**Организация отдела маркетинга на предприятии ЗАО «Майбел»**

**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1. Организация маркетинга

1.1 Виды организационных структур предприятия и место службы маркетинга в ней

1.2 Критерии оценки эффективности работы службы маркетинга

1.3 Взаимодействие отдела маркетинга с другими отделами компании

1.4 Характеристики отделов компании, ориентированной на потребителей

1.5 Основная цель службы маркетинга на предприятии

1.6 Портрет современного маркетолога

РАЗДЕЛ 2. Характеристика и анализ деятельности ЗАО «Майбел»

2.1 Сведения о предприятии

2.2 Текущая ситуация на соковом рынке Украины

2.3 Аудит внешней среды ЗАО «Майбел»

2.3.1 Анализ макросреды

2.3.2 Анализ микросреды

2.4 Аудит внутренней среды ЗАО «Майбел»

2.4.1 Комплекс маркетинга

2.4.2 Возможности предприятия

2.5 SWOT-анализ

2.6 Обоснование введения отдела маркетинга в организационную структуру компании «Майбел»

РАЗДЕЛ 3. Построение экономической модели развития ЗАО «Майбел»

3.1 Обоснование выбора средств моделирования

3.2 Определение параметров для построения имитационной модели

3.3 Реализация проекта в программе Project Expert

РАЗДЕЛ 4. Разработка нормативной документации для отдела маркетинга на ЗАО «Майбел»

4.1 Предложение по организационной структуре отдела маркетинга

4.2 Разработка нормативного документа «Положение об отделе маркетинга»

4.3 Должностные инструкции работников отдела маркетинга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перечень использованных литературных источников

Приложение А

Приложение Б

**Введение**

В определенный момент работы на рынке, у каждой компании возникает потребность в ведении в свой штат маркетолога, но не так много компаний могут позволить себе содержать отдел для выполнения всего спектра работ. Принимая решение, надо помнить о центральной роли отдела маркетинга на предприятии и обо всем спектре вопросов, которым занимаются его сотрудники. Отдел маркетинга разрабатывает стратегию производства и сбыта продукции, готовит информацию руководству о ситуации на рынке для принятия решений, координирует действия всех остальных подразделений (производство, сбыт, финансы и т.д.), оказывает поддержку отделу сбыта по продвижению продукции.

Размер отдела маркетинга зависит от размера и сферы деятельности самого предприятия. Чем больше ассортимент товаров, чем больше конкурентов, чем большую роль играет реклама, тем многочисленнее должен быть внутренний отдел маркетинга.

В настоящее время на предприятии ЗАО «Майбел» практически отсутствует необходимая маркетинговая информация. Маркетинговые мероприятия проводятся хаотично, не планируются должным образом и поэтому недостаточно эффективны. Анализ действий не проводится и соответственно неясно обозначены проблемы, причины падения объема продаж и объема прибыли, постоянного уменьшения доли рынка. Отсутствует информация о целевой аудитории, о конечном потребителе. Структурные подразделения предприятия работают разрозненно, практически не сообщаясь между собой. Обратная связь с конечным потребителем так же отсутствует.

Я считаю, что сложившаяся ситуация – это следствие отсутствия на предприятии отдела маркетинга, который и призван решать вышеизложенные маркетинговые задачи.

Актуальность выбранной темы. Максимальное подключение всех звеньев компании к решению маркетинговых задач превращает маркетинг в явление диффузии, обеспечивая компании реальную маркетинговую ориентацию. Однако очень часто реализовать все функции маркетинга силами существующих звеньев не удается. Собственно тогда и возникает осознанная необходимость в организации специализированного отдела для реализации специфических функций маркетинга: планирования маркетинговой деятельности; исследований рынка; позиционирования компании и продукта; ценообразования; разработки новых идей и направлений деятельности; повышения уровня продаж и доли рынка; анализа и контроля маркетинговой деятельности, требующих специально подготовленных специалистов в данной области.

Т.е. одной из первоочередных задач для ЗАО «Майбел» является организация отдела маркетинга - разработка структуры маркетингового подразделения, определение функциональных обязанностей сотрудников, создание установочных документов подразделения, разработка маркетинговых планов и т.д. Создание взаимосвязи всех структурных подразделений с подразделением маркетинга и переориентация компании на решение первоочередных маркетинговых задач.

Цель исследования – определение влияния введения отдела маркетинга в структуру предприятия «Майбел» на улучшение экономических и маркетинговых показателей компании. Разработка необходимой нормативной документации для систематизации работы отдела маркетинга на ЗАО «Майбел».

Задачи исследования:

* осуществить маркетинговый аудит и произвести анализ настоящего состояния компании «Майбел»;
* разработать экономико-математическую модель введения отдела маркетинга в структуру предприятия «Майбел»;
* исследовать зависимость экономических и маркетинговых показателей работы ЗАО «Майбел» от введения отдела маркетинга;
* разработать нормативную документацию для систематизации работы отдела маркетинга на ЗАО «Майбел».

Объект исследования – процесс осуществления экономической и маркетинговой деятельности предприятием «Майбел».

Предмет исследования – методы и способы ведения экономической и маркетинговой деятельности ЗАО «Майбел».

Методы исследования. В работе были использованы следующие методы исследований:

* проведение маркетингового аудита (анализ внутренней и внешней маркетинговой среды фирмы);
* метод ситуационного анализа (SWOT-анализ, проводится для выявления сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз),
* метод имитационного планирования (создание экономико-математической модели введения отдела маркетинга в структуру ЗАО «Майбел» с помощью программы Project Expert 7 Holding, для определения влияния на улучшение экономических и маркетинговых показателей работы фирмы).

Положения, которые защищаются:

1. Введение отдела маркетинга в структуру предприятия непосредственно влияет на улучшение экономических и маркетинговых показателей работы компании.
2. При проведении всестороннего анализа ЗАО «Майбел», была определена необходимость в управлении маркетинговой деятельностью непосредственно работниками отдела маркетинга (маркетологами) при постоянном, тесном взаимодействии со всеми подразделениями компании.

Сфера использования результатов работы. Работа выполняется для дальнейшего использования компанией «Майбел» в практических целях для оптимизации работы данного предприятия и улучшения его экономических и маркетинговых показателей.

Научная значимость и прикладная ценность полученных результатов состоит в новом подходе к организации отдела маркетинга на предприятиях. Предполагается, что осуществление маркетинговой деятельности предприятием можно рассматривать не только как затраты на маркетинг, а так же как самостоятельный инвестиционный проект, с последующей его окупаемостью и дальнейшим использованием для получения дополнительной прибыли предприятием. Такой подход к решению проблемы организации отдела маркетинга, обуславливает степень новизны проводимого исследования.

В первом разделе данной работы проведен анализ теоретической базы вопросов, которым посвящается данная работа. Это раздел дает общее понятие о состоянии вопроса, общую характеристику объекта исследования. Рассмотрены цели и функции службы маркетинга, ее структура. Так же проведен анализ необходимых этапов для осуществления идеи введения отдела маркетинга в структуру предприятия.

Второй раздел – дает возможность проанализировать все аспекты деятельности ЗАО «Майбел» касательно рассматриваемых вопросов. Т.е. каким образом в данный момент осуществляется маркетинговая деятельность предприятия. Насколько это эффективно. Какова структура предприятия в целом. Так же проводится маркетинговый аудит (анализ внутренней и внешней маркетинговой среды фирмы). Обосновывается введение отдела маркетинга в организационную структуру ЗАО «Майбел».

Третий раздел работы направлен на обоснование создания имитационной модели для проведения исследования и выбор программного продукта, в котором строится модель. Далее осуществляется постановка экономической задачи исследования, составление экономической модели, и ее техническая реализация. Проводится сравнительный анализ полученных результатов и выбирается оптимальная модель организации отдела маркетинга для компании «Майбел».

Четвертый раздел – проектные разработки для внедрения необходимых изменений в работе ЗАО «Майбел». Разрабатывается организационная структура отдела маркетинга компании и его взаимосвязи с остальными подразделениями компании. Разработка положения об отделе маркетинга для компании «Майбел», составление должностные инструкции для работников службы маркетинга. Составляется предварительный план-график маркетинговой деятельности.

Магистерская работа основана на обобщении и анализе отечественных и зарубежных научных источников, которые рассматривают затронутые в этой работе темы, а так же на анализе данных полученных за время прохождения производственной практики.

**Раздел 1. Организация маркетинга**

Какие-либо существенные изменения во внешней среде (глобализация, изменение государственного и межгосударственного регулирования, открытия в области компьютерных технологий и телекоммуникаций, фрагментация рынков) довольно часто вынуждают компании реорганизовывать свой бизнес.

Роль маркетинга так же меняется. Традиционно специалисты по маркетингу играли роль посредников, обязанностью которых было изучать потребности покупателей и доводить их до сведения различных функциональных областей организации. Но сегодня большинство предприятий работает в устойчивых деловых сетях, и каждая функциональная область может взаимодействовать с потребителями напрямую. Маркетинг лишился монополии на взаимодействие с клиентом. Скорее перед ним стоит задача интегрировать все связывающие фирму и потребителя процессы, чтобы потребители видели цельный образ компании и слышали единый ее голос.

Компании также демонстрируют возобновившийся интерес к анализу маркетинговой прибыльности и ее связи с биржевой стоимостью акций. Специалисты по маркетингу реагируют на этот интерес разработкой финансовых инструментов для измерения ценности торговой марки, ценности канала, ценности клиента, и других ключевых маркетинговых активов.

В течение десятков лет маркетинг превращался из простого отдела сбыта в важнейшую функциональную сферу деятельности компании. Рассмотрим, как развиваются отделы маркетинга, как они организованы, как взаимодействуют с другими отделами фирмы.

**1.1 Виды организационных структур предприятия и место службы маркетинга в ней**

Максимальное подключение всех звеньев компании к решению маркетинговых задач превращает маркетинг в явление диффузии, обеспечивая компании реальную маркетинговую ориентацию. Однако очень часто реализовать все функции маркетинга силами существующих звеньев не удается. Собственно тогда и возникает осознанная необходимость в организации отдела маркетинга для реализации специфических функций маркетинга (маркетинговые исследования, сегментация рынка, реклама и пр.), требующих специально подготовленных специалистов.

При этом в соответствие с приоритетом стратегических или тактических задач применяют различные схемы подчиненности отдела маркетинга. В том случае, когда перед компанией в области маркетинга в первую очередь стоят задачи стратегического (исследовательского) характера (исследование потребителя, сегментация рынка, дифференцирование продукта, оценка конкурентоспособности и пр.), отдел маркетинга, обычно, подчиняют директору по стратегическому развитию. В случае доминирующих проблем в области тактического (сбытового) маркетинга (разработка плана (бюджета) продаж, организация рекламной компании, стимулирование потребления и продаж и т.п.) отдел маркетинга, как правило, подчиняют коммерческому директору. При отсутствии указанных доминант применяют схему с самостоятельным директором по маркетингу, подчиненным непосредственно генеральному директору.

В любом случае появление специализированного отдела маркетинга требует разработки его организационно-функциональной модели, закрепленной «Положением о службе маркетинга».

Если принять во внимание возможные различия в размере ресурсов предприятий, в продукции, которую они выпускают, в рынках, на которых они действуют, становится очевидным, что не может быть единой организационной структуры, рекомендуемой в виде некого стандарта для всех предприятий.

