**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**Проект маркетинговой стратегии**

**Радиостанции «европа плюс»**

**2003 г.**

**С О Д Е Р Ж А Н И Е:**

[Введение 3](#_Toc145964073)

[1. Маркетинговые исследования радиорынка 7](#_Toc145964074)

[**1.1.Общая характеристика российского радиорынка** 7](#_Toc145964075)

[**1.2. Исследование конкурентных позиций коммерческих радиостанций на рынке Санкт-Петербурга** 23](#_Toc145964076)

[**1.3.Конкурентные преимущества радиостанции «Европа «Плюс»** 30](#_Toc145964077)

[ВЫВОДЫ 43](#_Toc145964078)

[2.Планирование комплекса маркетинга радиостанции «Европа Плюс» 45](#_Toc145964079)

[**2.2. Определение миссии радиостанции** 45](#_Toc145964080)

[**2.2. Формулирование главной цели радиостанции и направлений ее маркетинговой политики** 46](#_Toc145964081)

[**2.3. Выбор стратегии развития радиостанции** 48](#_Toc145964082)

[**2.4.Выбор стратегии конкуренции** 49](#_Toc145964083)

[**2.5. Формулирование задач и целей отдела маркетинга** 49](#_Toc145964084)

[**2.6.Построение «дерева целей»** 54](#_Toc145964085)

[ВЫВОДЫ 58](#_Toc145964086)

[3.Расчет цикла выполнения маркетинговой программы 59](#_Toc145964087)

[**3.1.Построение сетевой модели маркетингового комплекса работ** 59](#_Toc145964088)

[**3.2 Расчет оценок ожидаемых продолжительностей работ и параметров сетевой модели (СМ)** 69](#_Toc145964089)

[**3.3.Оптимизация сетевой модели** 75](#_Toc145964090)

[4.Программа мероприятий по формированию имиджа радиостанции 77](#_Toc145964091)

[Заключение 85](#_Toc145964092)

[Список использованной литературы 87](#_Toc145964093)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 90](#_Toc145964094)

# Введение

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на решение любых задач потребителя. В частности, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном виде товара или услуги, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализа конкурентоспособности товара или услуги фирмы и товаров или услуг конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции. Выполнение перечисленных функций стратегического маркетинга является очень сложной проблемой.

В настоящее время маркетинговый подход на стадии формирования стратегии объекта применяется редко в связи со значительными трудностями в прогнозировании потребностей потребителей. Особенно сложно прогнозировать потребности потребителей в области культуры, сфере досуга и развлечений, креационной сфере. Фундаментальные экономические исследования в области прогнозирования культурной среды практически отсутствуют даже в развитых странах. В России реализация задач стратегического маркетинга в данной сфере усложнена и тем обстоятельством, что наша страна имеет весьма небольшой опыт реального применения стратегического маркетинга, во многих, даже крупных компаниях, не осознается необходимость организации службы маркетинга как самостоятельного подразделения. Мало внимания уделяется вопросам стратегического планирования, как правило, о стратегических целях организации персонал имеет лишь общее представление.

Однако, динамично развивающаяся деловая среда настойчиво ставит перед менеджерами целый ряд проблем, одной из которых является повышение конкурентоспособности товаров и услуг. Ее решение невозможно без анализа факторов внешней и внутренней среды организации, конкурентного анализа и других важных элементов деловой среды.

Особый интерес вызывают сегодня средства массовой информации как активные агенты социализации современного общества, субъекты рынка, оказывающие огромное влияние на политические, экономические и социально-культурные процессы. Мир звуко-зрительных образов вторгается во все сферы социокультурной жизни, косвенно влияя даже на тех людей, которые по каким-то причинам не смотрят телевизор и не слушают радио. В то же время качественные характеристики этой бесспорно существенной составляющей жизни социума, их влияние на социально значимые процессы изучаются недостаточно.

Несмотря на бурное развитие в настоящее время российского рынка масс-медиа, он остается весьма малоизученным. Специалисты на Западе и в России не спешат делиться успешным опытом завоевания аудитории.

Практически отсутствуют научно обоснованные исследования социально значимых последствий выхода в теле- и радиоэфир передач, конструирующих реальность, которая становится частью жизненной среды аудитории. Самыми распространенными способами «обратной связи» стали в последние годы количественные исследования и опросы общественного мнения, позволяющие выстроить рейтинги, от которых в значительной степени зависит финансовое благополучие теле- и радиокомпаний, делающих «ставку» на рекламу. Все это крайне усложняет задачу детального анализа рынка масс-медиа с научно-практической точки зрения.

Вместе с тем, изучению социальной роли СМИ, в частности, радиовещания, вопросам его эффективности, прослеживанию социальных процессов, обусловленных его функционированием посвящено много работ российских ученых: А.Н.Андреева, Ю.В.Воронцова, В.В.Бойко, Т.М.Дридзе, Е.Я.Дугина, Б.М.Фирсова и других. Изучается социально-психологический характер влияния СМИ на социум и за рубежом.

**Целью данного исследования** является разработка стратегии маркетинга для радиостанции «Европы Плюс» - лидера радиовещания в г.Санкт-Петербурге среди радиостанций FM-диапазона.

Для выполнения цели данного исследования предполагается выполнить следующие **задачи:**

1.Осуществить маркетинговый анализ внешних и внутренних факторов деловой среды радиостанции «Европа Плюс», выявить основные тенденции развития рынка радиовещания в Санкт-Петербурге.

2.Определить конкурентные преимущества радиостанции «Европы Плюс» и конкурентные преимущества ее основных конкурентов; выявить и охарактеризовать целевую аудиторию радиостанции.

3.Обобщить результаты маркетингового анализа и на их основе осуществить планирование комплекса маркетинга радиостанции, в том числе сформулировать цели и задачи отдела маркетинга в целях сохранения достигнутых конкурентных преимуществ и приобретения новых.

4.Построить сетевую модель маркетингового комплекса работ и рассчитать ее параметры.

5.Разработать программу мероприятий по формированию нового имиджа радиостанции «Европа Плюс», которая позволит усилить ее позиции на рынке, увеличить долю рынка, создать благоприятный образ у целевой аудитории и сформировать широкую группу лояльных к радиостанции слушателей.

Теоретической основой работы послужили труды известных зарубежных и отечественных специалистов в области маркетингового анализа и стратегического маркетинга, а также в сфере изучения массовой коммуникации. Практическая основа – информационные материалы маркетинговых фирм «Комкон-СПб» и «Gallup Media», радиостанции «Европы Плюс».

# 1. Маркетинговые исследования радиорынка

## **1.1.Общая характеристика российского радиорынка**

Как это ни парадоксально звучит, но при почти столетней истории радиовещания в России даже сегодня основным бичом российских аудиовизуальных средств массовой информации является общий дефицит знаний о современном радио вообще и о критериях, позволяющих в понятной и доступной форме классифицировать российские радиостанции и определить основные тенденции развития нашего радиовещания на рубеже веков, в частности.

90-е годы явились временем, когда российское радио стремилось компенсировать огромное отставание от мирового опыта радиовещания, которое накопилось за годы государственной монополии, отягощенной страшным идеологическим давлением и железным занавесом. Сегодня все перемены в области современного радиовещания активно обсуждаются в СМИ.

И все-таки систематизировать отечественных радиостанций, заполняющих наш эфир – задача не из простых.

Предлагаемая далее система классификации имеет три основных подхода:

- с точки зрения формы собственности;

- типа радиовещания;

- формата.

Классификация по форме собственности.

1. Государственное радиовещание.

К государственному радио относятся радиостанции, которые содержатся на средства всего общества. В их основную задачу в условиях рыночной экономики в идеале входит удовлетворение нужд всего общества, которые по тем или иным причинам не могут быть удовлетворены частными аудиовизуальными средствами массовой информации. На практике это выливается в ту же государственную монополию, т.е. эти радиостанции стремятся взять на себя непосильную ношу отвечать на запросы всех и вся и при этом самим оставаться оценщиками качества своей же собственной продукции.

В начале 90-х годов руководство существовавших тогда государственных российских радиостанций не имело ни желания, ни заботы воспринимать свои организации как существующие в условиях конкурентного радиорынка, что было вполне естественно. Положение усугублялось тем, что владельцы или совладельцы начинавших заявлять о себе коммерческих музыкальных станций (а это были, в основном, иностранцы), имея навыки работы на цивилизованном западном рыночном пространстве, не имели абсолютно никакого опыта завоевания российской аудитории в условиях нашего нарождающегося рынка.

Бывало, что в директорское кресло государственных радиовещательных компаний попадали люди, имевшие устаревшие представления о функционировании радио. Зачастую они руководствовались лишь собственными идеями и опытом о том, как, по их мнению, это должно было происходить. Ведь слушают радио практически все и, основываясь лишь на этом, каждый считал себя вполне компетентным высказывать свои суждения и, что еще хуже, принимать решения, влияющие на этот важнейший вид средств массовой информации.

Словом, тепличные условия, созданные долгими десятилетиями государственной монополии на радиовещание, сохраняли девственно чистыми умы наших государственных радиобоссов, особенно когда речь шла о развитии радио в условиях свободной рыночной конкуренции. Подобное состояние интеллектуальной ограниченности приводило некоторых из них к совершению стратегических ошибок. Они думали, что защищают высшие интересы народа. Им казалось, что они знают, какое именно радио нужно публике, тем более, что инструментов проверки правильности их выводов практически не существовало. Появление на рынке молодых коммерческих радиостанций опровергло их взгляды. Эти люди, так долго находившиеся у руля радиовещания, вдруг увидели, что их программы, призванные, якобы для того, чтобы образовывать и направлять массы, не выдерживают абсолютно никакой критики. Одновременно высокий рейтинг и приемы работы, которые использовали многие частные радиостанции, еще раз убедительно доказывали, что эфемерная популярность и народность старых методов радиовещания рассыпается как карточный домик при первом же опросе общественного мнения.

2.Полугосударственное и некоммерческое частное радиовещание.

К этому типу радиовещания относятся радиостанции, которые финансируются частично государством, частично спонсорами (владельцами), частично за счет рекламы. В их задачу не входит (либо входит в очень малой степени в качестве вспомогательной) коммерческая деятельность как таковая. Они изначально являются нерентабельными с финансовой точки зрения. Подобные аудиовизуальные средства массовой информации призванные, в первую очередь, удовлетворять культурные, социальные, этнические, религиозные и пр. потребности определенного, достаточно узкого круга слушателей, сталкиваются с серьезными трудностями в области увеличения своего рейтинга, и, следовательно, в области финансирования.

Если коммерческие радиостанции, живущие, в основном, за счет рекламы, стремятся убедить нас в необходимости так или иначе потратить наши деньги, некоммерческое радио является инструментом влияния на наши взгляды и на наше мнение. При этом оно практически не обращает внимания на то, слушают его или нет, т.е. на свой рейтинг и тот факт, интересны его программы для самой широкой публики или нет.

3. Коммерческое радиовещание.

Частное коммерческое радиовещание имеет своей целью исключительно зарабатывание денег, поэтому все программы этих аудиовизуальных средств массовой информации направлены на удовлетворение вкусов самой широкой аудитории, чаще всего совсем невзыскательных.

Классификация по типам радиовещания.

Этот принцип классификации очень часто путают с форматом, но это совсем не формат. При классификации по типу радиовещания за основу берется соотношение в эфире информации и музыки.

Итак:

1. Информационное вещание.

При информационном типе вещания музыки в эфире практически не бывает. Обычно - это "закольцованные" выпуски новостей с постоянным обновлением информации по мере поступления и рекламными вставками. Иногда на некоторых радиостанциях к выпускам новостей добавляются и короткие ток-шоу. Такого типа радиовещания в России пока не существует, однако оно достаточно развито в США и Западной Европе.

Под этот тип вещания подпадают и чистые ток-шоу радиостанции, которые становятся все более популярными особенно в США. В их эфире обсуждаются различные проблемы общего характера, проводятся интерактивные опросы, звучат телефонные разговоры с радиослушателями, так называемые чаты.

2. Информационно-музыкальное вещание.

Здесь соотношение информации и музыки где-то 60 - 70% к 30 - 40%, т.е. 60 - 70% информации, 30 - 40% музыки.

3. Музыкально-информационное вещание.

Здесь соотношение информации и музыки меняется на противоположное: 30 - 40% информации и 60 - 70% музыки.

