**АННОТАЦИЯ**

Дипломная работа выполнена на тему «Развитие системы управления маркетингом на предприятии».

Цель данной работы состоит в теоретическом обосновании и методологической разработке основных принципов и практических этапов совершенствования управления маркетинговой деятельностью на предприятии.

Поставленная цель определяет главные задачи, которые подлежат решению в данной работе:

* анализ маркетинговой среды предприятия и степени готовности к реализации маркетинговой стратегии;
* разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности;
* оценка эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «АРРА», осуществляющая рекламную деятельность и оказание полиграфических услуг. Предметом исследования являются аспекты организации маркетинговой деятельности на этом предприятии.

Работа структурирована из аннотации, оглавления, введения, трех глав основной части, заключения и списка используемых источников. Работа содержит 7 таблиц, 5 рисунков, 70 страниц основного текста. Библиографический список сформирован из 23 источников.

**ОГЛАВЕНИЕ**

АННОТАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Маркетинг. Этапы его развития и место в современной организации

1.2. Организация маркетинга

1.3. Теоретические аспекты внедрения системы управления маркетингом, проблемы и ошибки. Контроль эффективности

1.4. Совершенствование организации управления отечественными предприятиями на принципах маркетинга

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АРРА»

2.1. Характеристика предприятия.

2.2 Состояние внешней и внутренней среды организации.

2.3 Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Создание единой службы маркетинга.

3.2. Проведение мероприятий и оценка эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в условиях ускорения и усложнения процессов, происходящих на рынке, предприятию необходимо вырабатывать качественно новые приемы решения возникающих проблем управленческого и иного характера. В предпринимательской деятельности фирмы постоянно возникают проблемы, обусловленные целесообразностью более полного удовлетворения потребностей существующих и потенциальных покупателей в необходимых товарах. Проблема стратегического успеха предприятия, создания и удержания конкурентных преимуществ – одна их самых актуальных. Решению таких проблем и призван способствовать маркетинг, как основа повышения эффективности деятельности торгового предприятия.

Маркетинг является одной из самых важных разновидностей экономической и общественной деятельности, однако, его очень часто неправильно понимают. Цель маркетинга – повышение качества товаров и услуг, улучшение условий их приобретения, что в свою очередь приведет к повышению уровня жизни в стране, повышению качества жизни.

Очередной этап развития российской экономики вплотную подвел у предприятия к осознанию проблемы необходимости практического применения маркетинговых принципов в своей повседневной деятельности. Однако, для этого нужны не только подготовленные специалисты, а определенные усилия по созданию управленческих структур, в задачу которых входит планирование, организация и контроль маркетинговой деятельности на предприятии.

**ГЛАВА 1**

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1. Маркетинг, этапы его развития и место в современной организации**

Как теоретическая концепция и особый вид коммерческой деятельности маркетинг возник в начале текущего столетия в США. В 1902—1910 годах в программу подготовки будущих бизнесменов в ведущих университетах США — Гарвардском, Пенсильванском, Питтсбургском, Висконсинском — был введен курс организации и методики сбытовых операций. В 1908 году была основана первая коммерческая исследовательская фирма, специализировавшаяся на изучении проблем, связанных с маркетингом, а в 1911 году ряд крупнейших в то время монополий ввели в состав управленческого аппарата специальное звено — отдел маркетинга. Тогда же в США появились первые исследования Р. Батлера, А. Шоу, П. Черингтона, Т. Бекмана, А. Маршалла и др., в которых определялось содержание понятия “маркетинг”. Стратегия менеджмента потребовала сосредоточения всех разнообразных функций и операций в руках единого органа — отдела маркетинга. Он является мозговым центром корпорации, источником информации и рекомендаций для принятия решений по многим вопросам производственной, финансовой, сбытовой деятельности фирмы.

Основными направлениями деятельности аппарата маркетинга являются изучение спроса, приспособление производства к требованиям рынка и активное воздействие на него. В маркетинге как способе организации и управлении производственной и сбытовой деятельностью нашли применение и получили развитие достижения целого ряда областей научного познания: социальной психологии, экономики, теории управления, математической статистики, программирования и т. д. Принципы маркетинга приняты на вооружение подавляющим большинством промышленных, торговых, транспортных, страховых и банковских монополий США, ведущими фирмами западной Европы и Японии. Уже к середине 60-х годов более 80% из 500 крупнейших корпораций США строили свою деятельность в соответствии с целями и принципами маркетинга. Маркетинг - это вид человеческой деятельности по удовлетворению спроса на материальные и нематериальные, социальные ценности посредством взаимовыгодного обмена. Таким образом, маркетинг одновременно является системой мышления и системой действий. Как известно, классификация периодов развития рынка и маркетинга в странах с развитыми рыночными отношениями включает в себя несколько этапов.

Первый период, датируемый в Западной Европе 50-ми годами, отличался тем, что, как правило, предложение не успевало удовлетворять спрос. Речь шла о послевоенном хозяйстве с выраженными признаками дефицита системы распределения. Узкое место в управлении приходилось при этом на оптимизацию процесса производства (включая процесс приобретения ресурсов). На этапе ориентации на производство основной акцент в управлении делался на экономное изготовление и распределение продукции. Мнение клиента, а также тенденции рыночного развития были второстепенными факторами. Постепенно началась осознаваться роль продукта как одного из маркетинговых инструментов. Во второй фазе рассматриваемого периода маркетинг сделал особый акцент на продукт и его характеристики. Качество продукта и создание его дополнительных функций стали рассматриваться как приоритетное направление в области развития продукта. Для реализации данной функции проводится необходимая реорганизация в системе управления производством в целом и политики управления персоналом в частности. В этой фазе произошел всплеск в технологическом развитии. Инновативность, улучшение и позитивные изменения продукта характеризуют данный этап. Управление исходило из того, что совершенство эксплуатационных свойств продукта является основным критерием при покупке его клиентом. При этом нередко процесс совершенствования и улучшения потребительских характеристик продукта являлся своего рода самоцелью, так как мнение потребителей создаваемого продукта учитывалось все еще в недостаточной степени. С переходом от дефицитного общества к так называемому избыточному обществу произошел также переход рынка из стадии “рынка продавца” в стадию “рынка покупателя” со всеми вытекающими из этого последствиями для производителя/продавца, причем предложение начинает превышать спрос. При систематическом и регулярном проявлении признаков насыщения рынка стала необходимой переориентация на область сбыта. Сильный акцент на классический маркетинговый комплекс является отличительной чертой данного периода. Для продвижения товара и стимулирования сбыта используются такие инструменты, как преимущества цены, условий поставки и качества продукта. Управление маркетинговой деятельностью отличалось на этом этапе также агрессивным использованием такого маркетингового инструмента, как реклама. Кроме этого особый акцент делался на организацию системы продаж. Считалось, что чем организованнее и разветвленнее система сбыта при необходимой степени интенсивности рекламных акций, тем больше продукта можно сбыть. Наглядным примером этого этапа являются такие акции, как “обмен” имеющегося у потребителя продукта на новый товар с доплатой (данная система используется в настоящее время на ряде российских предприятий, например в мебельном бизнесе). В следующей фазе развития рынка и маркетинга в процесс управления предприятием были включены и другие факторы: в центр внимания встал весь комплекс, связанный с рынком. В этой фазе произошла окончательная переориентация на рынок сбыта. Кроме того, специфические потребности и пожелания потребителя встали на один уровень с факторами, влияющими на успех деятельности предприятия.

Маркетинг стал общей и центральной концепцией управления, содержащей функцию координации всей рыночной деятельности предприятия. Лозунгами стали: “Клиент в центре работы” и “Производить только то, в чем нуждается потребитель”. Состояние современного общества и рынка, как его части, с одной стороны, а также новые методы управления рыночной деятельностью предприятия, как реакция на очевидные тенденции развития рынка — с другой, обусловливают необходимость уточнения приведенной выше классификации, а также необходимость идентификации нового этапа развития рынка и методов воздействия на него со стороны предприятия. Начало этого этапа датируется серединой — концом 80-х годов, когда в странах с развитой рыночной экономикой происходит отчетливое формирование новой концепции управления, основанной на максимальной ориентации всего предприятия на рынок в самом широком понимании этого слова. Получившая название интеграционного маркетинга, в 90-х годах эта концепция, по большей части, оформилась в единую систему. Сам факт ее возникновения и дальнейшего распространения явился своего рода ответом на те трудности, с которыми столкнулся рынок в этот период. Восьмидесятые годы — это то время, когда отдельные авторы начали вести речь о неэффективности традиционных маркетинговых инструментов. Рамочные условия периода интеграционного маркетинга характеризуются следующими особенностями. Во-первых, технологический прогресс достиг невиданного уровня и его результаты наложили существенный отпечаток по существу, на все сферы человеческой деятельности. Несмотря на очевидный потенциал данного уровня информационно-технологического развития, подобная ситуация означала и означает одновременно определенный риск, связанный прежде всего с правильным распределением инвестиционных средств. Во-вторых, очевидна интенсификация конкурентной борьбы — среди прочего, также и как результат глобализации экономики. В-третьих, налицо существенные изменения в поведении потребителей. Их искушенность и опыт, а также более широкая возможность выбора заставляют предприятие искать новые пути построения отношений со своим потребителем. Соответственно изменениям рамочных условий изменился и подход к маркетингу.

Современный маркетинг(рис.1) — это не только ориентированный на рынок образ мышления и действий, но и координация всех без исключения процессов и обстоятельств, так или иначе связанных с рынком или обществом.

