**Содержание**

Задание 1 (15). Характеристика факторов маркетинговой микро среды

Задание 2 (вариант 1)

1. Структура службы маркетинга, оценка качественного состава сотрудников службы РУП «МТЗ»

2. Задачи, функции службы, оценка уровня работы

3. Сильные и слабые стороны в работе службы маркетинга

4. Предложения по совершенствованию работы службы маркетинга

Список использованных источников

**Задание 1 (15). Характеристика факторов маркетинговой микро среды**

Маркетинговая среда фирмы - совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества [1, с. 21].

Среда слагается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена субъектами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, то есть поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиторами. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, такими, как факторы демографического, экономического, природного, экологического, технического и культурного характера, которые оказывают влияние на микросреду [7, с. 56].

Рассмотрим субъекты микросреды фирмы.

1. Фирма. При разработке маркетинговых планов руководители службы маркетинга должны учитывать интересы других групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, конструкторская группа, служба материально-технического снабжения, производство и бухгалтерия.

Руководство определяет цели фирмы, ее общие стратегические установки и текущую политику. Управляющие по маркетингу должны принимать решения, не противоречащие планам высшего руководства. Более того, все их маркетинговые проекты подлежат утверждению высшим руководством.

Финансовая служба занимается проблемами определения источников и использования средств, необходимых для претворения в жизнь маркетинговых планов.

Конструкторская группа занимается техническими проблемами конструирования качественной, безопасной, красивой и технически совершенной продукции и разработкой эффективных методов ее производства.

Служба материально-технического снабжения заботится о наличии достаточного количества деталей и узлов для производства продукции.

Производство несет ответственность за выпуск нужного количества продукции необходимого уровня качества и за поддержание нужного технологического уровня.

Бухгалтерская служба осуществляет контроль за доходами и расходами фирмы, помогая службе маркетинга оценивать, насколько успешно идет достижение намеченных ею целей.

2. Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг [5, с. 29]. Управляющие по маркетингу должны внимательно следить за ценами на предметы снабжения, поскольку рост цен на закупаемые материалы может заставить поднять цены и на продукцию.

3. Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся:

- торговые посредники - деловые фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов и непосредственно продавать им ее товары;

- фирмы-специалисты по организации товародвижения - помогают компании создавать запасы своих изделий и продвигать их от места производства до места назначения;

- агентства по оказанию маркетинговых услуг - фирмы маркетинговых исследований, рекламные агентства организации средств рекламы и консультационные фирмы по маркетингу - помогают компании точнее нацеливать и продвигать ее товары на подходящие для них рынки;

- кредитно-финансовые учреждения - банки, кредитные, страховые компании и прочие организации, помогающие фирме финансировать сделки и застраховать себя от риска в связи с покупкой или продажей товаров [1, с. 22].

4. Клиентура. Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на пяти типах клиентурных рынков:

- потребительский рынок - отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;

- рынок производителей - организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства;

- рынок промежуточных продавцов - организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью для себя;

- рынок государственных учреждений - государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается;

- международный рынок - покупатели за рубежами страны, включая зарубежных потребителей, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения [7, с. 58].

5. Конкуренты. Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов:

- желания-конкуренты, то есть желания, которые потребитель, возможно, захочет удовлетворить вместо приобретения продукции фирмы;

- товарно-родовые конкуренты, то есть другие основные способы удовлетворения какого-либо конкретного желания (например: при необходимости добраться в другой город можно выбрать различные виды транспорта: самолет, поезд, автобус и т.д.);

- товарно-видовые конкуренты - то есть каждому из целого ряда прочих разновидностей того же товара, способных удовлетворить конкретное желание покупателя, отдать предпочтение (например: при покупке стиральной машины можно выбрать машину с сушкой или без сушки и т.д.);

- марки-конкуренты - это разные марки одного и того же товара, способные удовлетворить желание покупателя [5, с. 31].