Под типы радиовещания, указанные в пунктах 2 и 3, подпадает большинство государственных и некоммерческих частных радиостанций.

4. Музыкальное вещание.

Количество информации, включая короткие рубрики и выпуски новостей, не превышает 10-20% эфирного времени. Остальное – музыка. Под этот тип вещания можно подвести подавляющее большинство музыкальных коммерческих радиостанций.

Классификация по формату вещания.

Самый интересный и богатый вариантами вид классификации. Для того, чтобы избежать разночтений, дадим сначала определение формату.

Формат - это стиль радиопрограмм, призванный удовлетворить вкусы своей целевой аудитории.

Главным признаком определения целевой аудитории является возраст и, как следствие, социальный статус слушателей, например: 25-35 лет, 15-25 лет и т.д., т.е. активное работающее население, учащиеся и молодежь и так далее.

Основными критериями, определяющими формат, являются стилистика звучащей в эфире музыка и имидж эфира, зависящий от многих факторов, в первую очередь таких, как так называемая "музыкальная одежда" эфира, т.е. джинглы, музыкальные заставки и шумы, манера работы ди-джеев или ведущих музыкальных программ, форма подачи музыкального материала, его компановка и микширование.

Форматирование музыкальных радиопрограмм восходит к 50-ым годам, и началось оно в США, стране-законодательнице мод в сфере радиобизнеса, поэтому все нижеприведенные форматы и субформаты заимствованы из североамериканской классификации.

Классификация по формату выглядит таким образом:

1. АС (Adult Contemporary) - современная музыка для взрослых. Самый распространенный формат. Его основная целевая аудитория - 25-45 лет. У этого формата есть субформаты:

- Soft AC - мягкий АС с преобладанием спокойных, лирических песен и малым количеством текущих хитов (тип старое "Ностальжи"), с целевой аудиторией 30-45 лет,

- Hot AC - горячий АС с преобладанием более ритмичной музыки и чуть большим количеством текущих хитов (тип "Радио Монте Карло"), с целевой аудиторией 25-35 лет,

АС в качестве приставки, обозначающей более старшую целевую аудиторию, появляется и в других форматах, что мы увидим чуть ниже.

2. CHR (Contemporary Hit Radio) - современное хитовое радио с целевой аудиторией 12-25 лет. Здесь также можно выделить несколько субформатов:

- CHR/Pop - с преобладанием хитов в стиле поп (тип "РДВ"),

- CHR/Rhythmic - с преобладанием ритмичной танцевальной музыки, танцующее радио (тип "Европа Плюс"),

- Modern Rock oriented CHR - с преобладанием композиций в стиле современный рок и поп-рок (тип "Максимум"),

- а также ряд других очень узконаправленных стилевых разновидностей формата CHR.

3. Rock - Рок-радиостанции, в эфире которых преобладают композиции в стилях рок-н-рол и рок с целевой аудиторией 18-35 лет. Это - достаточно узкий формат, но у него тоже есть несколько субформатов:

- AR (Active Rock) - активный рок и рок-н-рол с достаточно большим каталогом классических песен в этом стиле 70-х - 90-х годов (тип "Радио 101"),

- AOR (Album Oriented Rock) - с преобладанием не попавших в хит-парады малоизвестных альбомных песен, в основном, известных исполнителей (мне неизвестны российские радиостанции, работающие в этом формате),

- Modern Rock - Mainstream Rock - современный рок - рок в стиле мейнстрим, т.е. ориентированный на средний вкус, формат, чем-то пересекается с Modern Rock oriented CHR (российских примеров привести не могу),

- сюда же можно отнести и очень узконаправленный Rock Alternative (альтернативный рок).

Далее перечислим несколько видов форматов, которые представлены в отечественном радиоэфире или очень мало, или не представлены совсем:

4. Classical - классическая музыка (тип - самое первое "Радио Классика") с очень узкой целевой аудиторией без возраста,

5. Oldies - ретроформат с целевой аудиторией от 45 лет (тип "Радио Ретро"),

6. NAC/Smooth Jazz - мягкий джазовый формат с целевой аудиторией 30-45 лет (тип уже несуществующего "Престиж Радио"),

7. Alternative - альтернативная музыка с целевой аудиторией 18-25 лет и его субформат:

- Alternative AC - с целевой аудиторией 25-35 лет,

8. Urban - преимущественно "черная" музыка в стиле урбан и рэп с целевой аудиторией 12-20 лет и его субформат:

- Urban AC - для более "старших товарищей",

9. R&B (Rhythm and Blues) - ритм-энд-блюз - активный формат с целевой аудиторией 25-40 лет,

10. Country - кантри - народная североамериканская музыка,

11. Folk - фолк - народная стилизованная музыка,

12. Christian - музыка религиозного содержания, в том числе и в современной обработке,

13. EZ (Easy Listening) - фоновый, ненавязчивый, мягкий формат с расслабляющей, успокаивающей музыкой.

Теперь обратимся к цифрам. GfK-ВЦИОМ (Медиамар) более трех лет проводит дневниковые исследования аудитории радио по общенациональным выборкам, а также в 30-40 крупнейших городах России. Исследование «Российская Медиа Карта» проводится «волнами» 3-4 раза в год, и по его результатам готовятся как общенациональные отчеты, так и отчеты по каждому крупному городу, включенному в выборку. В дневниковых исследованиях участвуют респонденты в возрасте от 12 лет и старше.

Около половины времени, затрачиваемого населением России на прослушивание радио, традиционно приходится на вещание по радиотрансляционной сети.

Недельная аудитория Радио России в целом по стране составляет почти 50 миллионов человек, т.е. около 40% населения страны в возрасте более 12 лет. Более 90 процентов аудитории Радио России - это слушатели первой программы радиотрансляционной сети.

Вещание Радио России во всех регионах страны перекрывается программами местных государственных телерадиокомпаний (ГТРК), в основном в утренние часы, а также на непродолжительное время днем и вечером. Недельная аудитория радиопрограмм местных ГТРК в крупных городах составляет 25-30% населения.

На вторую программу радиотрансляционной сети приходится около 50 процентов аудитории радиостанции «Маяк». В целом же недельная аудитория «Маяка» составляет около 15 процентов населения страны.

Вещание в FM диапазоне занимает примерно третью часть общего времени слушания, и эта доля последние годы неуклонно растет.

Естественно, что профили аудитории радиотрансляционной сети и эфирного радио сильно различаются. Среди слушателей радиотрансляционной сети преобладают люди старшего и среднего возраста. Аудитория эфирного радио - молодежь, состоящая на три четверти из слушателей в возрасте до 35 лет.

Поэтому российский радиоэфир занят в основном музыкальными радиостанциями. «Разговорные» форматы радио в эфире почти отсутствуют: с одной стороны сильна конкуренция со стороны Радио России, с другой стороны, люди среднего и старшего возраста, на которых, как правило, ориентированы «разговорные» радиостанции, еще слабо представлены в аудитории эфирного радиовещания.

Пока еще рано говорить о том, что эфирные радиостанции дифференцированы по целевым аудиториям. Узкие возрастные границы аудитории эфирного радио приводят к тому, что профили аудитории музыкальных радиостанций не сильно разнятся друг от друга. Как правило, различия в составе аудитории одной радиостанции в течение дня - утром, днем, вечером - более существенны, чем различия в составе аудитории разных радиостанций.

Среди эфирных радиостанций с большим отрывом от ближайших конкурентов лидируют «Европа плюс» и «Русское радио». В настоящее время обе радиосети имеют примерно равную аудиторию как в Москве, так и по стране в целом.

При этом аудитория «Европы плюс» в последние годы достаточно стабильна, а аудитория «Русского радио» растет высокими темпами как за счет расширения географии вещания станции, так и за счет очень быстрого «набора» аудитории в каждом новом городе, вошедшем в сеть.

Радио России «Ностальжи», география вещания которого сопоставима с «Русским радио» и «Европой плюс», а также создавшие широкую сеть вещания в регионах Радио Модерн, Радио 101, Радио «Рокс» входят в первую десятку эфирных радиостанций России по охвату аудитории, прежде всего благодаря географической широте вещания.

Большой популярностью пользуются общенациональные сети вещания радиостанций «Серебряный дождь» и «Эхо Москвы», больше половины слушателей этих станций дает региональное вещание.

Почти в каждом крупном региональном центре России есть одна-две местные станции, аудитория которых в абсолютном выражении сопоставима с аудиторией некоторых столичных радиостанций в Москве (несмотря на то, что население этих городов в десятки раз меньше населения Москвы).

Лет пять назад в большинстве крупных городов России лидерами эфира были, как правило, местные радиостанции. Наличие местных новостей, оперативной городской информации, более «попсовый» формат вещания давали местным музыкальным радиостанциям ряд весомых преимуществ перед единственной тогда крупной общероссийской сетью Европы плюс.

С приходом на региональные рынки еще одной общенациональной сети – «Русского радио» - ситуация в крупных городах изменилась. В регионах «Русское радио» потеснило прежде всего местные радиостанции, отвоевав у многих из них лидирующее положение на местных рынках.

Сейчас местные радиостанции лидируют в эфире лишь в нескольких крупных городах – «Радио Радуга» (Ижевск), «Радио Магнат» (Волгоград), «Авторадио» (Пермь), «Ви-Би-Си» (Владивосток), «Радио Пассаж» (Казань), «Волна Байкала» (Иркутск), но прочность их положения в условиях усиливающегося проникновения общенациональных радиосетей на местные рынки далеко не очевидна. В ряде крупных городов местные радиостанции сохраняют вторые места в рейтингах – «Интерволна» (Челябинск), «Авторадио» (Красноярск), «Радио НТН» (Новосибирск), «Радио Максимум» (Самара).

Особо следует сказать о FM-радиостанциях. FM-радиостанция сегодня способна стать настоящим "коллективным пропагандистом и агитатором". На специалистов по обработке общественного мнения производят впечатление и кампании типа "Голосуй - или проиграешь", рассчитанные, прежде всего на молодежь, и несколько фестивалей, организованных радиостанциями и собравших невероятное количество публики.

Сегодня благоприятное впечатление от новых возможностей радио может быть проверено строгим арифметическим расчетом: методики, используемые такими компаниями, как "Комкон-СПб" или Gallup Media, позволяют "с точностью до миллиметра" определить численность ежедневной аудитории той или иной станции. К тому же, как показывает практика, инвестиции в создание новой радиостанции относительно невелики, форматное "ноу-хау" - основная идея новой станции - и люди, способные ее осуществить, тоже не требуют астрономических расходов. Полное отсутствие свободных частот в московском FM-диапазоне с лихвой компенсируется изрядным количеством "убитых" станций, готовых на определенных условиях принадлежать новому инвестору.

Приход на рынок FM-радиостанций серьезных денег и серьезных игроков наглядно обозначил и еще одну тенденцию. Если на первоначальном этапе развития FM-вещания в России каждая станция подчинялась своим единственным и неповторимым учредителям, то сейчас новые хозяева FM изначально стремятся объединить под своим крылом несколько радиостанций. Это объясняется не только и не столько их непомерными аппетитами: создание радиохолдингов является приоритетной тенденцией и на американском радиорынке. После отмены антимонопольного закона, ограничивавшего предельно допустимое количество станций в одних руках, в Соединенных Штатах появились настоящие радиомонстры - такие компании, как Cox и Infinity, владеющие огромным количеством радиостанций по всей стране. Нередко на одном локальном рынке можно встретить три-четыре компании, поделившие весь рынок между собой. Например, московскому FM-рынку еще далеко до такой степени концентрации эфирного капитала. Но, что называется, процесс пошел - и вряд ли это должно рассматриваться с негативной стороны.

