычислительному центру в Германии (место выбрано исходя из равной доступности для клиентов).

Клиент быстро может выяснить, имеются ли необходимые ему типоразмеры подшипников в ближайшем распределительном центре, на складе готовой продукции любого из западноевропейских отделений СКФ или в их производственных программах. СКФ не только формирует производственные программы на основе конкретных заказов, но и отказывается от создания сбытовых складов и распределительных центров, переходит на прямую поставку подшипников непосредственным потребителям. Это позволяет резко сократить складские и транспортные издержки, уменьшить сроки изготовления и поставки продукции (до 1 – 3 дней).

Сложившаяся экономическая ситуация вынуждает российские предприятия начинать использовать маркетинговую информацию при формировании планов производства. Возможная схема взаимодействия службы маркетинга с другими службами предприятия при составлении и реализации плана маркетинга представлена в табл. 4 [8].

4 Информационные взаимосвязи маркетинга с традиционными блоками управления

Маркетинг Блоки управления	Выдает	Получает
Директор	Привлекательность отрасли и тенденции развития рынка; позиции предприятия в конкуренции; сравнительная доля рынка; конкурентные преимущества; анализ продаж	Стратегические установки и цели предприятия
Финансово - экономический (фин.	Прогноз продаж; предложения по ценам и скидкам; планируемый бюджет	Согласованный план производства и продаж; рентабельность по

отдел, бухгалтерия, ПЭО, ОТиЗ)	маркетинга; отчет о расходовании средств	товарным группам; цены и проекты цен; фактический бюджет маркетинга
Инженерно-технический (СКБ или ОГК, ОГТ, ОГМ и другие)	Анализ конкуренции; позиционирование продукции; пожелания потребителей, предложения по товарной политике; по качеству продукции	Технические условия и разрабатываемые "изделия" на согласование; оценка конкурентоспособности продукции
Производственный (ПДО, цеха)	Прогноз продаж и конъюнктура рынка по товарным группам	Возможные изменения плана производства
Коммерческий (снабжение и сбыт)	Прогноз продаж; позиции товара; динамика цен; анализ конкуренции и другая конкретная информация по каждой составляющей маркетинга	Данные о продаже продукции, договорах, потребителях, другую информацию о рынке

Последовательная реализация методики маркетингового планирования создает условия для перехода на маркетинговые принципы управления. При этом **возможный** объем продаж продукции предприятия, заложенный в плане маркетинга, дает отправную точку для производственного планирования, а дополненный бюджетом маркетинга и коммерческих расходов – финансового планирования (бюджетирования) на предприятии.

Тем самым маркетинговая концепция подводит новую базу под внутрифирменное планирование и заставляет переосмыслить его сложившуюся практику, исходившую ранее из учета, главным образом, внутренних условий развития предприятия. В конкурентной, быстро меняющейся внешней среде производители вынуждены формировать план производства под рыночные условия. Необходимыми условиями при этом становятся гибкое производство, развитая информационная база маркетинга и его интегрированность с деятельностью других подразделений и служб предприятия.

8 МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТРАПРЕНЕРСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Развитие предпринимательства осуществляется по двум основным направлениям:

- включение в предпринимательскую деятельность частных лиц;
- создание предпринимательских структур юридическими лицами (предприятиями и организациями).

Основными трудностями на пути развития индивидуального предпринимательства являются: нехватка стартового капитала – 71 %; отсутствие поддержки малого предпринимательства – 67 %; налоговая политика государства – 64 %; трудности с помещениями – 63 %. В настоящее время первое направление развития предпринимательства в значительной степени исчерпало свои возможности. Наиболее активная часть населения,

склонная к риску, обладающая определенным опытом коммерческой деятельности, уже вошла в бизнес. Значительная часть людей, обладающих потенциальными предпринимательскими возможностями, считает, что в современных условиях организационные, финансовые и прочие трудности, стоящие перед предпринимателем, делают этот вид деятельности неперспективным.

Для активизации предпринимательской деятельности в стране необходимо объединить возможности, преимущества частного предпринимательства предприятий, взяв то лучшее, что есть у каждого:

- инициативу, новые идеи, ответственность, решительность индивидуального предпринимателя;
- ресурсы, организационные, финансовые и прочие возможности действующих предприятий.

Данная разновидность предпринимательской деятельности называется интрапренерством, то есть внутренним предпринимательством. Она получила широкое распространение в США и в других промышленно развитых странах в 70 – 80-е гг.

Интрапренерство представляет собой инициативную, новаторскую деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей предприятия и личности (предпринимателя). Это особая форма предпринимательства, развивающегося на базе действующей производственно-хозяйственной единицы, базирующееся на создании духовных, организационных и экономических условий для возникновения и реализации предпринимательских идей в интересах их автора и предприятия.

Традиционно в промышленно развитых странах с устойчиво развивающейся экономикой интрапренерство базируется на использовании достижений НТП и является инструментом для эффективного развития фирмы, корпорации и т.п.

В условиях переходной экономики (в частности чрезмерной концентрации и специализации производства, низкой загрузке производственных мощностей, необходимости конверсии и т.п.), значение интрапренерства в повышении эффективности народного хозяйства возрастает. Оно создает условия для эффективного использования резервов предприятия и его динамического развития на основе нововведений.

Цель интрапренерства – повышение эффективности предприятия за счет: активизации и использования творческого потенциала сотрудников; рационального использования ресурсов предприятия; быстрой реакции на изменение потребностей рынка; быстрой реализации всевозможных нововведений (технологических, организационных и т.д.); создания основы для дальнейшего развития производства.

Для более четкого понимания особенностей интрапренерства введем следующие базовые понятия:

- *Традиционное предприятие* – предприятие, работающее в устойчивом режиме, в жестких организационных рамках, консервативное в организационно-технологическом плане, не восприимчивое к новым идеям и возможностям.

- *Базовое предприятие* – традиционное предприятие, на основе которого развивается интрапренерство.

- *Предприятие предпринимательского типа* – предприятие, осуществляющее свою деятельность на принципах интрапренерства.

При развитии интрапренерства необходимо на традиционном предприятии изменить стиль отношений, создать заинтересованное отношение к новым идеям и возможностям, создать организационные возможности для выдвижения и реализации предпринимательских идей.

Организационной основой развития предпринимательства является:

- гибкая производственная и управленческая структура предприятия, легко трансформирующаяся с учетом новых задач и подходов;
- кадровая политика, направленная на формирование персонала предприятия, обладающего большим творческим потенциалом;
- система мотиваций, направленная на стимулирование новаторства, творчества.

Становление интрапренерства представляет собой процесс трансформации типа, осуществляемый на основе маркетингового подхода.

Современный маркетинг, как известно, представляет собой философию производственно-хозяйственной деятельности и концепцию управления, хозяйствования в условиях рынка, базирующуюся на ориентации производства на удовлетворение потребностей потребителя. Современная концепция маркетинга выработалась в результате эволюции внешних условий и взглядов менеджеров на ее цели, задачи и методы. В условиях переходной экономики России происходят подобные процессы - от принятия элементов маркетинга до ориентации на его основе всей философии и деятельности предприятия. Сегодня многие предприятия, сформировавшиеся во времена плановой экономики, осуществляют отход от диктата производителя, уделяя все большее внимание интересам потребителя.

Маркетинговая деятельность предприятия определенным образом зависит от формы собственности предприятия и специфики организации его производства и управления. Частные, акционерные предприятия обладают возможностями быстро реагировать на требования рынка и самостоятельно принимать решения по воздействию на элементы комплекса маркетинга: продукт, производство, сбыт и т.п. Очевидно, что процесс формирования и развития интрапренерства должен базироваться на принципах и методах современного маркетинга.

Маркетинговая концепция формирования интрапренерства базируется на следующих основных принципах:

- резервы базового производства должны быть переориентированы на удовлетворение потенциального платежеспособного спроса;
- основные решения по трансформации базовой организационно-производственной системы принимаются на основе маркетинговых исследований внутренней среды и потребностей рынка.

