# Введение

**Актуальность дипломной работы**. В условиях рыночных отношений целью деятельности любого хозяйствующего субъекта является получение прибыли, соответственно предприятие должно быть конкурентоспособным. Прибыль обеспечивает предприятию возможности самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника капитала и работников предприятия. Кроме этого, прибыль предприятия через систему налоговых платежей позволяет формировать доходную часть государственных бюджетов всех уровней, создавая тем самым базу экономического развития государства в целом. Высокая роль прибыли в развитии конкурентоспособности предприятия и обеспечении интересов его собственников определяют необходимость эффективного и непрерывного управления и распределения прибыли на разработки новых продуктов и совершенствование производства. Управление и извлечение прибыли представляет собой процесс выработки и принятия управленческих решений по всем основным аспектам ее формирования, распределения, использования и планирования на предприятии. Однако прибыль является одной из самых сложных экономических категорий. Изучив источники получения прибыли можно разработать научный подход к решению многих проблем.

Одной из главных целей при создании компаний является – получение прибыли. Любая и каждая компания стремиться получить как можно большую прибыль. Зона прибыли – это арена экономической деятельности компании, где получаются высокие прибыли, то есть не прибыли средних размеров, не прибыли в результате инфляционных процессов и не краткосрочные прибыли, а устойчивые и очень высокие прибыли. Другими словами, зона прибыли является местом, где создается стабильная высокая прибыль компании.

Получать такую прибыль стремиться каждая компания, однако только немногие из них в полной мере понимают, как и почему эта прибыль образуется. Чтобы добиться этого компании, её лидеру нужно преодолеть стандартность мышления. Как в течение длительного времени оставаться в зоне прибыли? В настоящее время проблемой номер один в бизнесе является – прибыльность. С помощью организации маркетинговой службы на предприятии, руководство, в принятии решений должно получить ответы:

– где разрешат прибыль в той отрасли бизнеса, которой занимаются сегодня?

– где сегодня располагается зона прибыли?

– где она окажется завтра?

Итак, для получения стабильной прибыли необходимо использовать стратегический подход в организации маркетинговой деятельности.

Актуальностьдипломного проекта заключается в том, что в любом значении маркетинга должна быть ориентация на потребителя, потому что в условиях рынка любой организации (объединения) только тогда можно достигнуть своих целей, когда наилучшим образом удовлетворяется спрос потребителей. А для этого необходимо предвидеть, прогнозировать спрос, постоянно изучая рынок, потребляемую продукцию, управлять этим спросом, включая стимулирование спроса и регулирование, Также надо учесть, что с переходом от административно-командных методов управления экономикой к рыночным, значительно изменилась роль российских предприятий, помимо конкуренции между собой, им приходится теперь конкурировать с более продвинутыми зарубежными предприятиями.

**Целью** дипломного проекта является рассмотрение управления маркетингом, определить его сущности и содержание на примере ООО Литейный завод «РосАЛит».

**Задачами** дипломного проекта является:

– определить теоретические основы управления маркетингом;

– рассмотреть систему управления маркетингом в ООО Литейный завод «РосАЛит»;

– дать оценку состояния конкурентоспособности товара в сравнении с аналогичной продукцией;

– предложить рекомендации по совершенствованию некоторых проблем в области совершенствования конкурентоспособности продукции в ООО Литейный завод «РосАЛит»;

– дать экономическую оценку разработанным предложениям.

**Объектом** дипломного проекта является ООО Литейный завод «РосАЛит».

**Предметом** работы является система управления маркетингом на предприятии

В дипломном проекте использованы материалы из западных учебников по управлению маркетингом, профессиональных журналов, а также материалы Литейного завода «РосАЛит»

**Научная новизна** работы представлена в рассмотрении системы управлении маркетингом. Проведен анализ и аналогии различных методов повышения конкурентоспособности предприятия.

**Практическая значимость** данной работы выражается в том, что обеспечение выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции во всем мире рассматриваются как важная проблема национальной экономики, от которой зависят темпы промышленного развития страны и ее национальный престиж.

**Экономический эффект** от разработанных предложений составил 2564000 руб***.***

# 1. Теоретические аспекты управления маркетингом на предприятии

### 1.1 Сущность и задачи маркетингового подхода в управлении предприятием

Обеспечение эффективного развития и функционирования, как больших предприятий, так и молодых фирм в условия рыночной системы хозяйствования в настоящее время является сложной комплексной проблемой. В первую очередь это касается таких ее сторон, как менеджмент и маркетинг.

Как показывает практика, в условиях кризиса отечественной экономики маркетинг нередко является наиболее «узким местом». При неэффективной маркетинговой системе невостребованными остаются гибкость и ресурсные возможности производственной, финансовой и других подсистем фирм.

Маркетинговый подход – общепризнанное направление в создании и реализации фирмами продукции и услуг различного направления. В странах с развитой рыночной экономикой маркетинговой сфере уделяется большое внимание, поскольку неэффективная маркетинговая система предприятия может привести не только к потерянной прибыли, но и прямым убыткам. Маркетинговая система как подсистема организационного управления существует в любой фирме, однако, степень ее развития и эффективности может иметь значительные различия. В организационном отношении в крупных и средних фирмах управляющее звено маркетинговой системы – специальные службы и подразделения. В малой фирме это может быть непосредственно один из руководителей [25, с. 307].

На многих отечественных предприятиях в настоящее время медленно реализуются настоящие маркетинговые мероприятия и исследования. Однако, на ряду с этим, нередко отсутствует правильно понимание самого понятия «маркетинговая деятельность», «маркетинговая система», «управление маркетингом», «маркетинговой управление», как о целостной подсистеме управления фирмой. Объективные причины этого связаны с тем, что маркетинг соприкасается и пересекается с самыми различными сторонами деятельности предприятия, но в тоже время не дублирует их. Маркетинг, в широком смысле этого понятия, понимается как система реализации следующих принципов: ориентация на потребителя, экономическая эффективность как основа деятельности фирмы; координация усилий всех служб и подразделений для достижения поставленных целей. Здесь маркетинг берет на себя некоторые функции менеджмента [14, с. 301].

Маркетинг и менеджмент являются основой любой деятельности любого предприятия или фирмы. Функции менеджмента и маркетинга отражают разные объекты их приложения (персонал, финансы, строительство, страхование, торговля, производство, инвестиции, инновации, проекты, информация, знания и др.), а так же различные концепции, отражающие технологические аспекты самого менеджмента и маркетинга как способа управления (методологические, организационные, инструментальные, информационно-правовые, информационные и др.). Мы знаем, что в менеджменте один из подходов в управлении носит название «маркетинговый», что подразумевает маркетинговое управление фирмой, предприятием, то есть это такое управление, которое ориентировано на потребителя, в соответствии с их нуждами, потребностями, запросами. Но, к сожалению, не во многих учебных пособиях, статьях можно найти четкое определение понятий «маркетинговой управление» и «управление маркетингом».

По логике приведенных выше рассуждений будет целесообразно дать определения этим двум понятиям:

* управление маркетингом;
* маркетинговое управление.

В теории и практики ведения маркетинговой деятельности эти два понятия нередко наделяются равноправными характеристиками и выполняют одинаковые функции. Итак, попытаемся разобраться, в чем же сходство и отличие этих понятий, рассмотрев различия по объекту и субъекту управления, средствам управления и направления действия действиям в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительные характеристики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Управление маркетингом |  | Маркетинговое управление |
| *Объект управления* – маркетинг, а именно позиционная деятельность на рынке с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды. *Субъект управления* – деятельность конкретного владельца данного предприятия, либо по его поручению деятельность менеджера. | Среда | *Объект управления* – предприятие, рынок, сегмент, существующие потребители и потенциальные покупатели. *Субъект управления* – деятельность конкретного владельца данного предприятия, либо по его поручению деятельность менеджера. |
| Анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка. | Средства | Совокупность действий человека, ведущих к достижению поставленной цели (повышение имиджа, увеличение прибыли и др.), которые включают в себя управление совместной деятельностью, методы воздействия на деятельность людей, изменение их мотивации, отношения к труду, к товару, услуге… |
| Проведение мероприятий, чтобы найти оптимальное количество клиентов, необходимое для реализации всего производимого фирмой в данный момент объема продукции. Это означает не только создание и расширение спроса, но и проблемы его изменения, а иногда и сокращения. Процесс управления маркетингом охватывает такие стороны деятельности фирмы, как организация сбыта и его стимулирование, рекламные кампании и исследование маркетинга, управления товарами и ценообразование. | Действия | Формирование у сотрудников предприятия, партнеров «маркетингового образа мышления», следование маркетинговой идеологии, то есть полная ориентация на рынок, обеспечение «маркетингового микроклимата» на предприятии. Плюс все те мероприятия, которые входят в понятие «управление маркетингом». |
| Следовательно, задача управления маркетингом заключается «в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей». Т.е. «управление маркетингом это управление спросом». Исходя из этого, управление маркетингом касается вопросов изучения желательного уровня спроса на товары конкретной фирмы; анализа ситуации превышения реального спроса над желаемым, их соответствия и ситуации, когда реальный спрос ниже желаемого. | Вывод | Следовательно, маркетинговое управление – это одна из форма управления предприятием, при которой предприятие полностью ориентируется на рынок, отвечает на сегодняшние запросы поставленные рынком, тем самым удовлетворяя нужды потребителей и потенциальных покупателей. |

Итак, управление маркетингом – это целенаправленная деятельность по регулированию позиций фирмы на рынке, по средствам планирования, организации, учета, контроля, исполнения каждой фазы позиционно – деятельностного поведения фирмы, с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, конкурентной среды для достижения прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке [12, c. 92].

Сфера управления маркетингом, занимая определенное место в общей системе маркетинговых знаний, включает анализ, планирование, контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов посредством решения определенных задач организации, таких как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.д. В сфере менеджмента, непосредственно соприкасающиеся с управлением маркетингом на фирме и маркетинговым управлением фирмой, выступают мотивация фирмы, оценка хозяйственных решений, стратегическое планирование, выбор формы хозяйствования, структура управления, управление персоналом, имитационное моделирование и др. [26, с. 195]

Следовательно, функции менеджмента представляют собой виды деятельности, необходимые для осуществления управления (воздействия).

Из всего вышесказанного можно сделать следующий вывод, что понятия «управление маркетингом» и «маркетинговое управление» входят в набор инструментов менеджмента и вытекают из общего понятия управления предприятием.

Такие функции управления как целеполагание, прогнозирование, планирование, представляют собой, по сути, обоснование и принятие управленческих решений, реализуемых в рамках информационно – аналитических задач, маркетинга. Не все менеджеры способны самостоятельно решить эти вопросы, и в сложных случаях это маловероятно. В крупных и средних предприятиях эти задачи возлагаются на специальные организационные звенья – маркетинговые подразделения, службы. Они исполняют роль внутренних консультантов, осуществляя подготовку решений (для этого могут привлекаться и внешние консультанты). Взаимоотношения менеджмента и маркетинга определяются следующим образом. С одной стороны, к ним можно относиться как к двум отдельным смежным сферам. С другой стороны, маркетинг можно рассматривать как часть менеджмента, ориентированную на отслеживание макроэкономической среды, внешних факторов, внутренних изменений, выработку адекватной реакции на них в виде индикативных управленческих решений. Чем сложнее система управления предприятием, тем целесообразнее четкое разделение задач менеджмента и маркетинга. Тогда процесс принятия решений становятся более наблюдаемыми и управляемыми, а сами решения обоснованными и адекватными [24, c. 236].

Менеджмент может быть ориентирован на человека и на проблему. В первом случае важнейшей стороной менеджмента как вида профессиональной деятельности субъектов (менеджеров) является умение управлять персоналом. Во втором случае речь идет о деловой интуиции, которая определяется умением менеджеров осуществлять (самостоятельно или при поддержке специалистов) постановку и решение задач управления. При этом менеджмент фирмы может рассматриваться как адекватная и своевременная ее реакция на изменения макроэкономической ситуации, внешние и внутренние перемены в фирме. В частности, если менеджмент понимают как управление бизнесом, то в любых условиях он должен быть нацелен на извлечение прибыли.