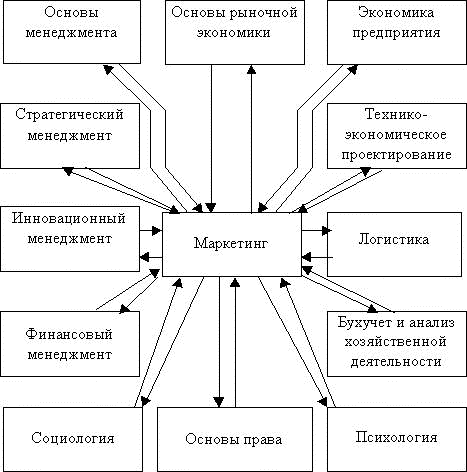


Рис.1

В это время укрепилась точка зрения на маркетинг как на основную науку об управлении в условиях рынка и своего рода фундамент для всей рыночной деятельности предприятия. Ориентация на систему управления, основанную на принципах интеграционного маркетинга, и является отличительной чертой данного, пятого, в соответствии с нашей классификацией, периода. На этом этапе развития осознано, что длительный успех на рынке гарантируется при установлении длительных сбалансированных отношений (т.е. отношений, при которых удовлетворены взаимные интересы) между предприятием и всеми задействованными группами влияния. Создание и удержание конкурентных преимуществ в данных условиях требует особых усилий, в том числе наличия дополнительных резервов, как материальных, так и нематериальных. Вследствие ограниченности имеющихся в наличии материальных и нематериальных ресурсов перед маркетингом встают новые задачи — сокращение издержек путем оптимизации собственной работы, снижение себестоимости продукции, а также поиск и использование новых потенциалов. Управление предприятием на основе интеграционного маркетинга стало более активно вовлекать общественный фактор в процесс принятия управленческих решений. Экологические, социальные, политические и этические аспекты, а также тенденции развития общества в целом не могли не найти своего отражения в системе управления на передовых предприятиях. В этих условиях качество произведенных товаров и услуг и конкурентоспособность предприятия становятся синонимами. состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю; состязательные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат, оттеснить соперника. Конкуренция - есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которых при наличии в принципе равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая, способная сторона; Маркетинг — наиболее “больное” место большинства российских предприятий. Проблема производства продукта отходит на второй план, а способность предприятия продавать произведенную продукцию является наиболее важным индикатором для потенциальных инвесторов. Многие предприятия предпринимают шаги к тому, чтобы реорганизовать или создать вновь систему маркетинга предприятия. Перед теоретиками и практиками маркетинга время ставит задачи способов реализации тех или иных маркетинговых построений в практической деятельности. Кризис 1998 года дал шанс отечественным производителям не просто на выживание, он заложил основы для возможного долгосрочного и поступательного развития предприятий – так как с отечественного рынка фактически ушли многие крупнейшие зарубежные игроки. Спрос на продукцию внутреннего производства существенно вырос. По мере исчерпания девальвационного эффекта, все очевиднее становилось, что конкуренция на рынках промышленной продукции все больше обостряется, как со стороны внутренних, так и со стороны зарубежных производителей.

В поисках эффективных инструментов укрепления собственных рыночных позиций, все большее число производителей приходит к необходимости разработки собственных долгосрочных программ развития и все чаще обращается к концепциям стратегического промышленного маркетинга. Приведенные факты и имеющийся в современном мире опыт эффективного управления отраслями производства, связанными с удовлетворением спроса, четко свидетельствуют, что без маркетинга создать саморегулируемую систему, быстро и адекватно реагирующую на изменение ситуации на потребительском рынке, просто невозможно. Обычно это меры организационно-управленческого характера, которые при целенаправленной реализации позволят предприятию значительно повысить эффективность службы маркетинга и сбыта. Безусловно, было бы желательно провести детальное исследование рынка, определить потенциал различных групп потребителей, оценить возможности компании и конкурентные преимущества, а также разработать новую маркетинговую стратегию, учитывающую эти преимущества и потенциал рынка. Более эффективно эту работу можно провести с участием консультантов по управлению. Необходимо назначить ответственных за выполнение основных функций системы маркетинга, наделить их полномочиями и ресурсами, определить критерии оценки эффективности их работы и ответственность. Система вознаграждения сотрудников подразделения маркетинга и сбыта должна быть связана с результатами деятельности компании на рынке.

**1.2. Организация маркетинга**

Организация маркетинговой деятельности или маркетинга включает в свой состав: построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом; подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации; распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом; создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.); Единых рецептов по использованию типовых оргструктур управления маркетингом не существует. Обычно даже однотипные предприятия применяют различные оргструктуры. Например, в корпорации «Дженерал Моторс» ее стратегические хозяйственные единицы («Шевроле», «Понтиак» и др.) используют различные оргструктуры управления маркетингом. Речь скорее идет о применении неких общих принципов построения оргструктур управления маркетингом — при предположении, что их материализация может осуществляться достаточно по-разному.

Следует также отметить, что небольшие организации, разрабатывающие новые продукты в быстро меняющихся условиях, используют гибкие структуры. Крупные организации, действующие на более стабильных рынках, в целях обеспечения большей интеграции часто используют более централизованные структуры. Гибкость оргструктур управления, т.е. умение быстро и своевременно реагировать на изменения различного рода, является необходимым условием адаптации организации к новым реалиям жизни. Это своего рода ответ на невозможность четко предвидеть и прогнозировать изменения. При этом одним из основных принципов организации управления маркетингом в крупных компаниях является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом (где что-то производят и сбывают). Поэтому в высших для крупной организации эшелонах управления (в штаб-квартирах) какие-либо маркетинговые подразделения могут вообще отсутствовать. Компании, исповедующие высокий уровень децентрализации управления, — скажем в случае выпуска сильно различающейся по номенклатуре продукции, поставляемой на столь же разные рынки, — вообще могут не вырабатывать на уровне своей штаб-квартиры какую-то единую для компании политику в области маркетинговой деятельности.

Охарактеризуем отдельные принципы построения оргструктур управления маркетингом. Любая оргструктура управления маркетингом может строиться на основе следующих размерностей (одной или нескольких): функции, географические зоны деятельности, продукты (товары) и потребительские рынки в рамках рекламно-полиграфической деятельности будет актуально рассмотреть функционально-продуктово-рыночный тип организации. Это организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках. Они также могут формулировать для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и контролировать их выполнение. За разработку, выпуск и сбыт определенных продуктов или группы продуктов отвечают управляющие продуктом. Они также могут формулировать для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинга определенных продуктов и контролировать их выполнение. Прежде чем принять решения по разработке и выпуску продуктов, управляющий продуктом выясняет у управляющих отдельными рынками возможности сбыта этих продуктов на конкретных рынках, формируя таким образом суммарный портфель будущих заказов. Взаимодействие разных управляющих во многом осуществляется на неформальной основе, так как разнообразие решаемых задач невозможно полно отразить ни в каких положениях и должностных инструкциях. Наличие функциональных служб сдерживает рост штатов в продуктовых и рыночных подразделениях. Помимо такого подхода к организации управления маркетингом можно выделить еще два типа оргструктур управления, носящих достаточно универсальный характер и применяемых при организации управления различными видами производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе маркетингом. Имеются в виду управление по проекту и матричная оргструктура управления, применяемые в случае, когда требуется сосредоточить ресурсы, в том числе кадровые и управленческие, на решении особо важных для организации проблем — например, выход на рынок с новой продукцией. Эти оргструктуры управления охватывают не решение всех проблем маркетинга, а только отдельных целевых задач. По мере того как организация и потребители придавали все большее значение конечным результатам, т.е. конечному продукту с высокими потребительскими свойствами, все более очевидной становилась необходимость наделения какого-либо лица полномочиями и ответственностью за получение этих конечных результатов. Этого можно достичь с помощью традиционной структуризации по ассортиментам продуктов в рамках функционально-продуктовой оргструктуры управления. Если в рамках последней оргструктуры ответственного за маркетинг определенного продукта наделить широкими полномочиями, подчинив ему временно всех сотрудников из линейных и функциональных подразделений, занятых разработкой, внедрением, производством, послепродажным обслуживанием, реализацией других функций маркетинга, то мы получим оргструктуру управления проектом по выпуску и маркетингу определенного продукта. Но по ряду причин управление на основе только проекта зачастую оказывается невозможным. Не всегда можно обеспечить полную занятость персонала (загрузка персонала разной специализации по мере разработки проекта носит неравномерный характер). Кроме того, сравнительно невелика может быть и продолжительность осуществления проекта. Персонал, и в первую очередь высококвалифицированный, не потерпит неопределенности, вызываемой частыми организационными изменениями. Далее, специалисты обычно предпочитают быть организационно объединенными в группы на профессиональной основе. Они более свободно себя чувствуют, работая в кругу коллег, и считают, что принадлежность к такого рода группам лучше отвечает интересам их профессиональной репутации и служебного роста, нежели объединение на основе проекта. Часто руководители проектов не обладают полномочиями, достаточными для оказания реального воздействия на деятельность функциональных подразделений. В этих случаях они выступают лишь в качестве своего рода аккумуляторов информации о том, как обстоит дело с вверенными им проектами, докладывая вышестоящему руководителю о серьезных отклонениях от плана. Возможно возникновение ситуации, когда руководитель проекта не имеет достаточных полномочий, а должен отвечать за конечные результаты. Неудивительна поэтому и высокая текучесть управленческих кадров, работающих на подобных должностях. Указанные недостатки в существенной мере преодолеваются в оргструктурах управления матричного типа. Суть отношений при формировании матричных оргструктур управления состоит в следующем (рис.2).