К тому же следует учитывать и собственный опыт развития каждого предприятия. Исторически сложилось, что первой должностью на предприятии, имевшей определенное отношение к выполнению предшествующих маркетингу функций, стала и порой еще остается, должность коммерческого директора (заместителя директора по сбыту).

Постепенно, по мере развития рыночных отношений и усложнения процесса продаж, в его задачи стали входить и некоторые из маркетинговых функций и, в первую очередь, реклама. Это неизбежно привело к созданию в структуре самостоятельных подразделений, перед которыми, как и перед всеми остальными сотрудниками коммерческой службы, ставилась одна задача: реализовать всё, что произведено с максимальной прибылью. Но даже там, где маркетинговые службы стали полностью самостоятельными структурными подразделениями, показателями эффективности их работы были и, по сей день, остаются, только те же показатели сбыта.

Безусловно, что эти показатели должны быть, однако их вес в общей оценке работы службы маркетинга может быть значительным только в том единственном случае, когда её предложения действительно учитываются в практической деятельности предприятия.

Более того, самостоятельная служба маркетинга при её параллельном существовании со службой сбыта имеет главными недостатками разрозненность их функций, мешающую эффективной организации продажи, и практическую неизбежность конфликтов между двумя руководителями, каждый из которых хочет играть ведущую роль в политике сбыта продукции предприятия. Порок этой ситуации состоит в том, что их функции реализуются независимо.

Отдельного разговора заслуживает и организация взаимоотношений службы маркетинга со службой снабжения, в особенности, когда сырье приобретается по бартерным схемам и по взаимозачёту. Положение может ещё более усугубиться в ситуации, когда наряду с этими отделами существует независимый отдел рекламы и выставок. В итоге идея создания целостной концепции маркетинга остается в лучшем случае на бумаге.

По мере же того, как маркетинг из инструментальной фазы переходит в фазу общей концепции, объединяющей все функции, связанные с выходом предприятия на рынок, качественно изменяется и ответственность руководителя службы маркетинга. Он становится не только главным арбитром между фактом продажи и всеми теми действиями подразделений, которые могли повлиять на продажу, но и ответственным за рыночные цели предприятия и их достижение, а, значит, и за элементы, которые ведут к достижению этих целей.

Понятно, что эффективность функционирования той или иной маркетинговой организационной структуры во многом будет определяться теми кадрами, которые заняты маркетингом на предприятии. И здесь подразумеваются не только их профессиональная подготовка, но и мера ответственности, которая на них возложена, и принятая на предприятии система стимулирования их труда.

Таким образом, в каждом конкретном случае, руководитель предприятия, исходя из своего видения целей и задач, которые он планирует поставить перед службой маркетинга, определяет её место в организационной структуре предприятия.

Рассмотрим некоторые варианты построения структур служб маркетинга на предприятии, исходя из того, что её основные задачи сводятся к сбору и анализу исходной информации, планированию и прогнозированию, оперативной работе.

Организация по "функциям"- \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Организация "по видам продукции" - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Организация «по рынкам»- \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Организация «по территориям» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главное, на что особо хочется обратить внимание, - это на включение в перечень задач любой службы маркетинга вопросов, связанных с планированием ассортимента, разработкой предложений по освоению новых видов продукции и новых видов сервиса, включая анализ организации обслуживания потребителей при получении и отгрузке им продукции на предприятии.

**1.2 Критерии оценки эффективности работы службы маркетинга**

Вопрос об оценке эффективности деятельности службы маркетинга ввиду отсутствия единой методики на каждом предприятии решается самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки работы службы считается фактическое поступление денежных средств на счёт предприятия в конкретный период. Такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед службой маркетинга. Ниже рассмотрен один из подходов к решению этой задачи.

Чтобы оценить маркетинговую деятельность в финансовых терминах несколькими авторами были разработаны новые подходы. [1]

Согласно теории Дойля, финансовые факторы связанны с ростом сбыта, нормой текущей прибыли, инвестициями; маркетинговые факторы связаны с сильными торговыми марками, лояльностью покупателей, стратегическим партнерством, выбором рынков и отличительным преимуществом. [1]

Бест утверждает, что единственным источником положительного движения денежных средств является потребитель и вследствие этого потребитель должен быть «центром» управления, ориентированного на рынок. [1]

Компании - сторонники теории Амблера должны отдавать предпочтение измерению и фиксированию результатов маркетинговой деятельности, или «маркетинговых показателей». Амблер полагает, что оцениваемые результаты следует делить на две группы: 1) краткосрочные результаты и 2) изменения марочного капитала. Краткосрочные результаты отражают состояние дел посредством прибылей и убытков, о них можно судить по торговому обороту, биржевой стоимости акций или комбинации этих двух показателей.

К оценке капитала торговой марки относятся уровень осведомленности, доля рынка, относительная цена, количество рекламаций, распространенность/доступность, общее количество клиентов, воспринимаемое качество и лояльность покупателей. Амблер также рекомендует разработать аналогичные критерии и показатели в отношении сотрудников компании, объясняя это следующим образом: «потребители - ваши конечные клиенты, но ваши собственные сотрудники – это ваши первые клиенты; вам необходимо также оценивать и здоровье внутреннего рынка».[1]

**1.3 Взаимодействие отдела маркетинга с другими отделами компании**

Одним из ключевых вопросов в повседневной деятельности службы маркетинга является организация горизонтального взаимодействия её сотрудников со службой сбыта в части ведения переговоров с потребителями. Вопрос нередко носит принципиальный характер. Так, на многих предприятиях именно количество вновь привлеченных потребителей и количество отгруженной им продукции является наиглавнейшим с точки зрения руководителя предприятия показателем эффективности их деятельности.

Действительно, должен ли менеджер службы маркетинга вести потребителя до конца или ему достаточно просто передать информацию о новом потребителе в отдел сбыта? Если да, то как он потом может влиять или контролировать ситуацию?

Здесь нет стандартного или универсального ответа. Все зависит и от организационной структуры подчиненности этих служб и, в конце концов, от чисто человеческих отношений между ними.

Информационное взаимодействие между структурными подразделениями предприятия - традиционно слабое место для большинства из них. И даже высокая степень компьютеризации на предприятии редко может принципиально изменить картину в лучшую сторону. Безусловно, все горизонтальные связи можно и нужно прописать в должностных инструкциях.

В принципе все функции организации должны быть согласованы, чтобы содействовать достижению ее целей. На практике, однако, для характеристики между отделами больше подходят слова «конкуренция», «недоверие». Конфликты могут возникать даже из-за существующих в отделах нелепых стереотипов и предубеждений.

Разрешить проблему можно путем обучения сотрудников финансового отдела маркетингу, а маркетологов — управлению финансами. Руководителям финансового отдела следует адаптировать свои теории и методы работы к целям стратегического маркетинга.

В нормальной организации каждая функция оказывает влияние на удовлетворение потребителя. Возможно, наилучшим решением в такой ситуации будет периодическая организация межфункциональных встреч каждого из отделов с отделом маркетинга, что поможет укрепить взаимопонимание и сотрудничество. Даже если у сотрудников одного отдела возникнут претензии к работе другого, то такие встречи помогут разрядить обстановку и послужить основой для более конструктивного сотрудничества. Каждому отделу необходимо понимать логику действий других отделов.[1]

**1.4 Характеристики отделов компании, ориентированной на потребителей**

Задача ориентации компании на потребителя не из самых легких. Не стоит рассчитывать, что все произойдет само по себе, стоит лишь руководителю компании выступить с длинной речью, в которой он попытается убедить работников «думать о покупателях». Такое изменение потребует пересмотра всех должностных инструкций, структуры организации, стимулов и взаимосвязей. Ниже приведена примерная методика аудита, позволяющая оценить ориентацию на потребителей различных отделов компании. Показатели прибыльности фирмы во многом зависят от эффективности взаимоотношений отделов.

Сотрудникам отделов исследований и разработок необходимо встречаться с клиентами и вникать в их проблемы. Так же нужно оценивать характеристики продуктов фирм-конкурентов и стараться сделать продукт «лучший в своем классе». Должен возникать интерес к реакции и предложениям покупателей по мере развития проекта. Путем постоянной ориентации на реакцию рынка, усовершенствуются товары.

Было бы замечательно, если бы сотрудники отдела закупок искали лучших поставщиков, а не просто выбирали тех, кто предлагает свои услуги. А так же строили долгосрочные отношения с небольшим числом фирм, поставляющих высококачественную продукцию, и отказывались приносить в жертву цене – качество.

Компания должна стремиться к установлению равновесия, отделы производства и маркетинга должны совместно определять приоритеты фирмы. Достижению взаимопонимания между ними может помочь проведение общих семинаров, создание совместных комиссий, взаимодействие сотрудников департаментов, обмен кадрами, применение аналитических методов для поиска наиболее выгодной для фирмы линии поведения.

Маркетологи должны оценить маркетинговый потенциал производственной стратегии - создание гибкого производства, автоматизацию и роботизацию, следование календарному производственному графику, управление качеством.

В остальном же, все сотрудники любой компании должны быть компетентны, вежливы, бодры и отзывчивы – словом должны делать честь компании.

**1.5 Основная цель службы маркетинга на предприятии**

Чем же должна заниматься служба маркетинга на предприятии? — естественно Его Величеством Клиентом. Она должна быть представителем Клиента на фирме: изучать и предвосхищать потребности Клиента (Клиентов). И самое главное — разрабатывать творческие маркетинговые решения, повышающие степень удовлетворенности клиента и… прибыли компании [18].

Детали зависят от специфики и степени зрелости фирмы, и ряда других, на первый взгляд не очень связанных друг с другом вопросов. На шкалу маркетинговых приоритетов могут оказывать влияние законодательные акты, наличие/отсутствие производственных мощностей, изменение ситуации на рынке и многое другое.

Круг ведения службы маркетинга также зависит от квалификации, образования, склонностей его сотрудников и т.д. Например, на некоторых фирмах, Marketing Manager, кроме собственно маркетинга, занимается рекламой и public relations. Подобную ситуацию вряд ли можно назвать типичной. Но в любом случае, Отдел должен отвечать за рекламу и PR.

Исследования рынка. Не заставляйте отдел проводить так модные ныне дорогостоящие исследования рынка — они часто дают неправильные и бесполезные результаты и отнимают много времени. Вместо полевых исследований Отдел должен заниматься анализом рынка от клиента.

Реклама. Как Вы знаете, реклама — это маркетинговый метод, кстати, не самый эффективный. Одна из неприятных особенностей рекламы (а их у нее несколько) состоит в том, что буквально каждый считает себя специалистом в рекламе, причем, чем меньше он в ней разбирается, тем больше он считает себя вправе в нее вторгаться. Немудрено, что генералы так любят вторгаться в процесс создания рекламы [18].

Внутренний маркетинг. Задача внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы сделать каждого сотрудника «ходячей рекламой» фирмы и кровно заинтересованным в максимальном удовлетворении потребностей клиентов. Другая задача внутреннего маркетинга — создание внутри фирмы среды, максимально ориентированной на клиента. Этого, к сожалению, не понимают многие руководители и не дают маркетологам заниматься внутренним маркетингом, считая, что это не их дело.

Новые продукты. При создании нового продукта маркетологи рассказывают разработчикам и производственникам о том, что нужно рынку, какими продающими моментами должен обладать разрабатываемый продукт. Практика показывает, что разработчики имеют обыкновение забывать об интересах клиентов. Задача маркетологов — постоянно отстаивать эти интересы. Задолго до появления товара, маркетологи разрабатывают его «одежду», систему дистрибьюции, а также рекламную программу запуска и поддержки продукта.