На основе этой концепции вырабатывается реальная маркетинговая стратегия интрапренерства, представляющая собой комплекс маркетинговых действий, направленных на решение проблем предприятия путем приоритетного удовлетворения потребностей покупателей. В зависимости от состояния предприятия и внешних условий, от первоочередных задач, стоящих перед ним, используют различные элементы и методы маркетингового процесса.

Маркетинг как глобальная функция управления предприятием в условиях рынка, дает предпринимателю, любому хозяйственному руководителю ряд проверенных живой практикой рецептов выхода на положительные коммерческие результаты хозяйственной деятельности в рыночных нишах с ограниченным риском.

Реализация маркетинговой деятельности осуществляется путем воздействия на элементы комплекса маркетинга: на продукт, цену, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта.

Развитие интрапренерства представляет собой процесс трансформации параметров базового предприятия в предприятие предпринимательского типа. Рассмотрим, каким образом можно использовать принципы и методы развития маркетинга при становлении интрапренерства.

Для понимания особенностей маркетинга при развитии интрапренерства проанализируем состояние его параметров на стадиях (рис. 30):

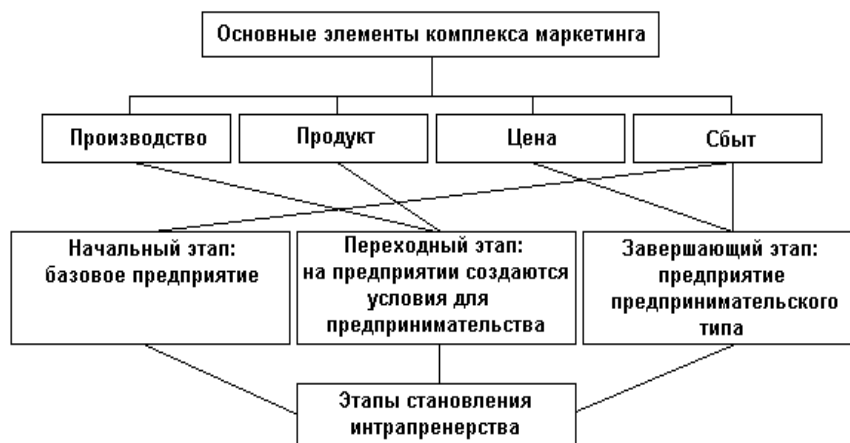


Рис. 30 Приоритетные элементы маркетинга на разных этапах становления интрапренерства

- *исходной, начальной* – в базовом предприятии;
- *промежуточной*, когда на предприятии созданы условия для предпринимательства;
- *заключительной* – на предприятии предпринимательского типа. Стратегия маркетинга описывает основные мероприятия маркетинговой деятельности на предприятии в конкретных условиях.

В качестве основных внешних факторов, влияющих на маркетинговую стратегию предприятия можно выделить характер спроса на его продукцию и его производственно-технологическую гибкость. На базовом предприятии: производство стабильное, консервативное, спрос на продукцию снижается. При формировании интрапренерства производственная база становится гибкой, ориентированная на потенциальный спрос. Маркетинговая стратегия предприятия определяется особенностями его маркетинговой деятельности. Ее можно описать в виде кортежа показателей [36]:

$$C_M = (K_M; Z_M; \Phi_M; T_M; B_M),$$

где K_M – принятая концепция маркетинга; Φ_M – ведущая функция маркетинга; Z_M – основная, ведущая задача маркетинга; T_M – тип маркетинга; B_M – вид маркетинга.

Концепция маркетинга – это интегрированная, ориентированная на потребителя и прибыль, философия бизнеса, философия ведения дел фирмы, организации или человека.

Рассмотрим особенности стратегии маркетинга в период становления интрапренерства (C_M). Согласно характеристике базового предприятия, приведенной в выше, основной его целью является обеспечение эффективности своей деятельности за счет поддержания и увеличения сбыта продукции, которую оно традиционно выпускает. Такая целевая направленность является характерной для сбытовой концепции маркетинга.

Задача Z_M – повышение спроса, и соответственно ведущая маркетинговая функция – совершенствование и интенсификация сбыта, развитие торгово-распределительной сети, выбор рациональных каналов сбыта.

Активная рекламная политика (T_M) – подобный тип маркетинга является ремаркетингом, повышающим спрос на продукцию предприятия.

Виды маркетинга (B_M) могут различаться в зависимости от объекта маркетинговой деятельности. На базовом предприятии – это товар, который оно выпускает, то есть производится маркетинг товаров.

Рассмотрим стратегию маркетинговой деятельности на промежуточной стадии (C_{M2}) формирования на базовом предприятии условий для предпринимательства. На этом этапе цели маркетинга разделяются на две подцели:

- поддержание сбыта традиционной продукции, которую продолжает выпускать предприятие;
- создание условий для предпринимательства.

Возникновение предпосылок для развития предпринимательской деятельности связано с осознанием роли и возможности предпринимательства для достижения целей, стоящих перед предприятием. Это равносильно принятию маркетинговой философии, осознанию того, что первичным является потребитель, а производство - вторичным.

Реализуется эта философия на основе использования предприятием традиционной маркетинговой концепции, заключающейся в ориентации на покупателей, потребности которых выявляются и учитываются на основе всех аспектов деятельности предприятия (в производстве, сбыте и т.д.).

Основные задачи маркетинга в переходном периоде также связаны с одной стороны с поддержанием и повышением спроса на базовую продукцию, с другой – с выявлением приоритетных направлений предпринимательской деятельности.

Задачи маркетинга в переходном периоде имеют двойственный характер:

- 1) поддержание спроса на традиционную продукцию;
- 2) установление пути наилучшего использования ресурсов предприятия в предпринимательской деятельности.

Вторая задача является основной для выбора параметров создаваемой предпринимательской структуры. Исходя из задач маркетинга в переходный период, его ведущей функцией является товарно-производственная, связанная с поиском и обоснованием направлений предпринимательской деятельности, поиском предпринимательских идей и установлением требований к предпринимательской структуре, реализация которых обеспечивает удовлетворение потенциального потребительского спроса. В соответствии с объектом деятельности данный вид маркетинга можно считать маркетингом производственных ресурсов и соответствующих им предпринимательских идей.

Основные параметры маркетинговой стратегии на разных этапах становления интрапренерства приводятся в табл. 5.

5 Маркетинговая стратегия на разных этапах становления интрапренерства

Усл. обозн.	Параметры маркетинговой деятельности	Базовое предприятие	Предприятие на стадии формирования условий интрапренерства	Предприятие предпринимательского типа
K_M	Концепция маркетинга	Сбытовая	1) Сбытовая 2) Традиционная	Традиционная маркетинговая концепция

			маркетинговая концепция	
З _м	Основные задачи маркетинга	Повысить спрос	1) Поддержание спроса на базовую продукцию. 2) Обоснование целей, ресурсов и направления предпринимательства	1) ОБЕСПЕЧИТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО СПРОСА 2) Поиск неудовлетворенных потребностей для развития предпринимательства
Ф _м	Ведущая функция, обусловленная приоритетным элементом комплекса маркетинга	Сбытовая, распределительная, рекламная	1) ТОВАРНАЯ, СВЯЗАННАЯ С ПОИСКОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИДЕИ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ 2) Производственная, формирование требований к предпринимательской структуре	1) Производственно-сбытовая, обращающая ориентацию производства на удовлетворение спроса 2) Аналитическая, по поиску новых возможностей предпринимательства
Т _м	Тип маркетинга	Ремаркетинг	Ремаркетинг	Развивающийся маркетинг
В _м	Вид маркетинга	Маркетинг продукции	Маркетинг ресурсов и предпринимательских идей	Маркетинг продукции и маркетинг идей

При завершении становления интрапренерства стратегия маркетинга характеризуется следующими параметрами:

- традиционной маркетинговой концепцией;
- задачей удовлетворения спроса на базовую продукцию и на продукцию предпринимательской структуры, выработки ценовой политики, продвижения товара и т.п.;
- задачей учета новых потребностей рынка и воздействия на производство с целью их удовлетворения;
- поиском неудовлетворенных потребностей и предпринимательских идей, позволяющих их удовлетворять.