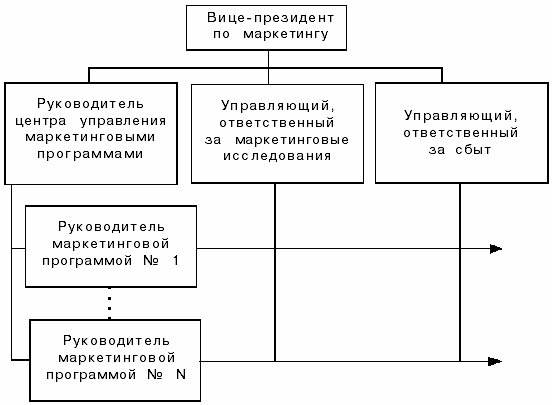


Рис. 2. Матричная оргструктура управления маркетингом

Руководителю (проекта) программы, например, по освоению какого-то рынка определенной продукции передаются от руководства предприятия необходимые полномочия по распределению ресурсов, а также исполнению мероприятий, составляющих программу. Руководителю маркетинговой программы временно подчиняются не только сотрудники соответствующих маркетинговых служб, но также и сотрудники подразделений, занимающихся разработкой и доведением до производства соответствующего продукта. Таким образом, каждый участник работ по программе, находясь в штатном расписании соответствующего подразделения, имеет двойное подчинение: по линии программных работ он подчиняется руководителю маркетинговой программы, во всех остальных отношениях — своему линейному руководителю.

Когда одновременно разрабатывается несколько программ, то для общего руководства всей программной деятельностью (выработка единой рыночной, научно-технической и экономической политики, распределение ресурсов между программами и т.п.) может вводиться должность руководителя центра управления маркетинговыми программами. Тогда ему непосредственно подчиняются руководители отдельных программ. Руководителями программ небольших масштабов могут выступать не освобожденные руководители, а руководители и специалисты отдельных подразделений. Матричная структура управления устраняет следующий недостаток, присущий оргструктуре управления по проекту: легко добиться непрерывной загрузки отдельных сотрудников, которые находятся в штатном расписании постоянных структурных звеньев, занимающихся однотипными видами деятельности. Двойственность руководства, присущая оргструктуре управления матричного типа, обусловливает возникновение следующего недостатка. Если появляются сложности с выполнением программы, руководству предприятия бывает зачастую весьма трудно выяснить, кто в этом виноват и в чем суть возникших трудностей. Кроме всего прочего, в подобных случаях возникают и обычные трения, «отфутболивание» и неразбериха, которых следует ожидать при отсутствии единоначалия. Эти трудности преодолеваются в результате установления четких границ полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ. Последние обычно наделяются всей полнотой ответственности за осуществление всей программы; они, как правило, устанавливают контакты с заказчиками, хотя порой это вменяется в обязанности маркетинговым подразделениям, а также распоряжаются бюджетом программы, что, по существу, означает превращение их в своего рода «покупателей» услуг функциональных подразделений. (Это целесообразно осуществлять на принципах внутреннего хозрасчета.)

Функциональные руководители наделяются полномочиями по руководству работающими в их сфере сотрудниками и осуществляют контроль за целостностью и полнотой проводимых ими исследовательских, конструкторских и других работ. В целом за счет подобной организации деятельности функциональных руководителей и руководителей программ устраняется большая часть проблем, связанных с отсутствием единоначалия. Матричные оргструктуры управления, как правило, встраиваются в линейно-функциональную структуру управления предприятием в целом. Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, проводить мониторинг деятельности конкурентов, определять слабые и сильные их стороны и возможные рыночные действия, а исходя из этого, определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения маркетинговых планов и программ, а также доводить маркетинговую информацию до всех других подразделений предприятия. Таким образом, разработчики получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию и какую новую разрабатывать. Производственники узнают, каков должен быть ассортимент выпускаемой продукции, каковы сроки ее обновления. Подразделения, связанные с ценовой политикой, исходя из информации, полученной от службы маркетинга, должны уметь правильно определять цены. Кадры, соответственно, решают вопросы увольнения и найма, повышения квалификации и др. В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни своей компании. Рассмотренная схема важна как база, основа маркетинговой деятельности. Исходя из этой основы, можно составить также и должностные инструкции. Это не означает, конечно, что производственные и функциональные звенья предприятия самостоятельно не могут осуществлять связь с потребителями, не изучают конкурентов и т.п. Однако эта их деятельность направляется и координируется, с учетом интересов предприятия именно руководителем маркетинговых служб, сотрудники которых проводят также конкретные маркетинговые исследования.

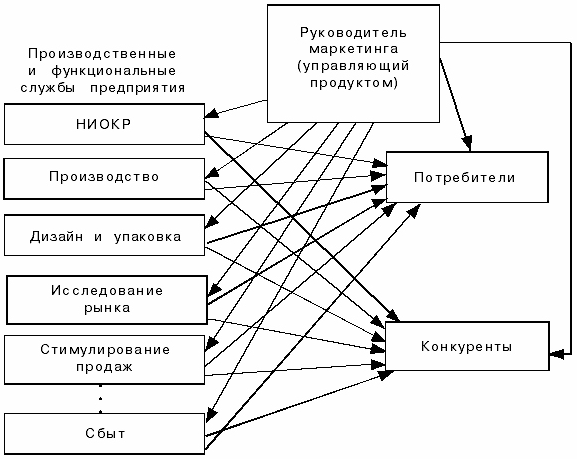


Рис. 3. Место и роль маркетинговых служб в системе управления предприятием

Таким образом, маркетинг является ведущей функцией, определяющей техническую, производственную политику предприятия, стиль и характер управления всей предпринимательской деятельностью. Специалисты по маркетингу должны установить и довести до каждого инженера, конструктора и производственника, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить за него и где и когда потребуется этот продукт. Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия.

**1.3 Теоретические аспекты внедрения системы управления маркетингом, проблемы и ошибки. Контроль эффективности**

Подготовка к созданию и внедрению системы управления маркетингом предприятия обычно начинается с анализа следующих функций (Таблица 1)

Этапы подготовки к созданию и внедрению системы управления маркетингом предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Описание |
| Разработка стратегии | Определение направлений совершенствования старой и разработки новой продукции. Определение ключевых потребителей и сбытовой политики |
| Исследования рынка | Анализ сбыта продукции. Исследование рынков. Определение наиболее привлекательных рынков сбыта. |
| Продвижение продукции на рынок | Выставки, презентации. Реклама. Стимулирование спроса |
| Сбыт конечным потребителям | Прямые контакты с покупателями (телефонные звонки, личные посещения). Определение реакции потребителей на продукцию предприятия. |
| Сбыт посредникам | Контакты с посредниками (телефонные звонки, личные посещения). Определение реакции посредников на продукцию предприятия. |
| Административная поддержка сбыта | Обработка информации о сбыте продукции или услуг. Материально техническая поддержка сбыта. |
| Логистика | Управление доставкой и хранением продукции |
| Управление платежами | Контроль платежей, управление дебиторской задолженностью |
| Юридические вопросы (контрактация) | Подготовка контрактов и других юридических документов, связанных со сбытом продукции или услуг предприятия). |

* Описание продуктов или услуг:
* Наименование продукта;
* Преимущества и недостатки;
* Важнейшие конкурентные преимущества
* Определение своих потребителей (целевые группы потребителей) и оценка потенциала каждой целевой группы потребителей.
* Для каждой целевой группы потребителей формулирование:
* Причины, по которым клиенты покупают ваши продукты и услуги;
* Причины, по которым клиенты отказываются от покупки.
* Описание способов продвижения продукции целевым группам потребителей, определение наиболее эффективные из них.
* Анализ ценовой политики.
* Определение типичных размеров сделок (крупные, средние, малые), их объемы в денежном и натуральном выражении.
* Определение приоритетов, концентрация усилий и ресурсов только на тех продуктах, которые вносят наиболее значительный вклад в покрытие общих затрат и только на тех целевых группах потребителей продукции, которые имеют наивысший потенциал.
* Определение точки безубыточности компании (минимально допустимый объем продаж) в денежном выражении.
* Расчет индивидуального плана продаж для каждого сотрудника.
* Определение минимального количества сделок, которое должна совершать компания за отчетный период. Анализ продуктивности работы отдела продаж.
* Определение количества контактов, которые должна обеспечить компания для того, чтобы достичь необходимого объема продаж.
* Определение количества контактов и клиентов, которые должен обеспечить один сотрудник отдела продаж.
* Создание такой системы мотивации персонала, которая будет ориентировать сотрудников службы маркетинга и сбыта на достижение результатов.
* С учетом данных анализа выполнения задач и функций определение состава и количества сотрудников отделов маркетинга и сбыта.
* Анализ процесса продаж и определение критических стадий (поиск контактов или доведение информации до клиентов, инициирование интереса, определение потребностей клиента, подготовка предложения, получение оплаты), которые требуют совершенствования.

Разработка плана маркетинга:

* Какие продукты продавать и кому?
* Ценовая политика
* Система распределения
* Методы продвижения продукции, как вы будете информировать клиентов о своих продуктах или услугах
* Определение плана продаж и другие показатели, по которым будут оцениваться результаты деятельности подразделения маркетинга и сбыта.

Несмотря на то, что данный перечень задач выглядит внушительно, это только начало на пути создания эффективной службы маркетинга и сбыта, но без их реализации вряд ли можно добиться успеха на рынке. Формализация вышеприведенных позиций создания системы управления маркетингом предприятия требует привлечения такого понятия как маркетинговый потенциал предприятия. В связи с этим резко встает вопрос о выборе инструментария оценки маркетингового потенциала предприятия, который позволит оперативно определять внутренние возможности и слабости подчиненной хозяйственной единицы, обнаруживать скрытые резервы в целях повышения эффективности ее деятельности Э. Сандей, под маркетинговым потенциалом предприятия (МП) понимает способность маркетинговой системы хозяйствующего субъекта обеспечить его постоянную конкурентоспособность на основе:

* качественного управления и организации маркетинга предприятия в целом;
* эффективного использования человеческого капитала;
* применения новейшего маркетингового инструментария;
* рационального использования имеющихся финансовых и материальных ресурсов.

По функциональному признаку маркетинговый потенциал характеризует способность маркетинговой системы:

* проводить маркетинговые исследования;
* проводить сегментацию рынков сбыта продукции и позиционирование;
* изучать потребителей продукции и конкурентов;
* исследовать окружающую среду предпринимательской деятельности;
* определять номенклатуры выпускаемой продукции, цены, льготы, скидки;
* разрабатывать товарную марку; проводить рекламную компанию и т.д.