**1.6 Портрет современного маркетолога**

Теория и практика современного маркетинга носит интегрированный характер. Соответственно, маркетолог должен обладать определенными качествами и знаниями для работы, а так же управленческими навыками:

* уметь планировать маркетинговые мероприятия в увязке со стратегией предприятия, а также организовывать маркетинговую деятельность, осуществлять ее эффективный контроль, обеспечивать рациональное использование ресурсов в сфере маркетинга;
* обладать необходимой квалификацией для анализа рынка и рыночной конъюнктуры, изучения поведения потребителей, уметь оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по ее гарантии, активно использовать ценообразование в конкурентной политике предприятия, организовывать спрос, продажи, эффективный товарооборот, обеспечивать продвижение товаров на рынок, формирование сетей распределения продукции;
* уметь использовать рекламу, средства массовой информации для формирования положительного общественного мнения (имиджа) о фирме и ее товарах с целью повышения конкурентоспособности и обеспечения эффективной деятельности;
* обладать необходимыми экономическими знаниями, понимать механизм функционирования рынка и экономического поведения производителей и потребителей, уметь формировать экономические цели и стратегии фирмы, оценивать издержки производства с управленческой точки зрения, увязывать деятельность предприятия с макро- и микроэкономическими факторами;
* владеть методами управления на основе знаний бухгалтерского учета, умения построить и использовать управленческий учет для принятия решений, учитывать и контролировать затраты;
* обладать знаниями и навыками для комплексного оперативного управления оборотными средствами и краткосрочными обязательствами организации, оценивать ценовые, маркетинговые, внутрипроизводственные решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты деятельности.
* понимать современные тенденции мировой экономики с точки зрения развития экономики страны, ориентироваться в вопросах международной конкуренции;
* обладать основными знаниями и навыками внешнеэкономической деятельности, включая работу с иностранными партнерами, осуществление внешнеэкономических операций и организацию международного бизнеса;
* уметь организовывать свое время, проводить самоанализ и самоменеджмент;
* быть способными работать в группах, осуществлять эффективную коммуникацию, деловую переписку, владеть искусством презентаций и ведения переговоров, деловым этикетом, организовывать рациональный образ жизни.
* понимать сущность бизнеса и стратегического управления в условиях рынка, определять миссию и цели организации, анализировать ее сильные и слабые стороны в конкурентной среде, вырабатывать на этой основе стратегию организации и уметь добиваться ее осуществления;
* владеть современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике;
* разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности организации, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, анализировать и проектировать работу, по кадровому обеспечению организации;
* иметь знания и навыки для эффективного управления человеческими ресурсами в организациях осуществлять планирование и организацию кадровой работы, развивать в себе навыки лидерства, владеть принципами и методами управления конфликтами, формировать организационную культуру и осуществлять организационные изменения[1].

Максимальное подключение всех звеньев компании к решению маркетинговых задач превращает маркетинг в явление диффузии, обеспечивая компании реальную маркетинговую ориентацию. Однако очень часто реализовать все функции маркетинга силами существующих звеньев не удается. Собственно тогда и возникает осознанная необходимость в организации отдела маркетинга для реализации функций маркетинга (маркетинговые исследования, сегментация рынка, реклама и пр.), требующих специально подготовленных специалистов.

Если принять во внимание возможные различия в размере ресурсов предприятий, в продукции, которую они выпускают, в рынках, на которых они действуют, становится очевидным, что не может быть единой организационной структуры, рекомендуемой в виде некого стандарта для всех предприятий. Информационное взаимодействие между структурными подразделениями предприятия - традиционно слабое место для большинства из них. И даже высокая степень компьютеризации на предприятии редко может принципиально изменить картину в лучшую сторону. Безусловно, все горизонтальные связи можно и нужно прописать в должностных инструкциях и «Положении об отделе маркетинга».

Традиционно, финансовый отдел предприятия рассматривает расходы на маркетинг исключительно как затраты. Хотя вложения в маркетинговую деятельность предприятия – это скорее инвестиции в долгосрочное развитие.

Научная значимость и прикладная ценность данного исследования состоит в новом подходе к организации отдела маркетинга на предприятиях. Предполагается, что осуществление маркетинговой деятельности предприятием можно рассматривать как самостоятельный инвестиционный проект, с последующей его окупаемостью и дальнейшим использованием для получения дополнительной прибыли предприятием.

Такой подход к решению проблемы организации отдела маркетинга, обуславливает степень новизны проводимого исследования.

**Раздел 2. Характеристика и анализ деятельности ЗАО «Майбел»**

**2.1 Сведения о предприятии**

**ЗАО "Майбел"** создано в 1995 году на базе Симферопольского консервного завода имени 1-го Мая - крупнейшего специализированного предприятия по производству детского питания на Украине с более чем 40-летними традициями и опытом производства высококачественной продукции - соков и детского питания. Основным направлением деятельности предприятия является производство соков и нектаров в упаковке Тетра Пак на фирменном оборудовании по современным технологиям. На сегодняшний день продукция выпускается под торговой маркой **«Джусик».**

Для обеспечения необходимого объема фруктов для производства пюре заводом было принято решение о создании агропредприятия «Сады Тавриды». Предприятие арендует земли в Качинской долине Бахчисарайского района, где уже через год после посадки был достигнут урожай яблок 12 т/га.

Основная цель этого проекта, помимо обеспечения ЗАО "Майбел" сырьем, продемонстрировать возможности современных методов садоводства непосредственно в крымских условиях, и дать толчок к возрождению садоводства в Крыму.

Таким образом, соковый завод «Майбел» - одна из вертикально интегрированных компаний в Украине, в полной мере контролирующая качество:

* исходного сырья – крымских фруктов;
* пюре из крымских фруктов;
* готового продукта.

Упаковка:

Соки фасуют в потребительскую тару «Тетра Брик Асептик», выполняемую из упаковочного комбинированного материала для пищевых продуктов по ТУ У 05351099.01, поставляемую компанией «Тетра Лаваль Украина» (Тетра Пак).

Поставляется потребителям в паках термо-усадка вместимостью:

пакеты 0,2 л. - по 27 шт.

пакеты 1,0 л. - по 12 шт.

**Технология производства:**

ЗАО «Майбел» на сегодняшний день является одним из немногих отечественных производителей, которые производят свежеотжатый сок (не из концентрата) в упаковке «Тетра Пак». Эта шведская фирма, оборудование и упаковку которой использует «Майбел», освоила уникальную технологию разлива соков таким образом, что качество и естественный вкус продукта сохраняются долгое время, а необходимость использования консервантов и ароматизаторов отпадает. Сок в закрытой вакуумной установке подвергается кратковременному тепловому импульсу, после чего мгновенно охлаждается. Бактерии, из-за которых соки скисают, при этом погибают. В то же время значительно более термостойкие витамины остаются неповрежденными. Далее сок попадает в упаковку «Тетра Брик Асептик», которая благодаря своим свойствам обеспечивает соку полную стерильность, длительную сохранность и высокие вкусовые качества.

При изготовлении соков натуральных ЗАО «Майбел» не допускается добавление естественных и искусственных красителей, синтетических, ароматических и консервирующих веществ. Соки натуральные производятся из свежеотжатых фруктов, цитрусовые нектары - из концентрированного сока (NB! - не из сухого концентрата). Срок хранения соков и нектаров - 12 месяцев со дня выработки. Столь долгий срок хранения без консервирующих веществ объясняется применением специальной технологии изготовления и соответствующей упаковкой.Основные достоинства соков ЗАО «Майбел»:

Натуральность:

В ассортименте ЗАО «Майбел» 80% выпускаемой продукции занимают натуральные соки из высококачественного натурального сырья, которое поставляется из экологически чистых районов Крыма - Бахчисарайского, Нижнегорского, Красногвардейского, Симферопольского.

Экологическая чистота:

Обеспечивается составом сырья (см. выше); щадящими режимами тепловой обработки; применением упаковочных материалов, препятствующих проникновению в пакет солнечных лучей, под воздействием которых происходит распад полезных веществ; стерильных хранением продукта, увеличивающим срок хранения соков до 12 месяцев при обычных условиях.

Гигиеничность:

Стерильная питьевая трубочка дает возможность безопасного употребления сока в условиях, когда соблюдение требований гигиены затруднительно - на прогулке, во время похода, пикника, выезда на природу и т.п.

Эффективность:

Одна упаковка 0,2 л. обеспечивает суточную потребность в соке детей до 11 лет и более 80% суточной потребности в соках детей 11-17 лет.

Удобство:

Одноразовая упаковка 0,2л. позволяет избежать злоупотреблений, связанных с разбавлением соков в предприятиях общепита, в том числе и школьных, а упаковка 1,0л. является удобной тарой для семейного потребления.

Продукция ЗАО «Майбел» имеет заключение Института Педиатрии, Акушерства и Гинекологии АМН Украины. Главный детский диетолог МЗ Украины, доктор медицинских наук, профессор В.Д.Отт рекомендовала соки «Майбел» для включения в рационы питания детей дошкольного и школьного возрастов, а также для беременных женщин, кормящих матерей и больных с хроническими заболеваниями пищеварительной системы. Содержащаяся в соках мякоть является важным компонентом питания, нормализующим процессы пищеварения, и обладает радиопротекторными свойствами.

Наша продукция отмечена медалями и дипломами отечественных и международных выставок, а также победами в самых престижных дегустационных конкурсах. За качество соков «Джусик» предприятие награждено Почетным знаком «Победитель III-го Всеукраинского конкурса качества», а в торговой марке «Джус» в 2000 году присужден национальный знак «Вища проба». Для продвижения продукции собственного производства, а так же других украинских товаропроизводителей ЗАО “Майбел” создало в 1996 году в Республике Беларусь дистрибьюционную структуру, с ежемесячным товарооборотом по импортным товарам до 120 тысяч дол. США. Для успешной реализации соков “Джусик” по Крыму в 2002 году создана дистрибьюционная компания, которая на сегодня обслуживает около 1500 торговых точек: магазины, кафе-бары, санатории и пансионаты. Следует отметить, что население Крыма в летний период составляет более 6 млн. человек, что существенно увеличивает емкость рынка. С сентября 1996г. в рамках Национальной программы «Дети Украины» предприятие «Майбел» начало осуществлять поставку в школы, школьные комбинаты и другие детские учреждения городов: Киев, Харьков, Днепропетровск, Донецк, Запорожье, Житомир, Чернигов, Винница, Кривой Рог, Горловка, Макеевка, Симферополь и Севастополь. С 1996 года общие отгрузки в школьные учреждения Украины составили свыше 10 млн. упаковок. Так же ЗАО «Майбел» поставляет свою продукцию в санатории, пансионаты, оздоровительные комплексы, на заводы и фабрики (особенно вредное производство) по всей Украине.

Компания «Майбел» - национальный производитель соков. На данный момент завод реализует свою продукцию во всех регионах страны, а так же ближнее и дальнее зарубежье.

**2.2 Текущая ситуация на соковом рынке Украины**

Рынок соков в упаковке «Тетра Пак» в Украине является рынком олигополии. Это означает, что на рынке присутствует незначительное количество фирм, несколько из которых доминируют (две большие компании производят более половины всей продукции). Каждая фирма чувствительна к маркетинговым средствам, в том числе к ценовой политике конкурентов.

Определяя основные характеристики олигополистической конкуренции, мы выяснили, что фирмы являются чувствительными к маркетинговым действиям конкурентов. Это означает, что две торговые марки могут противостоять одна другой благодаря умелому использованию комплекса маркетинга: цены, рекламы, качества и т.п.