6. Контактные аудитории. В состав маркетинговой среды входят различные контактные аудитории фирмы, которые могут либо способствовать, либо противодействовать усилиям фирмы по обслуживанию рынков. Любая фирма действует в окружении контактных аудиторий семи типов [7, с. 58]:

1) финансовые круги. Оказывают влияние на способность фирмы обеспечивать себя капиталом. Основными контактными аудиториями финансовой сферы являются банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы, фондовые биржи, акционеры. Фирма добивается расположения этих аудиторий, публикуя годовые отчеты, давая ответы на вопросы, касающиеся всей финансовой деятельности, и представляя доказательства своей финансовой устойчивости.

2) контактные аудитории средств информации - организации, распространяющие новости. Это газеты, журналы, радиостанции, телевидение.

3) контактные аудитории государственных учреждений. Руководство фирмы обязательно должно учитывать все, что происходит в государственной сфере, откликаться на проблемы безопасности товаров, истины в рекламе и т.д.

4) гражданские группы действий. Маркетинговые решения, принятые фирмой, могут вызвать вопросы со стороны организаций потребителей, групп защитников окружающей среды и т.п. Отдел организации общественного мнения фирмы может содействовать поддержанию постоянного контакта фирмы со всеми потребительскими группами.

5) местные контактные аудитории. Любая фирма имеет дело с окрестными жителями. Для работы с местным населением крупные фирмы обычно назначают специального ответственного за связи с жителями данного района, который принимает участие во встречах с ними, отвечает на вопросы, вносит вклад в решение их проблем.

6) широкая публика (массовый потенциальный потребитель). Фирме необходимо следить за отношением широкой публики к своим товарам и своей деятельности. Образ фирмы в глазах публики складывается из ее коммерческой деятельности, поэтому фирмы выделяют своих представителей для участия в благотворительных кампаниях, разрабатывают порядок рассмотрения претензий потребителей.

7) внутренние контактные аудитории. К внутренним контактным аудиториям фирмы относятся ее собственные рабочие и служащие. Когда рабочие и служащие хорошо настроены по отношению к собственной фирме, их позитивное отношение распространяется и на другие контактные аудитории.

**Задание 2 (вариант 1)**

Изучить организационную структуру службы маркетинга конкретного предприятия, ее задачи, функции, проанализировать и оценить уровень маркетинговой деятельности предприятия в соответствии с предложенным ниже планом.

**1. Структура службы маркетинга, оценка качественного состава сотрудников службы**

РУП «Минский тракторный завод» является одним из крупнейших производителей сельскохозяйственной техники в мире, входит в десятку самых крупных экспортеров тракторов, среди которых: Renault Agriculture (Франция), Fendt (Германия), John Deer (США), Mussey Ferguson (США) и др. Тракторы «Беларусь» работают на полях более чем 70 стран мира. Первые тракторы были поставлены на экспорт на второй год после начала производства. Более 40 лет продолжается экспорт тракторов. За это время поставлено на экспорт более 500 тыс. штук.

РУП «Минский тракторный завод» - одно из немногих белорусских государственных предприятий, работающих на международном рынке и популяризирующих имя Республики Беларусь. Он представлен через свою сбытовую сеть практически во всех регионах мира. За пределами Республики Беларусь имеется 5 сборочных производств по сборке тракторов «Беларусь»: в Польше, Пакистане, Украине, России, Азербайджане.

РУП «МТЗ» осуществляет задачу, максимально удовлетворяя спрос потребителя, резко расширить номенклатуру выпускаемой продукции, повысить эффективность производства, максимально повысить качество, технический уровень выпускаемой продукции.

Цель деятельности РУП «МТЗ» состоит в мировом признании предприятия как поставщика, гарантирующего стабильно качественную, добротную продукцию для потребителя, удовлетворение общественных потребностей в продукции производственно-технического назначения, товарах народного потребления, услугах и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества РУП «МТЗ».