Остановимся подробнее на организационных моментах маркетинговой службы. На протяжении своей жизни все организации проходят определенные жизненные циклы и в соответствии с этим в рамках каждой из фаз жизненного цикла маркетинговая служба предприятия должны выделять приоритетные направления своей деятельности. Данная таблица, является той “временной решеткой”, на которой необходимо решать задачи прогноза с помощью имитационной модели. Реалии большинства российских предприятий таковы, что маркетинг, как функция управления и образ действия, так и не стал нормой повседневного поведения сотрудников всех структурных подразделений.

Таблица 2.

Приоритетность выполнения маркетинговых функций в зависимости от жизненного цикла организации

|  |  |
| --- | --- |
| Фаза ЖЦ организации | Приоритетные направления работы службы маркетинга |
| 0 фаза – становление | Проведение маркетинговых исследований.  Сегментация рынков сбыта продукции и позиционирование.  Изучение потребителей продукции и конкурентов.  Исследование окружающей среды предпринимательской деятельности. |
| 1 фаза – развитие | Определение номенклатуры выпускаемой продукции, цен, льгот, скидок.  Участие в обеспечении качества выпускаемой продукции.  Организация обучения персонала. |
| 2 фаза – стабилизация | Разработка товарной марки.  Проведение рекламных компаний. |
| 3 фаза – кризис | Инициирование технологических новшеств.  Уточнение направления НИОКР  Организация рынка вторичных ресурсов. |

К внешним проблемам могут быть отнесены: Несовершенство законодательства в области регулирования деятельности предприятия. Отсутствие объективной информации о рынке. В условиях рыночной экономики предприятие не может эффективно работать, не располагая информацией о том, что происходит в занимаемом им сегменте рынка. Данную информацию оно может получить путем проведения кабинетных и полевых исследований. Практика проведения маркетинговых исследований на предприятиях позволяет обобщить и перечислить наиболее типичные ошибки, встречающиеся в ходе таких работ.

При постановке задачи:

* отсутствие представления о целях и структуре исследования;
* отсутствие методических подходов к решению отдельных задач;
* неправильное определение временного интервала прогнозирования;
* несвоевременность (отсутствие оперативности).

При сборе маркетинговой информации;

* неправильный выбор источников информации;
* неверная оценка достоверности источников информации;
* преувеличение объективности мнения экспертов по узкоспециальным вопросам;
* преувеличение значимости количественных показателей.

При анализе рынка:

* отсутствие представлений о месте данного рынка в экономической системе региона или отрасли;
* отсутствие представления о перечне, роли и взаимосвязи отдельных экономических субъектов, действующих на данном товарном рынке;
* невнимание к роли государственного управления.

При оценке объема рынка:

* ориентация на декларируемую потребность, а не на фактический платежеспособный спрос;
* использование нормативов потребления, неадекватных имеющимся потребностям внешней среды.

При выборе перспективных потребительских рынков:

* ошибочное представление о тенденциях развития экономического кризиса в России.

При выборе перспективных территориальных рынков:

* ошибочные представления о региональных особенностях развития спроса в России;
* отсутствие анализа спроса по ресурсному обеспечению производства продукции.
* Неустойчивость производственно-хозяйственной деятельности контрагентов.

Составление маркетингового плана предприятия во многом затруднено из-за отсутствия точных данных, необходимых для прогнозирования поведения контрагентов в будущем. Это вызвано как внешними, так и внутренними причинами. К внешним причинам следует отнести непредсказуемость экономической и политической обстановки в стране, которая может привести не только к ухудшению производственно-хозяйственной деятельности предприятия-контрагента, но даже к банкротству. К внутренним факторам относятся неэффективная политика в области использования оборотного капитала, низкий уровень техники, технологий и т.д. Поэтому каждое предприятия должно не только вести реестр своих контрагентов, но и периодически оценивать их финансовое состояние, конечно, если это представляется возможным.

Внешняя среда маркетинга не является для организации инструментом реализации маркетинговой деятельности. Однако иногда организации придерживаются более активного, и даже агрессивного, подхода в своих стремлениях воздействовать на внешнюю среду, здесь, прежде всего, имеется в виду стремление изменить общественное мнение о деятельности организации, установить более тесные взаимоотношения с поставщиками и т.п.

В качестве общих путей анализа внешних проблем можно предложить следующую последовательность действий: Установление границ внешней среды. На данном этапе необходимо определить масштабы своей деятельности. Определение факторов внешней среды негативно влияющих на результаты деятельности маркетинговой службы, проведение анализа их значимости. Разделение факторов на факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на эффективность функционирования маркетинговой службы. К входным факторам прямого воздействия относятся: отношения с контрагентами, государственными органами, принятие законов, состояние рынка трудовых ресурсов и т.д. К выходным факторам прямого воздействия следует отнести: деятельность конкурентов, поведение потребителей, средства рекламы и т.д. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые не могут оказывать прямого немедленного воздействия на результаты деятельности службы маркетинга, но, тем не менее, сказываются на них. Определение величины и характера изменения факторов прямого воздействия. Определение условий, при которых факторы косвенного воздействия могут перейти в разряд факторов прямого действия, и отражение возможности такого перехода в прогнозной модели. К внутренним проблемам, препятствующим эффективному функционированию службы маркетинга предприятия обычно относят:

* Хроническая нехватка средств на развитие маркетинга на предприятии. Однако, это ошибочное мнение, так как составление финансового плана предприятия, направленного на достижение поставленных перед ним стратегических и тактических целей, прежде всего, базируется на достоверной прогнозной оценке уровня спроса, возможных тенденций его изменения, что в свою очередь предполагает выделение определенных средств на маркетинговые исследования.
* Непонимание руководством значимости маркетинга в деятельности предприятия. Применение маркетинговых мероприятий на отечественных предприятиях, как правило, носит разовый характер. Это обусловлено тем, что руководство многих из них недопонимает значимости маркетинга. Руководители думают, что служба маркетинга поможет (через рекламу) улучшить сбыт продукции предприятия, а исследования рынка – выработать правильную стратегию и найти новых потребителей. Большинство из них характеризуют маркетинг как рекламу, исследование рынка, знание своего потребителя и т.д. Между тем, маркетинг следует рассматривать гораздо шире – как систему взаимодействия предприятия с внешней средой, направленную на получение прибыли. Это система, предполагающая согласованное функционирование ряда составляющих: товарной и ценовой политики предприятия, сбытовой деятельности, продвижения продукции на рынок, исследования рынка и собственно управления маркетингом (основные функции маркетинга). Далее система маркетинга определяет взаимодействие предприятия с внешней средой, т.е. предполагает двухсторонние связи: с одной стороны, на предприятие должна поступать информация о рынке, с другой – предприятие должно активно воздействовать на рынок. Причем средствами воздействия являются не только реклама, но и ценовая политика предприятия, его сбытовая сеть, имидж и т.д. Основным потребителем результатов маркетинговых исследований на промышленных предприятиях является их руководство. Поэтому следует подробнее остановиться на проблемах, возникающих при использовании результатов таких работ. Можно перечислить наиболее распространенные ошибки, совершаемые руководителями предприятий при интерпретации и использовании результатов маркетинговых исследований:
* интуитивная оценка экономической информации о работе предприятия;
* ориентация на частные и незакономерные случаи;
* неготовность к восприятию результатов и недоверие при несовпадении с собственным мнением;
* переоценка значимости финансовых показателей;
* ориентация исключительно на количественные показатели при невнимании к качественному анализу;
* неготовность к принятию управленческих решений по результатам исследований.

Осознание системности маркетинга, его сложности является важным шагом на пути развития маркетинга на предприятии. Очень важно, чтобы маркетинг одинаково понимался всеми менеджерами и работниками организации.

* Нечеткость и запутанный характер функций службы маркетинга и должностных обязанностей

Таким образом, к основным проблемам в организации работы маркетинговых служб в их взаимоотношениях с другими подразделениями можно отнести:

* с высшим менеджментом (выбор стратегии поведения на различных этапах развития предприятия, оценка перспектив отдельных проектов);
* с экономической службой (обмен информацией, проектирование цен);
* с инженерной службой (оценка предлагаемых разработок, обмен информацией);
* с технологической службой (оценка целесообразности внедрения технологических процессов);
* со сбытом (согласование цен, обмен информацией, организация сбытовой сети);
* с информационными службами (обмен информацией);
* с управлением производством (оценка целесообразности постановки и снятия изделий с производства, согласование объемов и сроков производства).

Информационное взаимодействие службы маркетинга внутри отдела, а также с прочими структурными подразделениями предприятия – традиционно слабое место для большинства из них. И даже высокая степень компьютеризации в организации редко может принципиально изменить картину в лучшую сторону. Безусловно, все горизонтальные связи нужно прописать в должностных инструкциях и положении об отделе маркетинга.

Главными критериями оценки эффективности работы службы маркетинга следует считать:

1. Качество, своевременность и глубину проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность разработанных прогнозов объема реализации по основным видам продукции и группам изделий на кратко-, средне- и долгосрочные периоды;

2. Осуществление поиска потребителей основных видов продукции предприятия и групп изделий, выявление основных причин отказа от заключения договоров на поставку (качество, ассортимент, цена, порядок и форма оплаты, условия поставки и расчетов, степень выполнения договорных обязательств предприятием, уровень обслуживания потребителей при отгрузке продукции на предприятии и организация сервисного обслуживания), поиск новых видов и форм расчётов с потребителями и освоение новых рыночных ниш;

3. Качество и своевременность выполнения работ в сфере разработки предложений по планированию и/или совершенствованию ассортимента, организации товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность и формирование имиджа предприятия, паблик рилейшнз и программ по стимулированию сбыта в соответствии с утвержденными планами работ. В соответствии с этими критериями и формируется фонд заработной платы службы маркетинга.