Минус упаковки «Тетра Пак» - это отсутствие инновационных концепций напитков в картоне. Любое нововведение требует больших затрат и больших инвестиций в оборудование. Цена на продукцию напрямую зависит от того, как выглядит упаковка. То есть в основном потребитель платит не за качество, а за внешний вид.

Емкость украинского рынка соков и нектаров.

* На рынке СНН отмечается стабильный рост с 2000 г.

Годичное потребление сока на душу населения возросло с 5,7 л в 2003 г. до 8 л в 2004 г. Планируемое потребление в 2008 году 14 л на душу населения.

* Рынок напитков слабо развит
* 38% роста рынка в 2005 г. в основном приходится на рост низко-ценового сегмента и порционной упаковки ТМ Биола
* Основные бренды теряют доли рынка в пользу низко-ценового сегмента
* Сандора и Витмарк удерживают почти 80% рынка [3]

**Рис. 2.1 Прогноз рынка соков, нектаров и сокосодержащих напитков**

Исходя из вышесказанного, можно рассчитать емкость реального рынка в литрах в 2007 году (формула 2.1) [2]:

Qr = nr • qr • p(2.1)

**Qr** – емкость реального рынка

**nr** – количество реальных покупателей

**qr** – количество реальных покупок

**p** – средняя цена

**2.3 Аудит внешней среды**

**2.3.1 Анализ макросреды**

Экономические факторы.

На положение компании «Майбел» на рынке Украины имеют влияние ряд политико-экономических факторов, которые необходимо учитывать в разработке стратегий развития компании.

Международный валютный фонд (МВФ) обнародовал доклад World Economic Outlook о состоянии и перспективах мировой экономики в 2007 году, согласно которому прогноз роста ВВП Украины улучшен с 4,5% до 5%, а прогноз инфляции ухудшен с 10% до 11,3%. Напомним, что Кабинет министров прогнозирует в этом году рост ВВП на уровне 6,5%, инфляции - на 7,5%. При этом в 2008 году фонд ожидает роста украинского ВВП на уровне 4,6%, инфляции - до 10%. Миссия фонда с 28 марта по 3 апреля изучала состояние и перспективы украинской экономики. [23]

Одновременно МВФ ухудшил прогноз платежного баланса Украины. Если в конце прошлого года отрицательное сальдо текущего счета на 2007 год оценивалось в размере 3,8% от ВВП, то теперь - 4,1%, а на 2008 год - и вовсе 5,5%. Таким образом, темпы развития украинской экономики в этом году могут оказаться хуже, чем средний показатель по странам СНГ, ведь для региона фонд прогнозирует в этом году рост ВВП на уровне 7% при инфляции до 9% (в 2008 году - 8,3% и 8,1% соответственно). Примечательно, что пересмотренные прогнозы состояния украинской экономики уже приблизились к прогнозам для России: рост ВВП - на 6,4%, инфляция - до 8,1% [25]

Мировой банк не намерен пересматривать прогноз роста внутреннего валового продукта на 2008 год в связи новой ценой на импортный газ для Украины. Об этом заявил старший экономист представительства МБ в Украине, Беларуси и Молдове Мартин Райзер. По его словам, прогноз роста ВВП на 2008 год на уровне 5,5% остается в силе. Как сообщалось, Мировой банк прогнозирует, что рост ВВП Украины в 2008 году составит 5,5%. 4 декабря Украина и Россия договорились о цене на импортный природный газ на границе России и Украины 179,5 доллара за тыс. куб. м на 2008 год. [26]

При росте цен на основные продукты потребление такой продукции, как сок может снизиться, так как не является продуктом первой необходимости. Так же при дефиците бюджета может быть снижено выделение бюджетных средств на школьные программы, что в свою очередь скажется на поставках продукции в учебные заведения Украины.

Рост цен на энергоносители может повлиять в сторону увеличения на себестоимость конечного продукта.

Технологические факторы.

* стабильное развитие новых информационных технологий;
* создание потенциально новых современных систем учета;
* постоянный прирост квалифицированного персонала.

В данный момент в Украине увеличивается потребление сока в пластиковой упаковке (более 9% рынка на 2005год).

Нужно доводить до потребителя, что сок в упаковке Тетра Пак более полезен, и все необходимые для здоровья вещества сохраняются практически в полном объеме только в данном виде упаковки.

Социально-культурные факторы.

* стабильные тенденции к ухудшению демографической ситуации в Украине.
* увеличение среднего возраста жителей Украины.
* рост спроса на получение высшего образования.
* переоценка базовых ценностей потребителя в связи с нестабильной политической и экономической ситуацией в стране.
* маленький процент так называемого среднего класса в стране.

**2.3.2 Анализ микросреды**

Рынок.

Рынок соков и сокосодержащих напитков (СНН) стабильно растет с 2000 года. Годичное потребление на душу населения возросло с 8л в 2004 году до 12л в 2007 году и продолжает расти.

38% роста рынка приходится на рост низко-ценового сегмента и порционной упаковки ТМ «Биола». Основные бренды теряют рынок в пользу низко-ценового сегмента.

Сандора и Витмарк удерживают практически 80% рынка соков и СНН [3].

На сегодняшний момент емкость рынка соков и СНН составляет 675096800 л/год. По прогнозам к 2010 году эта цифра достигнет 800млн.л.

Наибольшее количество продаж приходиться на Восточный регион Украины 48% от общего объема. На рост продаж повлиял выпуск ТМ «Биола».

Практически половину продаж 47% делают 6 основных городов Украины, но важность мелких городов возрастает.

Киев и Харьков делают наибольший объем продаж (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Доли 6 городов-миллионников в соковых продажах**

91% объема рынка соков и СНН занимает картонная упаковка.

На Украинском рынке доминирует локальный производитель – 97%. На долю импорта приходится - 3% объема продаж.

Низко-ценовой сегмент (3,70 – 4,10 грн.) имеет максимальную долю рынка [3].

Потребители.

Потребители продукции ЗАО «Майбел» делятся на три категории:

* дистрибьюционные и оптовые компании;
* школьные комбинаты, санатории и пансионаты, различные учреждения;
* конечный потребитель.

Дистрибьюционные и оптовые компании приобретают продукцию компании «Майбел» для дальнейшей перепродажи и распространения в мелкооптовых и розничных торговых точках. Т.е. для продажи с целью получения прибыли.

Школьные комбинаты, санатории и пансионаты, различные учреждения также подразделяются на два типа потребителей.

Первый – это тендерные поставки. Каждый год государство выделяет средства для школьных комбинатов и некоторых санаториев на закупку продуктов питания. Сок так же входит в перечень продуктов. По-этому с определенной периодичностью (в разных учреждениях – разные сроки) проводится тендер (конкурс) на поставку продуктов питания. ЗАО «Майбел» вот уже 10 лет обеспечивает несколько районов Киева и многие крупные санатории и лагеря именно на тендерной основе.

Второй вариант поставок – это работа региональных менеджеров по продажам. Т.е. здесь уже речь идет о партнерских отношениях и просто хороших отношениях на базе долгих лет плодотворной работы. Принцип отгрузок в санатории, пансионаты, на заводы и фабрики – для личного использования. В основном сок входит в постоянное меню столовых и ресторанов при этих учреждениях. В редких случаях его перепродают в кафе, и буфетах при этих же учреждениях.

Последний, но самый главный тип потребителя – это конечный потребитель, которой приобретает продукцию непосредственно в торговой точке своего города. Здесь интересно будет рассмотреть мотивы и предпочтения потребления соков.

Средняя частота потребления соков и СНН 1 раз в неделю. Большинство потребителей приобретают соки заранее и употребляют у себя дома (89,2%).

Основными мотивами для потребления соков выступает забота о собственном здоровье (пью регулярно для укрепления здоровья – 57,7%, поддержать силы, взбодриться – 27,9%). Чуть меньший процент – 38,3% - пьют, чтобы получить удовольствие (рис. 2.4).

Большинство потребителей пьют соки и СНН просто так – 83,3%, остальные 16,7% употребляют во время еды [3].

В сознании потребителей на первый план выходят характеристики, связанные с качеством натуральностью и полезностью сока, которые тесно переплетаются с ценовыми ожиданиями от стоимости сока.

Для потребителей важно, чтобы сок всегда имел стабильное высокое качество, отличался натуральным цветом, имел вкус свежих фруктов или свежевыжатого сока, производился непосредственно из фруктов, а не из концентратов, и, кроме того, отличался полезностью для здоровья и содержал много витаминов.

Однако, наряду с качеством, потребители ожидают, что сок должен быть доступным по цене, отвечая характеристике «сок на каждый день», и стоить тех денег, которые за него платишь.

Конкуренты.

Основными конкурентами являются Сандора и Витмарк. На данный момент эти компании удерживают около 80% рынка соков и СНН.

Наибольший потенциал развития имеют марки «Садочок», «Сандора Голд» и «Сандора Классик». Они также характеризуются высоким уровнем приверженности. Следует отметить, что наиболее сильные позиции удерживает марка «Садочок». У этой марки наибольшая доля приверженных – 14,9% так и не приверженных потребителей – 8,5%, наименьшее количество недоступных потребителей других марок – 44,3%, а также самый низкий показатель неосведомленных – 10,3% [3].

После успеха ТМ «Биола» Сандора выпустила на рынок ТМ «Садочок» в пластиковой бутылке.

Новой торговой марке проникнуть на рынок достаточно сложно, так как рынок соков и СНН – рынок олигополии.

В будущем возможно появление товаров-заменителей, при условии использования технологически более новой, современной упаковки.

В последнее время потенциальную угрозу на соковом рынке Украины представляют российские соки, которые продвигают очень крупные и имеющие огромный опыт продвижения и продаж компании, к примеру, «Кока-Кола Бевериджиз Украина».

Посредники.

Посредниками между компанией «Майбел» и ее целевой аудиторией являются таки организации, как дистрибьюционные и оптовые компании, сети магазинов розничной торговли, супермаркеты и гипермаркеты. С большинством партнеров компанию связывают долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

В последнее время многие сети супермаркетов и магазинов розничной торговли продуктами питания переходят на прямые поставки от производителя, сокращая тем самым уровни канала распределения. Это позволяет производителю более плотно работать именно с розничными торговыми точками и отслеживать тенденции поведения потребителя.

Сбыт на рынке соков и СНН становиться все более интенсивным. Тем не менее, никто из производителей не имеет высокой национальной дистрибьюции продукта [3].

В основном производители используют дополнительные скидки за выбранный объем продукции. Но основные операторы рынка предоставляют небольшую отсрочку платежа оптовикам и дистрибьюторским компаниям мотивируя тем, что товар хорошо оборачивается в торговых точках.

Поставщики.

Все компании – производители соков являются импортерами сырья для производства соков и СНН. В основном это одни и те же поставщики и поставки концентрата могут задерживаться только из-за таможенных проволочек. Так же соковики используют и сырье, производимое в Украине – пюре из фруктов и овощей. Здесь проблем больше. В неурожайные года очень явно встает проблема покупки сырья для натуральных соков. При резком прекращении поставок необходимо срочно искать новых партнеров для поставок сырья, желательно на лучших условиях.