Маркетинг в широком понимании связан именно со вторым случаем. При этом различие между менеджером и специалистом по маркетингу имеет конкретный смысл: специалист принимает индикативные (рекомендательные) решения, а менеджер – директивные (непосредственно исполняемые). Таким образом, в конкретных случаях один и тот же субъект может выступать в разном качестве [26, с. 219].

### 1.2 Организация маркетинга на предприятии

Термин «маркетинг» – в буквальном смысле процесс продвижения на рынок – не отражает в полной мере внутренней двойственности процесса и акцентирует более «активную» строну маркетинга в сравнении с «аналитической» [26, с. 7]. Чтобы охарактеризовать эту двойственность, применяют термины «стратегический» и «операционный» маркетинг. Стратегический маркетинг представляет собой процесс анализа, который включает в себя анализ потребностей, сегментацию рынка, анализ конкурентоспособности, и в заключении, выбор стратегии развития предприятия. Операционный маркетинг представляет собой процесс выбора целевого сегмента с последующим составлением плана маркетинга и применением комплекса маркетинговых коммуникаций на выбранных сегментах рынка, исходя их бюджета маркетинга [26, c. 23].

Основные задачи отдела маркетинговой информации в соответствии с основными стратегическими целями фирмы и ее текущими задачами, отраженными в бизнес планах и документах об учреждении данного предприятия отдел маркетинговой информации в своей повседневной деятельности обязан реализовывать следующие основные задачи [14, с. 185]:

* обеспечение руководства фирмы необходимой маркетинговой информацией в интересах разработки стратегии и тактики развития и рыночного поведения фирмы. Отдел обязан при необходимости уточнять и дополнять указанную информацию, а также выполнять все необходимые работы по анализу и оценке различного рода текущих и перспективных рыночных ситуаций;
* проведение всего комплекса рыночных исследований, связанных с рынком, товаром и потребителями как по утвержденному плану исследований маркетинга, так и по специальным указаниям руководства и по заданиям других подразделений фирмы. Для определения целей и функций отдела маркетинга необходимо провести полный анализ деятельности фирмы и выявить узкие места и диспропорции в ее функционировании. На основании полученных данных построить гипотезу разрешения данных проблем силами создаваемого отдела маркетинга, т.е. разработать план маркетинга. Исходя, из стратегии маркетингового развития и из целей отдела маркетинга мы можем построить гипотезу о рациональной структуре отдела маркетинга. В данном случае она будет выглядеть так: директор отдела маркетинга подчиняется непосредственно генеральному директору и / или Совету Директоров. Он координирует и несет ответственность за работу отдела в целом. Оптимальный размер отдела – 7 сотрудников. Пример структуры службы или отдела маркетинга приведен на рисунке 1.

Директор отдела маркетинга

Группа анализа информации

Группа маркетинговых исследований

Группа по рекламе и Public Relations

Рис. 1. Структура отдела маркетинга

* постоянное участие в разработке стратегии и тактики рыночного поведения фирмы посредством: формирования товарной, ценовой, сбытовой, рекламной и сервисной стратегии маркетинга; консультационной помощи руководству фирмы и другим подразделениям, участвующими в разработке стратегии и тактики рыночного поведения фирмы;
* организация рекламной деятельности, а также разработка комплекса мероприятий по формированию и поддержанию связей с общественностью, обеспечивающих как необходимую доходность и прибыльность деятельности фирмы, так и поддержание ее доброго имени в глазах общественности;
* постоянный анализ и оценка эффективности маркетинга в фирме и соответственное развитие службы;
* оказание помощи и обеспечение консультаций по маркетингу всем подразделениям фирмы;
* методическое руководство (и частичное осуществление собственными силами) и обучение всего персонала фирмы основам маркетинга;
* оценка психологического соответствия, принимаемых на работу в фирму сотрудников претендуемой должности;
* анализ общего психологического состояния групп, коллективов и отдельных работников фирмы;
* разработка новых изделий на основе получаемой маркетинговой информации, дизайнерских разработок и функционального анализа.

Структура отдела маркетинговой информации [24, с. 269]:

1. Отдел маркетинговой информации является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется непосредственно генеральному директору фирмы.

2. Руководитель отдела маркетинговой информации назначается и освобождается от должности приказом генерального директора фирмы.

3. Отдел маркетинговой информации состоит из следующих подразделений, непосредственно подчиненных руководителю отдела маркетинговой информации:

– сектор исследований маркетинга;

– сектор дизайна;

– сектор рекламы;

– сектор психоанализа.

4. Сектор исследований маркетинга. Состав: руководитель отдела маркетинговой информации; экономист; помощник руководителя отдела маркетинговой информации; программист.

Техническое обеспечение: компьютер – 2 штуки; факс-модем; телефон; принтер.

4. Сектор дизайна состав: дизайнер.

5. Сектор рекламы. Состав: создатель маркетинговых рекламно-пропагандистских программ.

Техническое обеспечение: обеспечивает сектор исследований маркетинга.

6. Сектор психоанализа. Состав: психолог-аналитик по кадрам.

Техническое обеспечение: компьютер.

Основные работы, выполняемые отделом маркетинга. В соответствии с поставленными задачами и исходя из принятой организационной структуры, отдел маркетинговой информации выполняет следующие виды работ [24, с. 286]:

1. Сектор исследований маркетинга: сегментация рынков; изучение нужд потребителей и формирование «карт потребностей»; анализ и оценка товаров и рыночной политики конкурентов; комплексное исследование рынка; разработка прогнозов развития рынков с выделением и оценкой основных групп потребителей; «технологические прогнозы» и исследование отраслевых тенденций; анализ и оценка эффективности рекламы; анализ и оценка эффективности сбыта (включая исследования эффективности организации сбыта, а также изучение различных систем стимулирования сбыта). Сектор исследований маркетинга проводит также комплексную оценку новых товаров и услуг и разрабатывает основные элементы стратегии маркетинга (товара, цен, сбыта и рекламы).

2. Сектор рекламы осуществляет разработку всех рекламных и пропагандистских кампаний фирмы и организует их проведение. Оно также оказывает помощь сектору исследований маркетинга в выполнении работ по анализу и оценке фирменной рекламы.

3. Сектор дизайна осуществляет разработку дизайнерско-конструкторских параметров новых изделий на основе получаемой маркетинговой информации, дизайнерских разработок и функционального анализа.

4. Сектор психоанализа проводит оценку психологического соответствия, принимаемых на работу в фирму сотрудников претендуемой должности, а также анализ общего психологического состояния групп, коллективов и отдельных работников фирмы.

5. Все работы отдела маркетинговой информации выполняются по утвержденному плану-графику, а разовые (внеплановые) работы выполняются в соответствии с распоряжениями генерального директора фирмы и записками, согласованными с начальником отдела.

Финансирование деятельности отдела маркетинговой информации:

1. Для выполнения своих функциональных задач отдел маркетинговой информации наделяется финансовыми ресурсами, объем и направление использования которых регламентируется бюджетом отдела маркетинговой информации, ежегодно разрабатываемым в рамках финансового плана фирмы и утверждаемым главным бухгалтером и генеральным директором фирмы.

2. В бюджете отдела маркетинговой информации по каждому из направлений финансирования выделяется специальная сумма, идущая на оплату приглашенных консультантов и приглашение работ контрагентов в интересах службы маркетинга. Объем финансирования планируется, исходя из цен и принятых коммерческих уровней оплаты труда консультантов. Руководитель отдела маркетинговой информации имеет право самостоятельно перераспределять средства, выделяемые на оплату консультационные работы, в пределах 25% суммы, установленной по каждому направлению.

3. По представлению начальника отдела маркетинговой информации и в зависимости от результатов сбыта продукции и услуг фирмы, бюджет отдела маркетинговой информации может быть пересмотрен. Такие пересмотры могут осуществляться по истечении каждого квартала.

4. Штатные сотрудники подразделений, временно откомандированные на работу в отдел маркетинговой информации, оплачиваются из бюджета соответствующих подразделений.

Отдел маркетинговой информации имеет право:

– участвовать в разработке всех программ, планов и графиков, связанных с планированием новой продукции и оказанием услуг, а также контролировать их выполнение.

– требовать от соответствующих подразделений фирмы представления всей необходимой информации, обеспечивающей работу отдела маркетинговой информации;

– вносить предложения о привлечении к работе в отделе маркетинга штатных сотрудников других подразделений фирмы, а также самостоятельно определять состав консультантов и контрагентов, выполняющих работы в интересах отдела маркетинговой информации;

– требовать от производственного подразделения соблюдения всех стандартов, разрабатываемых моделей;

– требовать от подразделения сбыта соблюдения маркетинговых норм, установленных для продажи как испытываемых, так и серийных моделей, разработанных сектором дизайна [15, c. 72].

Анализ деятельности предприятия проводится по трем направлениям его деятельности: снабжение, производство и сбыт. Должны быть изучены и сферы деятельности, которые обеспечивают нормальную работу предприятия: финансы, служба информации, кадровая политика.

Себестоимость продукции является качественным показателем, характеризующим производственно-хозяйственную деятельность производственного объединения, предприятия. Себестоимость продукции – это затраты предприятия в денежном выражении на ее производство и сбыт [34, с. 82]. В себестоимости как в обобщающем экономическом показателе находят свое отражение все стороны деятельности предприятия: степень технологического оснащения производства и освоения технологических процессов; уровень организации производства и труда, степень использования производственных мощностей; экономичность использования материальных и трудовых ресурсов и другие условия и факторы, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность.

В зависимости от объема включаемых затрат различают цеховую, производственную и полную себестоимость. В цеховую себестоимость входят затраты отдельных цехов на изготовление продукции. Она является исходной базой для определения промежуточных внутризаводских планово-расчетных цен при организации внутризаводского хозяйственного расчета. Производственная себестоимость охватывает затраты предприятия на производство продукции. Помимо цеховой себестоимости в нее входят общезаводские расходы. Полная себестоимость продукции включает все затраты, связанные с ее производством и реализацией. Она отличается от производственной себестоимости на величину внепроизводственных расходов и исчисляется только по товарной продукции [6, с. 146].

Снижение себестоимости планируется по двум показателям: по сравнимой товарной продукции; по затратам на 1 руб. товарной продукции, если в общем объеме выпуска удельный вес сравнимой с предыдущим годом продукции невелик. К сравнимой товарной продукции относят все ее виды, производимые на данном предприятии в предыдущем периоде в массовом или серийном порядке.

Планируемый размер снижения себестоимости определяется на основе следующих расчетов.

По показателю сравнимой товарной продукции. Сначала определяется абсолютный размер экономии по формуле

Эабс.ср.т.п = NniCbi – NniCni (1)

Определив размер абсолютной экономии в планируемом периоде, рассчитывают искомый процент снижения себестоимости в плановом периоде (Sср.т. п.):

Sср.т.п = Эабс.ср.т.п × 100, (2)

где Эабс.ср.т.п – абсолютная экономия от снижения себестоимости сравнимой товарной продукции, тыс. руб.;

NniCbi – плановый выпуск сравнимой товарной продукции по себестоимости отчетного периода;

NniCni – то же, по себестоимости планового периода; n – число видов сравнимой товарной продукции.

*По показателю затрат на 1 руб. товарной продукции.* Абсолютная экономия от снижения себестоимости товарной продукции в планируемом периоде рассчитывается по формуле:

Эабс.т.п = Зтнб – ЗтппТП. (3)

Исходя из тех же данных определяют процент снижения затрат на 1 руб. товарной продукции в планируемом периоде в сравнении с отчетным периодом (S’т.п):

S’т.п= Зтпб – Зтпп × 100, (4)

где Зтпб – затраты на 1 руб. товарной продукции в отчетном периоде, коп.;

Зтпп-то же, в плановом периоде;

ТП – стоимость товарной продукции в плановом периоде, тыс. руб.

Следует иметь в виду, что на уровень затрат оказывает влияние целый ряд факторов, в том числе изменение норм расхода и цен на материалы, рост производительности труда, изменение объема производства и др. В связи с этим при расчете необходимо определить влияние каждого из них в общем эффекте.