Первые радиохолдинги в Москве появились не сегодня. Связки "Русское радио" - "Радио Классика" и "Европа Плюс" - "Радио Ретро" существуют на рынке далеко не первый год. Однако холдингом в прямом смысле слова эти структуры назвать сложно, просто крупная станция, зарабатывающая большие деньги, инвестирует часть средств в создание дочерней станции. Первая попытка создания полноценного холдинга - с более или менее продуманным разделением форматов и достаточно прозрачной политической подоплекой - была предпринята московским правительством (и соответствующим комитетом по науке и технологиям) в начале прошлого года. Концерн "Радио Центр" объединил в своем составе общественно-политическую станцию "Говорит Москва", вещающую на третьей кнопке проводного вещания и получившую впоследствии FM-частоту; спортивную радиостанцию "Радио Спорт" и хорошо известное молодежное "М-Радио", вещающее в УКВ-диапазоне. Как ни печально, но первый опыт создания радиохолдинга был неудачным. Изначально в проект были вложены серьезные инвестиции - по техническому оснащению студии "Радио Центра" остаются одними из лучших в Москве, к тому же "Радио Спорт" и "Говорит Москва" получили FM-частоты без всякого конкурса, который по закону должен проводиться в таких случаях специальной конкурсной комиссией Федеральной службы по телевидению и радиовещанию. Однако при самых выгодных стартовых условиях совокупность ошибок, допущенных при строительстве холдинга - недостаточно продуманные форматы, нерешенные проблемы с сигналом и т.д., - быстро привела его в весьма плачевное состояние. Сегодня одна из первых коммерческих станций Москвы "М-Радио" полностью отдана под радиопроект "Русский хит", созданный бывшими сотрудниками рекламного агентства "Радио Станция"; программы "Русского хита" выходят в ночное время. Очевидно, что появление в радиохолдинге второго "хозяина" в известной степени лишает "Радио Центр" коммерческой самостоятельности и ставит под сомнение его предвыборный "агитационный" потенциал.

Этот пример показывает, что современному отечественному радиорынку присущи те же тенденции, которые свойственны и мировому радиорынку. Главное, что наш радиорынок уже сформирован, работает по рыночным законам, на нем присутствует настоящая конкурентная борьба, разрабатываются новые проекты.

Несмотря на то что радио становится все более влиятельным и популярным средством массовой информации, доля расходов на радиорекламу в общем объеме рекламных бюджетов по стране в прошлом году составила 3,5% - 4% (в то время как радиодеятели во всем мире стремятся довести эту цифру как минимум до 8%). Конечно, многих создателей новых холдингов волнуют прежде всего не коммерческие, а скорее политические выгоды, но и в этом плане ожидания новых игроков на радиорынке могут оказаться несколько завышенными. Некоторые FM-станции самим фактом своего существования делают некое политическое заявление - за счет атмосферы свободы в эфире, предпочтения либеральных ценностей и т.д. Однако активная политика - прямая политическая реклама, открыто декларируемая политическая позиция - в FM-диапазоне не имеет особого смысла. Строителям новых радиохолдингов следовало бы задуматься о том, что их электорат слушает FM прежде всего для развлечения. Впрочем, с какой бы целью ни создавались новые станции, хороший эфирный продукт и большее разнообразие в FM-диапазоне все равно не может не вызывать у слушателей глубокого удовлетворения.

## **1.2. Исследование конкурентных позиций коммерческих радиостанций на рынке Санкт-Петербурга**

## 

К сожалению, на данный момент практически отсутствует литература и материалы периодической печати,посвященные глубокому анализу успешного опыта работы российских радиостанций за последние десять лет вообще и петербургских радиостанций, в частности. Поэтому данное исследование основывается в большей степени на практическом опыте автора и материалах маркетинговых исследований, проводимых в Санкт-Петербурге компаниями Comcon и Gallup.

Радио рынок Санкт-Петербурга и Ленинградской области отличается достаточным разнообразием. По состоянию на сентябрь 2002 года в радиоэфире города и области вещали следующие радиостанции:

1.РТС-1

2.Радио России

3.Деловой пикник (2-й, 4-й, 5-й втр, срд. 15.45-16) лиц 3419

4.РТС-2 Маяк

5.РТС-3

6.ГТРК Петербург

7.Невский Курьер (пн. 15.15-15.30, ср. 15.45-16, чт. 15.30-15.45) лиц 1055

8.198 Маяк (Ольгино 150 кВт)

9.234 (2000 кВт)

10.549 Маяк (Поповка 1500/2000 кВт)

11.684 (10/(50) кВт) [НЕРС] лиц 3030

12.Международное Радио Словакии (7.30-8)

13.Радио Прага (8-8.30)

14.Радио Полония (8.30-9)

15.Радиогазета Слово (9-12/0-1)

16.Открытый город (12-15)

17.Еврейский канал (15-16/17-18)

18.Международное Радио Китая (16-17)

19.Православное Радио (18-21)

20.Радио Радонеж (21-23)

21.Международное Радио Канады (23-23.30)

22.Радио Швеция (23.30-24)

23.801 (1000 кВт)

24.Радио Петербург

25.828 Радио Свобода (Эльдорадио-Ретроканал) (10 кВт) лиц 2094

26.873 Радио России / РР-Петербург (150 кВт - план Красный Бор 600 кВт)

27.1053 [Радио Мария] (10 кВт) лиц 3657

28.1089 Радио Теос (20 кВт) лиц 3228

29.1125 Радио Орфей (150 кВт)

30.1188 Немецкая Волна (10 кВт)

31.1260 ВВС (10 кВт)

32.1323 Град Петров / Православное Радио (план 10 кВт)

33.1440 RFI (10 кВт)

34.1494 Голос России / (Юность) (1200 кВт)

35.66,3 Радио России (15 кВт)

36.66,77

37.Шанс

38.67,45 Маяк (стерео; 15 кВт)

39.68,24 Love Радио (100 Вт) лиц 2481

40.68,66 Радио Хит 90 и

41.69,05 Радио Гардарика - Невская Волна (Ольгино 5 кВт)

42.Радио Гардарика лиц 2446

43.69,47 Радио Петербург / Радио Классика

44.69,92

45.71,24 Радио Балтика (15 кВт)

46.71,66

47.72,14 Наше Радио

48.73,10 Радио Вертикаль (Канал Мелодия) (Ольгино 10/[15] кВт) [Полис] лиц 2275

49.73,82 Радио Максимум

50.87,5 (1 кВт)

51.88,0 Радио Ретро (1 кВт)

52.88,4 Петербург FM (2 кВт)

53.89,3 Радио Шторм

54.90,1 Эрмитаж (1 кВт) [Культура] лиц 3643

55.90,6 Радио Хит 90 и 6

56.91,1 Канал Мелодия (5 кВт) [Экби-91,1] лиц 2776

57.91,5 Радио Эхо Москвы / Эхо Петербурга (10 кВт) лиц 3647

100,0

58.100,5 Радио Европа+ (5 кВт) лиц 3450

59.100,9 Русский Шансон

60.101,4 Эльдорадио (10 кВт) лиц 2095

61.102,0 Радио Рокс (10 кВт) лиц 3006

62.102,4 Радио Студио (Ольгино 10 кВт)

63.Радио Гардарика лиц 2446

64.102,8 Радио Максимум

65.103,4 Динамит FM ([5]/10/[20] кВт) лиц 3226

66.104,0 Наше Радио (10 кВт)

67.104,4 Шансон (5 кВт)

68.104,8 Радио Балтика (4 кВт) лиц 2287

69.105,3 Love Радио (1 кВт) лиц 2481

70.105,9 Радио Спутник (1 кВт) лиц 3734

71.106,3 Радио Рекорд

72.107,0 Маяк-24 (5 кВт)

73.107,4 Радио Ленинград (10 кВт) лиц 3212

74.107,8 Русское Радио (5 кВт) [Шанс] лиц 2737

В радиоэфире Санкт-Петербурга можно обнаружить и нелегальные радио станции. Их достаточно много, они разного масштаба и разной информационной направленности.

По состоянию на начало 2002 можно констатировать, что FM-диапазоне Петербурга началась острая «позиционная» борьба. Бывшие станции-лидеры стали терять позиции в рейтинге, их теснят новички. Борьба идет за одного и того же слушателя, так как за последнее время общее число слушателей FM-станций сохраняется на одном уровне (в среднем за день 2160 человек по данным «КОМКОН-СПБ» в населении Санкт-Петербурга старше 16 лет).

В настоящее время ведущее место в рейтинге коммерческих радиостанций FM-диапазона занимает «Европа Плюс». В начале 2001 года лидерство «Европы Плюс» сомнений не вызывало, и никто не мог предположить, что за год «Европа Плюс» потеряет 30% среднесуточной аудитории и 20% недельной (среди населения Петербурга старше 16 лет).

Серьезный урон аудитории радиостанции «Европа Плюс» нанесли молодые радиостанции «LOVE радио” и “Студио”. Первое привлекло женщин в возрасте 25-44 лет, второе – соблазнило своим молодежным форматом молодежь 16-24 лет.

В настоящее время первенство “Европы Плюс” (по данным вышеуказанных маркетинговых фирм) оспаривают в основном две “русско-форматные” радиостанции – “Русское радио” и “Радио – Петроград Русский шансон”. На протяжении 2001 года “Русское радио” стабильно занимало вторую строчку в рейтингах FM-радиостанций, размер его среднесуточной аудитории колебался незначительно, в пределах 250-280 тыс. человек, а недельной 370-400 тыс. человек.

Состав аудитории «Русского радио» также является неизменным, к началу текущего года можно отметить лишь снижение доли слушателей с высшим и незаконченным высшим образованием с 42% до 36%.

Радио «Петроград-Русский Шансон», несмотря на колебания аудитории в 2001 году, занимает серьезную позицию среди лидеров. Основную аудиторию радиостанции занимают мужчины (74%), работающие (74%), по сравнению с 2001 годом снизилась доля слушателей с высшим и незаконченным высшим образованием (с 42% до 32%), велика доля автомобилистов.

2001 год был не очень удачным для «Мелодии», в течение которого происходило снижение числа слушателей. Вероятно, что дополнительные проблемы для «Мелодии» создало радио «Ретро», которое с конца лета также стало вещать в FM-диапазоне (ранее только на УКВ). Но к началу 2002 года ситуация выровнялась и радиостанция сумела вернуть утерянные позиции. Среднесуточная аудитория «Мелодии» увеличилась на 10% по сравнению с октябрем 2001 года, недельная на 31%. Состав аудитории стабилен, из изменений можно отметить увеличение доли работающих с 73% до 87%.

Укрепило свои позиции «Эльдорадио» В феврале 2002 года ее среднесуточная аудитория увеличилась на 15% по сравнению с уровнем октября 2001 года, увеличилась доля слушателей 25-44 лет и работающих – с 61% до 73%, имеющих среднее специальное или техническое образование с 29% до 39%.

Стабильна аудитория «Студио» (недельная аудитория держится в пределах 220-240 тыс. человек). Продвижению радиостанции сопутствует серьезная рекламная кампания на телевидении.

Добилась впечатляющих успехов «LOVE радио». Среднесуточная аудитория радиостанции увеличилась меньше чем за год в 3,8 раза, недельная – в пять раз. Этому способствовала реклама, которая присутствовала на телевидении, на наружных носителях, в газетах, на концертах звезд музыки. Радиостанция составляет реальную конкуренцию лидерам. Достаточно широк профессиональный состав радиостанции: ее слушают специалистыв (23% аудитории), работники торговли и сферы обслуживания (20%), руководители (9%). Уровень благосостояния слушателей радиостанции на 25% выше среднегородского.

У другого новичка «НАШЕГО Радио» дела тоже идут достаточно успешно. Станция работает в формате «русский рок». Состав аудитории стабилен.

Потеряли свои позиции «Радио Балтика» и «Максимум». Только за 2001 год «Радио Балтика» потеряла 30% аудитории.

Потеря своих позиций «Максимумом» выглядит вполне логично на фоне попыток изменить свою программную политику. Стремление увеличить долю питерского эфира, исключение из питерской программы ряда московских ведущих, сокращение доли новостей, привело к обезличиванию станции, на что аудитория отреагировала негативно.

Неплохие позиции у «RECorda» и «ХИТа», хотя 2001 год был для них также не очень удачным.

Анализ рынка показывает, что наиболее удачным форматом последних двух лет является «шансон». Вместе с тем формат «рок» пользует популярностью у образованной и состоятельной аудитории. Подтверждением чему служат позиции радиостанции «РОКС». Ее слушают преимущественно мужчины (86%), имеюи высшее или незаконченное высшее образование (58%), работающие (76%), руководители (17%), уровень благосостояния слушателей выше среднегородского на 37%.

Анализ рынка коммерческих радиостанций FM-диапазона на примере наиболее ярких его представителей позволяет сделать вывод, что данный рынок является достаточно зрелым, на нем создаются предпосылки для жесткой конкурентной борьбы.