Основными потребителями продукции РУП «МТЗ», исходя из назначения продукции предприятия, являются предприятия сельского и лесного хозяйства, предприятия коммунального хозяйства, добывающей продукции, строительно-монтажные организации. Например, на рынке Республики Беларусь и РФ - это колхозы и совхозы, фермерские хозяйства, лесные хозяйства, коммунальные предприятия, предприятия добывающей промышленности, строительно-монтажные организации.

Подразделение, которое занимается организационно-управленческой деятельностью на РУП «МТЗ», является маркетинг-центр.

Организационная структура маркетинг-центра РУП «МТЗ» приведена на рисунке 1.

Маркетинг–директор

1–й заместитель маркетинг–директора

2–й заместитель маркетинг–директора

3–й заместитель маркетинг–директора

4–й заместитель маркетинг–директора

Отдел заграничных командировок

коммерческий отдел по странам РБ и СНГ

отдел рекламы

отдел сбыта и таможенного оформления

отдел транспорта

отдел организации сервиса и технической экспертизы

коммерческий отдел по странам дальнего зарубежья

Рисунок 1. Организационная структура маркетинг-центра РУП «МТЗ»

Маркетинг-центр РУП «МТЗ» - самостоятельное структурное подразделение производственного объединения, подчиненное непосредственно генеральному директору. Маркетинговую службу возглавляет первый заместитель генерального директора - маркетинг-директор, который назначается и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального директора объединения.

В своей деятельности маркетинговая служба руководствуется действующим законодательством Республики Беларусь, приказами генерального директора, указаниями маркетинг - директора и Положением о маркетинг-центре РУП «МТЗ».

**2. Задачи, функции службы, оценка уровня работы**

Основной задачей маркетинг-центра является маркетинговое управление деятельностью РУП «МТЗ», то есть:

- долгосрочное (перспективное) планирование и прогнозирование, опирающееся на исследование рынка, товара и покупателей;

- использование комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта;

- ориентация на производство и сбыт продукции, удовлетворяющей требованиям тщательно изученных потенциальных покупателей;

- выдача рекомендаций и требований по обеспечению высокого технического уровня и конкурентоспособности выпускаемой и проектируемой продукции;

- выполнение обязанностей по внешнеэкономическим связям и планов научно-технического сотрудничества с зарубежными странами;

- методическое руководство структурными подразделениями объединения, направленное на внедрение в практику работы каждого подразделения требования и необходимости постоянно сопоставлять свою деятельность с потребностями рынка.

Решение основной задачи определяется следующими функциями маркетинг-центра:

- изучение рынка - проведение анализа ситуации, емкости, динамики, структуры, изучение контрактов, оценка положения предприятия на рынках и т.д.;

- прогнозирование рынка - определение кратко- и долгосрочных тенденций развития спроса, требований к продукции и т.п.;

- оценка собственных возможностей (сбытовых, научно-технических, производственных, финансовых и т.д.);

- формирование целей и задач сбыта на близкую и далекую перспективу;

- разработка стратегии сбыта - определение методов достижения поставленных целей; выработка товарной, научно-технической, ценовой, рекламной и иных стратегий, их взаимоувязка;

- разработка тактики сбыта - выбор средств для достижения поставленных целей на отдельных этапах и направлениях деятельности объединения;

- формирование спроса и стимулирование сбыта - реклама; выставочная деятельность; разработка мероприятий, стимулирующих покупателей, посредников, продавцов; установление взаимоотношений с общественностью, направленных на устранение «барьера недоверия» к товару и объединению, на установление благоприятного, положительного имиджа фирмы;

- анализ и контроль - оценка получаемых результатов, определение эффективности сбытовой работы, оценка приближений к поставленным целям, выработка предложений по коррективам деятельности объединения во всех ее аспектах, а также в разрезе деятельности структурных подразделений объединения;

- анализ продукции конкурентов и оценка конкурентоспособности своей продукции;

- анализ и систематизация претензий и предложений покупателей;

- составление отчетов, сводок и справок о ходе выполнения планов контракции и отгрузки готовой продукции;

- осуществление приема иностранных специалистов и делегаций;

- обоснование и согласование с покупателями контрактных цен, доплат и скидок на реализуемую продукцию;

- выборочный контроль за качеством и комплектностью реализуемой продукции на соответствие ее заключенным контрактам, стандартам, техническим уровням, эталонам;

- создание товаропроводящей сети;

- развитие форм и видов коммерческой деятельности по товарам, услугам, регионам и схемам внешнеторговых сделок и т.д.;

- выработка концепций создания новых товаров и совершенствование старых.