### 1.3 Методика планирования маркетинговой деятельности на предприятии. Планирование целей предприятия, как основа управления

Цель – это ориентир, к которому должно стремиться предприятие в своей деятельности. Планирование целей предприятия состоит из нескольких этапов. Чтобы правильно выбрать путь, необходимо знать исходное положение предприятия. Для этого на первом этапе планирования проводится всесторонний анализ его текущей деятельности (ситуационный анализ). Такой анализ дает возможность оценить внутренние возможности и ресурсы предприятия, его сильные и слабые стороны, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации предприятия к этим изменениям. Проведя все исследования и ответив на интересующие вопросы, можно переходить ко второму этапу – выработке целей предприятия. Цели должны характеризоваться [26, с. 304]:

1. Конкретностью и измеримостью.
2. Достижимостью.
3. Ориентацией во времени.
4. Избирательностью.
5. Участием сотрудников в их постановке.

Конкретность и измеримость целей предполагает установление точных заданий в различных аспектах деятельности. Цели должны быть количественно выражены, что необходимо для проверки их исполнения.

Достижимость целей – принципиальное требование при планировании. Цели должны быть выполнимыми и подсказывать направление действий. Они должны допускать расчленение на частные задачи, выполнение которых можно поручить конкретным подразделениям или сотрудникам [8, c. 91].

Ориентация во времени определяет соотношение целей разного временного горизонта. Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные цели, по отношению ко времени, приведены в рисунке 2. Это позволяет знать не только результат, но и сроки его достижения.

Долгосрочная

цель

Среднесрочная

цель

Краткосрочная

 цель

Рис. 2. Соотношение целей фирмы во времени

К выбору целей необходимо подходить избирательно. Из множества задач, стоящих перед предприятием, в качестве целей необходимо выделить самые существенные, чтобы на них можно было сосредоточить ресурсы предприятия. Должны быть определены приоритеты целей. Для этого рекомендуется использовать метод построения дерева целей, который заключается в следующем: исходя из главной цели и для ее достижения формируются более низкие по уровню основные цели, затем промежуточные и т.д. [8, с. 129].

При определении целей предприятия, фирмы особое внимание следует уделить тому, чтобы они отражали цели его сотрудников, усиливали их заинтересованность в успехе общего дела. Основными базовыми целями, исходя их опыта зарубежных фирм, являются: объем продаж, тепы роста (объем продаж или прибыли), доля на рынке, структура капитала, конкурентоспособность, использование ресурсов (прибыль на вложенный капитал, прибыль на суммарные затраты) [8, c. 136].

Для реализации целей маркетинга формируется маркетинговая стратегия, которая самым тесным образом связана с общей стратегией. Стратегия маркетинга – принципиальные, средние или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижения поставленных целей. Стратегия разрабатывается на основе поставленных целей, прогноза долгосрочных перспектив развития рынка (рынков), анализ потребностей покупателей, оценки ресурсов и возможностей предприятия [19, с. 53].

Разработка стратегии маркетинга – программно-целевой подход к деятельности предприятия [19, c. 68]. Глобальными базовыми направлениями маркетинговой стратегии являются:

*Стратегия сегментации* – углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса.

*Стратегия диверсификации* – освоение производства новых товаров, новых рынков, включая не просто диверсификацию товаров, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области.

*Стратегия интернационализации* – освоение новых, зарубежных рынков.

В рамках общей стратегии разрабатываются более конкретные частные стратегии, которые могут быть различными. Для их описания используются следующие стратегические определяющие:

* пространственное выделение рынка (локальный, региональный, национальный);
* знакомство с рынком (старый рынок, родственный рынок, новый рынок);
* степень обработки рынка (дифференцированный, недифференцированный);
* отношение к конкурентам (пассивное, нейтральное, агрессивное);
* отношение к темпам роста (быстрый рост, умеренные темпы, сокращение производства).

На этапе планирования идет выбор элементов маркетинга, которые объединяются в наиболее оптимальный, с точки зрения поставленных целей, комплекс («4 Р»), а также распределение финансовых средств в рамках бюджета маркетинга [25, с. 169].

В *зависимости от адресата* программа маркетинга может быть для высшего руководства или низовых звеньев. Для высшего руководства программы коротки и сжаты, выделяют только наиболее важные направления последующей работы. Для низовых звеньев они детализированы, подробны и включают конкретные системы маркетинговых мероприятий.

*По срокам* маркетинговые программы могут быть краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

*В зависимости от круга охватываемых задач* программы делятся на обычные и целевые. Обычные предусматривают решение вопросов по всем направлениям маркетинговой деятельности фирмы. Целевые программы направлены на реализацию отдельно выделенной, особой задачи (например, разработку нового товара или освоения нового сегмента рынка). Маркетинговая программа составляется после завершения серьезного научно-практического исследования: анализ маркетинговой среды, комплексного изучения рынка, требований потребителей к товару, конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса, системы ценообразования, уровня и динамики цен, фирм-конкурентов, контрагентов и нейтралов, форм и методов сбыта, особенностей поведения покупателей и мотивов принятия решения при покупке, оценки производственных ресурсов и сбытовых возможностей предприятия.

Структура маркетинговых программ может быть различной, однако, суть ее, как правило, типичная [25, c. 193].

Программа маркетинга не может быть реализована без соответствующего бюджета. В практике маркетинга используются различные методы определения бюджета маркетинга. Наиболее распространенные из них представлены на рис. 3.

Финансирование от возможностей осуществляется по принципу «сколько вы можете выделить». Такой метод применяется фирмами, ориентированными на производство, а не на маркетинг. Абсолютная произвольность выделений конкретных сумм, их непредсказуемость из года в год и как следствие – невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ, планирования комплекса маркетинга и всей деятельности фирмы [22, с. 42].

Наиболее распространенные методы определения бюджета маркетинга

Финансирование *от возможностей*

Метод *фиксированного процента*

Метод *соответствия конкуренту*

Метод *максимальных расходов*

Метод *на основе целей и задач*

Метод *учета программы маркетинга*

Рис. 3. Методы определения бюджета маркетинга

*Метод фиксированного процента*. Определение бюджета путем соответствия с прошлогодним процентом продаж, с уровнем предполагаемых продаж на следующий год. Это процент в основном основан на уровне продаж в целом по отрасли, на опыте компании или устанавливается произвольно. *Процент прибыли*. Используется подобно методу «процента от продаж», за исключением того, что процентное выражение приобретает прибыль – за минувший год или предполагаемая на следующий год.

*Метод соответствия конкуренту*. Деньги распределяются в количестве, соответствующем затратам главных конкурентов. Иначе этот метод называется методом самообороны.

*Метод максимальных расходов* предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств.

*Метод на основе целей и задач* требует четкой системы точно сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к подсчету затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей.

*Метод учета программы маркетинга* предполагает тщательный учет издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т.е. при реализации других «цепочек» альтернатив» маркетинговой стратегии.

###

### 1.4 Система маркетингового контроля

Деятельность любого предприятия направлена на достижение стоящих перед ним целей. Эти цели являются исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Оценка же степени выполнения намеченных целей и программ обеспечивается при помощи системы маркетингового контроля.

Контроль маркетинга – постоянная, систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. Процесс контроля обычно протекает в 4 стадии [34, с. 83]:

* установление плановых величин и стандартов – цели и нормы;
* выяснение реальных значений показателей;
* сравнение;
* анализ результатов сравнения.

Этапы процесса маркетингового контроля направлены на своевременное выявление всех проблем и отклонений от нормального продвижения к поставленным целям, а также на соответствующую корректировку деятельности предприятий, чтобы имеющиеся проблемы не переросли в кризис. Конкретными же его задачами и целями могут быть: установление степени достижения цели, выяснение возможностей улучшения, проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающие среды соответствует требуемой.

Система маркетингового контроля предполагает осуществление отдельных видов контроля, предназначенных для наблюдения и оценки эффективности деятельности фирмы, выявление всех недостатков и принятия соответствующих мер.

Контроль результатов направлен на установление совпадения или несовпадения основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по экономическим (сбыт, доля рынка) и неэкономическим (отношение потребителей) критериям. Контроль может быть направлен как на комплекс маркетинга в целом, так и на отдельные составляющие его элементы [34, c. 79].

Динамичность рынка, структурные изменения в экономике, новые общественные ориентиры, например, на повышение качества жизни, социально – этические нормы производства и потребления товаров, экологические аспекты – все эти и многие другие важные для предприятия факторы могут привести к отказу от ранее намеченных целей, смене моделей развития, к существенной корректировке ранее намеченных планов. Каждое предприятие должно периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды. Этот вид контроля называется ревизией маркетинга. Это комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегии и оперативно – коммерческой деятельности. Цель этого контроля – выявление возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по усовершенствованию маркетинговой деятельности фирмы [34, c. 86].

В рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ информационной базы планирования, контроль цели и стратегии, мероприятий маркетинга, организационных процессов и структур.

Аудит текущих конкурентов – одна из форм маркетингового контроля. Большинство компаний не в состоянии предпринять всесторонний анализ своих конкурентов, их преимуществ и недостатков. Но отдельные конкуренты заслуживают пристального внимания, поскольку становится очевидным, что именно они претендуют на захват существующей рыночной доли компании. Выявление наиболее активных конкурентов требует предварительного определения тех соперников, за счет кого вы выигрываете, или тех конкурентов, за счет кого проигрываете. Этот анализ покажет вам тех непосредственных конкурентов, которые, возможно, используют аналогичную вашей технологию [7, с. 217].

Создавая новое предприятие, полезно изучить опыт типичной преуспевающей крупной компании, а также опыт небольшой, но быстро растущей компании. Время, усилия и средства, вложенные в аудит конкурента, могут дорого обойтись компании, но все это должно рассматриваться как капиталовложение. В результате на исследуемого конкурента будет заведено досье и создаваемые на его основе письменные отчеты будут из года в год пополняться новыми подробностями.

Анализ конкурента следует начать с общей оценки позиционирования выпускаемого конкурентом товара, его текущих задач, стратегий, главных достоинств и недостатков и предположительных последующих шагов. Наиболее уязвимые места конкурентов, проявляющиеся в период планирования стратегии, а также возможные причины, препятствующие росту конкурента и снижающие его способности реагировать на изменения, также должны быть приняты во внимание. Собранная информация даст возможность предсказать поведение будущего конкурента и его реакцию [7, c. 231].

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении главных соперников помогают предприятию занять более прочную позицию на рынке. Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систематическим накоплением информации. Прежде всего, необходимо выявить конкурентов, которые оказывают или вероятно окажут значительное влияние на осуществление деятельности данного предприятия. Для определения конкурентов могут применяться следующие критерии [13, с. 128]:

1. Существующие прямые конкуренты – фирмы, производящие изделия, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, а также товары-заменители».
2. Потенциальные конкуренты:

а) существующие предприятия, которые расширяют ассортимент или применяют новую технологию, совершенствуют продукцию, чтобы лучше удовлетворять потребности покупателя и в результате стать прямыми конкурентами;

б) новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

Работу по данным о фирмах – конкурентах следует проводить систематически. При этом на практике необходимо использовать следующие методы: опрос отдельных лиц, вырезки из печатных источников, оформление специальных формуляров по конкурентам, сведение информации в доклады.

# 2. Анализ деятельности предприятия ООО «РосАЛит»

**2.1 Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Литейный завод «РосАЛит» учреждено в соответствии с решением учредителя ОАО «Заволжский моторный завод», Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» и прочими законодательными актами РФ, регламентирующими порядок создания и деятельности обществ с ограниченной ответственностью.

ООО «Литейный завод «РосАЛит» – надежный производитель и поставщик качественного алюминиевого литья, оптимально удовлетворяющий потребности компаний автомобилестроения и других отраслей.

Возникший как самостоятельная структура на технической, материальной и кадровой базе Литейного производства ОАО ЗМЗ, «РосАЛит» стал естественным продолжением эволюции Литейного производства ОАО ЗМЗ.