ЗАО «Майбел» не имеет своего автопарка. Поэтому, для доставки своей продукции в разные уголки страны, компания пользуется услугами логистических фирм. В основном это компании не один год работающие на транспортном рынке Украины и уже зарекомендовавшие себя, как фирмы качественно и в срок выполняющие доставку. Тем не менее, перед отделом логистики постоянно ставиться задача поиска новых фирм для перевозки и доставки продукции. Оптимально выполненной задача считается в том случае, если компания перевозчик предоставляет качественные услуги, а так же дополнительные скидки за перевозку больших объемов. Но, несмотря на должное сохранение качества услуги, предполагается, что цена должна быть более низкой.

**2.4 Аудит внутренней среды**

**2.4.1 Комплекс маркетинга**

Товар.

На данный момент товар находится на спаде своего жизненного цикла. Характеристики, отличающие нашу продукцию – это местонахождение завода-производителя – республика Крым. Упаковка - презентует товар недостаточно эффективно.

Имидж компании относительно конкурентов нельзя назвать положительным. Очень узкий ассортимент предлагаемой продукции влечет за собой отказ многих потенциальных партнеров от распространения товара. Тем не менее, потребители считают сок ДЖУСIК качественным продуктом.

Цена.

Цели ценовой политики компании «Майбел»:

1. Ориентированные на сбыт – увеличение объема продаж, максимизация выручки, увеличение части рынка.
2. Связанные с конкуренцией – обеспечение стабилизации цен на конкурирующие товары, позиционирование товара относительно действий конкурентов.

Так как снижение цены дает положительные результаты по увеличению объема продаж, предприятию необходимо пересмотреть расчеты себестоимости продукции для снижения точки безубыточности. Исходя из того, что переменные затраты увеличиваются пропорционально росту объема производства, главной задачей становится снижение постоянных затрат и увеличение их доли в себестоимости продукции.

В распоряжении компании, которая работает в условиях олигополистической конкуренции несколько ценовых стратегий: в первую очередь стратегия ценового лидера, если фирма имеет существенные преимущества перед конкурентами, например в затратах. Соответственно другим фирмам остается только наследование лидера, устанавливая цены, не превышающие цен лидера – стратегия наследования лидера.

Эта стратегия предусматривает, что фирма в определении цены ориентируется на цену фирмы-лидера. Эта стратегия дает возможность получить «справедливую» прибыль на вложенный капитал. Не провоцируя ценовой войны, стратегия является привлекательной для обеспечения стабильной деятельности фирмы на рынке.

Средняя цена на соковом рынке Украины меняется в соответствии инфляцией и изменением цен на энергоносители в сторону увеличения. Постоянно проводится анализ прибыльности каждой предлагаемой позиции, но менять цену анна предлагаемый продукт достаточно сложно, т.к. покупатель предпочитает видеть одну цену на равнозначную продукцию одной компании.

Цена на предприятии «Майбел» делится на несколько видов. Отдельно рассчитана цена для дистрибьюторов и крупного опта. Так же для этой группы потребителей действует система скидок и бонусов за выбранный объем продукции в течение какого-либо периода времени и в соответствии со своевременным погашением дебиторской задолженности.

Компания «Майбел» постоянно следит за тем, чтобы цена на нашу продукцию была на одном уровне в любом городе Украины, как определяет ценовая политика ЗАО «Майбел»

Распределение.

Наибольшая сложность продаж через супермаркеты и универсамы состоит в том, что место на полках торговых точек ограничено. Для того чтобы разместить товар на полках, необходимо вкладывать существенные средства только в этот процесс. Так же при отсутствии договоренностей о продажах нашего товара с национальными сетями интерес работы с товаром дистрибьюционных компаний стремительно падает, т.к. оставшиеся каналы сбыта не дают ожидаемого оборота денежных средств, а соответственно и прибыли.

В данный момент становится первоочередной задачей поиск посредников в небольших городах и работа с ними напрямую.

Так же быстрыми темпами развивается собственная дистрибьюционная сеть компании в Крыму.

Компания «Майбел» осуществляет постоянный контроль затрат на распределение и проводит анализ территориального распределения продукции.

Основную долю продаж продукции компании на данный момент занимают поставки в школьные комбинаты Киева и других городов Украины, а так же продажа на экспорт, Беларусь, Россия, Молдова и т.д.

Так же большой объем продукции продает в Крыму собственная дистрибьюция компании «Майбел»

Меньшую долю занимают дистрибьюторы и крупный опт. С национальными сетями и крупными розничными сетями в регионах компания «Майбел» практически не сотрудничает, по причине высокого уровня оплаты за торговые площади.

Продвижение.

Основной проблемой в увеличении объемов продаж и части рынка является полное отсутствие средств на продвижение товара. Так же из-за недостаточной оплаты труда происходит постоянная текучесть кадров компании, что естественно негативно сказывается на процессе продаж.

Из-за отсутствия отдела маркетинга, как такового, затраты связанные с продажами должным образом не контролируются. По этой же причине не разрабатываются программы продвижения продукции, не считается эффективность затрат на мотивацию партнеров для улучшения распространения продукции. Отсутствие рекламы и неустойчивый имидж компании негативно влияет на объемы продаж и долю рынка продукции.

Структурные подразделения компании работают разрозненно и иногда абсолютно без учета спроса на продукцию. Плохо налажена обратная связь с целевой аудиторией компании. Не проводятся исследования рынка и, по этой причине, во многом неверно оценивается настоящее положение компании «Майбел» на соковом рынке Украины.

Основным двигателем продаж продукции ЗАО «Майбел» является так называемый человеческий фактор. Т.е. – энтузиазм и творческий потенциал работников отдела сбыта компании.

**2.4.2 Возможности предприятия**

Производство.

На данный момент производственные мощности предприятия загружены не полностью. На такое состояние влияет множество факторов. От сезонности выпускаемого продукта до постоянного падения объема продаж, опять же, по целому ряду причин. Для эффективности использования производственных мощностей предприятия было принято решение привлечь заказчиков для производства продукции других торговых марок на производственном оборудовании компании «Майбел». На данном этапе работы этот проект успешно реализовывается.

С другой стороны такая ситуация дает возможность предположить, что резервные мощности предприятия достаточно высоки и при должном уровне объема продаж не возникнет вопрос о своевременном выпуске продукции.

Еще одной проблемой является устаревшее оборудование для розлива сока (ТБА-3). На данную машину нет возможности установить новомодные введения и разработки компании Тетра Лаваль, которыми для привлечения потребителей успешно пользуются конкуренты (возможность поменять литраж упаковки, пакет-слим, открывающаяся крышечка на соке, закрутка и т.п.)

Завод находится в областном центре Крыма в центре г.Симферополя. Такое расположение дает возможность экономить на доставке продукции в различные города Украины, путем загрузки наемного транспорта только в один конец.

Финансы.

Компания «Майбел» - акционерное общество закрытого типа с иностранными инвестициями. Финансовое состояние компании достаточно стабильно, в чем наибольшую роль играет квалифицированный персонал финансового отдела (финансовый директор, главный бухгалтер), который мастерски управляется с финансовыми потоками компании.

Компания «Майбел» является платежеспособным и прибыльным предприятием. В работе используются как собственные средства, так и кредитные займы.

Наиболее прибыльными продуктами являются сок яблочный, персиковый, абрикосовый и томатный, т.к. производятся из сырья произрастающего в Украине и большей частью непосредственно в Крыму. Но данная ситуация может меняться в зависимости от того, насколько урожайным был год.

Сбыт.

Компания «Майбел» имеет свои складские помещения, в которых пакуется и хранится производимая продукция. Складские площади позволяют подготовиться к сезонному увеличению продаж и разлить сок на несколько месяцев раньше, что бы предупредить перебои с товаром.

Так же укомплектован штат складских работников и складского оборудования (погрузчики).

Одно из главных преимуществ компании являются взаимовыгодные отношения с поставщиками. ЗАО «Майбел» имеет тесные партнерские отношения с поставщиками, построенные на взаимном доверии и уважении. Честное деловое партнерство и понимание взаимной выгоды повышает способность обоих сторон создавать единые ценности.

Основное правило: «Веди бизнес с клиентами так, как бы ты хотел, чтобы они вели бизнес с тобой».

Маркетинг.

Отдел маркетинга на предприятии отсутствует, поэтому его функции выполняются различными отделами. По этим же причинам исследования рынка и каналов сбыта осуществляются только на основе исследований компании «Тетра Пак» (рынок соков и сокосодержащих напитков).

Инновационная деятельность осуществляется предприятием только в отношении улучшения рецептуры производимой продукции. В этом аспекте ведутся постоянные исследования технической лабораторией компании.

Ценообразованием в компании занимается финансовый отдел. Ассортимент не менялся и не пересматривался уже несколько лет. Маркетинговая деятельность в аспекте продвижения предприятием практически не ведется. Маркетинговый бюджет, как таковой не осуждается и выделяется финансовым отделам неохотно и не системно. Маркетинговые планы не составляются. Только план объема производства и продажи на год помесячно в количестве упаковок.

Менеджмент.

Главный ресурс компании и основной ее капитал – сотрудники, команда компетентных, целеустремленных, позитивно мыслящих людей. Главная ценность компании «Майбел» - стремительный профессиональный и карьерный рост ее работников. Все решения, принимаемые руководителями и действия работников организации, отражают общую для всех систему ценностей:

Дух коллективизма. Работа в команде важна для успеха компании «Майбел». Мы приветствуем взаимодействие работников с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями с целью повышения эффективности компании и качества жизни

Вознаграждение. Руководство компании признает высокие результаты деятельности и вклад каждого работника в общее дело компании, делая акцент, как на моральный, так и на материальный вид вознаграждения сотрудников. Руководство создает благоприятные условия труда и рабочую атмосферу, в которой каждый работник ощущает свою значимости для компании и получает удовлетворение от достигнутых результатов;

Отношение ТОР-менеджеров компании к своим подчиненным имеет первостепенное значение. Служащие компании, должны иметь основания доверять мотивам и честности своих руководителей. Руководство отвечает за создание продуктивной среды, для эффективной реализации ценностей компании

Преимущества работы в компании «Майбел»:

* работа в крупной быстро развивающейся компании;
* реальная возможность стремительного карьерного и профессионального роста;
* возможность регулярного повышения заработной платы, согласно результатам работы.

Так же в подчинении данного отдела находится техническая лаборатория компании, которая отслеживает качество производимой продукции согласно ГОСТам и ТУ одобренными государственными органами Украины.

Отдел маркетинга на предприятии отсутствует. Функции отдела маркетинга частично выполняются различными структурными подразделениями компании.

**2.5 SWOT-анализ**

Для систематизации данных полученных за время проведения маркетингового аудита внешней и внутренней маркетинговой среды компании «Майбел» необходимо составить SWOT-анализ (табл. 2.1).