Маркетинговая стратегия реализуется на основе плана маркетинговой деятельности объекта. Его разработка включает определение целей, стратегии, а также комплекса

мероприятий по их достижению за определенный период времени. На основе проведенного выше анализа стратегии маркетинга была разработана общая структура и план маркетинговой деятельности при становлении интрапренерства. Его основными элементами являются: анализ проблем предприятия, анализ резервов предприятия, обоснование основных параметров предпринимательской деятельности.

Базовые положения маркетинговой деятельности по становлению интрапренерства, лежащие в основе любой стратегии конкретного предприятия, могут рассматриваться как ее концептуальные основы (рис. 31).



Рис. 31 Концепция маркетинга при становлении интрапренерства

Процесс становления интрапренерства можно рассматривать и как маркетинговую стратегию развития предприятия, опирающуюся на определенный план маркетинговых действий, включающий действия по поиску и обоснованию такого пути развития предпринимательства, который максимально будет удовлетворять потребностям рынка и целям предприятия.

На основе исследования процесса становления интрапренерства может быть предложен следующий план маркетинговой деятельности:

- 1 Анализ результатов деятельности предприятия и определение его первостепенных целей и задач.
- 2 Исследование внутренней среды объекта (состояния предприятия) и выявление резервов, которые потенциально могут стать материальной основой развития предпринимательства.
- 3 Обоснование пакета предпринимательских идей, опирающихся на использование ресурсов предприятия (соответствующих приоритетных направлений).
- 4 Обоснование приоритетных предпринимательских идей на основе анализа потенциального спроса на потенциальные продукты предпринимательства.
- 5 Составление программы создания предпринимательских структур для реализации выбранной предпринимательской идеи.

Анализ деятельности предприятия с целью определения его первостепенных целей и задач проводится на основе анализа внешней и внутренней среды. В свою очередь анализ внешней среды состоит из анализа деловой среды, рыночной среды и среды конкурентов.

Анализ деловой среды должен включать: общее состояние экономики в стране и регионе; финансовую политику; социально-культурные условия в обществе и регионе; состояние научно-технического прогресса.

Анализ среды конкурентов заключается в изучении их финансового положения, организационно-технического уровня, маркетинговой деятельности.

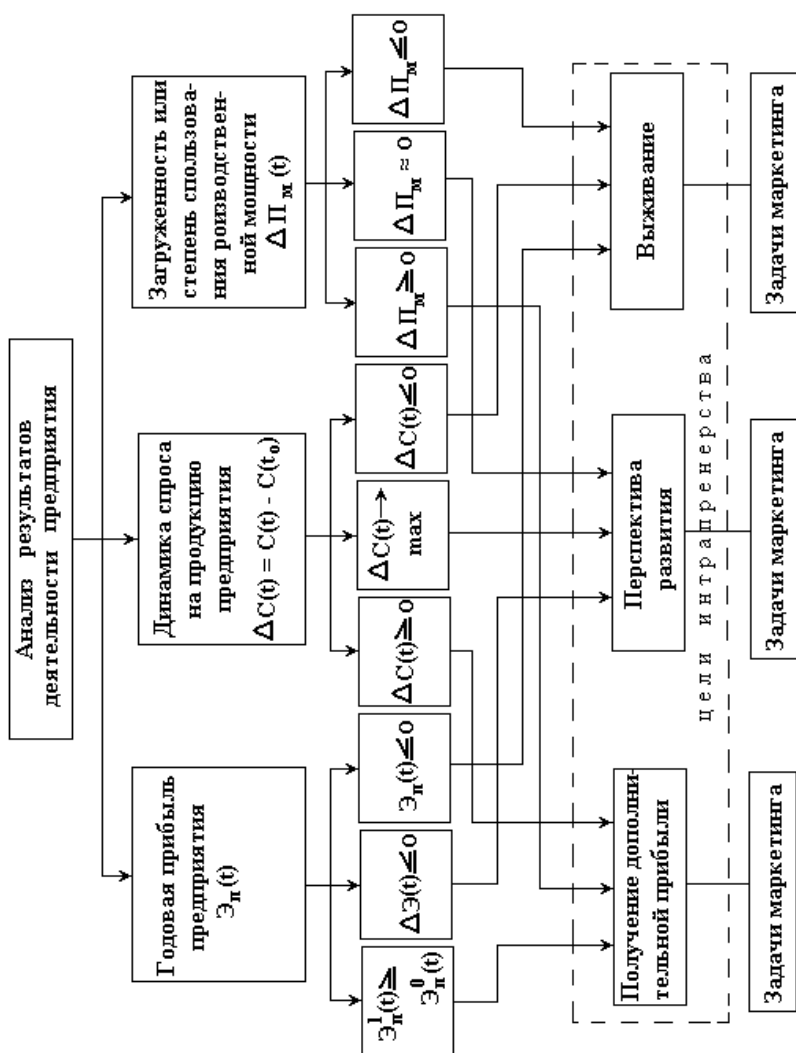
Анализ результатов деятельности предприятия оценивается по трем основным критериям (рис. 32):

- а) годовая прибыль предприятия [$\mathcal{E}_\Pi(t)$];
- б) динамика спроса на продукцию предприятия за последний год

$$\Delta C(t) = C(t) - C(t_0);$$

в) загруженность или степень использования производственной мощности предприятия, то есть ее резервов [$\Delta\Pi_M(t)$].

Рассмотрим возможные результаты деятельности предприятия по критерию прибыльности:



- когда годовая прибыль базового предприятия в данное время $[\mathcal{E}_\Pi(t)]$ соответствует или больше среднеотраслевой нормы прибыли, то есть $\mathcal{E}_\Pi(t) \leq 0$, то главная проблема предприятия - выживаемость;
- когда доходность предприятия ниже среднеотраслевой и имеет тенденцию к снижению, т.е. $\mathcal{E}_\Pi^1(t) - \mathcal{E}_\Pi^0(t) \rightarrow \max$, то необходима деятельность по повышению эффективности предприятия;
- когда динамика доходности предприятия отрицательная, т.е.

$$\Delta \mathcal{E}_\Pi(t) = \mathcal{E}_\Pi(t_\Pi) - \mathcal{E}_\Pi(t_0) \leq 0.$$

ЭТО СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ ТЕНДЕНЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Положительная динамика спроса на продукцию предприятия, т.е. $\Delta C(t) \geq 0$ свидетельствует об отсутствии на предприятии необходимости в новых видах деятельности, а отрицательная свидетельствует о потребности обновления продукции.

Недозагруженность производственных мощностей, т.е. $\Delta \Pi_M \geq 0$, говорит о недостаточно эффективной деятельности предприятия и о возможности предпринимательской деятельности.

Критериальные показатели для выбора целей развития интрапренерства показаны в табл. 6.

6 Критериальные показатели для выбора целей развития интрапренерства

Условные обозначения	Разновидности критериев	Цели интрапренерства		
		выживание	перспектива развития	получение дополнительной прибыли
\mathcal{E}_Π	Величина годовой прибыли предприятия	$\mathcal{E}_\Pi(t) \leq 0$	$\Delta \mathcal{E}_\Pi(t) \leq 0$	$\mathcal{E}_\Pi^1(t) \geq \mathcal{E}_\Pi^0(t)$
$\Delta C(t)$	Динамика изменения спроса на продукцию предприятия	$\Delta C(t) \leq 0$	$\Delta C(t) \rightarrow \max$	$\Delta C(t) \geq 0$
$\Delta \Pi_M$	Загруженность или степень использования производственных мощностей	$\Delta \Pi_M \leq 0$	$\Delta \Pi_M \approx 0$	$\Delta \Pi_M \geq 0$

В зависимости от результатов деятельности базового предприятия и внешних условий

формируются цели и задачи маркетинга:

- 1 Если экономические результаты плохие, то главное – это выживаемость предприятия.
- 2 Если наблюдаются тенденции снижения спроса за счет старения продукции и потери конкурентного преимущества, то главная задача – создание перспективной продукции.
- 3 Если экономические результаты удовлетворительны, но есть не использованные ресурсы, то главное – получить дополнительный эффект за их счет.