Но теперь, вместе с самостоятельностью, большей ответственностью за выпускаемую продукцию и отношения с многолетними партнерами «РосАЛит» обрел новую степень свободы. Поиск новых партнеров и заключение новых контрактов теперь ведется с учетом заинтересованности производителей разных отраслей промышленности в алюминиевом литье. Увеличение технических мощностей, применение современных технологий, многолетний опыт литейного производства – движущая сила для выхода предприятия за пределы автомобилестроения, расширения ассортиментного ряда выпускаемой продукции и количества деловых контрактов.

Специализация производства – алюминиевое литье методами литья в кокиль и под низким давлением с применением песчаных стержней, изготовленных методом ХТС и по горячей оснастке, а также литья под высоким давлением. Используемые в производственном процессе современные технологии вкупе с импортным и отечественным оборудованием позволяют специалистам «РосАЛита» изготавливать практически не ограниченное число видов алюминиевых отливок под любой заказ.

Общество осуществляет, в частности, следующие виды деятельности:

* производство комплектующих деталей для двигателя;
* производство товаров промышленного назначения;
* оказание индивидуальных услуг.

С помощью современных систем САD/CAE (UNIGRAPHICS NX, AUTOCAD, LVMFlow) осуществляется моделирование форм отливок. Создание 3-мерных моделей отливок с литниково-питающей системой и моделирование литейных процессов в пакете программ LVMFlow способствуют выбору оптимального варианта литейной технологии, позволяют реально сократить сроки подготовки производства новых изделий.

Большую часть литья предприятие производит для отечественного машиностроения: автомобильные 4-х и 8 – ми цилиндровые блоки, головки цилиндров (в т.ч. 16-ти клапанные), трубы впускные, корпусы водяных и масляных насосов, картеры сцепления, автомобильные поршни, крышки клапанов, цепи и распредшестерен.

Современное отечественное и зарубежное оборудование позволяет выпускать более 300 наименований отливок развесом от 0,03 до 47,5 кг, в том числе блоки цилиндров 4-х и 8-ми цилиндровых двигателей, 8-ми и 16-ти клапанные головки цилиндров, трубы впускные поршни, изделия различной степени сложности.

Изготовление деталей крупных форм и нестандартных размеров стали возможны, благодаря совершенствованию технологии литья под давлением. Эксклюзивный продукт «РосАЛита» и его успех – это ступени эскалатора, колеса для грузовых автомобилей фирмы MAN (Германия).

В производстве задействованы как станки собственного производства (например, карусельно-кокильные машины в первом литейном), так и импортное современное оборудование, необходимое при производстве методом литья под давлением.

Качеству на производстве традиционно уделяется особое внимание. Пожалуй, только высокое качество продукции способно обеспечить предприятию лидерство и конкурентоспособность в своей отрасли. Многолетний опыт показывает, что качество продукта на выходе является результатом усилий абсолютно всех направлений производства предприятия, а значит, каждый работник ответственен за результаты ежедневного труда.

Качественность и конкурентоспособность литых деталей «РосАЛита» по достоинству оценена партнерами завода, заключено немало контрактов на поставку литья крупным предприятиям России, дальнего и ближнего зарубежья, неоднократно проходило сертификацию на соответствие ГОСТ ИСО, на соответствие ISO/TS 16949 и аудиторские проверки Honsel, Ford, Knor-Brems.

Среди партнеров Литейного завода «РосАЛит» – отечественные и зарубежные предприятия автомобилестроения, а также других отраслей: Горьковский автозавод, Заволжский моторный завод, MAN, Honsel, Ford, GM, АП.

**2.2 Организация маркетинга на ООО «РосАЛит»**

Маркетинговая служба ООО «Литейный завод «РосАЛит» подчинена непосредственно директору предприятия, что обеспечивает независимость ее положения по отношению к другим подразделениям и объективную оценку возможностей предприятия при разработке его маркетинговой политики.

Заместитель директора

 ООО «РосАЛит» -

начальник отдела маркетинга

Группа анализа информации

Группа маркетинговых исследований

Группа по рекламе и Public Relations

Рис. 5. Структура отдела маркетинга в ООО «РосАЛит»

Положение об отделе маркетинга

1. Общие положения.
2. Отдел маркетинга создан для ведения деятельности по финансированию собственного и приравненному к нему строительства жилья, зданий и сооружений. Данная деятельность осуществляется посредством реализации готового жилья, а также привлечения средств сторонних инвесторов (физических лиц, коммерческих, общественных, государственных предприятий и организаций) для финансирования строящегося жилья, зданий и сооружений;
3. Отдел подчиняется непосредственно Генеральному директору;
4. В своей деятельности отдел руководствуется:
* законодательством РФ;
* Уставом АО;
* приказами, распоряжениями и указаниями Генерального директора;
* настоящим положением;
1. В состав отдела могут входить лица, имеющие высшее образование в области строительства и экономики, маркетинга, финансов, либо прошедшие специализацию (прослушавшие курсы, семинары) в одной из выше указанных областей.
2. Штат отдела формируется Генеральным директором и включает в себя специалистов и ведущего специалиста. Ведущий специалист (исполняет также функции заместителя директора по маркетингу) принимается на работу и увольняется Генеральным директором. Специалисты принимаются и увольняются, по представлению ведущего специалиста и утверждению Генерального директора. Режим работы отдела определяется ведущим специалистом исходя из эффективности и необходимости использования рабочего времени. Оплата труда базируется на должностных окладах со всем дополнительными коэффициентами и выплатами, устанавливающимися в положении об оплате труда. Размеры должностных окладов работников отдела определяются Генеральным директором.
3. Решения о количественном и качественном составе продукции, по ценам на неё и их корректировке, принимаются руководством ООО и доводятся до работников отдела в виде соответствующих приказов и распоряжений.
4. Функции отдела.
5. Подготовка и проведение предварительных переговоров с покупателями и инвесторами, по вопросам реализации жилья;
6. Документарное обеспечение деятельности по реализации жилья;
7. Изучение рынка недвижимости;
8. Изучение потребителей;
9. Изучение фирменной структуры;
10. Изучение товарной структуры;
11. Анализ внутренней среды предприятия;
12. Организация производства новых товаров, разработка новых технологий;
13. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции;
14. Организация системы товародвижения;
15. Организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
16. Проведение целенаправленной товарной политики;
17. Проведение целенаправленной ценовой политики;
18. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;
19. Информационное обеспечение управления маркетингом;
20. Коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии);
21. Организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ)
22. Обязанности.
23. Разработка схем реализации жилья, а также соответствующих им документов и порядка их обращения в АО и за его пределами, а именно: подготовка, подписание руководством, приём, учёт, регистрация, контроль выполнения, информационно-справочное обеспечение других служб и отделов, хранение;
24. Качественное и грамотное составление, согласование и утверждение документов, представляемых на подпись руководству предприятия;
25. Контроль исполнения документов и распоряжений руководства;
26. Принятие оперативных решений и действия по реализации возложенных на отдел функций, в пределах компетенции отдела;
27. Осуществлять оперативную связь со сторонними организациями (коммерческими, государственными, общественными) и отдельными гражданами по вопросам текущей деятельности отдела (переговоры, телефон, факс);
28. Самостоятельно выполнять машинописные, копировально-множительные и прочие работы по документообороту;
29. Готовить и проводить переговоры, представлять ООО по вопросам деятельности отдела, принимать решения в пределах предоставленных Генеральным директором;
30. В случае необходимости самостоятельно нести расходы (с последующим их обоснованием), связанные с оперативным обеспечением деятельности;
31. Проводить анализ исполнения договоров, оформление его в виде ежемесячных отчётов руководству;
32. Давать рекомендации и консультации другим отделам и службам в пределах своей компетенции;
33. Предоставлять необходимые документы и обоснование расходов отдела;
34. Соблюдать конфиденциальность информации, полученной в процессе деятельности отдела;
35. Выполнение отдельных поручений руководства ООО;
36. Права
37. Давать поручения и получать информацию по вопросам, относящимся к компетенции отдела, работникам других отделов и служб, а также сторонним организациям;
38. Принимать решения по корректировке условий договоров и цен в рамках определяемых Генеральным директором;
39. Визировать документы по деятельности отдела;
40. Представлять АО в сторонних организациях и перед гражданами по вопросам деятельности отдела, при необходимости получать доверенности от руководства на совершение действий от лица ООО (выходящих за рамки компетенции работников отдела);
41. Требовать от руководства обеспечения необходимыми для нормальной деятельности средствами связи, транспортом, оргтехникой, расходными материалами и прочими материально-техническими ресурсами.
42. Получать возмещение произведённых расходов по п. 3.8 настоящего положения;
43. Работать с конфиденциальными документами. Принимать решения и производить необходимые действия по их исполнению в пределах своей компетенции;
44. Взаимодействовать со всеми службами, отделами, сотрудниками АО по вопросам, касающимся исполнения обязанностей отдела прямо или косвенно;
45. Выносить на рассмотрение руководства АО предложения по документообороту совершенствованию форм и методов работы, изменения структуры деятельности АО;
46. Участвовать в формировании ценовой политики АО, в части формирования других отделов и служб о рыночных ценах и условиях реализации;
47. Своевременно информировать руководство о возможных последствиях и обязательствах, возникающих в процессе деятельности отдела;
48. Ответственность
49. Работники отдела несут ответственность:
50. За качество, правильность оформления, грамотность оформленных отделом документов, их систематизацию;
51. За достоверность предоставляемой информации;
52. За превышение полномочий по принятию решений;
53. За нарушение порядка использования и хранения конфиденциальной информации;
54. За нечёткое и несвоевременное исполнение обязанностей, предусмотренных настоящим положением;
55. Решения о наложении и порядке применения взысканий на работников отдела принимает Генеральный директор;

В своей деятельности служба маркетинга взаимодействует с подразделениями предприятия, участвующими в достижении его производственно-коммерческих целей.

При взаимодействии с отделом главного конструктора и главного технолога служба маркетинга предоставляет следующие данные:

* количественные и качественные требования потенциальных и существующих потребителей новой продукции;
* план мероприятий по коммерческой реализации и техническому обслуживанию продукции;
* стоимостные ограничения на цену изделия, определяемые рынком и производителями аналогичной продукции.

Конструкторский и технологический отделы взаимодействуют со службой маркетинга по всем вопросам, связанным с оценкой продуктивности новых решений по разработке и производству перспективной продукции, и обеспечивают службу маркетинга сведениями:

* о реальном состоянии и возможностях предприятия в области конструирования новой техники и технологии;
* об уровне квалификации специалистов;
* о конструкторских, ресурсных и прочих ограничениях;
* о прочих факторах, влияющих на эффективность работы службы маркетинга.

Взаимодействие службы маркетинга с отделом технического контроля осуществляется по вопросам повышения качества и надежности продукции.

С экономическими отделами и бухгалтерией служба маркетинга предприятия взаимодействует при:

* разработке планов внедрения передовой техники;
* организации производства;
* определении экономической эффективности новой продукции и технологии;

ООО «РосАЛит» является пользователем сетевого варианта информационно-поисковой системы «Консультант Плюс», «Деловые бумаги», «Нижегородское законодательство», пользователем сети ИНТЕРНЕТ. Также в отделе инжиниринга ведется проектироване и моделирование на современных системах САD/CAE (UNIGRAPHICS NX, AUTOCAD, LVMFlow); создание 3-х мерных моделей отливки с литниково-питающей системой; моделирование литейных процессов в пакете программ LVMFlow. Это позволяет заранее, в стадии разработки продукта анализировать варианты техпроцесса, получение возможных дефектов и разрабатывать методы устранения брака, способствуют выбору оптимального варианта литейной технологии, позволяют нам реально сократить сроки подготовки производства новых изделий.

По показанной ниже динамике можно увидеть, значительный рост продаж, запланированный до 2010 г.