**Таблица 2.1. Матрица результатов маркетингового аудита**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| Внешние факторы | 1. Рынок соков постоянно растет. 2. Потребление возросло до 12л в год и продолжает расти. 3. Существует возможность работы на международных рынках. 4. Можно развивать собственную дистрибьюционную сеть по Украине  6. Стоит уделить больше внимания поставкам в бюджетные организации (школы, д/с, санатории и.т.д.). 7. Для потребителя большую важность набирает именно полезность сока и его влияние на здоровье. | 1. Рынок соков в Украине - рынок олигополии.  2. Минус упаковки – отсутствие инновационных концепций. 3. В Украине в 2008 году возможно повышение цен на энергоносители. 4. Увеличивается потребление сока в пластиковой упаковке. 5. На рынок Украины выходят российские производители соков. 6. Невозможность продавать продукцию в супермаркетах и сетевых магазинах из-за высокой стоимости товарного места.. |
|  | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| **Внутренние факторы** | 1. У предприятия большой опыт работы на отечественном рынке. 2. С 1996г. в рамках Национальной программы «Дети Украины» предприятие осуществляет поставки в школы, школьные комбинаты и другие детские учреждения Украины. 3. У предприятия наработанная клиентская база для поставок в санатории и пансионаты Крыма и Украины. 4. У компании есть постоянный и надежный партнер в Беларуси. 5. Сок производиться из экологически чистого сырья произрастающего в Крыму. 6. Предприятие успешно участвует в тендерах на поставки в бюджетные организации. 7. Компания имеет возможность предоставить своим партнерам долгосрочные товарные кредиты. | 1. Основной проблемой в увеличении объемов продаж и части рынка является полное отсутствие средств на продвижение товара. 2. Оборудование не позволяет заменить внешний вид упаковки на более современный. 3. У предприятия недостаточно средств на борьбу с конкурентными товарами. 4. Не контролируются должным образом затраты на продажи. 5. Из-за небольшого оборота продукции крупные дистрибьюционные компании отказываются сотрудничать. 6. Недостаточно средств для работы с крупными национальными сетями. 7. Отсутствие на предприятии отдела маркетинга влечет за собой отсутствие или бессистемность маркетинговых действий |

**2.6 Обоснование введения отдела маркетинга в организационную структуру компании «Майбел»**

На основе проведенного маркетингового аудита и составленного SWOT-анализа необходимо определить основные цели компании и способы достижения этих целей.

Основные цели компании «Майбел» - увеличение части рынка, объема продаж и, как следствие, увеличение оборота капитала и прибыли.

Так же интересно было бы рассмотреть возможность создания новых бизнес-направлений для дальнейшей, успешной работы компании.

Какими методами в данных условиях можно достичь поставленной цели? Ответ на этот вопрос прост и понятен.

Для дальнейшего успешного развития компании необходим постоянный анализ – комплексные исследования рынков, анализ внутренней и внешней маркетинговой среды. Действительно ли это так необходимо? Что именно дают компании данные исследования? Я считаю, что для осознания себя и своего места на рынке, каждой компании необходимы знания и понятие конъюнктуры товарного рынка.

Изучение изменения макроэкономических факторов – доход потребителей, демографическая ситуация, инфраструктура рыка, темпы научно-технического прогресса, законодательное регулирование экономической деятельности и т.д. – дают определенные возможности, или наоборот могут нести угрозу существованию субъектов экономической деятельности.

Конъюнктурные исследования – это постоянный, целенаправленный сбор, анализ и обработка информации о состоянии экономики; товарного рынка; анализ и выявление особенностей и тенденций развития; прогнозирование основных параметров и разработка возможных альтернатив для принятия решений. Общая же цель анализа факторов создающих конъюнктуру – спрогнозировать их влияние на развитие конкретного товарного рынка, на котором работает или планирует работать предприятие, и в дальнейшем учитывать данные прогнозы при принятии важных управленческих решений.

Далее на основе полученных данных нужно определить миссию фирмы, ее стратегические и тактические цели, разработать маркетинговую стратегию, составить планы товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики. Далее на их основе сформировать маркетинговую политику предприятия.

Единственным способом достижения корпоративных целей (оборот, прибыль, доходность инвестиций и т.п.) является удовлетворение потребностей потребителя. Маркетингу, как функции менеджмента принадлежит в этом процессе особенная роль – задавать координаты остальным стратегическим направлениям деятельности фирмы.

Следующий этап – это реализация разработанной программы маркетинга и контроль ее выполнения.

Данный этап связан с принятием решений относительно каждого 4Р маркетинга – товар, цена, продвижение, распределение. Эти решения должны указать пути реализации маркетинговых стратегий, и в итоге достижение маркетинговых целей.

Реализация маркетингового плана не менее важна, чем планирование. План может стать реальностью только при взаимном сотрудничестве всех отделов компании. Не последнюю роль в этом играет соответствие организационной структуры предприятия определенным целям и подходам к их решению.

Контроль маркетинга – завершающий этап, которой в процессе реализации маркетингового плана дает возможность проанализировать правильно ли выбран путь достижения целей и, при необходимости скорректировать его.

Вопрос даже не в том, нужно или нет выполнять конкретные маркетинговые функции, ответ естественно будет позитивным. Вопрос в том, как именно эти функции распределить между подразделениями компании и кому именно из работников необходимо их выполнять, а так же кто будет это контролировать?

Я считаю, анализ деятельности компании «Майбел» дает четкое понятие, что данные функции необходимо поручить непосредственно маркетологам, т.е. людям четко представляющим себе порядок их выполнения, и дальнейшей реализации.

На основе проведенного аудита маркетинговой среды и составленного SWOT-анализа, было выявлено, что отдел маркетинга на предприятии отсутствует. Функции отдела маркетинга частично выполняются различными структурными подразделениями компании. Следовательно, первоочередными задачами для ЗАО «Майбел» являются:

* организация отдела маркетинга;
* разработка структуры маркетингового подразделения;
* определение функциональных обязанностей сотрудников;
* создание установочных документов подразделения.

Для осознания себя и своего места на рынке, каждой компании необходимы знания и понятие конъюнктуры товарного рынка. Выполнение данных функций должны обеспечивать работники отдела маркетинга, четко представляющие себе порядок их выполнения, и дальнейшей реализации.

Введение отдела маркетинга в организационную структуру предприятия необходимо для достижения основных целей компании «Майбел» - увеличения части рынка, объема продаж и, как следствие, увеличения оборота капитала и прибыли.

Так же отдел маркетинга будет заниматься разработкой взаимосвязи всех структурных подразделений с подразделением маркетинга.

**Раздел 3. Построение экономической модели развития ЗАО «Майбел»**

3.1 Обоснование выбора средств моделирования

При принятии управленческих решений относительно функционирования и развития экономического объекта необходимо учитывать важную характеристику внешней среды – неопределенность [7].

Под неопределенностью следует понимать отсутствие, неполноту, недостаточность информации об объекте, процесс, явление или неуверенность в вероятности информации. В условиях рыночной экономики существует масса источников возникновения неопределенности для различных экономических объектов.

Процесс установления рыночных отношений создает различные виды рискованных ситуаций, более того в работе предприятия риск становиться необходимым и обязательным его компонентом.

Под ситуацией риска следует понимать совокупность различных обстоятельств и условий, которые составляют обстановку того или другого вида деятельности. Ее сопровождают три условия:

* наличие неопределенности
* необходимость выбора альтернативы (отказ от них является разновидностью альтернативы)
* возможность оценить вероятность осуществления выбранных альтернатив

Таким образом, чтобы снять ситуацию риска, руководители предприятий вынуждены принимать решения и стремиться реализовать их.

Планирование развития предприятия требует использования современных методов и инструментов, которые снижают срочные затраты. Эффективным, адекватным решаемым задачам методом, является метод имитационного моделирования, основу которого составляет сценарный подход.

Имитационные модели позволяют проигрывать разные варианты развития предприятия, состояние внешней экономической среды. Они дают возможность проверить разные идеи, гипотезы и допущения относительно развития бизнеса, проанализировать последствия их реализации. Деятельность предприятия в модели отображается с помощью описания движения денежных потоков (поступлений и выплат, Кэш-Фло) как действий, происходящих в различные периоды времени.

С целью укрепления своих рыночных позиций и для того, чтобы определить альтернативу своего дальнейшего развития одной из первоочередных задач для ЗАО «Майбел» является организация отдела маркетинга - разработка структуры маркетингового подразделения, определение функциональных обязанностей сотрудников, создание установочных документов подразделения. Так же отдел маркетинга будет заниматься созданием взаимосвязи всех структурных подразделений с подразделением маркетинга и переориентация компании на решение первоочередных маркетинговых задач

Путем имитационного моделирования для определения сроков реализации инвестиционного проекта, необходимо проверить эффективность данного варианта инвестирования и дальнейшего развития компании в этом направлении.

Названные выше подходы положены в основу аналитической системы Project Expert 7 Holding компании «ПРО-ИНВЕСТ-ИТ» (Россия), которая базируется на методе оценки инвестиционных проектов UNIDO, ставшей стандартом де-факто в области бизнес-планирования и инвестиционного планирования в странах СНГ и Балтии. Последовательно моделируя в системе запланированную деятельность нового или действующего предприятия и изменения в экономическом состоянии среды, можно вести инвестиционное проектирование и финансовое планирование, создавать бизнес-планы, которые удовлетворяют международные требования, а так же оценивать эффективность реализации проектов [27].

Как инструмент финансового анализа, Project Expert выполняет две основные функции: во-первых, претворяет описание деятельности предприятия со слов пользователя в формализованное описание денежных потоков, во-вторых, рассчитывает показатели, на основании которых финансовый менеджер может делать выводы относительно результативности принятия управленческих решений.

Реализация экономико-математической модели данного проекта целесообразна с использованием аналитической системы Project Expert 7 Holding.

Система дает возможность моделировать деятельность предприятий разных размеров – от небольшого частного предприятия до холдинговых структур. С ее помощью можно создавать проекты любой сложности – от расчета окупаемости нового оборудования до оценки эффективности диверсификационной деятельности предприятия.

Project Expert позволяет проанализировать планируемую структуру затрат и прибыльность отдельных подразделений и видов продукции, определить минимальный объем выпуска продукции и предельные издержки, подобрать производственную программу и оборудование, схемы закупок и варианты сбыта

Project Expert дает возможность проанализировать несколько вариантов достижения целей развития предприятия и выбрать оптимальный. Программа позволяет проконтролировать выполнение бизнес-плана предприятия, сравнивая в ходе реализации его плановые и фактические показатели. Project Expert позволяет гибко учитывать изменения в экономическом окружении и оперативно отражать изменения [27]. Project Expert 7 Holding не требует глубокого знания математики и умения программировать – необходимо только хорошо знать бизнес-процесс, который описывается.

**3.2 Определение параметров для построения имитационной модели**

Для ревлизации модели в Project Expert 7 Holding нужно составить планы [10]:

* капитальных вложений
* персонала
* сбыта продукции
* финансирования инвестиционного проекта
* рассчитать общие затраты на проект
* определить показатели для оценки эффективности инвестиций.

**Месторасположение:** предполагается выделить отдельное помещение (кабинет) для размещения отдела маркетинга. Кабинет находится на этаже управленческого персонала и персонала по сбыту продукции. Площадь кабинета 16 кв.м., достаточная для размещения четырех человек и необходимой техники. В помещении необходимо сделать косметический ремонт, подвести необходимые коммуникации.

**Зависимость от инфраструктуры:** техническая инфраструктура электроснабжения соответствует качественным требованиям.

**Доступность ресурсов:** на территории предприятия доступны все необходимые вспомогательные ресурсы (электроэнергия), для устранения перебоев с подачей электроэнергии предусмотрено подключение к автономной электростанции предприятия.

Потребности проекта в специалистах могут быть удовлетворены за счет жителей региона, т.к. в Крыму имеется широкое предложение необходимых квалифицированных специалистов.

Будет создано четыре дополнительных рабочих места. Работники могут быть приняты в соответствии с результатами собеседования по направлению Центра занятости населения, или по рекомендации частных рекрутинговых компаний, после соответствующего подбора.

**План капитальных вложений.**

Требуемые производственные мощности (оборудование и оснастка): для достижения оптимальной работы отдела и обеспечения нормальных условий труда работников необходимо приобрести следующее оборудование (табл. 3.1).