Основными задачами маркетинга будут:

в первом случае – поиск потребителей для коммерциализации всех ресурсов; поиск быстро реализуемой предпринимательской идеи (желательно базирующейся на ресурсах предприятия);

во втором – поиск предпринимательской идеи, базирующейся на новой технологии и реализующей потенциальный спрос соответствующей продукции;

в третьем – поиск наилучшего направления использования ресурсов с позиции удовлетворения существующего потенциального спроса.

Исходя из главных на данный момент задач конкретного предприятия, ставшего на путь интрапренерства, выделяются первостепенные направления маркетинговой деятельности.

Приложение 1

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1 СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ДЕЙСТВУЮЩИМ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА

- 1 *Эволюция взглядов на роль маркетинга на предприятии.*
- 2 *Развитие отделов маркетинга.*
- 3 *Алгоритм формирования эффективной организационной структуры предприятия, действующего на принципах маркетинга.*

2 МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 1 *Виды организационных структур службы маркетинга.*
- 2 *Принципы построения маркетинговой структуры предприятия.*

- 3 *“Жесткие” и “мягкие” организационные маркетинговые структуры.*
- 4 *Внутренние подразделения в службе маркетинга на предприятии.*
- 5 *Вертикальные маркетинговые системы.*
- 6 *Пути перестройки организационных структур управления предприятиями, ориентированными на маркетинг.*

3 СЛУЖБА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

- 1 *Организационные структуры управления маркетингом на предприятии.*
- 2 *Задачи отдела конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции.*
- 3 *Задачи отдела сбыта.*
- 4 *Задачи отдела технического обслуживания выпускаемой продукции.*
- 5 *Задачи бюро прогнозирования и планирования маркетинга.*
- 6 *Задачи бюро изучения рынка сбыта и спроса.*
- 7 *Задачи бюро рекламы.*
- 8 *Связь маркетинга с отделами и службами предприятия.*

4 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

- 1 *Методы рационализации прав и ответственности между различными структурными звеньями предприятия при выполнении маркетинговых функций.*
- 2 *Ориентации организационной структуры отдела маркетинга.*
- 3 *Основные обязанности и полномочия управляющего по товарам.*
- 4 *Основные обязанности и полномочия управляющего по рынкам.*
- 5 *Основные задачи, права и обязанности директора по маркетингу на предприятии.*

5 ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

- 1 *Основные направления и методы исследований в маркетинге.*
- 2 *Кабинетные маркетинговые исследования.*
- 3 *Анализ конъюнктуры рынка.*
- 4 *Исследования внешних рынков.*
- 5 *Маркетинговая информационная система.*
- 6 *Постройте математическую модель развития рынка.*
- 7 *Постройте математическую модель конкурентоспособности товара.*
- 8 *Постройте математическую модель производственного потенциала рынка.*
- 9 *Постройте математическую модель потребительского потенциала рынка.*

6 ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 1 *Алгоритм планирования маркетинговой деятельности предприятия.*
- 2 *Показатели анализа сектора промышленности.*
- 3 *Анализ конкурентной среды предприятия.*
- 4 *Анализ нужд потребителей; моделирование поведения потребителей.*
- 5 *Формирование спроса и стимулирования сбыта и продаж.*

6 *Подберите критерии сегментации и предложите алгоритм разработки целевого сегмента для предприятия.*

7 *Разработайте алгоритм анализа маркетинговых показателей на примере рынка продукта X в отдельном регионе.*

8 *Проведите анализ влияния объемов производства, закупки сырья, транспортных затрат, складских помещений на организацию каналов сбыта продукции предприятия.*

9 *Предложите алгоритм установления окончательной цены на товар, учитывающий несколько различных целей ценовой политики предприятия.*

7 МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА.

- 1 *Особенности планирования производства в рыночных условиях.*
- 2 *Скользящее планирование.*

8 МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТРАПРЕНЕРСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

- 1 *Понятие и цели интрапренерства.*
- 2 *Маркетинговая концепция формирования интрапренерства.*
- 3 *Маркетинговая деятельность предприятия при становлении интрапренерства.*
- 4 *Разработайте алгоритм анализа результатов деятельности предприятия по критерию – годовая прибыль предприятия.*
- 5 *Разработайте алгоритм анализа результатов деятельности предприятия по критерию – динамика спроса на продукции за предшествующий год.*
- 6 *Разработайте алгоритм анализа результатов деятельности предприятия по критерию – загруженность или степень использования производственной мощности предприятия.*

Приложение 2

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ "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, 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.

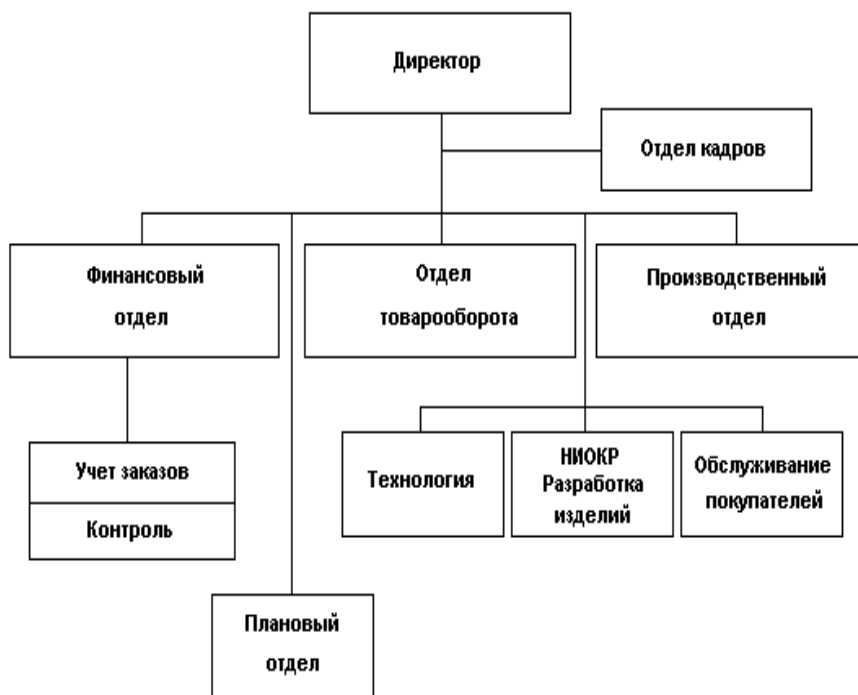


Рис. 1П2 Формирование структуры, ориентированной на маркетинг

Первая схема (рис. 1П2) 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. 2П2).

Рис. 3П2 иллюстрирует современную организационную структуру предприятия, а рис. 4П2 – схему управления, предлагаемую к построению. Здесь каждым отдельным направлением ведает независимый руководитель, но работу всех их 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.