## **1.3.Конкурентные преимущества радиостанции «Европа «Плюс»**

Согласно Устава, закрытое акционерное общество «Европа Плюс Санкт-Петербург» является коммерческой радиостанцией.

Если коротко охарактеризовать радиостанцию, то, прежде всего, отметим, это крупнейшая частная радиостанция России. Вещает с 1990 года. Имеет самую большую аудиторию в этом классе радиостанций. Ориентирована на среднее поколение, 25-40 лет. Преобладает западноевропейская музыка 70х - 90х годов. Стандартный эфирный час - 12 песен, из них 2-3 на русском и столько же на других европейских языках. Остальные на английском. Без рока, рэпа и классики. Есть тематические передачи, посвященные современной танцевальной музыке. Популярна программа "Презент" - по заявкам слушателей. Регулярные выпуски новостей, хит-парад.

Теперь подробнее. Радиостанция «Европа Плюс» – радиостанция музыкально-информационного формата, 80% эфирного времени занимает музыка.

«Европа Плюс» – радио современных хитов зарубежных и российских исполнителей. Ее музыкальный формат определяется как «Contemporery Hits Radio» – сетевая радиостанция, которая вещает на более чем 600 городов России. Главный мозговой центр, который осуществляет координацию музыкального вещания радио и планирует общую концепцию развития радиостанций всей сети радиовещания находится в Москве.

«Европа Плюс» явилась первой коммерческой радиостанцией, которая стала вещать в Санкт-Петербурге. Она первая появилась на рынке FM-станций, что обеспечило ей серьезные конкурентные преимущества перед такими радиостанциями «Радио Рокс», «Радио Балтика», «Радио Модерн».

На начальном этапе своей деятельности радиостанция проводила политику недифференцированного маркетинга, предлагая музыкальный продукт, адаптированный к музыкальным вкусам самых широких слоев населения.

С появлением на рынке новых радиостанций, проводящих политику целевого маркетинга, когда музыкальный продукт адаптировался к вкусам определенного сегмента слушателей, как правило, отобранного по демографическому принципу, «Европа плюс» стала терять свои позиции на рынке. В 1997-1998 гг. она утратила свое место лидера, уступив его «Радио Балтика» в общих рейтингах «Все население Санкт-Петербурга старше 12 лет», и переместилась на второе, а в некоторых целевых группах даже на 5-е место.

Очевидно, что проблемы были вызваны политикой массового маркетинга, а именно слишком широким музыкальным форматом радиостанции. Рейтинг «Европы Плюс» медленно снижался. Слушателей привлекал эффект новизны на новые радиостанции, которые были более адаптированы для конкретных целевых групп.

В 1998 году руководство радиостанции после проведения качественных маркетинговых исследований принимает важное стратегическое решение – изменить логотип радио, применить политику целевого маркетинга, провести сегментацию слушателей по демографическому принципу, адаптировать формат для целевой группы 20-40 лет и ставить музыкальные композиции в эфир радио, исходя из предпочтений именно этой целевой группы, которая к тому же является привлекательной для основной массы фирм-рекламодателей.

В 1999 году радиостанция выходит в абсолютные лидеры FM-диапазона.

В 2000-2001 гг. еще ни у кого не вызывает сомнений в лидерстве «Европы Плюс» в FM-диапазоне.

Но уже с начала 2002 года первенство радиостанции «Европа Плюс» начинают оспаривать две радиостанции «русского формата». Часть аудитории женщины в возрасте 25-40 лет переходит на «LOVE радио», а молодежная аудитория все чаще предпочитает «Студио».

Какой радиостанция «Европа Плюс» стала сегодня. По данным исследовательской компании «Gallup Media» за июнь-июль 2002 г. среди петербуржцев в возрасте 16 лет и старше, самой популярной по-прежнему остается «Европа Плюс». Ее еженедельная аудитория достигла почти миллиона человек или 25,4% петербуржцев. Это позволило радиостанции уйти в заметный отрыв от основных конкурентов. Вторая станция в рейтинге «Русское радио» отстает от «Европы Плюс» более чем на 3%. При этом остальные радиостанции борются друг с другом буквально за десятые доли процента (таблица 1.1).

Таблица 1.1

**Еженедельная аудитория радиостанций**

**(население Санкт-Петербурга 16 лет и старше)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Радиостанции | В тыс.человек | В % |

**Европа Плюс** 988 25,4

Русское радио 867,1 22,3

Балтика 746,4 19,2

Радио Шансон 706,5 18,2

Петроград-Русский Шансон 696,1 17,9

Канал Мелодия 632,2 16,3

Эльдорадио 599,3 15,4

Максимум 530 13,6

Love Радио 520,4 13,4

Наше радио 474,1 12,1

Проиллюстрируем данные таблицы в виде диаграммы (рис.1.1).

Рис.1.1. *Еженедельная аудитория радиостанций FM-диапазона в Санкт-Петербурге (данные фирмы Gallup)*

Данные о еженедельной аудитории радиостанций, полученные фирмой Comcon представлены на рис. 1.2. Они имеют незначительные отличия от данных фирмы Gallup.



Рис. 1.2.*Еженедельная аудитория радиостанций FM-диапазона в Санкт-Петербурге (данные фирмы Comcon)*

Данные о среднесуточной аудитории радиостанций по данным Gallup Media» приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

**Среднесуточная аудитория радиостанций**

**(население Санкт-Петербурга 16 лет и старше)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Радиостанции | В тыс. человек | В % |

**Европа Плюс 406,9 10,5**

Русское радио 379,8 9,8

Петроград-Русский Шансон 335 8,6

Радио Шансон 278,4 7,2

Балтика 277,3 7,1

Радио Рекорд 269,8 6,9

Канал Мелодия 265,9 6,8

Эльдорадио 251,1 6,5

Love Радио 247,3 6,4

Максимум 237,2 6,1

Иллюстрации к таблице представлены на рис.1.3.



Рис.1.3.*Ежедневная аудитория радиостанций FM-диапазона*

*в Санкт-Петербурге (данные фирмы Gallup)*

Анализ ежедневной аудитории радиостанций в Санкт-Петербурге по данным фирмы Comcon проиллюстрирован на рис. 1.4.



Рис.1.4.*Ежедневная аудитория радиостанций FM-диапазона*

*В Санкт-Петербурге (по данным Comcon)*

Таким образом, результаты маркетинговых исследований независимых друг от друга фирм показали, что «Европа Плюс» возглавляет десятку лучших радиостанций в Санкт-Петербурге.

Целевую аудиторию радиостанции, как уже отмечалось выше, на сегодняшний день составляют слушатели в возрасте 20-40 лет, их больше 50% от общего числа слушателей. Это люди, ведущие активный образ жизни, работающие и имеющие средний и выше среднего материальный достаток.

Как часто и где слушают радио? Эти данные (полученные фирмой Comcon) представлены на рис.1.5 и 1.6.



Рис.1.5. *Частота прослушивания в % от общей аудитории радиостанций*

Как показывает диаграмма слушатели в основном слушают «Европу Плюс» 1-2 раза в неделю (32%). Надо полагать, что это – выходные дни.

Рис.1.6 показывает, что чаще всего радиостанцию слушают дома (52%) и в машине (30%).



Рис.1.6 *Место прослушивание в % от аудитории  
 радиостанции*

Рис.1.7 демонстрирует портрет аудитории радиостанции. По данным Comcon, в основном Европу Плюс слушают мужчины (51%), чей средний возраст 25-39 лет, имеющие высокий материальный достаток в семье (37,3%), работающие (63,1%) и главным образом среднее образование (47,6%). Самая незначительная группа слушателей – пенсионеры (2,7%).



Рис.1.7 *Портрет целевой аудитории радиостанции*

Маркетинговые исследования, проводимые фирмой Gallup, позволяют провести сегментацию слушателей не только по демографическому, но и по психографическому принципу. Так на основании исследования Marketing Index, мы можем определить какой образ жизни ведут слушатели «Европы Плюс», к какому общественному классу относятся или какие личностные характеристики им свойственны более всего. Последнее исследование (июль 2002 г.) показывает, что среди слушателей «Европы Плюс»:

* 54,7% любят развлекаться вне дома;
* 44,3% готовы пойти на большой риск, чтобы получить от жизни то, что они хотят;
* 70% считают себя европейцами;
* 68% стараются быть всегда там, где происходит что-нибудь интересное;
* 89,3% хотят когда-нибудь испытать все радости жизни;
* 60,7% хотят идти в ногу с последними направлениями моды.

Из этого можно сделать вывод, что целевая аудитория радиостанции «Европа Плюс» состоит из оптимистов, людей уверенных в себе, активных, динамичных, со здоровыми амбициями, смелых, любящих риск.

Подобная сегментация позволяет определить характер музыки и стиль ведущих радиостанции, которые бы соответствовали образу жизни и взглядам целевой аудитории. Это важно учитывать и при организации PR-акций радиостанции.

Проведенные маркетинговые исследования и наблюдения за организацией работы радиостанции позволяют объективно оценить конкурентные позиции «Европы Плюс» на рынке FM-станций с помощью SWOT-анализа. Он поможет оценить слабые и сильные стороны радиостанции, а также увидеть возможности, стоящие перед радиостанцией и внешние угрозы.

Сильными сторонами радиостанции «Европа Плюс» являются:

* многолетний опыт работы на рынке СМИ в Санкт-Петербурге;
* высокая степень узнаваемости фирменного имени и логотипа радиостанции;
* имидж стабильной, но не скучной радиостанции, которая постоянно меняется, следуя, с одной стороны, модным, современным тенденциям, с другой стороны, - изменяющимся, развивающимся вкусам самих слушателей;
* музыкальный формат радиостанции, а именно хороший вкус в выборе зарубежных и российских современных композиций;
* интеллигентная манера, благожелательность ведущих;
* возможность использования ноу-хау западных радиостанций, работа с французскими специалистами;
* возможность оперативной реакции на изменения рынка;
* широкие финансовые возможности для проведения количественных и качественных маркетинговых исследований;
* современное техническое обеспечение, мощность передатчика;
* возможность привлечения лучших ведущих для работы на радио.

В деятельности радиостанции отчетливо проявляются и слабые стороны:

* отсутствие четкого стратегического плана развития и должным образом не сформулированные цели компании;
* несогласованность действий структур внутри компании;
* зависимость от решений, принимаемых в головном офисе компании в Москве;
* большое количество рекламы в эфире;
* нежелание руководства выделять достаточные средства на собственный промоушн радиостанции;
* отсутствие собственного продюссерского центра.

Рассматривая потенциальные возможности радиостанции можно выделить следующие из них:

* создание собственного продюссерского центра;
* создание стратегического плана развития радиостанции и организация с учетом стратегических целей управленческого учета, который позволит более эффективно координировать действия подразделений внутри радиостанции;
* использование лучших достижений зарубежных радиостанций, в том числе американских;
* организация мощной промоушн-кампании.

К потенциальным внешним угрозам , которые имеют важное значение для радиостанции, можно отнести следующие:

* усиление конкурентной борьбы;
* усиление инновационной активности основных конкурентов;
* ограничение емкости рынка;
* изменение регламентирующих положений о деятельности радиостанций, например, усложнение национальной системы лицензирования частот, ужесточение правил распределения частот в FM-диапазоне;
* усиление зависимости от решений, принимаемых в головном офисе компании в Москве.

Очевидно, что комплекс мер по нейтрализации слабых сторон радиостанции и усилению ее конкурентных преимуществ на рынке должен быть направлен на организацию, прежде всего, стратегического планирования в области управления в целом и стратегического маркетинга в частности.

### ВЫВОДЫ

Из изложенного в главе 1 данного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Исследование конкурентных позиций коммерческих радиостанций показало, что рынок российский радиовещания приобрел новые качественные черты и динамично развивается.
2. Новые тенденции отечественного радиовещания отчетливо проявляются на рынках Москвы и Санкт-Петербурга. На сегодняшний день только в Санкт-Петербурге вещают более 70 радиостанций, в том числе более 20 вещают в FM-диапазоне.
3. За ниши на рынке вещания в Санкт-Петербурге разворачивается серьезная конкурентная борьба, что выдвигает задачу постоянной диагностики (мониторинга) рынка и максимальной адаптации формата радиостанций к запросам и ожиданиям целевой аудитории.
4. В ходе анализа конкурентных преимуществ радиостанции «Европа Плюс» были выявлены: ошибки прошлых лет; особенности маркетинговой политики; целевая аудитория радиостанции (составлен портрет аудитории радиостанции) и ее предпочтения и образ жизни; оценены сильные и слабые стороны радиостанции, возможности роста и потенциальные угрозы. Анализ позволяет рассматривать радиостанцию как довольно устойчивый субъект рынка, имеющий наибольшие рейтинговые оценки, пользующийся большой популярностью у слушателей Санкт-Петербурга и высокий потенциал качественного развития. Вместе с тем, ряд факторов внутренней и внешней среды радиостанции сдерживает реализацию ее потенциальных возможностей, а, следовательно снижает шансы радиостанции сохранить позиции лидера на рынке вещания.