Маркетинг-центр РУП «МТЗ» организован в основном по функциональному принципу. Маркетинг-директору подчиняются непосредственно:

- первый заместитель директора по коммерческой работе в РБ и странах СНГ (курирует начальника коммерческого отдела по РБ и странам СНГ, начальника коммерческого отдела запчастей, литья, ТНП, начальника отдела организации сбытовой сети и сервиса),

- заместитель маркетинг - директора по коммерческой работе на рынках дальнего зарубежья (которому подчиняются начальник отдела импорта, начальник отдела таможенного оформления, начальник коммерческого отдела по странам дальнего зарубежья),

- заместитель маркетинг - директора по транспорту и сбыту (начальник отдела транспорта и начальник отдела сбыта);

- начальники отделов «планирования, экономического анализа и конъюнктуры рынка», «загранкомандирования и протокола», «рекламы и информационно-патентной работы».

Однако данная структура не полностью носит иерархически-функциональный характер. Отдельные отделы организованы по принципу территориальному и товарному (коммерческие отделы), а также используются элементы матричной структуры.

Маркетинг-центр проводит взаимодействие с иными отделами предприятия для реализации своих функций. Рассмотрим взаимодействие с некоторыми отделами: головным специализированным конструкторским бюро (ГСКБ ); отделом организации труда и заработной платы (ООТиЗ); планово-экономическим отделом (ПЭО); финансовым отделом; бухгалтерией; производственно-диспедчерским отелом (ПДО).

В таблице 1 показано взаимодействие отдела маркетинга предприятия с основными отделами РУП «МТЗ».