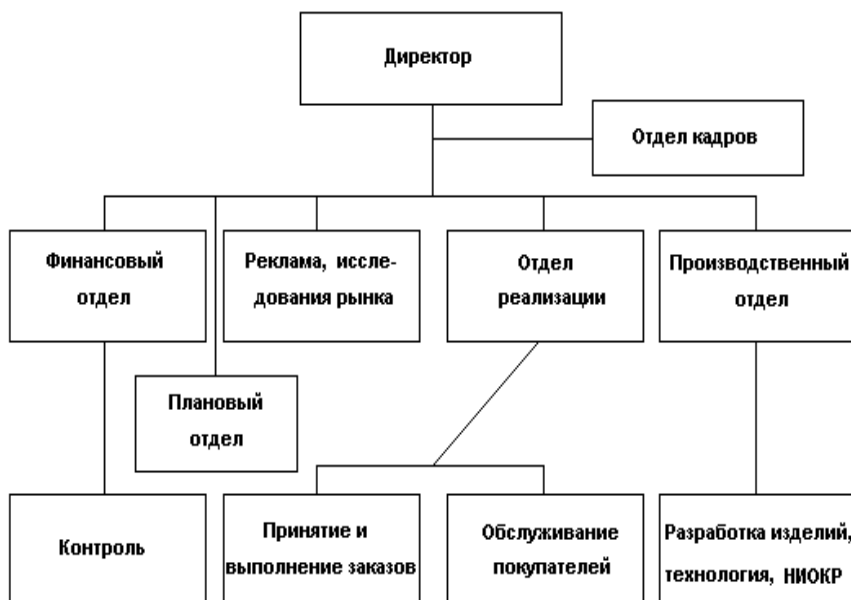


Рис. 2П2 Первая реорганизация структуры



Рис. 3П2 Вторая реорганизация структуры

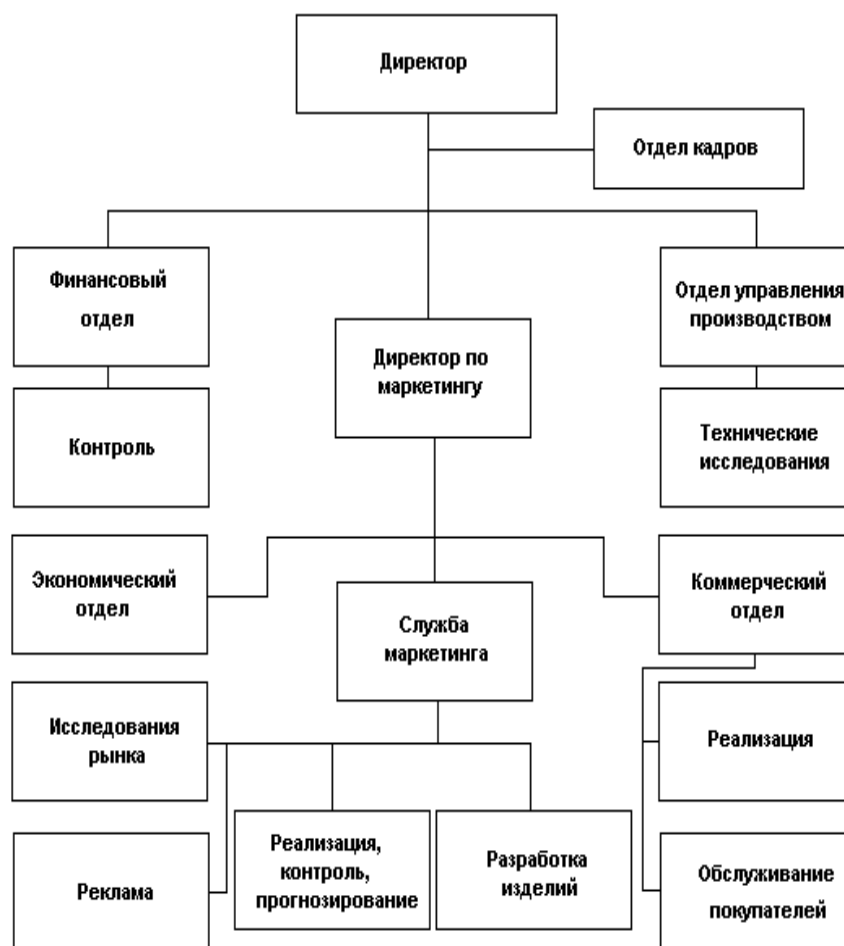


Рис. 4П2 Предлагаемая форма организации структуры

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 и планирование, и определение целей по достижению определенной прибыли.

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего прочего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на образование 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 бы 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 никуда не ведущую 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 пошла 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, проведенной 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. Он 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

- 1 Проанализируйте организационные структуры предприятия, представленные на совещании у директора. В чем их слабые и сильные стороны?
- 2 Какова роль директора по маркетингу в деятельности предприятия и круг его обязанностей?
- 3 Как можно оценить предпринятые руководством "Телекон" шаги по организационной перестройки предприятия?

Приложение 3

ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ [38]

Московское предприятие ОАО "Мовен" хорошо известно на рынке товаров промышленного назначения. Его продукция пользуется спросом во многих городах России и странах, ближнего зарубежья. Однако, как показала практика сегодня, когда нарушены старые связи, традиционные методы сбыта товаров не приносят ожидаемых успехов.

С целью повышения качества сбыта на ОАО "Мовен" была создана служба маркетинга. Специалистами был разработан механизм с применением элементов маркетинга и мониторинга управления сбытом. Механизм позволяет сформировать требуемый ассортимент и запрограммировать показатели реализации продукции. Отдельные этапы процесса формирования ассортимента представлены на рис. 1ПЗ.

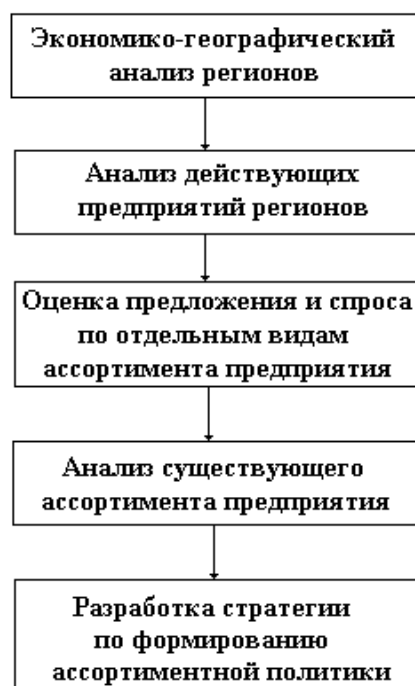


Рис. 1ПЗ Этапы процесса формирования ассортимента фирмы

На первом этапе был проведен анализ регионов, в которых находятся настоящие и потенциальные потребители продукции предприятия. Анализ включал изучение географии регионов, их отраслевой принадлежности, развитие промышленности в городах и технический уровень отдельных предприятий.

В результате географического разделения труда формируются экономические районы – территории, которые отличаются от других не только специализацией, но и особенностями исторического развития хозяйства, своеобразным географическим положением, природными и трудовыми ресурсами. На больших территориях – макрорегионах – вырисовываются общие крупные проблемы регионов.

Отдельные части территории России отличаются друг от друга по природным, историческим и социально-экономическим условиям. Например, центральная Россия специализируется на наукоемком квалифицированном машиностроении и, в меньшей мере, на отраслях, перерабатывающих природные ресурсы в конструкционные материалы, исторически сложившейся здесь легкой промышленностью. На Северо-Западе развита химическая, лесная, пищевая промышленность. Европейский Юг в общегосударственном разделении труда выделяется отраслями аграрно-промышленного и топливно-энергетического комплексов. В Урало- Поволжье сформировались и достигли высокого уровня развития все основные межотраслевые комплексы. Промышленность районов, имея определенные черты, довольно существенно различается. Основа уральского хозяйства – два взаимосвязанных комплекса: конструкционных материалов и машиностроительный. Черная металлургия развивается преимущественно на привозном сырье.

Ядро хозяйства Поволжского района составляют несколько тесно взаимосвязанных межотраслевых комплексов: машиностроительный, конструкционных материалов, топливно-энергетический. К тому же Поволжье – автомобильный цех страны.