**1.4. Совершенствование организации управления отечественными предприятиями на принципах маркетинга**

При совершенствовании организации управления маркетингом на отечественных предприятиях целесообразно учитывать основные закономерности перестройки оргструктур зарубежных компаний при переориентации их деятельности на основе концепции маркетинга.

Мировая практика говорит о том, что целесообразно начинать перестройку оргструктуры управления компанией с усиления роли отдела сбыта и расширения числа функций, им выполняемых (особенно если речь идет о деятельности на внутреннем рынке). Отделы сбыта, помимо реализации продукции и услуг, могут заниматься (или уже занимаются) также продвижением товаров и отдельными маркетинговыми исследованиями. Вследствие этого на начальном этапе перестройки деятельности компании на принципах маркетинга выполнение функций маркетинга возлагалось на отдел сбыта в параллель с выполнением профильных его функций. По мере того как сфера торговой деятельности компании расширяется, усиливается конкуренция, появляется и необходимость проводить исследования по более широкому кругу маркетинговых проблем: изучение рынка и товара, реклама, организация послепродажного обслуживания. Поэтому в отделе сбыта выделялась специальная группа и назначался ее руководитель, ответственные за всю маркетинговую деятельность, кроме сбыта. Дальнейшее углубление ориентации деятельности компании на принципы маркетинга приводит к повышению роли всех указанных функций маркетинга и к появлению новых, например функции стимулирования продаж. Возникает необходимость обеспечить управление всем комплексом маркетинга в целом. Для квалифицированного управления комплексом маркетинга целесообразно группу маркетинга преобразовать в отдел, выделив его из отдела сбыта. Зачастую отдел маркетинга укреплялся путем передачи ему специалистов, выполнявших ранее нужные для маркетинга функции (информационные, рекламные, экономические) в других подразделениях компании. В своем новом составе отдел маркетинга стал отвечать за реализацию всех основных функций маркетинга. При этом часто повышался статус начальника отдела сбыта до уровня вице-президента компании по сбыту (зам. директора предприятия), которому подчинялся и отдел маркетинга (наряду с отделом сбыта). Теперь в компании функционируют два отдела — сбыта и маркетинга, подчиненных вице-президенту по сбыту.

Следующий шаг в перестройке оргструктуры управления — повышение статуса начальника отдела маркетинга до уровня вице-президента компании по маркетингу. Это необходимо для расширения возможностей маркетинговых служб в том, чтобы добиваться следования концепции маркетинга со стороны всех других служб и подразделений предприятия. По такому пути обычно следуют руководители предприятий, выпускающих продукцию, предназначенную для массового потребителя. Поскольку функции маркетинга по своей сути являются более широкими, чем функции сбыта, и включают последний, зачастую вице-президенту по маркетингу передают функции сбыта, т.е. ликвидируется должность вице-президента по сбыту. (Возможно просто трансформировать должность вице-президента компании по сбыту в должность вице-президента по маркетингу.) Однако во многих зарубежных компаниях параллельно существуют как руководители маркетинговых, так и сбытовых служб. Руководитель отдела сбыта, если он остается, подчиняется теперь вице-президенту по маркетингу. Возможен вариант подчинения как отдела маркетинга, так и отдела сбыта заместителю директора по коммерческим или экономическим вопросам. Вице-президент компании по маркетингу, как правило, встречает сопротивление и противодействие со стороны других вице-президентов данной компании. Так, вице-президент компании по производству может отрицательно относиться к перестройке производства исходя из требований рынка. То же касается и возможного сопротивления со стороны других руководителей предприятия (подробнее об этом речь шла выше). Наилучший выход из создавшейся ситуации — повышение статуса вице-президента по маркетингу до уровня первого вице-президента. При рассмотрении организационных вопросов переориентации деятельности российских предприятий на маркетинг следует различать два принципиальных среза данной проблемы: развитие концепции маркетинга применительно к внутреннему и внешнему рынкам. Для компаний стран с развитой рыночной экономикой заметного различия между данными двумя видами маркетинга не существует. Это главным образом обусловлено следующим:

* рыночные отношения являются господствующими как на внутреннем, так и на международном рынках;
* развитая конкуренция характеризует как внутренний, так и внешний рынки;
* сходство для ряда стран многих аспектов нормативно-правовой базы;
* требования к качеству и цене продукции диктуются как внутренним, так и международным рынками.

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

Обычно существуют достаточно жесткие штатные ограничения, которые не дают возможности создавать на предприятии развернутые маркетинговые службы. Это особенно касается средних и малых предприятий. Можно рекомендовать следующий, сугубо практический, подход к определению численности маркетинговых служб. Численность административно-управленческого персонала, как правило, составляет 10—15% от списочного состава предприятия. Примерно в эти же проценты от численности административно-управленческого персонала должна вписываться и численность подразделений маркетинга. Для предприятия с общим числом работающих, скажем, в 600 человек рекомендуется иметь численность маркетинговых служб, включая всех их руководителей, равную 8—12 человекам. При малочисленном штате сотрудников создавать развернутые службы маркетинга не представляется возможным, в этом случае целесообразно объединять в одном структурном звене данной службы выполнение нескольких функций маркетинга — например, маркетинговых исследований, предпланового анализа и разработки планов маркетинга. Для предприятий, деятельность которых осуществляется одновременно на нескольких рынках в различных регионах страны, особенно если эти предприятия выпускают однотипную продукцию, возможна дальнейшая дифференциация задач маркетинговых служб применительно к отдельным рынкам (назначаются лица, несущие ответственность за маркетинговую деятельность в целом на отдельных рынках). Если предприятия выпускают продукцию разнообразной номенклатуры, то специализацию деятельности маркетинговых служб целесообразно осуществить по продуктовому принципу, когда назначаются лица, несущие всю полноту ответственности за маркетинг отдельных продуктов.

**ГЛАВА 2**

**АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АРРА»**

**2.1. Характеристика предприятия**

Предприятие создано с целью получения прибыли от хозяйственной деятельности, которая направлена на пополнение рынка товарами и услугами для максимального удовлетворения потребностей населения и реализации на базе получения прибыли социальных и экономических интересов основателей и членов коллектива.

Предприятие создано и действует в виде общества с ограниченной ответственностью. ООО «АРРА». Основанной вид деятельности предоставление рекламных и полиграфических услуг.

Имущество предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, а также другие ценности, стоимость которых отображается в балансе предприятия. Имущество предприятия, включая взносы основателей, произведенную продукцию, полученный доход являются исключительной собственностью основателей, которые имеют право распоряжаться им самостоятельно, продавать или передавать третьим лицам.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

* денежные и имущественные взносы основателей;
* доходы, полученные от хозяйственной деятельности, реализации продукции и услуг;
* доходы от акций, ценных бумаг, депозитных вкладов и вкладов в капитал других предприятий;
* кредиты банков и других кредитных организаций;
* другие источники, не запрещенные действующим законодательством.

Предприятие осуществляет учет всей своей деятельности, контроль за ходом производства продукции и услуг, ведет оперативный бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке установленном законодательством. Основные показатели деятельности ООО «АРРА» в 2006-2007 году приведены в таблице 3. Часть показателей получена из бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, другие показатели рассчитаны на их основе.

Таблица 3. Показатели хозяйственной деятельности ООО «АРРА» в 2006-2007 году.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Единица измерения | 2 006 г. | 2 007 г. | Темпы роста, % |
| 1 | Доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. р. | 937,45 | 940,58 | 138,07 |
| 2 | Налог на добавленную стоимость | тыс. р. | 168,26 | 170,89 | 151,81 |
| 3 | Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. р. | 769,35 | 770,32 | 135,75 |
| 4 | Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. р. | 343,32 | 345,22 | 137,84 |
| 5 | Административные затраты | тыс. р. | 34,21 | 34,98 | 112,51 |
| 6 | Затраты на сбыт | тыс. р. | 30,80 | 33,54 | 202,30 |
| 7 | Чистая прибыль | тыс. р. | 198,00 | 199,32 | 63,40 |
| 8 | Количество работающих | чел. | 40 | 45 | 128,83 |
|  | В том числе: |  |  |  |  |
| 9 | Административно-управленческого персонала | чел. | 13 | 15 | 107,97 |
| 10 | Производственного персонала | чел. | 27 | 30 | 140,49 |
| 11 | Производительность труда | тыс. р. | 45,32 | 48,56 | 107,3 |
| 12 | Средняя заработная плата | Тыс.р. | 15000,73 | 16000,69 | 106,6 |

Данные приведенной таблицы позволяют отследить динамику результатов хозяйственной деятельности компании за два предыдущих года. В общем, наблюдается положительная тенденция роста валового и чистого дохода. Однако дальнейший анализ таблицы позволяет сделать выводы об источниках такого роста. Темпы роста затрат на сбыт готовой продукции были выше, чем рост валового и чистого дохода. Другим источником является рост численности управленческого и производственного персонала компании, хотя темпы роста количества персонала были более низкими, чем темпы роста дохода, но производительность труда в отчетном периоде снизилась.

Специфика хозяйственной деятельности компании заключается в том, что вся производственная деятельность строится на позаказном принципе. Задача поиска заказчиков возложена на отдел продаж. Вся производимая продукция реализуется заказчику полностью, таким образом компания практически не имеет остатков нереализованной продукции на складе.

Как и в большинстве молодых компаний, всей маркетинговой деятельности на начальных этапах руководил генеральный директор, который сосредоточил в своих руках, практически, все маркетинговые функции. Такая маркетинговая политика компании была оправдана в связи с высокой профессиональной подготовкой генерального директора, а также с точки зрения экономии ресурсов и поддержания единого и динамичного стиля развития компании. Однако, по мере роста компании, генеральным директором все больше внимания отдавалось вопросам общего управления компанией, и все меньше внимания вопросам финансового менеджмента, снабжения, логистики, маркетинговой деятельности. ООО “АРРА” имеет приемлемую систему качества и надежности выпускаемой продукции, которая обеспечивает квалифицированный технический контроль.