# 2.Планирование комплекса маркетинга радиостанции «Европа Плюс»

## **2.2. Определение миссии радиостанции**

Миссия организации является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач. Она создает уверенность, что организация ясные, непротиворечивые цели. Миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении и объединяет их действия. Кроме того, миссия создает понимание и поддержку со стороны тех, кто заинтересован в успехе организации.

Содержание миссии радиостанции «Европа Плюс» следующее.

1.Радиостанция осуществляет музыкально-информационное вещание с использованием последних лучших достижений в данной области, в рамках которого предлагает слушателям популярную музыку разных стилей и направлений, в том числе хиты самых ярких музыкальных западных и отечественных звезд, а также самые последние новости из музыкальной жизни в России, г.Санкт-Петербурге и за рубежом; осуществляет поддержку всех значимых культурных событий в городе.

2.Целевой аудиторией радиостанции являются слушатели 20-40 лет, ведущие активный образ жизни, работающие, интересующиеся новинками, посещающие различные развлекательные мероприятия, оптимисты, люди уверенные в себе.

3.Целями радиостанции в долгосрочной перспективе является главным образом увеличение конкурентных преимуществ, а именно: улучшение качества радиопрограмм, укрепление позиции лидера на рынке радиовещания, увеличение доли рынка, совершенствование взаимодействия с целевой аудиторией, развитие функций стратегического и тактического маркетинга, повышение профессионального мастерства ведущих.

4.Деятельность радиостанции обеспечивается самыми лучшими достижениями в области организации и технологии радиовещания, профессионализмом менеджеров и творческим потенциалом ведущих, готовностью к нововведениям и инновациям.

6.Философия радиостанции выражается в направленности на удовлетворение духовных запросов и культурных предпочтений аудитории, создание у слушателей оптимистического взгляда на окружающий мир.

7. Внутренняя концепция «Европы Плюс»- «МУЗЫКАЙФ» определяется стремлением стать радиостанцией мирового класса.

8.Внешний образ радиостанции, подчеркивается креативной направленностью в подходах к совершенствованию собственного, уже достаточно известного, имиджа путем созданию эксклюзивных радиопрограмм и рекламных кампаний в радиоэфире.

## **2.2. Формулирование главной цели радиостанции и направлений ее маркетинговой политики**

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности радиостанции. Важность их определения связана с тем, что они являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля; определяют способы повышения эффективности организации, лежат в основе принятия любого делового решения. Все цели обычно делятся на два вида: цели развития и цели стабилизации.

Исходя из миссии радиостанции «Европа Плюс», представим ее стратегические цели следующим образом.

1.Повышение прибыльности.

2.Увеличение доли рынка до 30%.

3.Вытеснение основных конкурентов за счет креативной направленности в подходах к созданию радиопрограмм, рекламных кампаний и организации sales-promotion.

5.Повышение престижа и улучшение имиджа радиостанции.

6.Улучшение социальных условий для персонала радиостанции, в том числе улучшение мотивации творческого труда.

7.Совершенствование систем управления, а именно обеспечение координации между подразделениями радиокомпании.

8.Финансовая стабильность.

Далее можно определить стратегическую цель маркетинга радиостанции.

Общей стратегической целью маркетинга радиостанции является расширение существующей целевой аудитории, усиление конкурентных позиций на рынке коммерческих радиостанций Санкт-Петербурга.

Основные направления маркетинговой политики можно обозначить следующим образом:

* защита сильных сторон деятельности радиостанции;
* разработка и внедрение инноваций;
* постоянный мониторинг целевой аудитории;
* изучение предпочтений потенциальной аудитории слушателей;
* постоянный анализ деятельности конкурентов;
* анализ новых творческих проектов с точки зрения усиления конкурентных преимуществ радиостанции;
* продвижение брэнда «Европа Плюс» в Санкт-Петербурге;
* прогнозирование и моделирование развития отечественного рынка радиовещания.

## **2.3. Выбор стратегии развития радиостанции**

С учетом выделенных стратегических целей можно определить стратегию развития радиостанции.

Наиболее предпочтительна стратегия расширения номенклатуры творческих продуктов - «новые творческие продукты на существующем рынке», которая предполагает разработку новых творческих проектов в целях удержания постоянных слушателей и привлечения новых, увеличения времени прослушивания радиостанции.

Если оценивать альтернативные стратегии, то следует отметить, специфика радиовещания предполагает постоянный творческий рост радиостанции, которая не позволяет довольствоваться достигнутыми успехами, в нашем случае довольствоваться титулом лидера рынка. Поэтому стратегия более глубокого проникновения на рынок для радиостанции не приемлема. Стратегия расширения границ рынка – трудно выполнима. Не входит в стратегические цели радиостанции и выход на новые рынки. Поэтому стратегия диверсификации также не может быть применима.

## **2.4.Выбор стратегии конкуренции**

Конкурентная стратегия организации должны быть нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Так как радиостанция занята лишь одним видом деятельности, это - радиовещание, ее конкурентная стратегия должна являться частью общефирменного стратегического планирования.

Наиболее приемлемой будет являться стратегия «инновация»- локальная инновационная деятельность, предусматривающая дальнейшее увеличение объема целевой аудитории, путем продвижения нового образа радиостанции и повышения качества творческих продуктов. Стратегия сложная и дорогая, требует применения всех инструментов повышения конкурентоспособности. Радиостанция располагает средствами и эксклюзивными преимуществами для принятия подобной стратегии.

## **2.5. Формулирование задач и целей отдела маркетинга**

Прежде чем приступить к формулированию задач и целей маркетинга, продемонстрируем существующую структуру службы маркетинга и связей с общественностью (PR) на радиостанции (рис.2.8).

##### Исполнительный директор

##### Руководитель отдела маркетинга и PR

##### Пресс-атташе

**Менеджер по разработке фирменной атрибутики с логотипом, в том числе сувениров, сайта в Интернет.**

**Менеджер по рекламе: собственно рекламная деятельность, информационная поддержка концертов, связи с ТV.**

**Менеджер-эксперт по изучению рынка: маркетинговые исследования, подготовка данных для маркетингового отдела.**

**Менеджер-копирайтер: разработка творческих программ, сценариев, промоушн.**

**Менеджер по связям с кинотеатрами, также осуществляет деятельность по мониторингу радиостанций**

Рис.2.8 *Организационная структура отдела  
 маркетинга и PR*

Постановка маркетинговых целей является ключевым этапом в планировании маркетинга. В качестве приоритетных можно выделить главную цель маркетинга:

1.Увеличение рыночной доли путем продвижение брэнда «Европа Плюс».

Исходя из цели маркетинга сформулируем функции и задачи службы маркетинга (таблица 2.3).

Таблица 2.3

**Функции и задачи службы маркетинга**

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Задачи |

**1.Формирование** 1.1.Анализ и прогнозирование пот-

**рыночной стратегии** ребностей аудитории

1.2.Анализ и прогнозирование конъ-

юнктуры рынка

1.3.Анализ и прогнозирование факто-

ров конкурентного преимущества

1.4.Анализ связей радиостанции с

внешней средой

1.5.Анализ и прогнозирование орга-

низационно-технического уровня

конкуретов и радиостанции «Европа

Плюс»

1.6.Прогнозирование объема целевой

аудитории и ее основных характерис-

тик

1.7.Разработка и экономическое

обоснование конкурентоспособности

радиостанции в долгосрочной

перспективе

1.8.Окончательный выбор целевых

сегментов рынка

1.9.Оформление документа «Рыночная

стратегия радиостанции на \_\_\_год»

**2.Реализация**  2.1.Согласование структуры и содер-

**концепции**  жания системы менеджмента радио-

**маркетинга**  станции

2.2.Входной маркетинговый контроль

2.3.Разработка, согласование и

утверждение у руководства «Плана

мероприятий по реализации концеп-

ции маркетинга в деятельности

радиостанции на период \_\_\_год»

2.4.Установление схемы обратной

связи с целевой аудиторией

**3.Реклама и** 3.1.Определений целей рекламы и

**продвижение** пропаганды

**брэнда «Европы**  3.2.Определение методов, правил и

**Плюс»**  средств рекламы и пропагады

3.3.Организация продвижения брэнда

средствами рекламы и пропаганды

**4.Обеспечение** 4.1.Разработка и совершенствование

**маркетинговых** структуры службы маркетинга

**исследований** 4.2.Информационное обеспечение

4.3.Кадровое обеспечение

4.4.Обеспечение техническими

средствами

4.5.Обеспечение внутренних и внешних

связей службы маркетинга

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

Мероприятия по реализации цели маркетинга представим также в виде таблицы (табл.2.4).

Таблица 2.4

**Мероприятия по реализации стратегии маркетинга**

|  |  |
| --- | --- |
| Цель маркетинга | Мероприятия |

1.Увеличение рыночной 1) Мероприятия организационного характера

доли путем по обеспечению маркетинговых исследований

продвижения брэнда

«Европа Плюс». 2) Реклама в средствах массовой информации:

-разработка творческой стратегии рекламных

акций;

-информамирование потенциальных слушателей

о планируемых мероприятиях в эфире радио-

станции – играх, викторинах,розыгрышах;

-формирование положительного образа радио-

станции в сознании слушателей в связи с кон-

цертами и культурными событиями, которые

радиостанция представляет от собственного

имени;

-разработка рекламного бюджета;

-выбор средств распространения рекламы

для размещения рекламного сообщения и

построения медиаплана.

3)Мероприятия sales-promotion:

-анонсирование всевозможных игр, розыгры-

шей, викторин, лотерей в эфире радиостан,

ции на телевидении, в прессе;

-музыкальное оформление и спецэффекты

игр, розыгрышей, викторин и т.п.

4)PR-акции:

-установление взаимопонимания и довери-

тельных отношений между радиостанцией

и общественностью;

-создание «положительного образа» радио

станции; сохранение ее репутации;

-сохранение у сотрудников радиостанции

чувства ответственности и заинтересованно-

сти в делах радиостанции;

-расширение сферы влияния радиостанции

средствами соответствующей пропаганды и

рекламы.

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

На основе плана комплекса маркетинга построим «дерево целей» радиостанции «Европа Плюс».

## **2.6.Построение «дерева целей»**

Иерархию целей маркетинга радиостанции «Европа Плюс» может быть представлена следующим образом (рис. 2.9).

ЦЕЛЬ РАДИОСТАНЦИИ

Усиление конкурентных

позиций

ЦЕЛЬ МАРКЕТИНГА

Увеличение целевой аудитории до 30%

**Цели сбытовой политики**

**Цели коммуникативной политики**

**Цели ценовой политики для рекламодателей**

**Цели продуктовой политики**

Удержание целевой аудитории и привлечение новых слушателей

Повышение престижа брэнда, улучшение имиджа радиостанции

Повышение качества информ.-музыкальных. программ

Сохранение рекламодателей, совершенствование ценовой политики

Увеличение продолжительности прослушивания

Совершенствование интерактивной

связи

Создание новых творческих проектов

Сохранение системы скидок

###### Рис.2.9 Иерархия целей маркетинга радиостанции

Исходя из того, что в основном усилия по маркетингу должны быть направлены на улучшение имиджа радиостанции в целях расширения целевой аудитории, особую значимость приобретают мероприятия по организации рекламы и пропаганды «положительного образа», а именно новой концепции «Европы Плюс» - «МУЗЫКАЙФ!» (рис.2.10, 2.11).

РЕКЛАМА НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ

«ЕВРОПЫ ПЛЮС» - «МУЗЫКАЙФ!»