Таблица 1. Взаимодействие отдела маркетинга РУП «МТЗ» с основными отделами предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Получает: | Выдает: |
| 1 | 2 |
| от ГСКБ и ОКБ:  - мероприятия по повышению качества и технического уровня;  - информационные листы о конструкторских изменениях;  -заключения на закупаемые узлы и детали;  - программы испытаний продукции;  - технические отчеты специалистов по загранкомандировкам;  -отчеты по полевым и стендовым испытаниям продукции МТЗ и зарубежных материалов и комплектующих; | ГСКБ и ОКБ:  - информацию о продукции конкурентов;  - обобщенные сведения о рекламациях, претензиях и предположениях покупателей;  - запросы покупателей по комплектации тракторов и требования местных рынков;  - предложения по повышению качества и технического уровня:  - информация о новых моделях тракторов и комплектующих;  - образцы, инструкций и каталогов зарубежных фирм |
| от ООТиЗа:  - методические указания и рекомендации по структуре подразделений маркетинг-центра;  - утвержденное штатное расписание и штатные расстановки по всем категориям работающих;  - положения о премировании работников и разрешение на выплату премий руководителям, специалистам, техническим исполнителям по результатам работы; | ООТиЗу:  - предложения по совершенствованию структуры управления, об установлении должностных окладов и персональных надбавок к должностным окладам;  - проекты положений о маркетинг-центре и его структурных подразделений и должностные инструкции на согласование;  - необходимые данные и материалы для составления отчетов в органы статистики, |
|  | вышестоящие организации. |
| от ПЭО:  - расчет себестоимости продукции РУП “МТЗ”;  - годовые и квартальные объемы реализации и объемы поставок продукции;  - утвержденную смету на патентно-лицензионную работу, изобретательство, информационную работу, рекламу и др.;  - отчеты по итогам работы РУП «МТЗ» за месяц, квартал, год. | ПЭО:  - проекты контрактов для согласования цен на импортную продукцию;  -материалы о работе маркетинг - центра для составления отчетов по итогам работы РУП;  - проекты планов поставок на год, квартал по номенклатуре, а также месячные производственные задания;  - проекты планов поставок по номенклатуре с указанием средневзвешенной контрактной и чистойцены по моделям поставляемых тракторов;  - предложения по снижению уровня себестоимости выпускаемой продукции, рассчитанному исходя из конкурентоспособной розничной цены на предполагаемых рынках продаж; |
| от Финансового отдела:  -письменную информацию о поступлении платежей за отгруженную продукцию и оказанные услуги;  -копии платежных поручений по производственным финансовым операциям;  -копии документов об оплатах и открытии аккредитива за получаемые заводом услуги и продукцию;  -акты сверки задолженности с торговыми партнерами;  -письменную информацию о дебиторской и кредиторской задолженности;  -решения Национального банка по зарубежным инвестициям; | Финансовому отделу:  - поручение на выписку счетов за реализуемые продукцию и услуги с завода с указанием р/с;  - документы, предоставляемые в банк для получения в соответствии с условиями контракта платежей за реализуемые продукцию и услуги с завода;  - поручения на оплату за полученные заводом продукцию и услуги;  -документы, необходимые для оплаты и открытия аккредитива за получаемые заводом услуги и продукцию;  -документы, необходимые для получения разрешения Национального банка на зарубежные инвестиции. |
| от Бухгалтерии:  - квартальные итоговые данные о движении готовой продукции;  - итоги инвентаризации готовой продукции;  - остатки готовой продукции в натуральном выражении;  - счет - платежные требования, отгрузочные спецификации, копии товарно-транспортных | Бухгалтерии:  -документы, необходимые для бухгалтерского учета и контроля, на реализуемые заводом продукцию, услуги;  - согласованные счет - платежные требования на отгруженную продукцию с указанием контрактной цены;  -отчеты по командированию; |
| накладных на отгруженную продукцию для согласования. | -документы на поступившие импортные товары по бартеру |
| от ПДО:  -изменения, вносимые в планы выпускаемой продукции на основании изменений маркетинг - центра;  -спецификации для заключения договоров по кооперированным поставкам в соответствии с планом;  -отчеты о выполнении заданий на сдачу продукции в разрезе месяца, квартала, года. | ПДО:  -копии спецификаций договорных поставок по кооперации;  -заявки на дополнительную сдачу продукции;  -спецификации материалов, комплектующих, закупаемых по импорту с указанием срока поставки. |

Цель маркетинга предприятия - обеспечение рентабельности в заданных границах времени. Отсюда - ориентация на долгосрочное (5, 10, 15 лет) прогнозирование всей маркетинговой ситуации, начиная от платежеспособных потребностей и кончая собственными возможностями в этой перспективе. Также целью маркетинга является получение высоких коммерческих результатов, определенной прибыли в заданных границах времени в пределах имеющихся средств и производственных возможностей, завоевание запланированной доли рынка за счет достижения устойчивых связей с определенными сегментами рынка, расширение операций и т.п.

Основной целью маркетинговой политики РУП «МТЗ» является сохранение традиционных устоявшихся связей с потребителями своей продукции, восстановление потерянных по разным причинам связей и поиск новых потребителей при одновременном повышении качества товаров, снижении цен и расширении сервисных услуг.

Для этого РУП «МТЗ» ежегодно и на перспективу разрабатываются мероприятия по совершенствованию конструкции тракторов и освоению новых прогрессивных технологических процессов, механизации и автоматизации производственных процессов, совершенствованию системы метрологического контроля, повышению эффективности производства за счет создания гибких переналаживаемых технологий.

Предпочтительным направлением работ по продвижению продукции РУП «МТЗ» на рынки стран СНГ является привлечение субъектов хозяйствования этих стран в качестве дилеров на договорной основе. В отдельных, наиболее крупных регионах возможно образование СП, а в исключительных случаях - полностью принадлежащих РУП «МТЗ».