Постановка на производство только конкурентоспособной продукции и постоянная работа над повышением качества выпускаемых изделий - вот проблемы, которые являются приоритетными для руководства. Всю работу в этой области, в соответствии с действующей на предприятии “Политикой в области качества”, возглавляет заместитель генерального директора по качеству. Технические специалисты службы качества прошли обучение.

Общая численность работников ООО «АРРА» - 45 человек. Наличие современного высокопроизводительного оборудования диктует жесткие требования к квалификации не только ИТР, но и рабочих.

ООО «АРРА» располагает собственным печатным цехом. Опыт специалистов и имеющееся оборудование позволяют организовать на базе предприятия выпуск продукции высокого качества.

Отлаженная система качества позволяет работать не только в своем регионе, но и устанавливать партнерские отношения с другими регионами.

Система управления предприятием:

- генеральный директор,

- технический директор,

- финансовый директор,

- директор по производству,

- директор по управлению персоналом ,

- коммерческий директор,

- заместитель технического директора,

- главный технолог,

- заместитель генерального директора по качеству,

- главный бухгалтер,

- помощник генерального директора по общим вопросам,

* начальник финансового отдела,
* начальник отдела управления собственностью.

**2.2 Состояние внешней и внутренней среды организации**

Подавляющее большинство клиентов компании в настоящий момент относятся к следующим сегментам:

* рекламной полиграфии;
* книжно-журнальной полиграфии;
* бумажно-беловой продукции.

Вряд ли найдется эксперт, который однозначно определит границы рынка рекламной, книжно-журнальной полиграфии и бумажно-беловой продукции. Причин тут несколько:

* размытость терминов и отсутствие их однозначного толкования. Например, некоторые операторы рынка относят к рекламной полиграфии всю продукцию, вплоть до визиток. А можно ли отнести к рекламной полиграфии, например, корпоративные папки, фирменные бланки или тампо-печать на ручках и футболках? Рынок же журнальной полиграфии достаточно разнообразен. Его сегментируют и по качеству исполнения, и по тиражу, и по предназначению издания, и по периодичности выхода;
* большая часть полиграфических компаний, например, рассматривает бумажно-беловую продукцию как сопутствующее, а не основное направление деятельности, и не выделяет его из общего денежного потока;

Исходя из всех выше названых причин, менеджмент компании определил основные признаки рынка для трех направлений на основании метода экспертных оценок. В качестве экспертов выступали сотрудники отдела продаж, клиенты компании и специалисты отраслевых периодических изданий.

Таблица 4 . Основные черты рынка полиграфических услуг г. Иркутск

| Основные черты | Рынок рекламной полиграфии | Рынок книжно-журнальной полиграфии | Рынок бумажно-беловой продукции |
| --- | --- | --- | --- |
| Клиенты (покупатели) | Рекламные и дизайнерские агентства  Рекламные (маркетинговые) отделы компаний  Профессиональные посредники | Издательства периодических изданий (журналов и газет)  Издательства книжной (специализированной) продукции | Оптовые покупатели (посредники)  Розничные покупатели (потребители) |
| Продукция | Полиграфические изделия, имеющие исключительно рекламный характер, и предназначенные для доведения информации рекламного характера до потребителя товара (услуги) | Информационная журнальная и газетная продукция периодического характера   1. Книжная (брошюрная) продукция, в основном, разового характера | Блокнотно-тетрадная продукция  Бланковая продукция  Бумажная продукция для ручного труда |
| Производители (продавцы) | Средние и большие типографии с мощным комплексом послепечатной доработки | Средние и большие типографии, имеющее печатное оборудование большого формата и оборудование по брошюровке и скреплению | Малые и средние типографии, не имеющие специализированного оборудования и применяющие большое количество ручного труда |
| Каналы распространения продукции (метод продаж) | Метод личных продаж (производитель-клиент). Возможно наличие одного посредника | Метод личных продаж (производитель-клиент). Посредники отсутствуют | Развитые (многоэлементные) каналы товародвижения (производитель–оптовик–розница–покупатель) |
| Посредники | Профессиональные посредники с высоким уровнем специальной подготовки. Часто имеют комплекс допечатной подготовки | Отсутствуют | Профессиональные посредники, имеющие развитые отделы продаж и (или) собственную розничную сеть |

Анализ макро- и микросреды компании позволяет сделать выводы относительно потенциальных угроз и возможностей, которые компания должна учитывать в своей деятельности. Такой список носит название SWOT-анализа и будет рассмотрен в следующем разделе работы.

Таблица 5. Матрица SWOT-анализа компании ООО «АРРА».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
|  | 1. Большой опыт в организации персональных продаж 2. Высокий уровень организации управленческого учета 3. Наличие высококвалифицированного производственного персонала 4. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования | 1. Недостаточный уровень клиентского сервиса 2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения 3. Средняя позиция в доле рынка 4. Неадекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании 5. Отсутствие системы стратегического планирования |
| Возможности (О) | SO-стратегия | WO-стратегия |
| 1. Расширение рынка образовательных услуг за счет старшего поколения 2. Изменение общественных стереотипов по отношению к рекламе 3. Увеличение количества домохозяек в связи со снижением занятости среди женщин 4. Увеличение покупательной способности населения 5. Увеличение количества предпринимательских структур | 1. Расширение номенклатуры бумажно-беловых товаров 2. Развитие системы персональных продаж для оптовых покупателей бумажно-беловой продукции 3. Увеличение производственных мощностей по изготовлению журнальной продукции | 1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании 2. Создание единой службы маркетинга на предприятии 3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка |
| Угрозы (Т) | ST-стратегия | WT-стратегия |
| 1. Замедление темпов экономического развития 2. Увеличение налогового пресса 3. Развитие технологии электронных коммуникаций | 1. Создание системы учета и снижения затрат 2. Применение сырья из искусственной целлюлозы 3. Создание системы электронных продаж | 1. Расширение каналов товародвижения 2. Создание системы обратной связи с клиентами компании 3. Развитие технологий и продуктов без использования бумажного сырья |

Составленная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должна провести компания для совершенствования системы управления маркетингом. В компании «Юнивест Маркетинг» отсутствует единая служба маркетинга, а затраты на рекламу и стимулирование сбыта носят разовый и бессистемный характер.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что для ситуация, сложившаяся в ООО «АРРА» достаточно типична для российских предприятий на данном этапе рыночной экономики. Среди общих недостатков в организации маркетинговой деятельности можно назвать следующие:

* отсутствие единого методологического подхода к маркетинговой концепции компании;
* ориентацию руководства компании на устаревшие маркетинговые концепции «интенсификации коммерческих усилий» и «совершенствования производства»;
* отсутствие ясных стратегических целей и планов компании и линейных подразделений;
* недостаточная деятельность компании в области рекламы и стимулирования сбыта;
* отсутствие налаженной системы «обратной» связи с покупателями товаров и услуг компании;
* отсутствие единой политики в области развития и совершенствования товаров и услуг компании, а также представляющих их торговых марок.

С методологической точки зрения, причиной всех выше приведенных недостатков и упущений является недопонимание и игнорирование руководством компании роли и места маркетинга и маркетинг-менеджмента в управлении предприятием. Главным и решающим мероприятием по преодолению сложившейся ситуации должно быть формирование единой службы маркетинга, состоящей из специалистов–маркетологов достаточно высокой квалификации.

При подборе специалистов во вновь формируемую службу маркетинга, следует обратить достаточно большое внимание профессиональной подготовке и универсальности навыков новых сотрудников. Созданной службе маркетинга кроме чисто маркетинговых проблем придется решать вопросы, связанные с перераспределением функциональных обязанностей и структурных взаимоотношений внутри компании, вести разъяснительную работу среди сотрудников о роли и месте маркетинга в современной рыночной экономике.

## 2.3. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии

В настоящее время многие руководители российских компаний пытаются внедрить стратегическое управление в деятельность своих организаций, предполагающее организацию работы предприятия в соответствии с выбранной маркетинговой стратегией. Однако, прежде чем разрабатывать стратегию, на базе которой осуществляется стратегическое управление предприятием, необходимо оценить готовность предприятия именно к такому, стратегическому подходу в управлении.

Эти признаки проявляются на предприятии в разной мере и характеризуют в конечном итоге его конкурентные преимущества:

* определенность миссии;
* определенность целей и стратегии предприятия;
* наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации;
* работа по повышению конкурентоспособности предприятия;
* адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям;
* ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия;
* организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления;
* наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития;
* приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач;
* постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия;
* высокий уровень корпоративной культуры;
* наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения.

Выявление степени проявления признаков, характеризующих подготовленность предприятия к использованию принципов и методов стратегического планирования и управления, производилось экспертным путем по методу Дельфи. В качестве экспертов выступали, как и прежде, менеджеры компании, что обеспечивает конфиденциальность мероприятия и не требует привлечения больших ресурсов. Кроме того, указанная методика может неоднократно повторно применяться для контроля действенности проводимых мероприятий, призванных улучшить сложившуюся ситуацию.

Для оценки готовности компании к работе по принципам стратегического управления менеджерам предлагалось оценить степень проявления каждого из перечисленных выше признаков в деятельности предприятия – выставить оценки, соответствующие степени проявления того или иного признака:

* «5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;
* «4» – если данный признак проявляется не полностью;
* «3» – если данный признак проявляется слабо;
* «2» – если данный признак не проявляется.

Общая оценка степени готовности компании представляет собой средневзвешенный бал:

, (3.1)

где:

 – бальная оценка j-го эксперта степени проявления i-го признака;

n – количество экспертов;

m – число рассматриваемых признаков;

 – коэффициент важности i-го признака, определяемы по правилу:

=

1 – если *i*-й признак «менее важный»;

2 – если *i*-й признак «важный»;

3 – если *i*-й признак «очень важный».

Для упрощения принято, что все признаки имеет одинаковую важность и k=1.