**CAGR = 38,3%**

**годы**

Рис. 6. Рынок алюминиевого литья

**Тяжелая промышленность**

**и станкостроение**

**10%**

**Нефтехиммашиностроени**

**е**

**6%**

**Стройдормашиностроение**

**8%**

**Авиастроение**

**5%**

**Автомобилестроение**

**26%**

**МПС и железнодорожное**

**машиностроение**

**18%**

**Электропромышленность**

**16%**

**Тракторное и**

**сельхозмашиностроение**

**6%**

**Легкая промышленность**

**5%**

Рис. 7. Производство алюминиевого литья в РФ-250 тыс. тонн

Структура продаж:

Прочее автомобильное литье

Неавтомобильное литье

Головка

цилиндров

49 **%**

1 %

35 **%**

15 **%**

Блок

цилиндров

Рис. 8. Основные потребители

На сегодняшний момент отечественная авто индустрия поставлена в очень тяжелое положение в связи с возросшей конкуренцией иностранной авто промышленности. И чтобы добиться хороших результатов по продажам приходиться прилагать много усилий коллективу цеха по снижению себестоимости продукции, улучшению качества продукции, снижению издержек производства.

Таблица 2. Оценка ближайших конкурентов литейного цеха №1

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии оценки | Предприятия |
| ЗМЗ | КЛЗ | МЗАЛ | ГАЗ | ВАЗ |
| Производственные мощности, тн | 28000 | 50000 | 53000 | 12000 | 35000 |
| Объем реализации в 2009 г., тн | 17000 | 6500 | 7000 | 4000 | 30000 |
| Развес и сложность литья, (кг, группа) | 0,03 – 47,52–6 | 0,25 – 222–6 | 0,1 – 252–6 | 0,2–252–6 | 0,1 – 202–6 |
| Предпочтительный сегмент на рынке (развес, группа) | 6–35 кг,2–6 группа сложности | 0,25–72–5 группа сложности | 0,25–72–5 группа сложности | 2–152–5 группа сложности | на собственные нужды |
| Опыт работы на экспорт | имеется | имеется | имеется | имеется | нет |

Реальными конкурентами в сегментах мелкого и среднего литья являются КЛЗ, ОАО «ЯМЗ» и МЗАЛ, а в сегментах среднего и крупного литья – ГАЗ.

ВАЗ в настоящее время производит продукцию для собственного производства, в случае падения объемов производства литейного цеха может рассматриваться как конкурент в сегментах среднего и крупного литья.

Также конкурентами являются и зарубежные производители.

**2.3 Конкурентные стратегии ООО «РосАЛит»**

Конкурентные стратегии ООО «РосАЛит»:

– модель конкурентных сил М. Портера:

*Отраслевые конкуренты*: угроза интенсивного соперничества литейного производства на: ОАО «ГАЗ», ОАО «ЯМЗ», ОАО «ММЗ», зарубежные производители.

Необходим постоянный контроль за действиями конкурентов, создать конкурентное преимущество над ними, так как за счёт активных действий конкурентов для ООО «РосАЛит» возможна потеря доли рынка.

*Потенциальные участники:* угроза появления новых конкурентов возможна, так как данный сегмент с высокими барьерами на входе и низкие на выходе, что наиболее выгодно для предприятия.

*Субституты:* существует угроза появления на рынке товаров-заменителей, что может привести предприятие к потери доли рынка, поэтому необходимо постоянно совершенствовать продукцию, внедрять изобретения и рационализаторские предложения.

Например, тема предложения «Внедрить в производство тех. процесс предусматривающий изготовление отливок детали №4062–1601015 «картер сцепления» с измененной конфигурацией заднего фланца». Изменение конфигурации детали влечет за собой снижение веса отливки детали, что приводит к уменьшению стоимости основных материалов.

*Потребители:* оказывают значительное влияние на уровень конкуренции, поэтому расширение рынка сбыта возможно только за счет удовлетворения существующих и ожидаемых запросов потребителя, для этого необходимо изучать поведение потребителей.

*Поставщики:* Красноярский край ОАО «СИБАЛ» (Сибирский алюминий) является единственным поставщиком ООО «РосАЛит», поэтому существуют такие угрозы как: поставка не качественного сырья, повышение цены закупок за счёт монопольного положения поставщика или изменения курса валют, чтобы снизить влияние поставщика, поэтому необходим поиск новых поставщиков.

– общая конкурентная матрица М. Портера:

ООО «РосАЛит» стремится завоевать продуктивное лидерство, так как имеет широкую область конкуренции и характеризуется дифференциацией продукции.

– матрица конкурентных преимуществ:

Целью ООО «РосАЛит» является завоевание лидирующего положения на рынке алюминиевого литья, организация выбирает активную стратегию захват (увеличение спроса путем продуктивного лидерства, поиска новых сегментов, интенсивность потребления).

**3. Пути совершенствования управления маркетингом на ООО «РосАЛит»**

**3.1 Оценка и пути совершенствования конкурентоспособности предприятия**

*Оценка конкурентоспособности.*

При сопоставимых технических характеристиках продукции ООО «РосАЛит» – деталей двигателей семейства ЗМЗ-406.10 и аналогичных двигателей зарубежного производства, основным фактором конкурентоспособности является уровень цен.

Производство деталей семейства двигателей на базе ЗМЗ-406.10 ориентировано в основном на внутренний рынок. Импортные двигатели в настоящее время на отечественном рынке не смогут конкурировать с двигателями нового поколения производства ОАО «ЗМЗ» в силу их сравнительно высокой цены. Таким образом, в настоящее время на внутреннем рынке «РосАЛит» является, по существу, монополистом по производству деталей двигателей.

На внешнем рынке детали ООО «РосАлит» для двигателей нового поколения производства ОАО «ЗМЗ» смогут занять свою нишу за счет более выгодных цен. Расчеты показывают, что при складывающемся уровне себестоимости и налоговом окружении, соответствующем западному, детали ООО «РосАлит» по технико-экономическим и стоимостным показателям смогут составить конкуренцию продукции западных моторостроительных фирм.

*Рынки сбыта.*

Как упоминалось ранее, в настоящее время основной объем экспортных поставок осуществляется на предприятия машиностроения.

Продажи на экспорт в млн. руб. с 2006 г. по 2009 г.

Благодаря постоянному совершенствованию и обновлению модельного ряда деталей, доведению их качества до европейских стандартов, освоению новых видов продукции, ООО «РосАлит» с каждым годом завоевывает все более прочные позиции на международном рынке и постоянно увеличивает объемы экспортных поставок. Процент ежегодного роста составляет от 15–30% в 2003–2005 г. до 30–60% в 2006–2009 г.

*Характеристика ассортимента выпускаемой продукции.*

Выпускаемую предприятием в настоящее время продукцию можно разделить на 3 основные группы:

1. Современные детали повышенного спроса.

К этой группе относятся детали для семейства двигателей на базе модели ЗМЗ-406.10. Двигатели предназначены для установки на наиболее перспективные виды продукции отечественного автомобилестроения: легковые автомобили среднего и представительского класса, грузовые автомобили малой грузоподъемности, микроавтобусы и специальные автомобили. Установка нового двигателя существенно улучшает технические характеристики автомобиля, повышает его экономичность и экологическую безопасность. Все это позволяет обеспечить платежеспособный спрос на продукцию предприятия и дает возможность, за счет опережения конкурентов в техническом перевооружении производства, практически безраздельно занять господствующее положение среди производителей двигателей аналогичного класса.

Детали для двигателей прошли всесторонние испытания и зарекомендовали себя с самой лучшей стороны. Конструкция деталей имеет патентную чистоту по всем ведущим в области моторостроения странам возможного экспорта.

Новые двигатели ЗМЗ 406-го семейства обеспечивает выполнение действующих и перспективных европейских норм ЕЭК ООН-83–03 по токсичности выхлопных газов.

Данная группа двигателей продается в условиях расширения спроса, поэтому цена на них устанавливается исходя из условий, обеспечивающих получение максимальной прибыли при росте объемов продаж.

2. Детали для двигателей устаревшей конструкции.

К этой группе товаров относятся детали для двигателей семейства ЗМЗ-402, ЗМЗ-511. Эти двигатели активно продаются на рынке стран СНГ и дальнего зарубежья, где в большом количестве эксплуатируются автомобили марок ГАЗ и УАЗ. Производство данных моделей двигателей постепенно снижается, но предприятию дают существенную прибыль продажи запасных частей к ним. Поэтому на них необходимо устанавливать цены, обеспечивающие продление жизненного цикла товара.

3. Детали для новых модели двигателей.

К новым моделям двигателей относится разработанный конструкторами ЗМЗ малолитражный дизельный двигатель ЗМЗ-514 с рабочим объемом 2,24 л., соответствующий стандарту «Евро-2» по международным требованиям ЕЭК ООН №83 в составе автомобиля УАЗ. Вследствие штучного производства данного двигателя и использования большого числа импортных комплектующих цена на него достаточно высока. Двигатель выводится на рынок небольшими партиями для отработки конструкции и организации технического сервиса. Маркетинговые исследования показывают, что при массовом производстве дизель ЗМЗ-514 будет опережать зарубежных конкурентов по соотношению цены и технических характеристик. Поэтому внедрение производства деталей на данные двигатели является стратегически важной для предприятия задачей.

Помимо производства деталей для двигателей на ОАО «ЗМЗ» развиты сопутствующие направления деятельности, среди которых наиболее известны за рубежом следующие:

* Крупнейшее в России производство алюминиевых литых заготовок, производственная мощность 46 000 тонн литых заготовок в год. Алюминиевые детали поставляются в Германию на комплектацию фирмам «MAN» и «MERSEDES».
* Производство запасных частей для двигателей марки ОАО «Заволжский моторный завод» с объемом продаж $100 млн. в год.
* Собственная конструкторская и экспериментальная база.

*Перспективные направления ассортиментной политики*

В рамках стратегического маркетингового плана и с целью создания деталей для двигателей, обеспечивающих нормы «Евро-3» и имеющих улучшенные технические характеристики по мощности, весу, уровню надежности, ресурса, а также расходу топлива, был заключен контракт с инжиниринговой фирмой AVL (Австрия) на участие в совместной работе по совершенствованию семейства впрысковых бензиновых двигателей ЗМЗ-406.

В конце 2005 года на ЗМЗ разработана конструкция и изготовлены 3 опытных образца бензинового двигателя, отвечающего стандарту «Евро-3». Двигателю присвоено обозначение ЗМЗ-215.10. Прототип данного двигателя выпускается в серийном производстве под обозначение ЗМЗ-40522.10.

Двигатель ЗМЗ-215.10 (2,5 л, проектная мощность 160 л.с., проектный крутящий момент 228 Нм) Двигатель имеет одноступенчатую схему привода распределительных валов, уменьшенное количество деталей, уменьшенный вес (уменьшение на 20 кг). Удельный расход топлива 185 г./л.с.ч (уменьшение на 8%).

Серийное производство деталей для двигателей «Евро-3» начато в 2006 г. Выпускаться будет семейство двигателей рабочим объемом 2,3 л, 2,5 л, 2,7 л. Предполагаемый объем производства 200 тыс. шт. в год.

Все семейство разрабатывается в соответствии с техническими требованиями ОАО «Горьковский автомобильный завод» и ОАО «Ульяновский автомобильный завод». С 2008 года производилось изготовление серии опытных образцов, разработанных совместно с инжиниринговой фирмой AVL (Австрия).

Новое для ЗМЗ – дизельное – направление получило свое развитие в 1998 году. Дизельный двигатель ЗМЗ-5143 (2,24 л, 98 л.с.) с механическим топливным насосом с 2005 года выпускается в цехе малых серий, поставляется на тюнинговые фирмы России и на Ульяновский автомобильный завод.

Двигатель ЗМЗ-5143 успешно прошел технический аудит на инжиниринговой фирме AVL (Австрия) и получил сертификат на соответствие стандарту «Евро-2» по международным требованиям ЕЭК ООН №83 в составе микроавтобуса «ГАЗель» (до 3,5 т) и SUV 4X4.

Двигатель ЗМЗ-514 подтверждает стандарт «Евро-2» без нейтрализатора и охладителя надувочного воздуха, экономия топлива по сравнению с бензином – 30%, за счет этого и разницы в цене между бензином и дизельным топливом двигатель окупается при пробеге 80 тыс. км, средний эксплуатационный расход топлива в составе автомобиля «ГАЗель» составил 10,5 – 11,2 л на 100 км.