Многолетний экспорт продукции РУП «МТЗ» обеспечивается товаропроводящей сетью, которая в 1998 году в дальнем зарубежье охватывала 39 стран. Более 10 стран приобретает продукцию РУП «МТЗ» через 9 компаний, находящихся под полным или паритетным управлением объединения (Венгрия, Германия, Ирландия, Италия, Норвегия, Латвия). В странах Польша, Испания, Египет, Вьетнам и других продукция РУП «МТЗ» реализуется через дистрибьюторов. С целью повышения активности ранее созданных технических центров перезаключаются договора, в адрес 200 центров стран СНГ направлены письма-приглашения к сотрудничеству и возобновлению договорных отношений в рыночных условиях. Устанавливаются прямые контакты с главами администраций крупных сельскохозяйственных и промышленных областей России, Украины, Молдовы, Азербайджана, Узбекистана и др. стран СНГ.

**3. Сильные и слабые стороны в работе службы маркетинга**

В связи с тем, что в последнее время РУП «МТЗ» расширил рынки сбыта своей продукции, экспертам маркетинг-центра из-за малочисленности работников довольно сложно уделять достаточно необходимое внимание всем регионам, в результате чего снизились продажи через сервисные центры в дальнем зарубежье. Практически незамеченными остаются страны Латинской Америки, Африки, хотя потенциал этого региона для РУП «МТЗ» очень велик. Один из основных рынков, на котором РУП «МТЗ» всегда имел значительный удельный вес продаж, рынок Российской Федерации исследован слабо, так как старая система агроснабов и сельхозтехник в России была разрушена, а ведь именно через них шла основная поставка тракторов по правительственным программам (госзаказы), а новых каналов сбыта продукции РУП «МТЗ» еще не сформировало.

Хоть на предприятии и существует отдел организации сбытовой сети, вся его деятельность была направлена на работу с дилерскими центрами РУП «МТЗ» в Республике Беларусь.

На РУП «МТЗ» сложилась ситуация требующая изменений в структуре маркетинг-центра. Существующая организация уже не обеспечивает надлежащего выполнения расширяющихся функций маркетинга и сбыта. Ощущается нехватка квалифицированного персонала. Таким образом, считаю, что организационная структура маркетинг-центра не эффективна и требует реструктуризации.

**4. Предложения по совершенствованию работы службы маркетинга**

Реструктуризацию маркетинг-центра предлагается провести следующим образом: выделить бюро, входящие в состав коммерческих отделов «Восток» и «Запад», в самостоятельные структурные единицы. Такое выделение будет основано на территориальном делении, а именно создать следующие коммерческие отделы по реализации продукции:

1. Коммерческий отдел “Запад” (страны Европы, Америки, Канады).

2. Коммерческий отдел по странам Ближнего Востока, Латинской Америки, Австралии и Африки.

3. Коммерческий отдел по Республике Беларусь, России и Казахстану.

4. Коммерческий отдел по странам СНГ (кроме вышеперечисленных) и Юго-Восточной Азии.

Кроме этого, считаю целесообразным отдел рекламы подчинить непосредственно маркетинг-директору и проводить рекламную работу не только по Республике Беларусь и странам СНГ, а и на рынках стран дальнего зарубежья.

После реорганизации структуры управления маркетинг-центра РУП «МТЗ» изменит свою форму (рисунок 2).

Каждый из перечисленных отделов будет выполнять следующие задачи в пределах своих регионов:

- организация коммерческой деятельности отдела с учетом требований потребителей, емкости рынка, конкуренции, платежеспособного спроса и возможностей завода по производству продукции;

- обеспечение получения максимальной и устойчивой прибыли от реализации выпускаемой продукции на рынках регионов, закрепленных за отделом;

- своевременная подготовка и заключение с потенциальными покупателями экономически выгодных для завода контрактов на поставку тракторов;

- долгосрочное (перспективное) планирование и прогнозирование работы по реализации;

- выбор и осуществление наиболее оптимальных форм сбыта продукции, обеспечивающих максимальный объем продажи.