**Реклама в кинотеатрах**

**Реклама на обществ**

**енном транспорте**

**Реклама на витринах, стадионах, на наружных щитах**

**Реклама на страницах газет и журналов**

**Рекламная компания по всей сети вещания радиостанции**

**Телевидение: (выпуск впервые в российской практике 4 TV роликов**

Рис.2.10 *Рекламные мероприятия*

**PR-АКЦИИ**

**Расширение сферы влияния на аудиторию, совершенствование фирменного стиля**

**Установление взаимопонимания и доверительных отношений с общественностью**

**Создание нового образа путем введения нового слова и понятия «Музыкайф!»**

Рис.2.11 *Работа с общественностью*

Совокупность целей, достигаемых в ходе решения выполняемых по каждому элементу маркетинга задач, позволяет представить их в виде «дерева» целей радиостанции (рис.2.12).

МИССИЯ РАДИОСТАНЦИИ

**«Европа Плюс» - «МУЗЫКАЙФ» –**

**радиостанция мирового класса**

**Организация производства творческого продукта**

Финансы

Маркетинг

**Совершенствование координации между подразделениями, создание продюс. центра**

**Обеспечение финансовой устойчивости**

**Увеличение целевой аудитории слушателей**

**Рекламные мероприятия и PR-акции, направленные на создание нового образа радиостанции**

**Сохранение прежней аудитории и привлечение новых слушателей, обеспечение обратной связи с аудиторией**

**Сохранение рекламодателей и оптимизация стратегии ценовой политики с учетом конъюнктуры рынка**

**Повышение качества радиопрограмм, создание новых творческих проектов**

Рис.2.12 *Общий вид «дерева» целей радиостанции  
 «Европа Плюс»*

### ВЫВОДЫ

На основе результатов маркетингового анализа внешней и внутренней среды радиостанции была определена миссия «Европа Плюс», определены и упорядочены стратегические цели ее развития.

Также была определена стратегия маркетинга и его цели для радиостанции. Выделены функции и задачи службы маркетинга.

В п.2.6. приведена общая схема «дерева целей», характеризующая место целей маркетинговой деятельности в системе целей радиостанции.

# 3.Расчет цикла выполнения маркетинговой программы

## **3.1.Построение сетевой модели маркетингового комплекса работ**

Действия по организации управления можно представить как формирующие, упорядочивающие и регулирующие. Именно характер действий определяет те методические подходы, методы и приемы, которые являются инструментами организационных механизмов. Это, прежде всего методы разделения (расчленения) целого на элементы и методы соединения (сочетания, комбинирования), объединения.

Прежде всего отметим, переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Впереди эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующим:

🟏постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;

🟏постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;

🟏повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);

🟏расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);

🟏низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;

🟏стремлением к автономным формам труда;

🟏наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний.

Сетевая модель призвана просто изменить мир, она одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества между потенциальными ресурсами, так и между компаниями и группами компаний.

Новый организационный принцип уже давно проходит испытания в рамках крупномасштабного эксперимента, выходящего за пределы отрасли или функциональной сферы. Результаты этого эксперимента позволяют говорить о преимуществах сетевых принципов построения компаний, о трудностях, с которыми приходится сталкиваться, и о выявленных слабых местах сетевых компаний и сетевых структур управления.

*Преимущества* достаточно значительны. Перечислим их:

🟏адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;

🟏концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;

🟏существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;

🟏низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;

🟏привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Привлекательность сетевых структур объясняется очень высокими экономическими показателями, которые в свою очередь обусловлены двумя факторами - компетентностью и эффективностью организационной сети.

Эффективность рассматриваемых компаний гарантируется низким уровнем и рациональной структурой издержек. Сети исключают дублирование использования рабочей силы и мощностей на разных участках. Тем самым удается избегать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции.

Вместе с тем, существуют и трудности, выявившиеся при внедрении сетевых принципов, которые указывают на существование определенных границ для "безграничных" компаний. Они обусловлены двумя причинами:

🟏сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления;

🟏процесс формирования сетевых моделей характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта: управленческие принципы для новых компаний и организационных структур еще не уточнены и не апробированы в достаточной степени и потому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

В качестве специфических *слабых мест* сетевой компании и сетевой структуры управления можно назвать:

🟏при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;

🟏сетевая концепция нарушает организационные принципы сегментирования и модулирования, которые присущи автаркическим (хозяйственно обособленным, замкнутым, самообеспечивающимся) организационным единицам, таким, как венчурные предприятия, "фабрика в фабрике", "предприятие в предприятии" и т.п.;

🟏при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров;

🟏практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений;

🟏существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети;

🟏принципы сетевых построений тормозят развертывание предпринимательства, так как предопределяют "дефицит" автаркии и мотивации предпринимателей.

В данном случае в качестве объекта построения сетевой модели выступает маркетинговая программа радиостанции. В принципе к радиостанции применение подобной модели, по мнению автора данного исследования, не целесообразно с учетом специфики деятельности и организационных процессов.

Как известно, каждый участник сети вносит лишь небольшой вклад в функционирование всей сетевой модели, поэтому создание организационных сетей ведет к усилению их взаимозависимости. Специфика деятельности радиостанции, прежде всего, имеет творческую направленность. Радиостанция имеет относительно небольшое количество подразделений и сотрудников внутри компании и не предполагает их значительный рост до «безграничности», как по горизонтали, так и по вертикали.

Для сетевых структур типична зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Особенно возрастает ресурсная зависимость в связи с тем, что сетевые компании наряду с собственными мощностями и персоналом используют на договорных условиях необходимые здания, транспортные средства, компьютерную технику и персонал других компаний. Тем самым компании попадают в полную зависимость от внешних факторов.

Что же касается радиокомпании, то ее жизнедеятельность зависит главным образом от привлекательности для аудитории, ее образа, фирменного стиля, таланта ведущих и т.п. Если предлагаемые ею творческие продукты интересны слушателям, радиостанция будет развиваться как творческая бизнес-единица. В противном случае даже самая лучшая сетевая модель не способна ее реанимировать.

Члены сетевой компании вынуждены отказаться и от мотивационной роли "образа врага" в конкурентной борьбе, так как сегодняшний противник завтра может оказаться партнером по сети. В радиокомпании такой вариант развития событий маловероятен. Достаточно вспомнить неудачную попытку создания радиохолдинга. На рынке масс-медиа свои специфичные продукты и свои законы конкуренции.

Важно отметить и тот факт, что сетевые компании не имеют, как правило, времени на развитие собственной культуры. Поэтому в условиях сетевой структуры предпочтение отдается "импорту культуры". Под этим, однако, не подразумевается восприятие сетевой компанией одной из доминирующих корпоративных культур или культуры какой-либо страны. Путь к сетевой культуре лежит через глобальные связи единого хозяйственного пространства, глобальные нормативные сообщества (типа Международной организации стандартов, "Интернет" и т.п.). Тогда как каждая радиостанция стремится, прежде всего, иметь свое неповторимое и узнаваемое «лицо».

Однако, учитывая, что перед нами стоит задача построения сетевой модели маркетингового комплекса работ для радиостанции, выполнение которых предполагается осуществлять силами разных специалистов, применяющих различные приемы и методы, предпримем попытку построения подобной модели.

Основными элементами сетевой модели являются **работа** (изображается стрелкой)и **событие** (изображается кружком).

На рис.3.13,3.14 приведены сетевые модели комплекса работ по маркетингу для радиостанции «Европа Плюс».

Сетевая модель состоит из 11 событий и 16 работ, продолжительность выполнения которых указана над работами.

6

5

1

4

3

6

4

1

2

3

4

7

5

10

8

9

6

11

7

0

3

5

9

9

3

4

6

Рис. 3.13 Сетевая модель

**18**

7

**12**

6

**17**

**11**

6

3

8

**20**

**18**

2

10

5

2

**11**

**33**

**33**

15

**12**

**6**

24

15

**0**

1

о

о

о

о

о

о

24

4

9

9

9

**21**

**16**

5

о

**13**

**21**

8

Рис.3.14 Сетевая модель

Работа характеризует материальное действие, требующее использования ресурсов, или логическое, требующее лишь взаимосвязи событий. При графическом представлении работа изображается стрелкой, которая соединяет два события. Она обозначается парой заключенных в скобки чисел (*i,j*), где *i* — номер события, из которого работа выходит, а j — номер события, в которое она входит. Работа не может начаться раньше, чем свершится событие, из которого она выходит. Каждая работа имеет определенную продолжительность *t* (*i,j*)-Например, запись t (3,7) = 1 означает, что работа (3,7) имеет продолжительность 1 единицу. К работам относятся также такие процессы, которые не требуют ни ресурсов, ни времени выполнения. Они заключаются в установлении логической взаимосвязи работ и показывают, что одна из них непосредственно зависит от другой; такие работы называются фиктивными и на графике изображаются пунктирными стрелками (см. работу (6,9)).

***Событиями*** называются результаты выполнения одной или нескольких работ. Они не имеют протяженности во времени. Событие свершается в тот момент, когда оканчивается последняя из работ, входящая в него. События обозначаются одним числом и при графическом представлении сетевая модель изображаются кружком (или иной геометрической фигурой), внутри которого проставляется его порядковый номер (i = 1, 2, ..., n).

**События:** 1-Получено задание на планирование с финансированием; 2-выполнен анализ методических документов по планированию; 3-выполнен анализ методических документов по моделированию; 4-выполнен прогноз основных параметров плана;5-выполнены работы по моделированию нормативов; 6-проанализирован альтернативный прогноз параметров плана; 7-выполнены работы по альтернативному моделированию;8-откорректированы работы по моделированию нормативов; 9- выполнены работы по оптимизации нормативов; 10-выполнено экономическое обоснование нормативов; 11-разработан проект нормативов.

В сетевой модели имеется начальное событие (с номером 1), из которого работы только выходят, и конечное событие (с номером N), в которое работы только входят.

***Путь*** — это цепочка следующих друг за другом работ, соединяющих начальную и конечную вершины, например, в приведенной выше модели путями являются L1 = (1, 2, 3, 7, 10, 11), L2 = (1, 2, 4, 6, 11) и др.

***Продолжительность пути*** определяется суммой продолжительностей составляющих его работ. Путь, имеющий максимальную длину, называют критическим и обозначают LKp, а его продолжительность — tкр. Работы, принадлежащие критическому пути, называются критическими. Их несвоевременное выполнение ведет к срыву сроков всего комплекса работ.

Cетевая модель имеет ряд характеристик, которые позволяют определить степень напряженности выполнения отдельных работ, а также всего их комплекса и принять решение о перераспределении ресурсов.

## **3.2 Расчет оценок ожидаемых продолжительностей работ и параметров сетевой модели (СМ)**

Перед расчетом СМ следует убедиться, что она удовлетворяет следующим основным требованиям:

1. События правильно пронумерованы, т. е. для каждой работы (i, j) i <j: нумерация событий начинается с исходного события, которому присваивается № 1; из исходного события вычеркивают все исходящие из него работы (стрелки), и на оставшейся сети находят событие, в которое не входит ни одна работа, ему и присваивают № 2; затем вычеркивают работы, выходящие из события № 2, и вновь находят событие, в которое не входит ни одна работа, и ему присваивают № 3, и так продолжается до завершающего события, номер которого должен быть равен количеству событий в сетевом графике; если при очередном вычеркивании работ одновременно несколько событий не имеют входящих в них работ, то их нумеруют очередными номерами в произвольном порядке.

2. Отсутствуют тупиковые события (кроме завершающего), т. е. такие, за которыми не следует хотя бы одна работа;

3. Отсутствуют события (за исключением исходного), которым не предшествует хотя бы одна работа (событие 7);

4. Отсутствуют циклы, т. е. замкнутые пути, соединяющие событие с ним же самим (см. путь (2,4,3)).

Для событий рассчитаем три характеристики: ранний и поздний срок совершения события, а также его резерв.