В оценке участвовало десять экспертов, таким образом n=10, а m=12.

Рассчитаем по формуле 3.1 следующие пороговые числа:

bмин=0,2 – соответствует случаю полного не проявления всех признаков;

bсл=0,3 – соответствует случаю слабого проявления всех признаков;

bнп=0,4 – соответствует случаю не полного проявления всех признаков;

bмакс=0,5 – соответствует случаю полного проявления всех признаков.

Теперь по формулам:

b1=bмин+0,75(bсл-bмин) (3.2);

bср=0,5(bмин+bмакс) (3.3);

b2=bнп+0,25(bмакс-bнп) (3.4);

Степень готовности компании к стратегическому управлению следует оценивать как:

* очень высокая, если полученный результат попадает в диапазон b2 – bмакс;
* высокая, если полученный результат попадает в диапазон bср – b2;
* умеренная, если полученный результат попадает в диапазон b1 – bср;
* низкая, если полученный результат попадает в диапазон bмин – b1.

Ниже в таблице приведен результат обобщенной оценки менеджерами компании «АРРА» готовности к стратегическому управлению по двенадцати перечисленным признакам.

Таблица 5. Готовность компании «АРРА» к реализации маркетинговой стратегии.

| Проявляющиеся признаки | Оценка степени проявления признака |
| --- | --- |
| Определенность миссии | проявляется слабо |
| Определенность целей и стратегии предприятия | проявляется слабо |
| Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации | проявляется не полностью |
| Работа по повышению конкурентоспособности предприятия | проявляется не полностью |
| Адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям | проявляется слабо |
| Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия | не проявляется |
| Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления | не проявляется |
| Наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития | не проявляется |
| Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач | проявляется не полностью |
| Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия | проявляется слабо |
| Высокий уровень корпоративной культуры | проявляется не полностью |
| Наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения | проявляется слабо |
| Итоговый рейтинг | 0,308 |

Шкала оценки готовности компании к реализации маркетинговой стратегии.

На основании полученной оценки степени готовности предприятия можно сделать следующий вывод: компания в целом готова к формированию единой службы маркетинга, на которую будут возложены обязанности по подготовке структуры компании и персонала к реализации маркетинговой стратегии.

**ГЛАВА 3**

**ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ.**

### 

### 3.1. Формирование единой службы маркетинга

При подборе специалистов во вновь формируемую службу маркетинга, следует обратить достаточно большое внимание профессиональной подготовке и универсальности навыков новых сотрудников. Созданной службе маркетинга кроме чисто маркетинговых проблем придется решать вопросы, связанные с перераспределением функциональных обязанностей и структурных взаимоотношений внутри компании, вести разъяснительную работу среди сотрудников о роли и месте маркетинга в современной рыночной экономике.

Следует принять во внимание то факт, что создание единой службы маркетинга на предприятии, достаточно затратное и длительное мероприятие. Если политика руководства компании в этом направлении будет двойственной и непоследовательной, то директору по маркетингу компании придется не раз отстаивать целесообразность и необходимость тех или иных мероприятий. Наверняка, у большинства сотрудников компании доминирующим является стереотип о том, что об эффективности мероприятий можно судить только по их сиюминутной экономической эффективности, что косвенно подтверждается умеренной степенью готовности компании к реализации маркетинговой стратегии. Поэтому рекомендуется в качестве первых мероприятий, проводимых новой службой маркетинга, мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта.

Приоритет, организация и грамотное проведение мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта позволит компании существенно увеличить собственный валовый доход, а службе маркетинга – «оправдать» собственную необходимость и эффективность, и покрыть первичные расходы на собственное формирование и содержание.

Не смотря на то, что на предприятии отсутствует единая служба маркетинга, маркетинговые функции выполняются разными подразделениями, поскольку их выполнение является насущной необходимостью для любого коммерческого и некоммерческого предприятия. Это положение следует из самого определения маркетинга как такового: маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Первым шагом на пути создания службы маркетинга на предприятии является определение ее системы организации. Наиболее простой и распространенной организацией службы маркетинга является функциональная организация. В этом случае специалисты–маркетологи руководят разными маркетинговыми функциями и подчиняются руководителю службы маркетинга. Однако, такая структура была приемлема еще 2-3 года назад, когда компания в полиграфическом бизнесе поддерживала и продвигала только одну торговую марку.

Полиграфическое направление компании «АРРА» в настоящий момент охватывает три вида рынков:

* рынок рекламных и дизайнерских агентств;
* рынок издательств периодических изданий и специальной литературы;
* рынок потребителей бумажно-беловой продукции.

Таким образом, организация службы маркетинга компании должна поддерживать и развивать существующие рынки и товарные марки компании и иметь признаки функциональной организации.

Наиболее полно приведенным требованиям отвечает организация службы маркетинга по товарному производству, представленная на рисунке 5.

Директор по маркетингу

Группа маркетингового планирования и контроля

Группа маркетинговых исследований

Группа экономического анализа и ценовой политики

Группа рекламы и стимулирования сбыта

Группа разработки новых товаров и услуг

Группа управления товарными марками

Рис. 5. Организация службы маркетинга компании «АРРА» .

Рассмотрим подробнее предложенную структуру, а также функции групп, функциональные обязанности сотрудников и связь с другими подразделениями компании.

Основные принципы, которые предлагается заложить при создании службы маркетинга, следующие:

* служба маркетинга организуется в виде самостоятельного подразделения (отдела);
* отдел маркетинга имеет в своем составе группы (подразделения), которые планируют, организуют и контролируют выполнение определенных маркетинговых функций компании;
* в процессе своей деятельности отделу маркетинга в специальном (функциональном) отношении подчиняются соответствующие подразделения компании; т.е. отдел маркетинга выполняет роль своеобразного «интеллектуального штаба» компании.

Директор по маркетингу руководит отделом маркетинга компании, организует и управляет всей деятельностью компании в сфере маркетинга, рекламы и стимулирования сбыта. Он является первым заместителем генерального директора и в его отсутствие выполняет его функции. Функционально он входит в состав совета директоров компании и подчиняется непосредственно генеральному директору. Ему напрямую подчинены руководители групп отдела маркетинга, а в специальном отношении – директора департаментов, подразделений и служб, выполняющие маркетинговые функции и задачи в компании.

Группа маркетингового планирования и контроля отвечает за стратегическое и текущее планирование маркетинговой деятельности компании. Специалисты этой группы осуществляют контроль выполнения маркетинговых функций подразделениями компании, которые структурно не входят в состав отдела маркетинга. На них же возложена задача периодической ревизии организации системы маркетинговой деятельности на предприятии.

Группа маркетинговых исследований отвечает за планирование, организацию, сбор информации и обработку результатов маркетинговых исследований, проводимых департаментом маркетинга. При этом, сферой исследований может выступать любой элемент как внешней та и внутренней маркетинговой среды предприятия. При необходимости, специалисты данной группы могут привлекать внешние ресурсы (компании) к проведению маркетинговых исследований.

Группа экономического анализа и ценовой политики осуществляет анализ экономических показателей деятельности предприятия. При этом в задачу группы не входят задачи финансового анализа и планирования деятельности. Специалисты этой группы определяют ценовую политику компании, политику скидок, составляют прайс-листы компании.

Группа рекламы и стимулирования сбыта, предназначена для планирования, организации и контроля рекламной деятельности компании, деятельности в области продвижения товаров и стимулирования сбыта. На эту же группу возлагаются обязанности по поддержанию общественных связей компании.

Группа управления товарными марками состоит из менеджеров по товарным маркам (бренд-менеджеров), в задачи которых входит координирование всего комплекса маркетинга своей торговой марки и определение товарной политики компании по каждой товарной марке. Менеджеры этой группы могут оперативнее реагировать на малейшие изменения ситуации на рынке, они лучше других сотрудников отдела маркетинга знают особенности своего рыночного сегмента и своего продукта (товарной марки).

Группа разработки новых товаров и услуг отвечает за планирование, организацию и контроль деятельности компании в области разработки и внедрения новых товаров и услуг, а также выведение с рынка товаров и услуг, жизненный цикл которых подходит к концу.

Предложенная структура отдела маркетинга и уровень полномочий его сотрудников максимально адаптированы к особенностям и потребностям компании «АРРА» на данном этапе деятельности. Не исключено, что в процессе внедрения данного предложения, понадобится пересматривать функции отдельных подразделений.

**3.2. Проведение мероприятий и оценка эффективности**

Сотрудникам отдела продаж в процессе ведения переговоров с клиентами постоянно приходится сталкиваться с проблемой отсутствия наглядных образцов печатной продукции и послепечатной доработки. Зачастую, в качестве таковых используется продукция, которая была изготовлена для другого клиента, что имеет следующие недостатки:

* высока вероятность «тиражирования идей», когда оригинальная идея исполнения продукции копируется полностью или частично другими клиентами;
* возникает риск демонстрации полиграфической продукции конкурентов данного клиента;
* новые или эксклюзивные виды послепечатной доработки, как правило, не демонстрируются из-за дефицита образцов;
* возникает вероятность обвинения компании в недобросовестном и неэкономном использовании средств клиентов, поскольку демонстрируемые образцы, фактически оплаченные заказавшими их клиентами, используются сотрудниками компании в собственных целях;
* организация хранения, учета и пополнения образцов полиграфической продукции достаточно сложная, ввиду нестандартности самой продукции.

Перечисленные неудобства часто портят атмосферу доверия при ведении переговоров с клиентами и создают неблагоприятное впечатление о компании. Особенно остро данные проблемы проявляются в период подготовки к отраслевым выставкам. Наиболее оптимальным способом решения данных проблем видится создание каталога образцов печати и послепечатной доработки.