**Таблица 3.1. План капитальных вложений.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№п/п** | **Статьи расходов** | **Кол-во** | **Цена за ед.** | **Сумма грн.** |
| 1 | 2 | 3 |  | 4 |
| 2 | Компьютеры и программное обеспечение | 4 | 3800,00 | 15200,00 |
| 3 | Многофункциональное устройство (принтер, ксерокс, сканер, факс) | 1 | 1000,00 | 1000,00 |
| 4 | Телефонный аппарат | 2 | 100,00 | 200,00 |
| 5 | Стол, оборудованный для работы за компьютером | 4 | 600,00 | 2400,00 |
| 6 | Вспомогательный стол для оргтехники | 1 | 300,00 | 300,00 |
| 7 | Стул для работы за компьютером | 4 | 180,00 | 720,00 |
| 8 | Стул для посетителей | 2 | 80,00 | 160,00 |
| 9 | **Итого:** |  |  | **19980,00** |

Основную часть вложений планируется произвести в течение первого месяца работы отдела маркетинга.

**План персонала.**

На сегодняшний день персонал компании «Майбел» полностью укомплектован. При осуществлении данного проекта планируется внесение следующих изменений в штатное расписание (табл. 3.2).

**Таблица 3.2 Потребность в квалифицированных сотрудниках**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Должность, квалификация** | **Кол-во чел** | **Пол** | **Источник пополнения** | **Оклад в мес. грн.** | **Занятость в мес. (дни)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | начальник отдела маркетинга | 1 | мужской, женский | ЦЗН, найм | 2500,00 | 22 |
| 3 | менеджер по рекламе и  связям с общественностью | 1 | 1500,00 | 22 |
| 4 | маркетолог-аналитик | 1 | 1500,00 | 22 |
| 5 | менеджер по развитию рынков сбыта | 1 | 1500,00 | 22 |

Организационно-управленченская структура предприятия – линейно-функциональная. Основные подразделения:

Отдел сбыта. Отдел логистики. Производственный отдел и техническая лаборатория. Финансовый отдел. Отдел кадров. Отдел безопасности. Юридический отдел.

Отдел маркетинга будет являться подразделением компании «Майбел».

Оплата труда персонала отдела маркетинга – оклад.

**Система мотивации**: в будущем планируется перевести отдел на оплату по системе оклад + процент от денежных поступлений, для увеличения сбыта продукции посредством эффективного планирования маркетинговой деятельности.

Использование сторонних консультантов: возможно привлечение сторонних профессиональных консультантов в области маркетинговых исследований.

**План сбыта продукции.**

Планируемый объем сбыта продукции на 2008 год представлен в таблице 3.3.

**Таблица 3.3. Планируемый объем сбыта на 2008 год.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ пп** | **Наименование** | **Цена реализации** | **Кол-во уп.** | **Сумма грн.** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Сок в упаковке 1 л |  |  |  |
| 3 | Сок в упаковке 0,2 л |  |  |  |
| **4** | **Итого:** |  |  |  |

При введении в структуру предприятия и системной работе отдела маркетинга предполагается увеличение плановых показателей 2008 года на 7% и плановых показателей 2009 года на 9%. Данные представлены в таблице 3.4.

Постоянные расходы на маркетинговую деятельность компании «Майбел» составляют 2% от объема сбыта. Предполагается, что увеличения данной статьи расходов не происходит. Т.е. независимо от наличия отдела маркетинга на предприятии планируемая сумма затрат на маркетинговую деятельность остается той же. Плановый расчет затрат на маркетинговую деятельность осуществляется от планируемого объема продаж. Следовательно, сумма вложений в маркетинговую деятельность компании «Майбел» увеличится, за счет увеличения объема сбыта.

**Таблица 3.4. Увеличение плановых показателей.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ пп** | **Наименование** | **Цена реализации** | **Кол-во уп.** | **Сумма грн.** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2008 год |  | 7% |  |
| 3 | Сок в упаковке 1 л |  |  |  |
| 4 | Сок в упаковке 0,2 л |  |  |  |
| 5 | **Итого за год:** |  |  |  |
| 6 | 2009 год |  | 9% |  |
| 7 | Сок в упаковке 1 л |  |  |  |
| 8 | Сок в упаковке 0,2 л |  |  |  |
| 9 | **Итого за год:** |  |  |  |
| 10 | **Итого за период:** |  |  |  |

Расчет планируемой суммы вложений на маркетинговую деятельность представлен в таблице 3.5 данного раздела.

**Таблица 3.5. Инвестиции в маркетинговую деятельность 2008-2009г.г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ пп** | **Наименование** | **План. объем сбыта, грн.** | **Вложения в маркетинговую деятельность, 2%** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | 2008 год |  |  |
| 3 | 2009 год |  |  |
| 5 | **Итого:** |  |  |

Часть суммы инвестируется предприятием, остальную часть предполагается выделить за счет дополнительного объема сбыта, непосредственно отделом маркетинга компании «Майбел».

**План финансирования проекта.**

Начальное финансирование отдела предполагается из собственных средств компании «Майбел».

Показателем эффективности проекта служит его окупаемость увеличение доли рынка продукции предприятия.

3.3 Реализация проекта в программе Project Expert

Особенность модели, описывающей работу компании, состоит в том, что результат работы отдела маркетинга базируется на дополнительном объеме продаж, т.е. увеличении плановых показателей 2008 года.

Основная валюта проекта – гривны. Так как проект пробный, то стартовый баланс нулевой. Издержки относятся на всю компанию. В модуле «Налоги» устанавливаем Налог на добавочную стоимость – 20%, общие отчисления с заработной платы 38% и налог на прибыль 25%. Финансовый год начинается в январе.

В таблице «Настройка расчета» устанавливаем общую ставку дисконтирования для основной валюты проекта (грн.) – 10% с шагом дисконтирования – год, для дополнительной (дол.США) – 8%.

В модуле «Календарный план» составляем этапы проекта: январь – организация деятельности, начало работы с февраля 2008 года.

В модуль «План персонала» вводим необходимое количество работников с определенным объемом заработной платы и устанавливаем дату начала выплат.

В модуль «Общие издержки» вносим маркетинговые затраты. Начальные затраты на организацию отдела и постоянные на маркетинговые мероприятия в течение двух лет. Устанавливаем схему выплат затрат.

В модуль «План сбыта» для моделирования дополнительного объема продаж, вносим наименование и цену продукции. Количество продукции помесячно разносится на основании расчета сезонности сбыта соков.

В таблицу пользователя «Другие поступления» вносим инвестиции головного предприятия в размере 19980грн. на начальную организацию проекта. Далее инвестиции в маркетинговую деятельность в размере 2% от планируемого объема сбыта на 2008 и 2009 год. Разрабатываем схему поступлений согласно использованию средств, для обеспечения эффективной маркетинговой деятельности предприятия. В таблицу пользователя «Дополнительные выплаты» вносим отчисления себестоимости продукции и затрат на ее реализацию, поквартально.

В дальнейшем, при необходимости изменить данные, можно сделать это в интерфейсе рабочего окна и воспользоваться возможностью автоматического пересчета проекта.

Далее, после обновления расчета проекта рассматриваем расчеты основных интегральных показателей эффективности инвестиционных проектов:

* срок окупаемости (РВР);
* индекс прибыльности (PI);
* чистый приведенный доход (NPV);
* внутренняя норма рентабельности (IRR).

На рисунке 3.1. показано, что при ставке дисконтирования основной валюты – гривны – 10% период окупаемости проекта, время за которое поступления от производственной деятельности покроют затраты, составит 15 месяцев.

Индекс прибыльности (PI) – коэффициент чистого дисконтированного дохода – для эффективных проектов должен быть более 1. В нашем случае PI равен 1,28, что свидетельствует об эффективности инвестиций.



**Рис. 3.1. Эффективность инвестиций.**

Чистый приведенный доход (NPV) – приведенная стоимость будущих прибылей дисконтированных с помощью дисконтной ставки 10% за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат в нашем проекте составит 608919грн. (положительное значение).

Внутренняя норма рентабельности (IRR) превышает действующие ставки банковских кредитов, следовательно так же указывает на эффективность инвестиций.

В отчете «Прибыли-убытки от операционной деятельности» (рис. 3.2., Приложение Б), показано, что со 2-го квартала 2009 года инвестиции в организацию отдела маркетинга не только окупаются, но и начинают приносить постоянный доход, который наблюдается даже после выплаты налога на прибыль.

Расчет эффективности инвестиционных проектов в международной практике осуществляется на основе таблицы (формы) «Поток реальных денег» (Кэш-Фло) (рис. 3.3., Приложение В).

Так же при необходимости можно проанализировать смоделированные финансовые показатели деятельности отдела маркетинга (рис.3.4.) на 2008- 2009 годы.



**Рис. 3.4. Финансовые показатели деятельности 2008-2009г.г.**

Исходя из вышесказанного, можно рассчитать плановую емкость реального рынка соков в литрах и в дол.США на 2008 и 2009 годы (формула 3.1) [2] :

Qr = nr • qr • p(3.1)

**Qr** – емкость реального рынка

**nr** – количество реальных покупателей

**qr** – количество реальных покупок

**p** – средняя цена

Данные внесем для сравнения в таблицу 3.6.

**Таблица 3.6. Расчеты емкости рынка соков**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Период расчета** | **Емкость рынка (л)** | **Емкость рынка (дол.США)** | **Доля рынка (л)** | **Доля рынка (дол.США)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | 2007 (факт) |  |  | 1,45% | 1,5% |
| 3 | 2008 (план) |  |  | 1,3% | 1,4% |
| 4 | 2008 (план, работа ОМ) |  |  | 1,6% | 1,5% |
| 5 | 2009 (план, работа ОМ) |  |  | 1,7% | 1,5% |

Емкость рынка соков в Украине увеличивается каждый год в среднем на 0,9% в литрах. Проанализировав данные в таблице 3.6. можно сделать следующие выводы:

* фактическая доля рынка ЗАО «Майбел» в 2007 году составила 1,45%-1,5%;
* плановая доля на 2008 год составит – 1,3%-1,4%;
* при введении в структуру предприятия отдела маркетинга плановая доля на 2008 год составит 1,6%-1,5%;
* далее, плановая доля рынка на 2009 год составит 1,7%-1,5%.

При повышении уровня инфляции и увеличении цены на продукцию доля рынка компании «Майбел», при условии работы отдела маркетинга, так же будет увеличиваться и в дол.США.

Для реализации модели в Project Expert 7 Holding я составила планы: капитальных вложений, персонала, сбыта продукции, финансирования инвестиционного проекта, рассчитала общие затраты на проект, определила показатели для оценки эффективности инвестиций.

При ставке дисконтирования основной валюты – гривны – 10% период окупаемости проекта составит 15 месяцев.

Индекс прибыльности (PI) – равен 1,28, что свидетельствует об эффективности инвестиций.

Чистый приведенный доход (NPV) – в проекте составил 608919грн. имеет положительное значение.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) превышает действующие ставки банковских кредитов, следовательно так же указывает на эффективность инвестиций.

В отчете «Прибыли-убытки от операционной деятельности» видно, что со 2-го квартала 2009 года инвестиции в организацию отдела маркетинга не только окупаются, но и начинают приносить постоянный доход, который наблюдается даже после выплаты налога на прибыль. Так же с момента окупаемости проекта начинает расти поток свободных денег (Кэш-Фло).