***Ранний срок*** свершения события определяется величиной наиболее длительного отрезка пути от исходного до рассматриваемого события, причем tр(1) = 0, a tр (N) = tKp(L):

***tр(j)=max {*** ***tр(j) +(i,j)}; j=2,N***

***Поздний срок*** свершения события характеризует самый поздний допустимый срок, к которому должно совершиться событие, не вызывая при этом срыва срока свершения конечного события:

***tn (i) = min { tn (i) - t(i,j)}; j=2,N-1***

Этот показатель определяется «обратным ходом», начиная с завершающего события, с учетом соотношения ***tn (N) = tp (N).***

Все события, за исключением событий, принадлежащих критическому пути, имеют резерв ***R(i):***

***R(i)= tn (i) - tp (i)***

Резерв показывает, на какой предельно допустимый срок можно задержать наступление этого события, не вызывая при этом увеличения срока выполнения всего комплекса работ. Для всех работ ***(i,j)*** на основе ранних и поздних сроков свершения всех событий можно определить показатели:

Ранний срок начала — ***tpn(i,j) = p(i),***

Ранний срок окончания — ***tpo(i,j) = tp(i) +t(i,j)***

Поздний срок окончания — ***tno(U)=tn(j)***

Поздний срок начала ***—tпн(i,j) = tn(j) - t(i,j)***

Полный резерв времени

—***Rn(i,j) = tn(j) - tp(i) - t(i,j)***,

Независимый резерв

— ***Rн(i,j)=max{0;tp(j)–tn(i) - t(i,j)}=***

= ***max {0; Rn(i,j)-R(i)-R(j)}.***

***Полный резерв*** времени показывает, на сколько можно увеличить время выполнения конкретной работы при условии, что срок выполнения всего комплекса работ не изменится.

***Независимый резерв*** времени соответствует случаю, когда все предшествующие работы заканчиваются в поздние сроки, а все последующие — начинаются в ранние сроки. Использование этого резерва не влияет на величину резервов времени других работ.

Путь характеризуется двумя показателями — продолжительностью и резервом. Продолжительность пути определяется суммой продолжительностей составляющих его работ.

Резерв определяется как разность между длинами критического и рассматриваемого путей. Из этого определения cледует, что работы, лежащие на критическом пути, и сам критический путь имеют нулевой резерв времени. Резерв времени пути показывает, на сколько может увеличиться продолжительность работ, составляющих данный путь, без изменения продолжительности общего срока выполнения всех работ.

Перечисленные выше характеристики СМ могут быть получены на основе приведенных аналитических формул, а процесс вычислений отображен непосредственно на графике, либо в матрице (размерности ***N\*N***), либо в таблице 3.5.

Рассмотрим последний указанный способ для расчета СМ, которая представлена на рис. 3.13 и 3.14; результаты расчета приведены в таблице 3.5.

Перечень работ и их продолжительность перенесем во вторую и третью графы таблицы. При этом работы следует последовательно записывать в гр. 2: сперва начинающиеся с номера 1, затем с номера 2 и т.д.

Таблица 3.5.

*Расчет основных показателей сетевой модели*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кпр | (i,j) | t(i,j) | tpн(i,j)= tp | tpo(i,j) | tnн(i,j) | tno(i,j)= tn | Rn | Rн | Кн |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5=4+3 | 6=7-3 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 0 | (1,2) | 6 | 0 | 6 | 0 | 6 | 0 | 0 | 1 |
| 1 | (2,3) | 5 | 6 | 11 | 12 | 17 | 6 | 0 | 0,67 |
| 1 | (2,4) | 3 | 6 | 9 | 6 | 9 | 0 | 0 | 1 |
| 1 | (2,5) | 4 | 6 | 10 | 11 | 15 | 5 | 5 | 0,44 |
| 1 | (3,7) | 1 | 11 | 12 | 17 | 18 | 6 | 0 | 0,67 |
| 1 | (4,5) | 6 | 9 | 15 | 9 | 15 | 0 | 0 | 1 |
| 1 | (4,6) | 4 | 9 | 13 | 17 | 21 | 8 | 0 | 0,47 |
| 1 | (4,9) | 7 | 9 | 16 | 14 | 21 | 5 | 0 | 0,67 |
| 2 | (5,8) | 3 | 15 | 18 | 17 | 20 | 2 | 0 | 0,78 |
| 2 | (5,10) | 9 | 15 | 24 | 15 | 24 | 0 | 0 | 1 |
| 1 | (6,9) | 0 | 13 | 13 | 21 | 21 | 8 | 0 | 0,38 |
| 1 | (6,11) | 5 | 13 | 18 | 28 | 33 | 15 | 7 | 0,38 |
| 1 | (7,10) | 6 | 12 | 18 | 18 | 24 | 6 | 0 | 0,67 |
| 1 | (8,10) | 4 | 18 | 22 | 20 | 24 | 2 | 0 | 0,78 |
| 2 | (9,10) | 3 | 16 | 19 | 21 | 24 | 5 | 0 | 0,67 |
| 4 | (10,11) | 9 | 24 | 33 | 24 | 33 | 0 | 0 | 1 |

В первой графе поставим число Кпр, характеризующее количество работ, непосредственно предшествующих событию, с которого начинается рассматриваемая работа.

Для работ, начинающихся с номера «1», предшествующих работ нет. Для работы, начинающейся на номер «k», просматриваются все верхние строчки второй графы таблицы и отыскиваются строки, оканчивающиеся на этот номер. Количество найденных работ записывается во все строчки, начинающиеся с номера «k». Например, для работы (5,8) в гр. 1 поставим цифру 2, так как в гр. 2 на номер 5 оканчиваются две работы: (2,5) и (4,5).

Заполнение таблицы начинается с расчета раннего срока начала работ. Для работ, имеющих цифру «ноль» в первой графе, в гр. 4 также заносятся нули, а их значение в гр. 5 получается в результате суммирования гр. 3 и 4. В нашем случае таких работ только одна — (1, 2), поэтому в гр. 4 в соответствующей ей строке проставим 0, а в гр. 5 — 0+6 = 6.

Для заполнения следующих строк гр.4, т. е. строк, начинающихся с номера 2, просматриваются заполненные строки гр. 5, содержащие работы, которые оканчиваются на этот номер, и максимальное значение переносится в гр. 4 обрабатываемых строк. В данном случае такая работа лишь одна (1, 2), о чем можно судить по гр. 1. Цифру 6 из гр. 5 переносим в гр.4 для всех работ, начинающихся с номера 2, т. е. в три последующие строки с номерами (2, 3), (2, 4), (2, 5). Далее для каждой из этих работ путем суммирования их значений гр. 3 и 4 сформируем значение гр.5.:

***tpo(2.3) = 5 + 6 =11***

***tpo(2.4) = 3 + 6 = 9.***

Этот процесс повторяется до тех пор, пока не будет заполнена последняя строка таблицы.

Графы 7 и 6 заполняются «обратным ходом», т. е. снизу вверх. Для этого просматриваются строки, оканчивающиеся на номер последнего события, и из гр. 5 выбирается максимальная величина, которая записывается в гр. 7 по всем строчкам, оканчивающимся на номер последнего события (см. формулу tn(N) = tp(N)). В нашем случае t(N) = 33. Затем для этих строчек находится содержимое гр. 6 как разность между гр. 7 и 3 Имеем:

***tpo(10.11) = 33 - 9 = 24***.

Далее просматриваются строки, оканчивающиеся на номер события, которое непосредственно предшествует завершающему событию (10). Для определения гр. 7 этих строк (работы (5,10), (7,10), (8,10), (9,10)) просматриваются все строчки гр. 6, лежащие ниже и начинающиеся с номера 10.

В гр. 6 среди них выбирается минимальная величина, которая переносится в гр. 7 по обрабатываемым строчкам. В нашем случае она одна — (10,11), поэтому заносим во все строки указанных работ цифру «24». Процесс повторяется до тех пор, пока не будут заполнены все строки по гр. 6 и 7.

Содержимое гр. 8 равно разности гр. 6 и 4 или гр. 7 и 5 . Гр. 9 можно получить, воспользовавшись формулой.

Учитывая, что нулевой резерв времени имеют только события и работы, которые принадлежат критическому пути, получаем, что критическим является путь:

***LKp = (1,2,4,5,10,11), а tкр = 33 дня.***

## **3.3.Оптимизация сетевой модели**

Для оптимизации сетевой модели, выражающейся в перераспределении ресурсов с ненапряженных работ на критические для ускорения их выполнения, необходимо как можно более точно оценить степень трудности своевременного выполнения всех работ, а также «цепочек» пути. Более точным инструментом решения этой задачи по сравнению с полным резервом является коэффициент напряженности, который может быть вычислен одним из двух способов по приводимой ниже формуле:

***KH=(i,j)=t(Lmax)-tkp /tkp - tkp`= 1- Rn - Rn (i,j)/ tkp - tkp`***

где t(L max) — продолжительность максимального пути, проходящего через работу (i,j);

***tkp`***— продолжительность отрезка рассматриваемого пути, совпадающего с критическим путем.

Коэффициент напряженности изменяется от нуля до единицы, причем, чем он ближе к единице, тем сложнее выполнить данную работу в установленный срок. Самыми напряженными являются работы критического пути, для которых он равен 1. На основе этого коэффициента все работы СМ могут быть разделены на три группы:

• напряженные (KH(i,j) > 0,8);

• под критические (0,6 < KH(i,j) < 0,8);

• резервные ( KH (i,j) < 0,6).

В результате перераспределения ресурсов стараются максимально уменьшить общую продолжительность работ, что возможно при переводе всех работ в первую группу.

При расчете этих показателей целесообразно пользоваться графиком СМ. Итак, для работ критического пути (1,2), (2,4), (4,5),(5,10),(10,11) Kн=1.

Для других работ:

Kн(2,3) = 1 - (6: (33 - (6 + 9)) = 1- 0,33 = 0,67.

Kн (4,9) - 1 - (5: (33 - (6 + 3 + 9)) = 1 - 0,33 = 0,67.

Kн (5,8) = 1 - (2: (33 - (6 + 3 + 6 + 9)) = 1 - 0,22 = 0,78 и т.д.

В соответствии с результатами вычислений Кн для остальных работ, которые представлены в последней графе табл.3.5, можно утверждать, что оптимизация СМ возможна в основном за счет двух резервных работ: (6,11) и (2,5).

Оптимизированная модель представлена на рис. 3.15.

10

5

2

**11**

**33**

**33**

15

**12**

**6**

24

15

**0**

1

о

о

о

о

о

о

24

4

9

9

о

Рис.3.15 *Оптимизированная сетевая модель*

# 4.Программа мероприятий по формированию имиджа радиостанции

Самые преуспевающие компании США создавали свой имидж в соответствии с определенным планом, Барбара Джи в своей книге «Имидж фирмы» называет это - Мастер-планом. Мастер-планирование делового имиджа — самый важный шаг, который поможет компании «обставить» конкрентов.

1.Строительные блоки Мастер-плана радиостанции «европа Плюс».

Мастер-план имиджа состоит из 4 основных частей:

*создания фундамента, внешнего имиджа, внутрен­него имиджа и неосязаемого имиджа.* Каждая из ча­стей направлена на достижение 3 главных задач:

1. Достижение высокого уровня компетенции и эффективная работа с аудиторией.

2. Поддержание имиджа успешной радиостанции, который заставляет аудиторию поверить в ценности, пропагандируемые радиостанцией.

3. Установление эмоциональной связи с аудиторией и обществом.

Мастер-план поможет построить прочный фун­дамент формирования эффективного внутреннего и внеш­него имиджа. *Внешний имидж радиостанции— это то,* как ее воспринимает общество, средства массовой информации и инвесторы. А внутренний — отноше­ние к радиостанции ее персонала и руководителей. Внутренний имидж также влияет на восприятие ком­пании обществом. При разработке имидж-программ внутренние, связанные с персоналом компании аспек­ты делового имиджа часто упускаются из виду. Тради­ционные программы сосредоточены исключительно на внешних и визуальных аспектах имиджа. Неосязаемые аспекты имиджа — отношение персонала к работе и его эмоциональный настрой — влияют на репутацию радиостанции так же, как и более осязаемые, видимые элементы имиджа. Именно сотрудники фирмы представляют ее перед покупате­лем, создают важнейшую эмоциональную связь компа­нии с клиентами.

Атмосфера притягательности, окружающая многие компании с положительным имиджем, и сам процесс его создания, с трудом поддающиеся определению, совсем не обязательно должны нести отпечаток таинственно­сти. Существуют следующие ключевые моменты любого плана по созданию эффективного, всестороннего имиджа.

1.Закладка фундамента.

2.Внешний имидж.

-Качество творческого продукта;

-Осязаемый имидж — 5 чувств;

-Реклама;

-Общественная деятельность;

-Связи со средствами массовой информации;

-Связи с инвесторами;

-Отношение персонала к работе и его внешний вид.