За счет реорганизации, предлагаем увеличить общую численность работников маркетинг-центра на 6 %, укомплектовав новые отделы квалифицированными специалистами.

Маркетинг–директор

1–й заместитель маркетинг–директора

5–й заместитель маркетинг–директора

6–й заместитель маркетинг–директора

Отдел заграничных командировок

коммерческий отдел “Запад” (страны Европы, Америки, Канады)

отдел рекламы

отдел сбыта и таможенного оформления

отдел

транспорта

отдел организации сервиса и технической экспертизы

2–й заместитель маркетинг–директора

коммерческий отдел по странам Ближнего Востока, Латинской Америки, Австралии и Африки

3–й заместитель маркетинг–директора

коммерческий отдел по Республике Беларусь, России и Казахстану

4–й заместитель маркетинг–директора

коммерческий отдел по остальным странам СНГ и странам Юго–Восточной Азии

Рисунок 2. Организационная структура маркетинг-центра РУП «МТЗ» после реорганизации

К примеру, численность коммерческого бюро по ближнему зарубежью, входящее в состав коммерческого отдела «Восток», предлагаю увеличить до 15 человек (до реорганизации - 11), создав на его базе коммерческий отдел по странам Республики Беларусь, России и Казахстану.

Закрепление регионов за двумя экспертами (парой), позволит равномерно распределить функции (проводить исследования закрепленных регионов без ущерба для коммерческой деятельности) и обеспечивать взаимозаменяемость (при отсутствии одного из экспертов (командирование, отпуск, болезнь и др. причины) работа в данном регионе не останавливается, так как каждый будет владеть всей необходимой информацией).

Также благодаря такой организационной структуре эксперты будут вести постоянный сбор информации о состоянии и тенденциях рынка по странам и регионам по следующим направлениям:

- общая ситуация в стране;

- тракторный рынок в стране с указанием общего объема, мощностных рядов, включая емкость и динамику изменения объема рынков сбыта тракторов МТЗ;

- конкуренты на рынке;

- уровень и тенденции изменения цен;

- анализ существующих цен и выработка рекомендаций по ценам на тракторы МТЗ;

- тенденции изменения требований заказчиков (номенклатура, качество, технические требования);

- потенциальные заказчики и их состояние (местоположение, структура управления, потребности, платежеспособность);

- анализ выполнения контрактов по отгрузке продукции и платежам;

- анализ выполнения контрактов по изготовлению, сдаче на сбыт и отгрузке с указанием причин невыполнения;

- анализ хозяйственной деятельности СП и АО в дальнем зарубежье;

- направление сбора информации о состоянии и тенденциях рынка;

- анализ продаж и движения на складах тракторов, запчастей и сельхозмашин товаропроводящей сети.

Таким образом, после проведения предлагаемой реорганизации среднесписочная численность работников маркетинг-центра составит 183 человек (таблица 2). В настоящее время она составляет 174 работника.

Таблица 2. Данные о среднесписочной численности работников маркетинг-центра РУП «МТЗ» после реструктуризации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сведения о численности работников | Всего | Из них | |
| АУП | специалисты |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Маркетинг-центр: | 183 | 30 | 153 |
| 1. Коммерческий отдел “Запад” | 25 | 3 | 22 |
| 2. Коммерческий отдел по странам Ближнего Востока, Латинской Америки, Австралии и Африки | 15 | 3 | 12 |
| 3. Коммерческий отдел по Республике Беларусь, России и Казахстану | 15 | 3 | 12 |
| 4. Коммерческий отдел по странам СНГ и Юго-Восточной Азии | 15 | 3 | 12 |
| 5. Отдел рекламы и информационно - патентной работы | 23 | 2 | 21 |
| 6. Отдел заграничных командировок | 17 | 3 | 14 |
| 7. Отдел сбыта и таможенного оформления | 24 | 5 | 19 |
| 8. Отдел транспорта | 24 | 3 | 21 |
| 9. Отдел организации сервиса и технической экспертизы | 25 | 5 | 20 |

Новая организационная структура маркетинг-центра РУП «МТЗ» призвана выполнять следующие задачи:

- долгосрочное (перспективное) планирование и прогнозирование, опирающееся на исследования рынка, товара и покупателей;

- использование методов формирования спроса и стимулирования сбыта;

- ориентация на производство и сбыт продукции, удовлетворяющей требованиям тщательно вычисленных потенциальных покупателей;

- разработка совместного с конструкторскими подразделениями прогнозов по основным направлениям развития тракторной и другой продукции номенклатуры объединения на долгосрочный период;

- выдача рекомендаций и требований по обеспечению высокого технического уровня и конкурентоспособности выпускаемой и проектируемой продукции;

- выполнение обязанностей по внешнеэкономическим связям и планов научно-технического сотрудничества с зарубежными странами;

- развитие и совершенствование транспортного хозяйства, организация выполнения вне заводских транспортных и экспедиторских работ по перевозкам отправляемых и поступающих грузов;

- совместное обеспечение материалами, комплектующими, оборудованием по заявкам снабженческих, инженерных и других служб объединения, утвержденным генеральным директором;

- разработка и внедрение прогрессивных нормативов оборотных средств остатков готовой продукции, выбор и осуществление форм сбыта продукции;

- подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции в установленные сроки;

- организация патентно-правового обеспечения выпускаемой продукции и др.

Такая организационная структура, построенная по принципу деления по регионам, имеет ряд преимуществ по сравнению с предыдущей. Увеличится эффективность работы на рынках, так как специалисты будут работать непосредственно по отдельным регионам и смогут:

- проследить все изменения ситуации в закрепленных регионах;

- заниматься формированием товаропроводящей сети, учитывая специфику стран и потребителей, а также масштабы сбыта;

- более детально изучать рынки сбыта;

- проводить постоянную работу с потенциальными потребителями в регионах.

После реорганизации маркетинг-центра изменится также структура рынков сбыта. Если, к примеру, в 2009 г. структура рынков сбыта продукции РУП «МТЗ» выглядела следующим образом: Республика Беларусь - 52 %, Россия - 12 %, Украина - 4 %, прочие страны СНГ - 4 %, Дальнее зарубежье - 28 %. Предполагается, что после изменения структуры маркетинг-центра РУП «МТЗ» структура рынков сбыта будет иметь следующий вид: Республика Беларусь - 24 %, Россия - 26 %, Украина - 8 %, прочие страны СНГ - 7 %, Дальнее зарубежье - 35 %.

После реструктуризации маркетинг-центра РУП «МТЗ», создания новых коммерческих отделов, планируется:

- увеличение продаж на рынках дальнего зарубежья на 7 %;

- завоевания новых рынков сбыта;

- приоритетная ориентация на рынки ближнего и дальнего зарубежья;

- сохранение традиционных рынков сбыта.

На коммерческий отдел по странам РБ, России и Казахстану по-прежнему будет приходиться основная доля продаж тракторной техники всего РУП «МТЗ», но после преобразования маркетинг-центра этой работой будет заниматься уже целый отдел в составе 15 человек, а не одно бюро состоящее всего из 11 человек. У экспертов появится возможность более детального изучения и анализа рынков, работать не с разовыми заказчиками, а непосредственно с постоянными потребителями продукции РУП «МТЗ».

# **Список использованных источников**

1. Акулич И. Л. Маркетинг: Учебник. - Мн.: Вышэйшая школа, 2002. - 447 с.
2. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы. - М.: Издательский центр Книга, 2005. - 304 с.
3. Дихтль Е. А. Практический маркетинг. - М.: Высшая школа, 2002. - 140 с.
4. Котлер Ф. Управление маркетингом: анализ, планирование и контроль / Ф. Котлер. - Москва: Инфра-М, 2004. - 434 с.
5. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2002. - 400 с.
6. Похабов В. И. Основы маркетинга: Учебное пособие - Мн.: Вышейшая школа. 2001. - 271 с.
7. Соловьев Б. А. Маркетинг. - М.: Юнити-Дана, 2003. - 381 с.