Работа по дизельному направлению получила государственную поддержку. Весной 2007 года «РосАЛит» совместно с ЗМЗ выиграл конкурс важнейших инновационных проектов государственного значения и заключил контракт с Министерством промышленности науки и технологий РФ по размещению государственного заказа на разработку семейства дизельных двигателей рабочим объемом 2,2 – 4,2 л., отвечающих экологическим нормам «Евро-2», «Евро-3» и «Евро-4».

«РосАЛит» и ЗМЗ в рамках проекта проводит большой объем работ совместно с фирмами Siemens, AVL и Ульяновским автозаводом. В 2007 году реализован первый этап государственного контракта по созданию семейства дизельных двигателей с системой Common Rail, обеспечивающих нормы «Евро-3». Изготовлено 5 опытных образцов.

Производство деталей для дизельного двигателя ЗМЗ-5148 (2,24 л, 130 л.с.) с системой PCR создается совместно с фирмой «Siemens». Применение PCR позволит выполнить на двигателе «Евро-3» и увеличить мощность со 100 до 130 л.с., а крутящий момент – с 216 Нм до 284 Нм.

Расчет уровня качества и конкурентоспособности дизельных двигателей показал, что двигатель ЗМЗ-514 имеет высокое качество и уровень конкурентоспособности. Выигрывает же данный двигатель только по цене. Анализируя эксплуатационные затраты дизеля заметно отставание в области рационального использования топлива.

Таким образом, высокая конкурентоспособность дизельного двигателя по отношении к аналогам-конкурентам достигается за счет высоких технико-экономических показателей, низкой цены, близости основного потребителя, сервисного обслуживания.

Но необходимо, параллельно с отделом конструктора ООО «РосАЛит» рассмотреть возможность увеличения технического ресурса деталей двигателя, снижение их эксплуатационных издержек, а именно изменение конструкции деталей. В программу «Качество» предприятию необходимо включить пункт контроля качества поступающих материалов – сырья, еще до их поставки на предприятие, что позволит предприятию в итоге снизить отпускную цену на свою продукцию, что соответственно ведет к повышению конкурентоспособности продукции.

Для освоения новых рынков сбыта своей продукции, и в продвижении на эти рынки услуг и продукции для максимального увеличения товарного и финансового оборота, скорейшего построения продуктивной и производственной системы комплексного обслуживания своих потребителей, предприятию необходимо формировать дилерскую сеть. Созданная предприятием развитая сеть сервисного обслуживания позволяет предприятию мобильного оказывать гарантийное и постгарантийное обслуживание потребителей белорусского региона.

На основании проведенного выше исследования необходимо отметить, что основной стратегической задачей для «РосАЛит» является разработка конструкций и создание мощностей по производству деталей дизельных двигателей, отвечающих современным требованиям по экономичности, экологии, надежности, ресурсу, удовлетворяющих потребительский рынок.

*Организация экспортных продаж на традиционных рынках*

В настоящее время действующая товаропроводящая сеть (ТПС) ООО «РосАЛит» состоит из 8 крупных дилерских организаций находящихся на территории России, Украины и Казахстана – основных потребителей продукции. В свою очередь дилеры имеют разветвленную сеть субдилерских организаций состоящую более чем из 100 фирм.

Отгрузка продукции дилерам в страны СНГ производится оптовыми партиями, ж/д транспортом на основании подаваемой ежемесячной заявки. Приоритетной является отгрузка продукции за 100% предоплату. Для постоянных и надежных партнеров возможна отгрузка с отсрочкой платежа под банковскую гарантию.

Для клиентов на ООО «РосАЛит» действует гибкая система скидок, причем с целью развития региональных продаж для покупателей из стран СНГ предусмотрены льготные условия.

*Организация экспортных продаж на новых рынках*

Для установления ассортимента товаров поставляемых на новые рынки используется 3 основных подхода:

1. Выход на внешний рынок с товаром, который поставляется на внутренний рынок. Такой подход используется при поставках в страны, где в достаточном количестве эксплуатируется техника российского производства.

2. Частичное приспособление имеющегося товара к внешнему рынку, его доработка, улучшение и модернизация. Примером реализации такого подхода служит совместная работа ООО «РосАЛит» с ОАО «ЗМЗ» по адаптации двигателей на автомобилях китайского и иранского производства с последующей поставкой двигателей на комплектацию фирмам «NAVECO», «Yuejing Motor (Group) Corporation» – Китай; «ZAMYAD» – Иран.

3. Выход на внешний рынок с новым товаром. Для выпуска нового продукта ООО «РосАЛит» ведет совместные проекты по изготовлению комплектующих для зарубежных автозаводов.

**3.2 Пути совершенствования управления маркетингом на предприятии**

Как было сказано во второй главе основными задачами деятельности отдела маркетинга, является: формирование сертифицированной, эффективно действующей товаропроводящей сети (ТПС), согласно концепции сбытовой политики; исследование потребности рынка в продукции ООО «РосАЛит», а также конъюнктурные исследования рынков сырья, материалов и комплектующих изделий, используемых в производстве; контроль за оплатой и поступлением денежных средств от потребителей в сроки, установленные в контрактах на поставку продукции ООО «РосАЛит»; подготовка информации о состоянии задолженности по всем подразделениям предприятия; разработка предложений по стимулированию продаж; организация рекламно-выставочных мероприятий и контроль за их проведением; изучение конъюнктуры рынков, форм и методов ведения внешнеторговых операций; координация работы подразделений завода по выполнению договоров, контрактов, соглашений на экспортные и импортные поставки; учет поступлений и расходования валютных средств.

Основными показателями оценки деятельности были: увеличение и стабилизация объемов продаж продукции через ТПС ООО «РосАЛит» по сравнению с предыдущим годом; увеличение и стабилизация поступления денежных средств на расчетный счет завода за отгруженную продукцию организациям ТПС по сравнению с предыдущим годом; обеспечение точности прогнозов конъюнктуры рынка; уровень роста экспортных поставок по сравнению с прошлым отчетным периодом; своевременное представление руководителям блока «Маркетинг и продажи» и других подразделений предприятия справочной информации по оплате и дебиторской задолженности потребителей согласно установленных процедур.

Анализ функций отдела маркетинга показывает, что в целом он соответствовал тем требованиям, которые предъявляются к системе маркетинга на предприятии, и на тот момент обеспечивал достаточно эффективную маркетинговую деятельность ООО «РосАЛит». Но в действительности некоторые из этих функций по разным причинам выполнялись службой маркетинга не в полной мере.

Так, например, выполнение комплексных маркетинговых исследований службой маркетинга практически не проводились.

Бюро маркетинговых исследований и новых форм деятельности, в функции которого входило изучение потенциальных рынков сбыта для продукции ООО «РосАЛит», тенденций потребительского спроса и выдвижение идей новых видов продукции и новых форм деятельности предприятия, ранее было расформировано. Отдел маркетинга обеспечивал постоянное участие предприятия в специализированных выставках и автосалонах в России, странах СНГ и дальнего зарубежья, публиковал информацию в периодической научно-технической литературе, издавал информационно – рекламные листы. Ежегодно организовывались ярмарки – продажи выпускаемой продукции в целях привлечения новых покупателей и поиска новых форм работы. Ежегодно проводился анализ объема продаж дилерами завода в млрд. руб., хотя, подобная информация не всегда имела ценность. В планах отдела Маркетинга необходимо проводить замеры затрат на единицу продукции в тот или иной регион, т.е. определить свое реальное положение, место продукции в том или ином регионе. Кроме того, необходимо собирать данные о причинах уменьшения или увеличения объема продаж, мотивы покупательского поведения в отношении продукции ООО «РосАЛит».

Особое значение маркетинг имеет в сфере *внешнеэкономической деятельности*. В условиях ожесточенной конкурентной борьбы на мировом рынке для увеличения в экспорте доли продукции машиностроительных отраслей недостаточно поддерживать высшие технические параметры. Необходимо тщательно учитывать специфику потребительских требований в различных странах, анализировать деятельность основных фирм-конкурентов, вести широкую рекламную работу, выбирать оптимальные формы и методы сбыта и т.д. Без этого невозможно достичь стабильных положительных результатов в экспортной деятельности. Практика показывает, что качество маркетинга в этих условиях играет не меньшую (если не большую) роль, чем качество экспортируемой продукции, ее технический уровень.

Именно по этим причинам было необходимо ввести бюровнешнеторговой деятельности (БВТД) на ООО «РосАЛит» в структуру Отдела маркетинга.

В 2009 году БВТД был переименован в Отдел внешнеторговой деятельности и существует в рамках структуры Отдела маркетинга.

В структуру ОВТД входят следующие подразделения:

– бюро по работе с корпоративными клиентами (БРКК);

– бюро по работе с дилерами (БРД);

– управление внешнеторговой деятельности (УВТД);

– аналитический отдел (АО);

– бюро планирования и контроля продаж (БПКП);

– участок комплектации и отгрузки продукции (УКОП);

– бюро анализа дефектов продукции (БАДП);

– бюро рекламы (БР);

Основные задачи ОВТД следующие:

– информационно-аналитическая поддержка деятельности ООО «РосАЛит», направленная на выявление и развитие конкурентных преимуществ на рынках сбыта автомобильных компонентов;

– формирование краткосрочных (год и менее планов продаж продукции ООО «РосАЛит»;

– обеспечение продаж продукции ООО «РосАЛит» на внешнем и внутреннем рынках;

– совершенствование процессов товародвижения;

– управление хранением, отгрузкой и доставкой продукции ООО «РосАЛит»» с использованием оптимальных схем логистики;

– организация и развитие системы сервисного обслуживания продукции;

– минимизация рисков неполучения расчетных средств за реализуемую продукцию ООО «РосАЛит»;

– формирование ценовой политики ООО «РосАЛит» с учетом конъюнктуры рынка;

– организация рекламно-выставочной деятельности для повышения имиджа ООО «РосАЛит» и увеличения спроса на продукцию;

В соответствии с возложенными задачами ОВТД выполняет следующие функции:

* Подготовка и заключение контрактов на поставку продукции на внешний рынок.
* Поиск новых платежеспособных потребителей продукции, удовлетворяющих установленным требованиям ООО «РосАЛит» с целью дальнейшей работы с ними на договорных условиях.
* Регулярный анализ деятельности и состояния предприятий, находящихся в договорных отношениях ООО «РосАЛит».
* Участие в разборе претензий потребителей в части невыполнения ООО «РосАЛит» обязательств по контракту. Расследование причин неудовлетворения заказов, аннуляции или задержки отгрузок со стороны ООО «РосАЛит».
* Организация оперативной работы с государственными органами и решение общих вопросов по обеспечению продаж продукции ООО «РосАЛит».
* Организация и контроль исполнения контрактов.
* Внешняя и внутренняя переписка.
* Подготовка статистической отчетности.
* Составление экспортных деклараций на продукцию отправляемую ООО «РосАЛит».

В программе коммуникаций служба маркетинга предприятия использует рекламу как один из основных видов продвижения товара. *Реклама* – любая оплаченная форма неличного представления и продвижение идей, товаров и услуг, прежде всего через средства массовой информации от имени известного источника информации.

Перед рекламной деятельностью ООО «РосАЛит» стоит множество ***задач***. Так, для рекламы деталей для двигателей ЗМЗ-402 и ЗМЗ-511, 513 используется напоминающая и подкрепляющая рекламы, доля затрат на которые в сравнении со всем объемом затрат на рекламу ничтожно мала, в связи с тем, что двигателя новой модели ЗМЗ-406 требуют большого объема *информативной, увещевательной* и *сравнительной* по отношению к старым двигателям рекламы для выведения и завоевания значительной доли рынка.

Такая ситуация складывается потому что для потребителя двигателя старой модели уже известны и проверены, а новой модели нет, поэтому производителю, ОАО «ЗМЗ, выгоднее давать рекламу новых двигателей в сравнении со старыми двигателями, наглядно показывая потребителю достоинства новых моделей по таким параметрам, как: мощность, крутящий момент, степень сжатия, рабочий объем цилиндров, расход топлива на 100 км. пути, количество вредных выбросов и др.

В настоящее время ООО «РосАЛит» также, как и ОАО «ЗМЗ» при разработке *бюджета рекламы* придерживается метода исчисления «в процентах от суммы продаж» и затраты на рекламу составляют около 1% от объема текущих продаж.