Огромная территория Восточного региона концентрирует основные топливно-энергетические и сырьевые ресурсы. Экономико-географическое положение частей Восточного макрорегиона существенно различается. Разнообразные ресурсы Западной Сибири (газ, нефть, уголь) активно используются в западных регионах. Дальний Восток, в силу его чрезмерной удаленности, может отправлять на межрайонный обмен лишь наиболее ценные или остродефицитные для страны ресурсы (цветные и редкие металлы и рыбопродукты).

Учитывая, что деление рынка по регионам, принятое на ОАО "Мовен", что не соответствует официально установленной территориальной организации Российской Федерации, была проведена перегруппировка рыночных позиций фирмы.

Для определения доли рынка продукции предприятия был проведен анализ развития промышленности регионов России. В существующих экономических условиях не все предприятия сохранили свою жизнеспособность, многие просто перепрофилировались. Встал вопрос, как оценить живучесть предприятий? Какими критериями воспользоваться?

На ОАО "Мовен" была разработана мини-методика выборки предприятий как возможных потенциальных заказчиков. Среди этих показателей такие, которые позволяют оценить как само предприятие (например, износ основных фондов), так и существующую экономическую ситуацию (удаленность от производителя, цена железнодорожного тарифа, инвестиции в рынок и т.д.).

Эта выборка позволила:

1) определить регионы с максимально возможным количеством действующих предприятий, т.е. сегодняшние потребности.

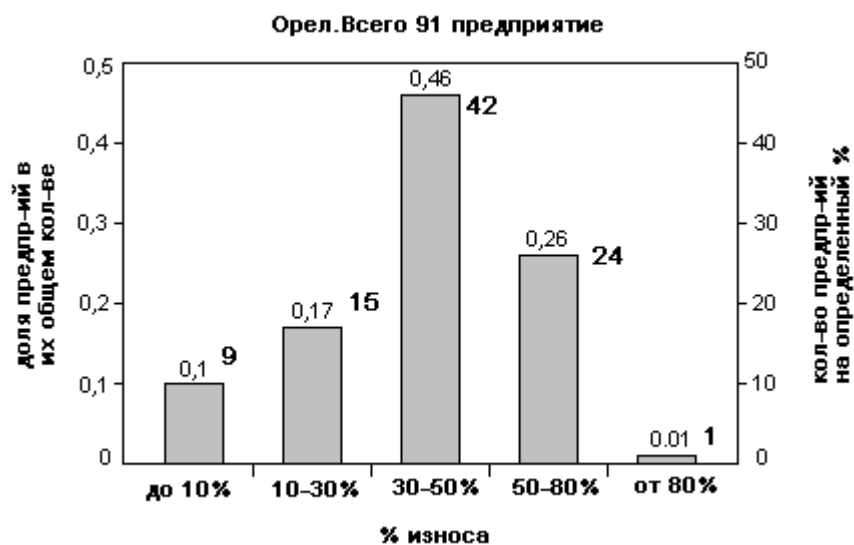
2) определить перспективные регионы. В данном случае имеется ввиду, что при инвестировании регионов в какие предположительно отрасли промышленности инвестиции будут направлены. Следует отметить, что достоверность результатов оценки предприятий можно оценить в 60 %. Это зависит от достоверности собираемой информации.

По результатам отраслевого анализа можно сказать, что:

- регионы с преобладанием машиностроительных комплексов следует отнести к перспективным, так как эта отрасль требует весьма существенных инвестиций;
- к регионам с ближайшей перспективой следует отнести те регионы, в общей доле предприятий которых преобладают легкая и пищевая промышленность;
- регионы с перерабатывающей промышленностью следует рассматривать как основной рынок; сюда же следует отнести регионы с существенной долей инвестиций (например, Центральный) и активностью предприятий к самостоятельному предпринимательству.

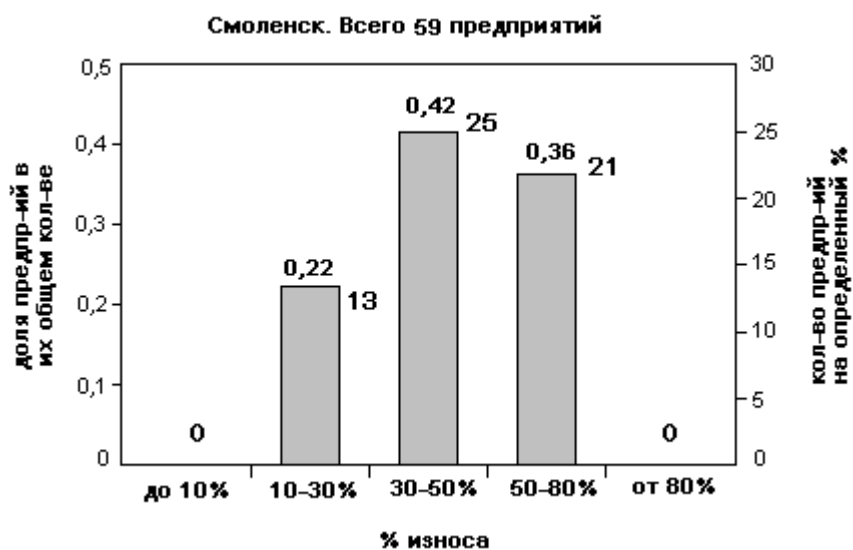
Результаты анализа показали, что Центральный район занимает ведущее положение по количеству городского населения, количеству крупных городов, плотности проживания в них. Поэтому углубленный анализ промышленности был проведен в Центральном районе как наиболее перспективном для ОАО "Мовен". Например, результаты углубленного анализа промышленной структуры городов Центрального района показали, что по количеству предприятий самыми крупными оказались: Рязань – 211 предприятий, Иваново – 137, Тверь – 115. Во вторую группу, попали: Ярославль – 108 предприятий. Калуга – 102. В третью группу попали города, имеющие меньше 100 предприятий (Орел, Смоленск, Кострома).

Анализ предприятий по такому показателю, как износ основных фондов, показал, что самый высокий износ фондов (свыше 80 %) имеют города Иваново, Рязань, Тула и Кострома (рис. 2П3).

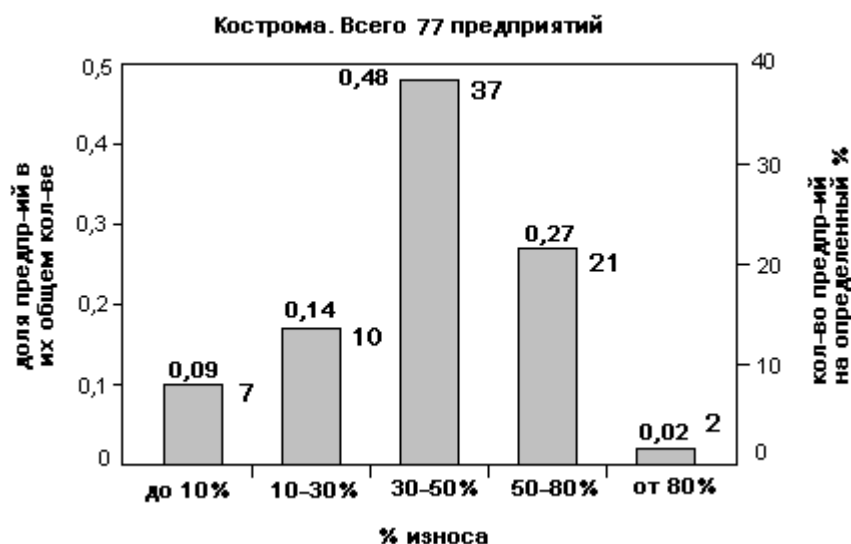


a)

Рис. 2П3 Анализ предприятий по износу основных фондов



b)



в)