Расчет стоимости полиграфической продукции достаточно трудоемкий процесс, т.к. требует от продавцов наличия определенного уровня технологических и экономических навыков. Кроме того, достаточно часто клиент желает лично контролировать данный процесс и получить расчет стоимости заказанной продукции с указанием стоимости каждой статьи затрат. Следует также учитывать специфику рынка компании. Подавляющее большинство клиентов составляют посредники, которые прибавляют к стоимости полиграфического заказа некоторую надбавку за посреднические услуги и подготовку электронного макета. Достаточно часто расчет такой надбавки выполняется как определенный процент от стоимости полиграфических услуг. В таком случае, посредник, опираясь на собственные знания и опыт, самостоятельно рассчитывает стоимость полиграфического заказа, которая после уточняется с продавцом компании. Для решения проблемы правильного, «прозрачного» и стандартизированного расчета стоимости полиграфического заказа, а также облегчения работы продавца на этапе аргументирования цены, предлагается изготовить прайс-лист на услуги компании по допечатной подготовке, печати и послепечатной доработки. Прайс-лист должен содержать достаточный набор сведений о перечне услуг компании, их стоимости и технологических особенностях оборудования.

Большое влияние на организацию процесса продаж полиграфических услуг компании оказывает наличие определенного уровня технологических и экономических знаний у продавцов, о чем упоминалось выше. Знания на уровне прайс-листа компании достаточны для ее клиента, но недостаточны для сотрудника отдела продаж. В процессе ротации продавцов возникает проблема быстрой подготовки новых сотрудников и сокращение испытательного срока. В настоящий момент из-за отсутствия упорядоченного набора информации, необходимой для быстрого вхождения в должность новых продавцов, испытательный срок в компании составляет три месяца. А срок начала самостоятельных продаж составляет от четырех до шести недель. Подготовка брошюры, которая содержала бы необходимый набор технологической, экономической информации, а также информации по корпоративным стандартам управления и продаж позволила бы значительно сократить испытательный срок для новых продавцов, а также уменьшить количество недоразумений в процессе переговоров.

Подытоживая вышесказанное, считаю целесообразным разработать и изготовить «портфель продавца», который должен содержать следующие документы рекламно-информационного характера:

* каталог образцов печати и послепечатной доработки;
* прайс-листы компании на допечатную подготовку, печать и послепечатную доработку с достаточным уровнем технологической информации, которая позволила бы правильно пользоваться ними;
* брошюры, содержащие технологическую информацию и корпоративные стандарты управления и продаж.

Таблица 7. Изменение рыночного рейтинга предприятия по основным потребительским характеристикам.

| Рейтинговый фактор | Вес фактора | Первоначальное значение | Расчетное значение |
| --- | --- | --- | --- |
| Качество печати | 1,23 | 4,55 | 4,55 |
| Соблюдение сроков | 2,77 | 4,05 | 4,05 |
| Приемлемые цены | 3,69 | 3,65 | 3,65 |
| Ориентация всей деятельности на клиента | 5,70 | 3,83 | 4,91 |
| Современное оборудование | 4,52 | 4,57 | 4,57 |
| Квалификация персонала | 5,61 | 4,20 | 4,91 |
| Итоговый рейтинг |  | 5,46 | 6,03 |

* Анализ данных из таблицы 6. позволяет сделать следующий вывод: изготовление и распространение бесплатных образцов позволяет повысить рейтинг лидерства предприятия на 10,4%.
* Следует ожидать, что при неизменности влияния всех остальных факторов, это повышение рейтинга положительно скажется на увеличении рыночной доли компании и валового годового дохода.
* Для расчета планируемого экономического эффекта от внедрения данного мероприятия воспользуемся формулой, предложенной Ж.-Ж. Ламбеном :
* 
* где - планируемый прирост валового дохода за период t, - фактический валовой доход за предыдущий период, - затраты на рекламу.
* Подставим данные валового дохода компании за 2007 год и планируемые затраты на изготовления бесплатных образцов в предложенную формулу.
* 225,02 тыс. р.
* Экономический эффект затрат на изготовление бесплатных образцов рекламно-информационного характера составляет 15,45 руб. на каждый рубль, затраченный на рекламу. Планируемый рост годового валового дохода составляет 0,50%.

основные затраты текущих мероприятий ложаться на создание единой службы маркетинга, которое сказывается не на текущих (тактических) финаносвых результатах, а имеет харатктер стратегического мероприятия, которое сказывается на повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

Кроме того, если на предприятии не будет создана единая служба маркетинга, то для проведения других маркетинговых мероприятий у компании нет специалистов–маркетологов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процесс управления маркетинговой деятельностью на предприятии начинается с определения концепции управления маркетингом, которая является обязательным составным элементом миссии компании. Среди основных концепций управления маркетингом в настоящее время известны следующие:

* концепция совершенствования производства;
* концепция совершенствования товара;
* концепция интенсификации коммерческих усилий;
* концепция маркетингового подхода;
* концепция социально-этичного маркетинга.

Приведенные концепции управления маркетингом – это своеобразные исторические этапы, через которые проходило эволюционное развитие маркетинга в рыночных экономиках.

Аналогичный процесс изменения отношения к маркетинговой деятельности происходит в настоящее время и на российских предприятиях. В конечном итоге, успеха добьются те компании, которые раньше других поймут необходимость и важность важности маркетингового подхода в организации собственной деятельности.

Управление маркетинговой деятельностью, как любой процесс управления, имеет следующие составные части:

* маркетинговый анализ и аудит;
* стратегическое и текущее планирование;
* организация процесса управления маркетингом;
* контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий.

Маркетинговый анализ и аудит – важнейший составной элемент процесса управления маркетинговой деятельностью, который снабжает информацией все этапы процесса управления и является детализированным исследованием внутренней и внешней среды предприятия, его сильных и слабых сторон. Среди основных инструментов маркетингового анализа и аудита следует назвать: технико-экономический анализ деятельности предприятия, анализ макро- и микросреды предприятия, SWOT-анализ, маркетинговые исследования рынка.

Информация, полученная в результате всестороннего анализа деятельности предприятия, используется на этапе формального планирования. Компании разрабатывают три вида планов: годовой, долгосрочный и стратегический.

Стратегическое планирование является первой ступенькой в процессе планирования и включает в себя определение миссии компании, формулировку целей и задач, функциональные планы. Постепенно процесс стратегического планирования спускается до линейных подразделений компании.

После окончания процесса планирования и определения необходимых ресурсов следует процесс организации маркетинговой деятельности на предприятии. Этот процесс невозможен без четкого определения маркетинговых функций каждого подразделения и единого центра управления маркетинговой деятельностью на предприятии. Как правило, это роль возлагают на специальные маркетинговые подразделения, которые организуются согласно целям, задачам и специфике деятельности компании.

Результаты, полученные в результате проведения маркетинговых мероприятий, собираются и анализируются специально назначенным маркетинговым контролером. Это специалист ведет постоянный процесс сопоставления полученных и запланированных результатов. На основании сделанных им выводов, маркетинговая деятельность подвергается пересмотру и совершенствованию.

В данной работе организация управления маркетинговой деятельностью на предприятии проанализирована и пересмотрена.

Проведенный анализ позволяет рекомендовать компании «АРРА» организовать единую службу маркетинга и провести первые маркетинговые мероприятия: изготовление и распространение бесплатных образцов рекламно-информационного характера.

Следует отметить, что весь прирост валового дохода от внедрения предложенных мероприятий и часть собственных ресурсов компании, будет использовано на создание единой службы маркетинга. существенным результатом предложенных мероприятий следует считать общий рост конкурентоспособности компании, полученный в результате методически правильного подхода к организации маркетинговой деятельности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бизнес-планирование: Полное руководство. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 400 с.
2. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. — М.: Дело, 1995.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. — М.: Финпресс, 1999.
4. Голубков Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2(16). С. 95-113.
5. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: «Финпресс», 2000. – 464 с.
6. Доумен Д. Изучение конъюнктуры рынка – это просто / Серия «Бизнес-технологии» − Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – 224 с.
7. Как составить план по маркетингу торговой компании: Пер. с англ. / Под ред. С.О. Календжяна. - М.: Дело, 2001. - 80с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 2004. - 702с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ./ Под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - Спб.: Питер, 2002. - 896с.
10. Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
11. Кузьмин, В. Совершенствование маркетинга в организациях / В. Кузьмин // Инвестиции в России. – 1998. – № 12. – С. 22-26.
12. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. - 560с.
13. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом / Е.Б. Моргунов. – М. : Интел-Синтез, 2001. – 464 с.
14. Моррис, Р. Маркетинг : ситуации и примеры / Р. Моррис ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 192 с.
15. Мурзалиев, А. Особое место маркетинга / А. Мурзалиев // Корпоративный вестник. – 2000. – № 5 (11). – С. 35-38.
16. Ромат Е.В. К вопросу об оценке эффективности рекламы // Маркетинг и реклама. – 2001. – № 53.
17. Сергеева С.Е. Эффективный маркетинг - ключ к успеху компании // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2(16). С. 114-120.
18. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 528с.
19. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Марктинг. – 2001. – № 3 (58).
20. Doyle Peter. Marketing Management and Strategy. — Prentice Hall, 1994.
21. Kotler Philip. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control. — 9th ed. — Prentice Hall, 1997.
22. McDonald Malcolm H.B. Marketing Plans.— 2nd ed. — Heinemann Professional Publishing, 1989.
23. Parmerlee David. Developing Successful Marketing Strategies. — NTC

**ABSTRACT**

The Subject given degree work is a development managerial system by marketing activity on enterprise.

The Purpose given work consists in theoretical motivation and methdological development of the cardinal principles and practical stage of the improvement of marketing activity management on enterprise.

The Put(deliver)ed purpose defines the main of the problem, which subjects to the decision in given to work:

" analysis of the marketing ambience of the enterprise and degree to readiness to realization of the marketing strategy;

" development and motivation action on improvement of marketing activity;

" estimation to efficiency offered action.

The Object of the study emerges the society with limited liability "ARRA", realizing advertising activity and rendering the polygraphic services. The Subject of the study are an aspects to organizations to marketing activity on this enterprise.