Этот метод обладает рядом преимуществ. Расчет в процентах к объему продаж означает, что сумма ассигнований на рекламу будет, скорее всего, меняться в зависимости от того, что предприятие «может себе позволить». Это вполне удовлетворяет финансовых руководителей, которые считают, что затраты должны тесно увязываться с динамикой продаж предприятия в разные периоды цикла деловой активности. К тому же, он способствует поддержанию конкурентной стабильности в такой мере, что предприятия – конкуренты тратят на рекламу примерно один и тот же процент суммы своих продаж.

Однако, не считая этих преимуществ, метод исчисления в процентах к сумме продаж имеет значительные недостатки. Он строится на рассуждениях о том, что сбыт является причиной рекламы, а не следствием. Он ведет к тому, что размер бюджета определяется наличными средствами, а не имеющимися возможностями. Зависимость бюджета рекламы от изменений показателей сбыта по годам мешает перспективному планированию. Этот метод не дает логических оснований для выбора конкретного процентного показателя, за исключением случаев действий на основе прошлого опыта. И, наконец, он не поощряет формирования бюджета рекламы с учетом того, чего заслуживает каждый отдельный товар и каждая отдельная сбытовая территория.

Руководство ООО «РосАЛит» делает некоторые шаги для перехода к методу формирования бюджета рекламы *«исходя из целей и задач»*. Так, начиная с 2009 г. все подразделения завода составляют бюджеты на год. Это заставляет организации ставить перед собой конкретные цели и задачи. Выразив их в денежной форме, они обосновывают свои расходы, в том числе и расходы на рекламу. Но это слабо отражается на размере выделяемых средств на рекламу, остающемся в пределах 1% от объема продажи.

Важным моментом в организации рекламной деятельности является составление *временного графика* размещения рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений.

Наиболее эффективным инструментом продвижения продукции на новые рынки является участие в специализированных международных выставках. В отличие от газетной публикации, рекламного письма, проспекта или каталога, которые, в конечном счете, дают лишь абстрактное представление о предмете, на выставке сам товар выдвигается на передний план, двигатели показываются в действии и клиенту предоставляется профессиональная техническая информация.

Другим преимуществом участие в выставке является поддержание контакта с постоянными клиентами. Избегая потери времени и больших расходов на поездки для встречи с ними, можно в короткой беседе с клиентами на выставочном стенде осветить контакт и интенсифицировать взаимоотношения. Выставки являются наиболее эффективным инструментом рекламы на внешних рынках по следующим причинам:

1. Выставки представляют рынок в концентрированном виде как зеркало избранных рынков.

2. Выставки носят характер волнующего события и привлекают к себе человеческие чувства.

3. Выставки увеличивают обозримость рынка.

4. Выставки делают возможным прямое сравнение цены и достигаемого результата.

5. Выставки способствуют интенсивному обмену информацией.

Цель проведения рекламных компаний ООО «РосАЛит» – укрепление имиджа предприятия и стимулирование продаж производимой продукции, а также доведение до потенциального потребителя информации о перспективных разработках двигателей, особенностей их эксплуатации, развитии сети станций гарантийного обслуживания. В свою очередь продукция ООО «РосАЛит» обладает некоторыми особенностями, которые накладывают ограничения на рекламную деятельность компании. Поскольку предприятие производит детали для двигателя, которые не являются конечным продуктом, то основными потребителями продукции ООО «РосАЛит» являются автомобильные заводы.

На протяжении последних нескольких лет ООО «РосАЛит» принимает участие во всех крупных Российских и зарубежных авто выставках, среди которых наиболее известны:

– Ежегодная российская международная автовыставка «Автосалон» в выставочном комплексе «Экспоцентр на Красной Пресне»,

– Ежегодный «Автофорум» на Нижегородской ярмарке,

– Международная автовыставка «Южная Пальмира» в Одессе,

– Международная Лейпцигская автовыставка «АМИ-2003»,

– Международная автовыставка IAA во Франкфурте,

– Международная автовыставка Aftermarket Expo 2003 (IAAE) в Японии,

– Выставка авто промышленности Automechanika 2004, Франкфурт,

– Международной выставке «Engine China 2004» (Пекин, Китай)

Для освоения рынка новых потребителей ООО «РосАЛит» концентрирует свои усилия на дальнейшем снижении себестоимости изготовления продукции за счет отказа от бартерных операций и перехода на исключительно денежную систему взаиморасчетов, уделяя при этом особое внимание на качество изготовлении деталей, четкую ценовую политику, и исполнение договорных обязательств по изготовлению востребованных рынком продукции.

Из всего вышесказанного следует, что главными критериями оценки эффективности работы Отдела маркетинга следует считать:

– качество, своевременность и глубина проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность разработки прогнозов объема реализации по основным видам продукции и группам изделий на кратко-, среднесрочные периоды;

– осуществление поиска потребителей основных видов продукции предприятия, выявление основных причин отказа от заключения договоров на поставку и освоение новых рыночных ниш;

– качество и своевременность выполнения работ в сфере разработки предложений по планированию и / или совершенствованию ассортимента, организации товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность и формирование имиджа предприятия, паблик рилейшенз и программ по стимулированию сбыта в соответствии с утвержденными планами работ (планами продаж).

Организация экспортных продаж находится в компетенции Управления внешнеторговой деятельности (УВТД). Цель деятельности УВТД – организация и обеспечение продаж продукции ООО «РосАЛит» на внешнем рынке, своевременное получение денежных средств от реализуемой продукции.

**3.3 Оценка эффективности предложений**

Оценка эффективности маркетинговой деятельности – непременная составляющая работы любого маркетингового подразделения. Маркетинговые подразделения предприятия – одни из ключевых центров, отвечающих за подготовку принципиально важных для компании решений и координирующих деятельность иных вовлеченных подразделений. Это определяет особую важность контроля и повышения эффективности маркетинговой функции.

Определение эффективности маркетинговых мероприятий имеет очень важное значение, особенно на стадии принятия решения о проведении конкретного мероприятия. Здесь возникает вопрос о методиках определения эффективности маркетинговых мероприятий на стадии планирования.

Проблема определения экономической эффективности маркетинговой деятельности преследует две цели:

1. Обосновать эффективность маркетинговой деятельности на стадии разработки или принятия решения; выбор оптимального варианта.
2. Определение конечной эффективности маркетинговой деятельности после окончания определенного периода времени, исходя из фактически достигнутых результатов.

Определение экономической эффективности маркетинговой деятельности необходимо также для того, чтобы выявить факторы, влияющие на показатель эффективности маркетинговой деятельности, их взаимозависимость, если она есть, характер их влияния на показатель эффективности, выявить резервы повышения эффективности. Прибыль от реализации продукции тесно связана с показателем объема реализации продукции.

Чтобы определить эффективность маркетинговой деятельности на предприятии, необходимо:

1. В процессе разработки плана маркетинга определить критерии, относительно которых будет осуществляться измерение процесса в реализации плана маркетинга (контроль результатов маркетинговой деятельности).
2. Определение затрат, связанных с проведением маркетинга (составление сметы затрат на маркетинг, в которой представлены все статьи затрат на маркетинг).

Непосредственно сам показатель эффективности маркетинга определяется путем сопоставления достигнутого эффекта в результате маркетинговой деятельности (который чаще всего, но не обязательно, выражается в виде прибыли или дохода) к затратам, вызвавшим этот эффект.

Через такой показатель можно выразить эффект маркетинговой деятельности. Теоретически можно сказать, что под эффектом маркетингового мероприятия можно понимать его цель, выраженную количественно, но в программе маркетинговых целей комплекс различных мероприятий имеет различные цели. Поэтому целесообразнее выбрать один главный показатель и через него просчитать эффективность каждого мероприятия. В качестве такого показателя в данной работе предлагается использовать изменение прибыли от реализации продукции.

Экономический эффект от маркетинговой деятельности может быть выражен показателями: увеличение объема продаж (в стоимостном и натуральном выражении), увеличение прибыли от реализации продукции, увеличение доли рынка конкретного предприятия.

Показатели, характеризующие затраты на маркетинговое мероприятие, определяют сумму средств, выделенных на маркетинг; или отдельно для каждого мероприятия составляется смета затрат.

В зависимости от полученных в процессе оценки маркетинговой деятельности результатов специалисты по маркетингу или руководители предприятий принимают решения о путях повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Так, при оценке маркетинговой деятельности ООО «РосАЛит» были выявлены следующие слабые стороны маркетинговой деятельности на предприятии:

1) организация маркетинговой деятельности в плане повышения конкурентоспособности предприятия

2) недостаточные затраты на рекламную деятельность

Таким образом, прогнозируется увеличение выручки на -9% в 2010 г., до 15764000 рублей, чистой прибыли – до 8915000 рублейи рост рентабельности предприятия до 1,6%. В прогнозируемый период планируется увеличение затрат на рекламу до 31тыс. рублей и увеличение затрат на организацию УВТД маркетинга на 112 тыс. рублей.

Таблица 3. Прогноз выручки, прибыли и затрат предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели: | До внедрения предложений (тыс. руб.) | После внедрения предложений (тыс. руб.) |
| Выручка предприятия от реализации продукции | 14374 | 15764 |
| Себестоимость: |  |  |
| продукция | 8023 | 8649 |
| фонд оплаты труда | 865 | 977 |
| социальные отчисления | 329 | 371 |
| налоги | 44 | 49 |
| износ основных средств и немат. активов | 13 | 12 |
| Комплектующие и материалы | 89 | 105 |
| реклама | 25 | 31 |
| обучение персонала | 5 | 10 |
| прочие, в т.ч. хозяйственные расходы | 71 | 56 |
| всего | 9464 | 10260 |
| Чистая прибыль | 6351 | 8915 |
| Рентабельность | 1,4% | 1,6% |

Таким образом, если вместе со снижением затрат проводить вышеприведенную политику на повышение конкурентоспособности предприятия, то можно получить 8915000 рублей ежегодной прибыли и повысить рентабельность до 1,6%.

Т.е. экономическая эффективность составила (8915000 – 6351000) = 2564000 руб***.***

**4. Компьютерное обеспечение дипломного проекта**

Компьютер для работы с дипломом.

Этот пункт я разделю на две части:

1. Компьютер для работы в режиме онлайн;

2. Компьютер для работы в режиме оффлайн.

В первом случае работа связана полностью с подключением к сети интернет. Через интернет можно свободно найти интересующие сайты, статьи, литературу и просто необходимую информацию для подготовки квалификационной работы. Одним словом интернет нам открывает ворота в мир информации. Также компьютер использовался как средство коммуникации. Сегодня компьютер выступает и как средство коммуникации. Электронная почта – при помощи которой сообщение доходит в любую точку мира в считанные секунды. Данную возможность я использовала для и постоянной консультационной работы с преподавателем.

Втрое, что касается работы это то, что всю работу можно выполнять ее дома в уютной обстановке. Подключение к интернету здесь не требуется. Что сюда конкретнее можно отнести – это работа с офисными приложениями и текстовыми редакторами, Microsoft Word – для оформления текстовой части работы, Excel – для оформления табличных вариантов некоторых показателей, Adobe Reader – для отображения графической части работы и многое другое

**5. Правовое обеспечение** **дипломного проекта**

Многие вопросы маркетинга связаны с необходимостью соотнесения их с правовыми нормами. Знание до тонкостей правового регулирования этой сферы общественных отношений приведет к повышению эффективности использования хозяйствующими субъектами маркетинговых исследований и мероприятий. Отсутствие правильной правовой оценки большинства ситуаций, возникающих в маркетинговой деятельности, может стать причиной лишних затрат и серьезных ошибок в деятельности хозяйствующего субъекта.

На маркетинговую деятельность распространяются как общие положения права, так и специальные нормы. Источники правового регулирования маркетинга весьма многочисленны, сложны и противоречивы. Основными из них являются нормативные акты, которые различаются по уровню и виду органа, издавшего акт. В зависимости от того, каким органом принят нормативный акт, определяется его юридическая сила.