Продолжение рис. 2ПЗ

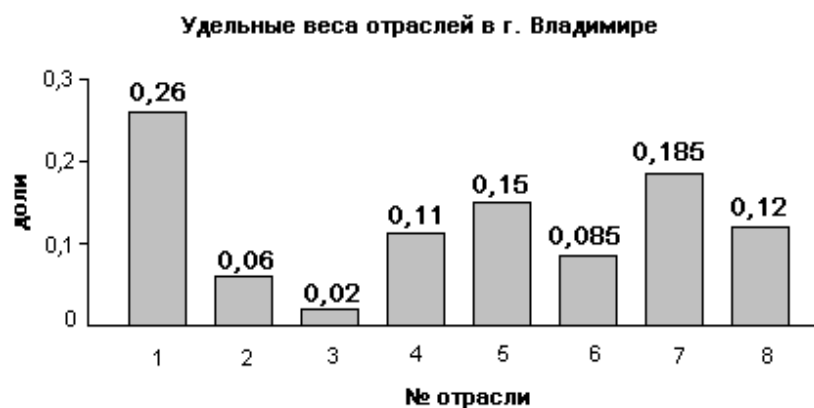
По развитию отраслевой структуры в городах региона получены следующие результаты. Наибольшее количество машиностроительных предприятий находится в Рязани, Твери и Туле; обрабатывающих – в Рязани, Орле, Иванове. По строительным организациям первое место занимают Рязань, Ярославль и Иванове. Большое количество предприятий химической промышленности находится в Иванове и Ярославле, а предприятий лесной и деревообрабатывающей промышленности – в Калуге, Твери и Иванове. Легкая промышленность получила наибольшее развитие в Иванове, Рязани и Твери; пищевая промышленность развита в Туле, Костроме и Смоленске (рис. 3ПЗ).

Эти предположения подтвердил второй этап анализа активности продаж по регионам (рис. 4ПЗ), при этом четко прослеживается влияние удаленности регионов от производителя.

На втором этапе была проанализирована активность продаж по регионам. Источником информации послужили статистические данные от снабженческо-сбытовых организаций.

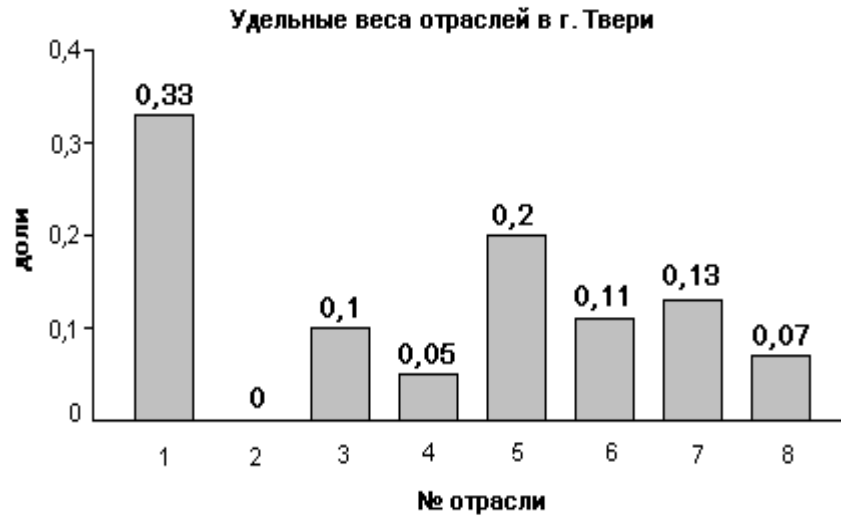
Результаты анализа покупок по данным снабженческих баз по регионам и странам СНГ представлены на рис. 4.

Анализ показал, что в разных регионах потребности в различных видах продукции предприятия не одинаковы. Поэтому на следующем этапе был выполнен анализ ассортимента продукции ОАО "Мовен".



а)

Рис. 3ПЗ Результаты анализа отраслевой структуры



б)



в)

Продолжение рис. 3ПЗ

**Динамика изменения объема продаж
в натуральном выражении и по оплаченным счетам**

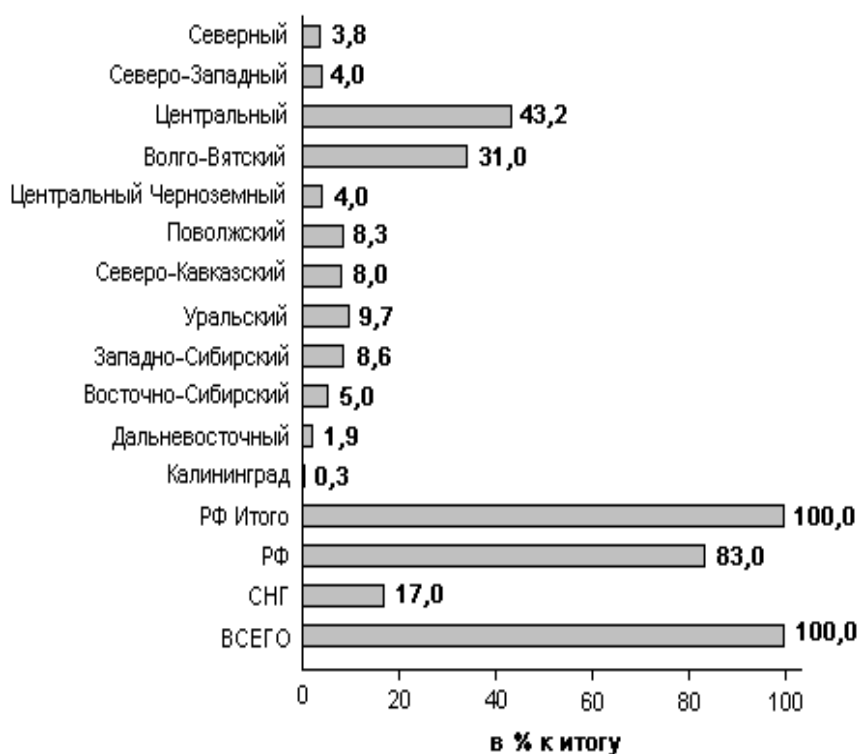


Рис. 4ПЗ Динамика изменения объема продаж в натуральном выражении и по оплаченным счетам

Объем и структура ассортимента характеризуются показателями широты и глубины. Ассортимент называют широким, если на предприятии выпускают несколько наименований товара. В ОАО "Мовен" ширина ассортимента составляет три ассортиментные группы: вентиляторы, агрегаты отопительные и дымоходы. Ассортимент является глубоким, если он включает много сортов и вариантов в пределах определенного круга товаров. Типы товаров (ассортиментные подгруппы) выделяются в соответствии с функциональными особенностями, качеством и ценой. Каждая подгруппа состоит из видов и разновидностей или марок, которые образуют низшую ступень классификации. Например, вентиляторы разделены на два вида – радиальные и осевые. В свою очередь каждый тип разделен на виды товаров. Наибольшее число видов имеют радиальные вентиляторы – 14 (осевые – 1).

Наибольшим спросом пользуются вентиляторы радиальные. Кроме того анализ показал, что на некоторые новые модели вентиляторов не поступило ни одной заявки. Это позволяет сделать вывод или о нецелесообразности выпуска этих моделей, или о недостаточной работе сбытовых агентов предприятия.

В заключение следует отметить, что выполненный анализ позволил:

- определить направления пересмотра номенклатуры предприятия;
- определить текущие и перспективные потребности заказчиков;
- оценить выпускаемые изделия с позиций заказчиков;
- определить потенциальные возможности продвижения вентиляторов в новые для ОАО "Мовен" регионы Российской Федерации;
- пересмотреть ценовую политику фирмы.

Результаты анализа позволили также скорректировать стратегический план предприятия, определить наиболее предпочтительные для заказчика типоразмеры вентиляторов, что в свою очередь, позволило сократить сроки поставок.

Вопросы и задания

1 Проанализируйте предложенный алгоритм процесса формирования ассортиментной политики предприятия.

2 Как Вы оцениваете предпринятые ОАО "Мовен" шаги по разработке и внедрению нового механизма управления сбытом?

3 Выберите параметры и разработайте алгоритм экономико-географического анализа региона.