При этом плановое увеличение объема продаж увеличивается на 7% в 2008 году и на 9% в 2009 году, что соответственно приводит к увеличению валовой прибыли и чистого дохода компании «Майбел».

При ежегодном росте рынка на 0,9%, и постоянных затратах на маркетинговую деятельность в размере 2% от оборота, возможен рост доли рынка ЗАО «Майбел» при условии введения в организационную структуру отдела маркетинга.

**Раздел 4. Разработка нормативной документации для отдела маркетинга на ЗАО «Майбел»**

Функции отдела маркетинга формируются в зависимости от понимания компанией самого маркетинга. На мой взгляд, основными функциями являются:

* планирование маркетинговой деятельности;
* исследование рынка;
* позиционирование компании и продукта;
* ценообразование;
* ассортиментная политика;
* разработка новых идей и направлений деятельности компании;
* повышение уровня продаж и доли рынка продукции;
* анализ и контроль маркетинговой деятельности компании.

Необходимо кардинально перестроиться, переориентировать предприятие на подчинение производства сбыту и маркетингу. Повернуться лицом к Клиенту. Создать клиенто-ориентированную психологию на предприятии.

Для дальнейшей систематизации работы компании «Майбел» необходимо разработать нормативную документацию:

* определить структурную схему отдела маркетинга;
* составить «Положение об отделе маркетинга» на ЗАО «Майбел»;
* описать взаимосвязь отдела маркетинга с другими отделами компании «Майбел»;
* составить должностные инструкции сотрудников отдела маркетинга;
* подготовить предварительный план-график мероприятий.

**4.1 Предложение по организационной структуре отдела маркетинга**

Функциональная структура службы маркетинга предусматривает распределение обязанностей между сотрудниками отдела в соответствии с выполнением определенных маркетинговых функций: планирование продукта, маркетинговые исследования, реклама и PR, сбыт. Такая структура эффективна для больших предприятий с узким ассортиментом, действующих на небольшом количестве рынков. Главное преимущество данной структуры – ее простота.

Я считаю, что исходя из ассортимента выпускаемой продукции, для компании «Майбел» следует организовать следующую структуру отдела маркетинга (рис.4.1.)

**Начальник отдела маркетинга**

менеджер по рекламе и связям с общественностью

менеджер по развитию рынков сбыта

маркетолог-аналитик

**Рис.4.1. Организационная структура отдела маркетинга ЗАО «Майбел»**

Маркетинговая организационная структура внедряется в систему управления фирмой и должна удовлетворять следующие требования:

* небольшое количество уровней;
* создание условий на предприятии для развития интегрированного маркетинга;
* содействие постоянному удовлетворению потребностей существующих и потенциальных потребителей;
* обеспечение развития инновационной деятельности;
* гарантия быстрой адаптации товаров к требованиям рынков, на которых работает фирма
* содействие росту объемов продаж и снижению себестоимости продукции.

**4.2 Разработка нормативного документа «Положение об отделе маркетинга»**

**Положение об отделе маркетинга на ЗАО «Майбел»**

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение устанавливает в общем виде цель и задачи отдела маркетинга (далее по тексту «Отдел»), состав, обязанности, права и ответственность его сотрудников.

1.2. Отдел - структурное подразделение ЗАО «Майбел», \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.3. В своей деятельности Отдел руководствуется \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2. Цели и задачи отдела маркетинга**

Общая цель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цели и задачи отдела маркетинга направлены на достижения общих целей предприятия.

**2.1. Цели деятельности отдела:**

* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел маркетинга не подменяет другие подразделения, а ориентирует деятельность других подразделений на рынок и координирует их работу с общими для всего предприятия целями рыночной деятельности.

**2.2. Задачи отдела маркетинга:**

* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. Структура отдела маркетинга**

3.1. Структура Отдела определяется возложенными на него задачами и спецификой выпускаемой предприятием продукции.

3.2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**4. Функции отдела маркетинга**

4.1. Организация процесса маркетинговых исследований.

4.2. Поиск и систематизация информации о:

4.3. Сбор информации о конкурентах по следующим направлениям:

4.4. Составление по результатам маркетинговых исследований \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.5. Проведение анализа существующих сетей сбыта продукции, который включает: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.6. Проведение анализа существующей системы снабжения, который включает: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.7. Проведение экономического анализа ассортимента выпускаемой продукции, который включает подготовку предложений по оптимизации ассортимента выпускаемой продукции с учетом требований сертификации продукции, а также законодательства;

**5. Права отдела маркетинга**

Начальник отдела маркетинга визирует все документы, связанные с деятельностью отдела (планы, договоры, отчеты, сметы, справки, пр.).

**6. Взаимосвязи отдела маркетинга со структурными подразделениями**

Для выполнения функций и реализации прав отдел маркетинга взаимодействует:

**6.1. С бухгалтерией по вопросам:**

6.1.1. Получения:

6.1.2. Предоставления:

**6.2. С финансовым отделом по вопросам:**

6.2.1. Получения:

6.2.2. Предоставления:

**6.3. С производственным отделом по вопросам:**

6.3.1. Получения:

6.3.2. Предоставления:

**6.4. С технической лабораторией по вопросам:**

6.4.1. Получения:

6.4.2. Предоставления:

**6.5. С отделом логистики и МТО по вопросам:**

6.5.1. Получения:

6.5.2. Предоставления:

**6.6. С отделом сбыта по вопросам:**

6.6.1. Получения:

6.6.2. Предоставления:

**6.7. С отделом кадров по вопросам:**

6.7.1. Получения:

**6.8. С юридическим отделом по вопросам:**

6.8.1. Получения:

6.8.2. Предоставления:

**7. Ответственность отдела**

7.1. Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций отдела несет начальник отдела маркетинга.

7.2. На начальника отдела маркетинга возлагается персональная ответственность в случае: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Заключение**

1. Одной из первоочередных задач для ЗАО «Майбел» является организация отдела маркетинга - разработка структуры маркетингового подразделения, определение функциональных обязанностей сотрудников, создание установочных документов подразделения, разработка маркетинговых планов и т.д. Создание взаимосвязи всех структурных подразделений с подразделением маркетинга и переориентация компании на решение первоочередных маркетинговых задач.

2. При возникновении такой ситуации на рынке, когда реализовать все функции маркетинга силами существующих звеньев компании не удается, возникает осознанная необходимость в организации отдела маркетинга для реализации специфических функций, требующих специально подготовленных специалистов.

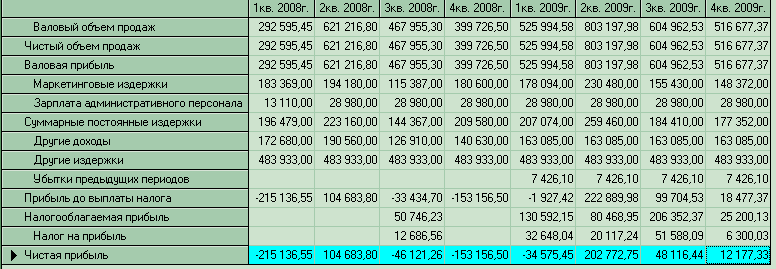
3. Осуществление маркетинговой деятельности предприятием можно рассматривать как самостоятельный инвестиционный проект, с последующей его окупаемостью и дальнейшим использованием для получения дополнительной прибыли предприятием. Такой подход к решению проблемы организации отдела маркетинга, обуславливает степень новизны проводимого исследования.

4. Ведение маркетинговой деятельности на предприятии непосредственно отделом маркетинга положительно влияет на улучшение экономических и маркетинговых показателей работы компании. Данные выводы можно сделать исходя из анализа экономической модели введения отдела маркетинга в организационную структуру ЗАО «Майбел».

**Перечень использованных литературных источников**

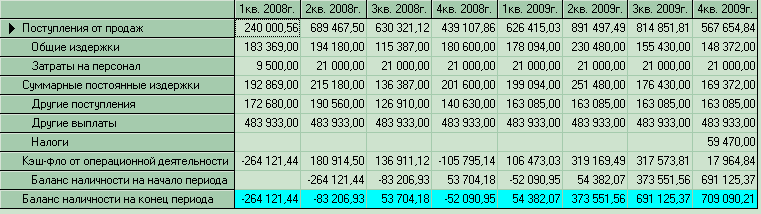
1. Маркетинг менеджмент. 11-е изд./Ф.Котлер.-Спб.: Питер, 2003.-800с.: ил.– (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник.-Київ: Лібра, 2004.-712с.
3. Маркетинговые исследования компании Тетра Лаваль Украина на соковом рынке Украины.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч.посібник.- К.: КНЕУ, 1999.- 384с.
5. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
6. Ансофф И.Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питек Ком, 1999. – 416с.
7. Довгань С.М. Математичне моделювання в маркетингу: Навчально-методичній посібник.- Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2002.- 123с.
8. Навчальний посібник для самостійної роботи з дисципліни “Інвестування” для студентів спеціальності 8.050108 “Маркетинг” / Укладачі Т.Б.Решетіловва, С.М.Довгань. -Дніпропетровськ: НГУ, 2003.-47с.
9. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс.-К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2002.-448с.
10. Бізнес-план инвестиционного проекта / Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана.-М.:Агроконсалт, 1996, 100с.
11. Бережная Е.В., Бережной В.И. Математические методы моделирования экономических систем: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
12. Project Expert 6. Руководство пользователя. – М.: Про-Инвест Консалтинг, 1999. – 440 с.
13. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник.-К.: КНЕУ, 2001.-240с.
14. Рекламные процедуры Клеппнера. 15-е изд/Дж.Т.Рассел, У.Р.Лейн.-СПб.: Питер, 2003.-928с.
15. Лукьянец Т.І. Рекламний менеджмент: Навч.посібник.-2-ге вид.,доп.-К.:КНЕУ, 2003.-440с.
16. Примак Т.О. .Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник.-К.:Ельга, Ніка-Центр,2003.-280с.
17. Периодическая литература.
18. <http://www.repiev.ru/articles.htm> (Школа Александра Репьева, статьи)
19. [www.fnd.com.ua](http://www.fnd.com.ua) (сайт журнала «food & drinks» продукты и напитки)
20. [www.Management.com.ua](http://www.Management.com.ua) (Интернет-портал для управленцев)
21. [www.marketing-ua.com](http://www.marketing-ua.com) (международная маркетинговая группа)
22. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) (энциклопедия маркетинга)
23. [www.my-market.ru](http://www.my-market.ru) (маркетинговые исследования и консультации)
24. [www.b2blogger.com/articles/manage//34.html](http://www.b2blogger.com/articles/manage//34.html) (блогоиздание о В2В маркетинге)
25. <http://bin.com.ua/templates/analitic_article.shtml?id=63956> (Business Information Network)
26. <http://www.delo.ua/news/economics/world/info-62022.html> (газета «Дело»)
27. <http://www.invest-em.ru/it/programs/pe/index.php> (группа компаний Финансист)
28. [www.reklaming.ru/shema.htm](http://www.reklaming.ru/shema.htm) (сайт консультанта по маркетингу Дмитриевой И.)
29. [e2000.kyiv.org/biblioteka/index.shtml](http://e2000.kyiv.org/biblioteka/index.shtml) (экономическая библиотека)
30. [www.sokrat.kiev.ua](http://www.sokrat.kiev.ua) (новости, статьи)

**Приложение А**



**Рис. 3.2. Прибыли-убытки проекта, в грн.**

**Приложение Б**



**Рис. 3.3. Кэш-Фло от операционной деятельности, в грн.**