3.Внутренний имидж

-Финансовое планирование;

-Кадровая политика компании;

-Ориентация и тренинги сотрудников;

-Программа поощрения сотрудников;

4.Неосязаемый имидж.

-«Я» аудитории;

-Самоимидж аудитории.

Некоторые из элементов плана достаточно очевид­ны — например, осязаемый имидж радиостанции, новые позывные, новый логотип и т.п. Однако не менее важны другие факторы, которые часто упускаются из виду. К примеру, разработка философии компании Филосо­фия и девиз, который рождается из нее, служат основой построения плана формирования имиджа.

К другим важным частям плана по имиджу, которы­ми часто пренебрегают, относятся элементы внутрен­него имиджа, и, прежде всего, поведение персонала и его отношение к работе. Выполнение этой части плана должно предусматривать повышение морального на­строя сотрудников. При создании внутреннего имиджа компании нет мелочей, существенно важно все, начиная от возможностей карьерного роста сотрудников и за­канчивая программами их поощрения.

Таким образом, *Осязаемый имидж* то, что аудитория может уви­деть, услышать, потрогать. *(Первое впечатление)*

*Неосязаемый имидж.* Ответная реакция аудитории на осязаемое, на отношение к ней ведущих радиостанции. *(Ощущения аудитории).*

*Внутренний имидж.* Атмосфера внутри радиостанции, позитивное и негативное отношение сотрудников к ру­ководителям и политике компании *(Преданность со­трудника своей фирме).*

*Внешний имидж.* Воздействие первых трех факто­ров плюс общественное мнение о радиостанции, формируе­мое рекламной кампанией, качеством творческой продукции, связя­ми со средствами массовой информации и общественной работой *(Восприятие компании обществом).*

Создание положительного имиджа — нечто большее, чем просто хорошая рек­ламная кампания, это — сложный и многосторонний план, все части которого взаимосвязаны и взаимоза­висимы. План наиболее эффективен тогда, когда все его разделы работают вместе. Таким образом, Мастер-план поможет оценить ситуацию, сложившуюся в компании.

Фундамент

Фундамент обеспечивает создание, развитие и сохра­нение положительного имиджа компании. Для построй­ки фундамента имиджа и репутации необходи­мо предпринять 5 шагов.

Первым шагом должна стать тщательная ревизия деловых принципов, опираясь на которые можно разработать положение о целях своего бизне­са. Затем необходимо отразить принципы и цели в простом и коротком рабочем варианте философии ва­шей радиостанции. Следующий шаг — определение долгосрочных задач. Для создания Мастер-плана имиджа необходимо четко представлять себе, куда радиостанция двигается.

Затем нужно решить, каким стандартам должны сле­довать сотрудники. Эти правила или стандарты, необходимые для достижения целей, лучше всего сфор­мулировать письменно. Они должны вытекать из ре­зультатов ревизии принципов и определения целей. Подчинение стандартам и правилам — метод, который поможет сохранить в целости фундамент нового имиджа.

Внешний имидж

Программа формирования внешнего имиджа состоит из 6 элементов. *Качество продукта —* наиболее важ­ный элемент создания хорошей деловой репутации. Рек­лама может привлечь к аудиторию, но степень удовлетворения потребителей зависит от их качества творческого продукта. Ни одна, даже хорошо профинансированная, программа создания имиджа не спасет творческий продукт низкого качества.

*Осязаемый имидж —* создается из восприятия радиостанции аудиторией при помощи его пяти чувств, ее впечатление складывается из того, что она ви­дит, слышит, чувствует, вдыхает и трогает. К этому эле­менту относится все, начиная от названия радиостанции и ее девиза и заканчивая интерьером офиса, логотипом и фир­менным бланком.

Удачная реклама позволяет создать достаточно мощный имидж. Насколько хорошо реклама передает уникальность вашей компании? Насколько четко она со­общает аудитории об отличии от конкурентов? Возникает ли между рекламой и ее зрителем и слушателем эмоцио­нальная связь? Насколько верно определен ры­нок, чтобы создать соответствующий рекламный имидж? Помимо бюджета существует масса вещей, которые оп­ределяют эффективность рекламы.

*Общественная деятельность — неотъемлемая часть программы по созданию внеш­него имиджа радиостанции.* Здесь трудно переоценить презентации.

*Взаимоотношения радиостанции со средствами массовой информации* (телевидением, прессой) становятся все более и более существен­ным элементом любой программы по имиджу.

И, наконец, для многих руководителей компаний необ­ходимой частью программы по формированию корпо­ративного имиджа стали *отношения с инвесторами.* Включение инвесторов в программу создания имиджа значительно облегчится, если удалось заложить проч­ный фундамент в других ее разделах.

Обращаясь к последнему элементу создания внеш­него имиджа, радиостанция должна опираться не только на здравый смысл, порой целесообразно использовать прием эпатажа. Что и было сделано при разработке новой концепции радиостанции «Европа Плюс» - «МУЗЫКАЙФ!»(Приложение 1).

Внутренний имидж

В процессе разработки бюджета компании его составителям необ­ходимо глубокое понимание целей и задач планирова­ния затрат на формирование имиджа, это поможет пре­дугадать реакцию аудитории, восприятие музыки и информации. Техника радиовещания также делает возможным уве­личить потенциал имиджа. Программы по созданию внутреннего имиджа ук­репляют моральный настрой сотрудников и их предан­ность компании. К программам, влияющим на внутрен­ний имидж, относятся:

1.Кадровая политика радиостанции.

2.Ориентация и тренинги сотрудников.

3.Программы их поощрения.

*Кадровая политика компании* включает в себя следующее: уровень заработной платы, полномочия со­трудника в той или иной должности, возможность про­движения по служебной лестнице, премии и внутрен­ние коммуникации.

*Ориентация и тренинга персонала* — ключевое звено создания у сотрудников представления о радиостанции и ее стандартах. Тренинги дают персоналу знания и мотивацию, необходимые для представления компа­нии перед покупателями. Ориентация и тренинги пер­сонала определяют, насколько эффективно сотрудники установят эмоциональные связи сначала с компанией, а потом с аудиторией, насколько компетентно, про­фессионально и творчески они будут выполнять свои обязанности.

И, наконец, *программы поощрения сотрудников.* За­траты на этот самый эффективный способ создания вы­сокой мотивации и морального настроя окупают себя с лихвой. Эти программы затрагивают основную эмоцио­нальную потребность человека — стремление к ощуще­нию своей значимости и потребность в одобрении со стороны окружающих.

Деловой имидж, прежде всего — восприятие об­ществом радиостанции. Его можно улучшить путем проведения занятий с сотрудниками, направлен­ных на повышение уровня установления обратной связи с аудиторией, на создание высоких стандартов работы персонала.

Неосязаемый имидж

Приятный, добрый, понимающий, симпатичный, создающий хорошее настроение. Рас­стройство, раздражение, гнев, неприятие. Все эти слова описывают ощущения. Чувства далеко не всегда верно отражают реальность, но, тем не менее, они обязатель­но влияют на суждения. А суждения, в свою оче­редь, определяют решение о продолжительности прослушивания радиостанции. *Таким образом, неосязаемый имидж целиком строится на ощуще­ниях.* Именно от него зависит, сможете ли вы устано­вить связь с «Я» и эмоциональными струнами аудитории, и общества.

Каждая компания стремится к формированию положительного имиджа. Будучи осведомлены о механизме взаимодействия отдельных элементов плана по созданию имиджа, можно вести компанию к формированию или укреплению её положительного имиджа.

# Заключение

Подводя итог исследованию, отметим, что его цель и основные задачи можно считать выполненными. Осуществлен маркетинговый анализ петербургского радиорынка, выявлены факторы внешней и внутренней среды для радиостанции «Европа Плюс» и ее целевая аудитория.

В ходе анализа установлено, что радиостанция является признанным лидером петербургского рынка радиовещания и имеет целевую аудиторию среди слушателей в возрасте 20-40 лет с оптимистическим взглядом на жизнь.

В ходе работы осуществлено планирование комплекса маркетинга радиостанции, построено «дерево целей» и сетевая модель маркетингового комплекса работ; представлена программа мероприятий по формированию имиджа радиостанции.

К вышеизложенному следует добавить, что сегодня слушатель, которому не нравится какой-то музыкальный отрывок, просто нажимает на кнопку и переключается на радиостанцию, импонирующую ему больше. Так диск за диском радиостанция начинает терять свою аудиторию, которая тает и постепенно сходит на нет. Сегодня слушатели держат в своих руках право даровать жизнь или обрекать на смерть целые коллективы, занимающиеся музыкальным коммерческим радиовещанием.

Умение удовлетворить свою целевую аудиторию, знать ее вкусы, ее ожидания ставится во главу угла на ведущих станциях, в том числе на радиостанции «Европа Плюс». Сегодня как никогда важно построить внутреннюю информационную систему, способную создать детальный портрет потребителя, систему, постоянно сообщающую о его положительной и отрицательной реакции на продукт, которым является эфир каждой отдельно взятой радиостанции, поэтому музыкальные маркетинговые исследования постепенно начинают играть такую же важную роль, как и профессионализм команды, делающей то или иное радио.

Каждый день приносит что-то новое. Каждую минуту происходят социальные, рыночные, финансовые и технические изменения. При всем при этом никто не знает, что будет дальше, поэтому первый шаг к лидерству - это обретение способности адекватно реагировать на перемены, которые влияют на работу. И здесь именно исследования позволяют наладить постоянную обратную связь с целевой аудиторией, вовремя среагировать на изменение ее вкусов и настроений и, как следствие, скорректировать эфир.

# Список использованной литературы

Законодательная и нормативная литература

1. О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ отдельных видов деятельности: Федеральный закон от 25 сентября 1998 г. № 158-ФЗ (с изм. и доп. от 28 ноября 1998 г.).

#### **Учебная и специальная литература**

1. Алексунин В.А. Маркетинг.Краткий курс. Учебное

пособие.-2-е изд.- М. Изд. Дом «Дашков и

К»,2001 г.

1. Академия рынка: маркетинг. - М.: Экономика,

1999.

1. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынка.

М.:Русская Деловая литература,1999.

1. Браверман А.А. Маркетинг в российской экономике

пе­ре­ход­ного периода. - М.: Экономика, 1997.

6. Браун Л.Имидж – путь к успеху.-СПб.: Питер,

2000.

1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 1998.
2. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Финпресс, 1999.
3. Джи Б.Д. Имидж фирмы.-СПб.: Питер, 1999.
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. Пособие. Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред.И.С.Минько. - М.: Высш. шк. 1995. - 255 с.
5. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление – М.:ИНФРА-М.-2000.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Санкт-Петербург: АОЗТ "Литера плюс". 1995. - 699 с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы.– Уфа, Москва. МАМ (Международная Академия менеджмента). Экономика. 1993. - 367 с.
8. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг.-М.:Юрайт-М.,2001.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг-практикум. - М., 1998.
10. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фир­мы. - М.: «Ось-89», 1999.
11. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. М.: Финансы и статистика, 1999.
12. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: Пер. с англ. - М., 1993.
13. Реклама в бизнесе. Учебное пособие./ под ред.Т.К.Серегиной, Л.М.Титковой.-М.,1996.
14. Романенко И.В. Управление персоналом :Конспект лекций.-СПб., 2000.
15. Сакс Д ж. Рыночная экономика и Россия: Пер.с англ.- М.: Экономика. 1994. - 333 с.
16. Современный маркетинг. Под ред. В.Е.Хруцкого.

- М.:ФиС. 1991.

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: эконо

мика, стратегия, управление.- М.:ИНФРА-М,2000.

1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг:

Учебник.-М.:БШ,2000.

1. Фегеле 3. Директ-маркетинг. - М.: АС «Интерэкс

перт», 1998.

26. Эванс Дж.,Берман Б. Маркетинг: Сокр.пер.

с англ. Авт.предисл.и науч. ред. А.А.Горячев –

М.: Экономика. 1993.

1. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика:

Учеб.пособие, 2-е изд.-М.:Гном-Пресс,1998.

1. Подписка журналов «Коммерсант DAILY»,

«ЭКСПЕРТ» и другие. 1998-2001 гг.

1. Материалы маркетинговых исследований медиа-

рынка г.Санкт-Петербурга фирм Комкон-СПб и

Gallup, документы радиостанции «Европа Плюс».