Главным источником в данной сфере является Гражданский кодекс РФ, имеющий статус федерального закона, иногда именуемый «экономической конституцией». ГК РФ содержит множество норм, регулирующих элементы маркетингового комплекса, договоры, применяемые в сфере маркетинга, а также различные направления маркетинговой деятельности в зависимости от области рынка, вида товара, типов потребителей, сферы предпринимательства (страховой, строительный, транспортный, банковский маркетинг и т.д.).

Помимо ГК РФ важнейшим звеном в системе источников правового регулирования маркетинга являются другие федеральные законы, которые можно типологизировать в зависимости от области маркетинга:

1) отношения субъектов маркетинговой деятельности с потребителями регулируются нормами Закона РФ «О защите прав потребителей» (в ред. от 9 января 1996 г.) [СТ. 140];

2) вопросы сбыта – федеральными законами от 13 декабря 1994 г. №60-ФЗ «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» [СТ. 3540], от 29 октября 1998 г. №164-ФЗ «О лизинге» [СТ. 5394];

3) отношения, возникающие в сфере маркетинговой товарной политики, – Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ «О техническом регулировании» [СТ. 5140], Законом РФ от 23 сентября 1992 г. №3523–1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» [СТ. 2322];

4) ценообразование – Федеральным законом от 14 апреля 1995 г. №41-ФЗ «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации»;

5) конкурентные отношения в сфере маркетинга – Законом РСФСР от 22 марта 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (3, СТ., федеральными законами от 23 июня 1999 г. №117-ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг», от 17 августа 1995 г. №147-ФЗ «О естественных монополиях»

6) маркетинговые исследования, получение, использование и распространение маркетинговой информации – Федеральным законом от 20 февраля 1995 г. №24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» [СТ. 609], законами РФ от 27 декабря 1991 г. №2124-I «О средствах массовой информации» [СТ. 300], от 9 июля 1993 г. №5351–1 «Об авторском праве и смежных правах» [СТ. 1242], от 23 сентября 1992 г. №3523–1 «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных» [СТ. 2325], Патентным законом РФ от 23 сентября 1992 г. №3517–115 и др.;

7) продвижение продукции – Федеральным законом от 18 июля 1995 г. №108-ФЗ «О рекламе» [СТ. 2864];

8) правовое обеспечение маркетинга в различных сферах деятельности, определяемых областью рынка, видом товара, типом потребителей и сферой предпринимательства, осуществляется:

– Федеральным законом от 22 апреля 1996 г. №39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», Законом РФ от 20 февраля 1992 г. N2383–1 «О товарных биржах и биржевой торговле» 18 – маркетинг на рынке ценных бумаг и товарных биржах, включая маркетинг торгово-посреднических услуг в биржевой деятельности;

– Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» (в ред. от 3 февраля 1996 г.) – маркетинг банковской деятельности;

– Законом РФ от 27 ноября 1992 г. №4015–1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» – страховой маркетинг;

– Федеральным законом от 24 ноября 1996 г. №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» – маркетинг в сфере туристской деятельности;

– Федеральным законом от 13 октября 1995 г. №157-ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» – международный маркетинг и т.д.

Естественно, нормы, регулирующие маркетинг, содержатся не только в ГК РФ и иных федеральных законах, но и в подзаконных актах – указах Президента РФ, постановлениях Правительства, актах министерств и иных федеральных органов исполнительной власти, которые также играют важную роль в регулировании маркетинговой деятельности.

В ряду подзаконных нормативных актов, опосредующих маркетинговую деятельность, в частности, находятся:

1. Указ Президента РФ от 28 февраля 1995 г. №221 «О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)» и аналогичное Постановление Правительства РФ от 7 марта 1995 г. №239, которые регулируют ценообразование в маркетинге;
2. Правила продажи отдельных видов товаров, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 19 января 1998 г. №5524;
3. Правила бытового обслуживания населения в Российской Федерации, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 15 августа 1997 г. №102525;
4. Правила оказания услуг общественного питания, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 15 августа 1997 г. №103626, регулирующие сферу сбыта;
5. Порядок рассмотрения дел по признакам нарушения законодательства о рекламе, утвержденный приказом Государственного комитета РФ по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур России от 13 ноября 1995 г. №14727, связанный с регулированием маркетинговых коммуникаций, а также конкурентных отношений в маркетинге

В сфере маркетинговой деятельности находят широкое применение корпоративные (локальные) нормативные акты. Такие акты регулируют хозяйственную деятельность на уровне предприятий и принимаются их учредителями либо самими предприятиями. Целью локального нормотворчества является, в частности, формирование и закрепление в нормативных документах правил маркетинговой деятельности хозяйствующего субъекта. Например, режим коммерческой тайны как разновидности маркетинговой информации в организации может регламентироваться локальным нормативным актом – положением о коммерческой тайне организации.

К источникам, регулирующим маркетинг, помимо нормативных актов следует отнести обычаи делового оборота, применяемые исключительно в сфере предпринимательских отношений. Согласно статье 5 ГК РФ «Обычаем делового оборота признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе». Не подлежат применению лишь такие обычаи, которые противоречат обязательным для участников маркетинговой деятельности положениям законодательства или договору.

Наряду с внутренними законами и иными нормативными правовыми актами источниками регулирования маркетинговых отношений служат общепризнанные принципы и нормы международного права. Они содержатся в уставах ООН, декларациях и резолюциях Генеральной Ассамблеи ООН, документах других международных организаций по наиболее общим и глобальным вопросам международного правопорядка, многосторонних договорах (конвенциях), решениях Международного суда

Нормы по правовому регулированию маркетинговой деятельности существуют в любом государстве, составляя, как правило, особую комплексную отрасль или подотрасль права, то есть выделяются в отдельную сферу правового регулирования. Это дает возможность обеспечить эффективное развитие маркетинговой деятельности, создать необходимые правовые условия для ее осуществления, защитить как частные интересы субъектов маркетинговой деятельности, так и публичные интересы государства и общества в целом.

Маркетинг является одной из общепризнанных отраслей экономической науки и учебных дисциплин, которая так же, например, как и бухгалтерский учет, требует специфического правового осмысления и регулирования.

Совершенствование правового регулирования маркетинга необходимо для установления торговых связей с экономически развитыми странами, ибо слабое развитие отечественной правовой базы маркетинга является одной из причин, по которым в российскую экономику не хотят вкладывать средства многие иностранные инвесторы. Это предопределяется, прежде всего тем, что отечественные законы недостаточно гарантируют интересы и защищают права бизнесменов, не гарантируют цивилизованного развития бизнеса в современных российских условиях. Одним из основных условий успешной деятельности отечественных организаций на мировом рынке является необходимость продуманного системного изучения всего арсенала правовых средств, применяемых в зарубежных странах, чтобы, во-первых, учитывать их при разработке экспортной политики, во-вторых, использовать то положительное, что имеется в правовом регулировании маркетинга этих стран.

**Заключение**

Целью дипломной работы явилось рассмотрение управления маркетингом, определение его сущности и содержание на примере ООО Литейный завод «РосАЛит».

В ходе исследования были рассмотрены и решены следующие задачи:

1. Определены теоретические основы управления маркетингом; Рассмотрены задачи и сущность маркетинга, его организация на предприятии. Предоставлена методика планирования маркетинговой деятельности, а также система маркетингового контроля.

2. Рассмотрена система управления маркетингом в ООО Литейный завод «РосАЛит», где предоставлена общая характеристика самого предприятия, проанализирована организация маркетинга и рассмотрены конкурентные стратегии ООО «РосАЛит»

3. Дана оценка состояния конкурентоспособности товара в сравнении с аналогичной продукцией; Рассмотрены рынки сбыта, ассортимент выпускаемой продукции; основные направления ассортиментной политики, а также организация экспортных продаж.

4. Предложены рекомендации по совершенствованию некоторых проблем в области совершенствования конкурентоспособности продукции в ООО Литейный завод «РосАЛит»;

5. Дана экономическая оценка разработанным предложениям, которая составила 2564000 руб.

#

# Список литературы

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации. – М.: ПРОСПЕКТ, 2009. – 48 с.
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, и третья: [федер. закон: принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г.: по состоянию на 15 сент. 2003 г.]. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 448 с.
3. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации – часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ (с изм. и доп. от 31 декабря 2003 г.). – М.: Омега-Л, 2005. – 183 с.
4. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей: (фед. закон: принят Домом Советов России 7 февраля 1992.). – М.: Элит, 2005. – 97 с.
5. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 2004. – 245 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпораций / Р. Акофф. – М.: Прогрес, 2002. – 327 с.
7. Баркан, Д.И. Управление сбытом: учеб. пособие / Д.И. Баркан. – СПб.: С. – Петербургский университет, 2004. – 343 с.
8. Бармаков Б.П., Бланш Т.М. и др. Проблемы организационно-экономического механизма научно-технической деятельности. – М.: ВНИИЭПРАНТ, 2003. -146 с.
9. Бармаков, Б.П. Современные проблемы организационного управления и качества результатов деятельности предприятий. Качество: теория и практика // Академия проблем качества. – 2002. – №3–4. – С. 10.
10. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типология модели / П.В. Бизюков // Социологические исследования. – 2007. – №5. – С. 53–61.
11. Борисова Е. Этот таинственный тайный покупатель… / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. – 2007. – №10. – С. 30–33.
12. Бурцев В.В. Сбытовая маркетинговая деятельность / В.В. Бурцев. – М.: Экономист, 2001. – 223 с.
13. Винкельманн Петер. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией / Петер Винкельманн. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2006. – 665 с.
14. Гвишиани Д.М. Организация управления. – М.: Наука, 2003. – 536 с.
15. Голубин, Е.В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е.В. Голубин. – М.: Вершина, 2006. – 134 с.
16. Голубков, Е.П. Вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 117–137.
17. Джон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Модели формирования организационных структур. – Ленинград: Наука, 2003. – 376 с.
18. Зарук, Л. Управление финансовой устойчивостью предприятий / Л. Зарук // АПК: экономика, управление. – 2003. – №12. – С. 51–59.
19. Захаров В.Я. Управление персоналом: Учебное пособие. – Н. Новгород: Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т, 2005. – 109с
20. Иванов, М.А., Шустерман, Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: ГАУ, 2005. – 93 с.
21. Керимов, В.Э. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности / В.Э. Керимов. – М.: Экзамен, 2003. – 127 с.
22. Клемин, Т.Н. Заботы и тревоги теории организации / Т.Н. Клемин // Российский журнал менеджмента. – 2007. – №4. – С. 41–46.
23. Керимов, В.Э. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности / В.Э. Керимов. – М.: Экзамен, 2003. – 127 с.
24. Лысакова, Н. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения / Н. Лысакова // Маркетинг. – 2005. – №2. – С. 42 – 46.
25. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник; под ред. проф. В.А. Алексунина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. – 614 с.
26. Маслова, Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2007. – 397 с.
27. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 432 с.
28. Мильнер, Б.З., Евенко, Л.И., Раппопорт, В.С. Системный подход и организация управления – М.: Экономика, 2004. – 224 с.
29. Овсиевич, Б.Л. Модели формирования организационных структур. – М.: Наука, 2002. – 159 с.
30. Пермичев Н.Ф., Палеева О.А. Маркетинг инноваций: Учебное пособие. – Н. Новгород: Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т, 2007. – 88 с.
31. Пермичев, Н.Ф., Челомин, В.И. Маркетинг для специалистов: учебно-практическое пособие / Н.Ф. Пермичев, В.Н. Челомин. – Изд. 2-е, перераб. и дополн. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2006. – 296 с.
32. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации: сб. стат. – М.: Росстат, 2008. − С. 238–301.
33. Савушкин, М. Анализ финансового состояния фирмы – один из этапов маркетинговой стратегии // Маркетинг. – 2005. – №1. – С. 54–56.
34. Сергеев И.В., Шипицын А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
35. Скриптунова Е. Таинственный покупатель поможет оценить сервис / Е. Скриптунова // Современная торговля. – 2007. – №10. – С. 40–45.
36. Шаповалов В.А. Маркетинговый анализ / В.А. Шаповалов. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2005. – 156 с.
37. Чанько А.Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы // Российский журнал менеджмента. – 2008. – №1. – С. 3–24.