4 Выберите параметры и разработайте алгоритм анализа предприятий региона, как возможных потенциальных заказчиков ОАО "Мовен".

5 Предложите алгоритм анализа имеющегося ассортимента предприятия с точки зрения целесообразности выпуска отдельных моделей.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
.....	
1 СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ДЕЙСТВУЮЩИМ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА	5
1.1 ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ	5
.....	
1.2 РАЗВИТИЕ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА	8
.....	
1.3 ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ДЕЙСТВУЮЩИМ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА	13
2 МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	17
2.1 ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА	17
.....	
2.2 СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ	26
.....	
2.3 ПЕРЕСТРОЙКА ОРГСТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НА МАРКЕТИНГ	29

.....	
3 СЛУЖБА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ	36
.....	
3.1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА	36
3.2 ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА	38
.....	
3.2.1 Задачи отдела конъюнктуры рынка, спроса и рекламы	продукции 38
.....	
3.2.2 Задачи отдела сбыта	42
.....	
3.2.3 Задачи отдела технического обслуживания выпускаемой	продукции 43
.....	
3.2.4 Задачи бюро прогнозирования и планирования	маркетинга 45
.....	
.....	
3.2.5 Задачи бюро изучения рынка сбыта и спроса	46
.....	
3.2.6 Задачи бюро рекламы	48
.....	
3.3 СВЯЗЬ МАРКЕТИНГА С ОСТАЛЬНЫМИ ОТДЕЛАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	49
.....	
3.3.1 Координация деятельности отделов маркетинга и коммерческого (отдела закупок)	55
.....	
3.3.2 Координация деятельности отдела маркетинга и финансового	отдела 55
.....	
3.3.3 Взаимодействие отдела маркетинга с юридической	службой 55
.....	
..	
3.3.4 Координация деятельности отдела маркетинга с работой отдела кадров	56
.....	
4 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ	56

УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	
4.1	МЕТОДЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ 56
.....	
4.2	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ НА ПРЕДПРИЯТИИ ... 58
4.2.1	Задачи 61
.....	
4.2.2	Обязанности 62
.....	
4.2.3	Права 64
.....	
4.2.4	Ответственность 64
.....	
5	ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ 65
.....	
5.1	СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ... 65
5.2	СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ 67
.....	
5.2.1	Определение проблемы исследования 67
.....	
5.2.2	Разработка концепции исследования 70
.....	
5.2.3	Кабинетные маркетинговые исследования 71
.....	
5.2.4	Полевые исследования рынка 74
.....	
5.2.5	Анализ конъюнктуры рынка 77
.....	
5.2.6	Исследование внешних рынков 79
.....	
5.2.7	Имитационное моделирование 81
.....	
5.2.8	Формирование маркетинговой информационной системы 81
5.2.9	Управленческое решение по проблеме 84
.....	
6	ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 85

6.1	ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА	87
.....		
6.2	МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ И АНАЛИЗ РЫНКА	88
.....		
6.3	МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ	89
.....		
6.4	ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА И ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИЗА СЕКТОРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ	91
.....		
6.5	АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ	97
.....		
6.6	ПРОДУКТ И АНАЛИЗ НУЖД ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	99
.....		
6.7	СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА	100
.....		
6.8	КАНАЛЫ СБЫТА	102
.....		
6.9	ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	103
.....		
6.10	ПРОДВИЖЕНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА ТОВАРА	104
.....		
....		
7	МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА	106
.....		
8	МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТРАПРЕНЕРСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ	114
.....		
	ПРИЛОЖЕНИЯ	126
.....		

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Долбунов А. А. Маркетинговая концепция управления предприятием // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. № 2. С. 25 – 36.
- 2 Видяпин В. И., Данько Т. П., Слепов В. А., Попов Б. В. Предпринимательство: маркетинг и цены. М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1992.
- 3 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998. 896 с.
- 4 Томилов В. В., Хакунов Т. Д. Маркетинговая концепция формирования оптимальной структуры управления предприятием // Маркетинг. 1999. № 3. С. 17 – 22.
- 5 Томилов В. В. Кадры управления в строительстве. Л.: ЛФЭИ, 1991.

- 6 Деева Е. Организационные структуры управления консультационным предприятием // Маркетинг. 1999. № 3. С. 104 – 111.
- 7 Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др.; Под ред. А. Н. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. 560 с.
- 8 Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д.. Маркетинг: выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993. 222 с.
- 9 Статистика рынка товаров и услуг. Учеб. пособие / Под ред. И. К. Беляевского. М.: Финансы и статистика, 1997.
- 10 Герчикова И. Н. Методика проведения маркетинговых исследований // Маркетинг. 1995. № 3. С. 31 – 42.
- 11 Голубков Е. П. Определение методов сбора маркетинговых данных // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. № 1. С. 3 – 27.
- 12 Попов Е. В. Продвижение товара. Учеб. пособие. Екатеринбург: Наука, 1997.
- 13 Карпов В. Н. Маркетинговое исследование рынка // Маркетинг. 1994. № 2. С. 78 – 88.
- 14 Попов Е. В. Планирование маркетинговых исследований на предприятии // Маркетинг. 1999. № 1. С. 101 – 108. № 2. С. 105 – 112.
- 15 Попов Е. В., Попова Л. Н. Искусство маркетинга. Учеб. пособие. Екатеринбург: Терминал Плюс. 1997.
- 16 Баранчеев В. П., Стрижов С. Г. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия // Маркетинг. 1994. № 3. С. 42 – 50.
- 17 Герчикова И. Н. Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности фирм // Маркетинг. 1996. № 6. С. 82 – 93.
- 18 Кони́на Ю. Н. Классификация источников информации о фирмах // Маркетинг. 1996. № 6. С. 51 – 55.
- 19 Академия рынка: маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. М.: Экономика, 1993.
- 20 Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. 736 с.
- 21 Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 1995.
- 22 Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
- 23 Басс Т., Хилл Э. Как оздоровить местную экономику. М.: Дело Лтд, 1995.
- 24 Багатурова О. С., Мамиконов А.Г. Математические модели маркетинга. Аналитический обзор // Автоматика и телемеханика. 1991. № 8. С. 3 – 35.
- 25 Михалев О. В. Моделирование потребительского поведения // Маркетинг. 1995. № 2. С. 66 – 71.
- 26 Кашемян Н. П. Маркетинговая информация: стоимостной аспект // Маркетинг. 1997. № 2. С. 35 – 38.
- 27 Багиев Г. Л., Томилов В. В., Чернышева З. А. Маркетинг и культура предпринимательства. СПб.: СПбУЭФ, 1995.
- 28 Манн И. Б. Система маркетинговых коммуникаций // Маркетинг. 1992. № 2. С. 61 – 66.
- 29 Стрельченко Ю. А. Маркетинг и коммерческая тайна // Маркетинг. 1992. № 3. С. 74 – 78.
- 30 Стати М. П. Методика планирования маркетинговой деятельности фирмы // Маркетинг. 1998. № 1. С. 27 – 34. № 2. С. 24 – 30.

- 31 Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997.
- 32 Герчикова И. Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995.
- 33 Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. М.: Финансы и статистика, 1991.
- 34 Маркова В. Д. Методические вопросы планирования производства на основе маркетинга // Маркетинг. 1998. № 5. С. 43 – 50.
- 35 Нехорошков В. П., Маркова В. Д. Маркетинговое планирование на предприятии: югославский опыт // Финансы в Сибири. 1997. № 11.
- 36 Томилов В. В., Баумгертнер В. Ф. Маркетинговая концепция интрапренерства в системе предпринимательства // Маркетинг. 1998. № 2. С. 31 – 38.
- 37 Крылова Г. Д., Соколова М. И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учеб. пособие / Под ред. А. Н. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 240 с.
- 38 Березович И. С., Костина Г. Д., Марголина Р. В. Организация исследования региональных рынков при формировании ассортиментной политики фирмы // Маркетинг. 1999. № 3.