**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Стратегический план маркетинга

1.1 Общие концепции планирования маркетинга

1.2 Этапы стратегического планирования маркетинга

2 Анализ окружения ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»

2.1 Краткая характеристика

2.2 Анализ внешней среды

2.2.1 Анализ макроокружения - размер рынка, доля в отрасли

2.2.2 Анализ непосредственного окружения

2.3 Анализ внутренней среды

2.4 SWOT анализ

2.5 PEST анализ

3 Выход на рынок с новым товаром

3.1 Новый товар

3.2 Этапы жизненного цикла товара

Заключение

Список использованной литературы и источников

**ВВЕДЕНИЕ**

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Цель стратегического планирования — определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

Стратегическое планирование маркетинга это управленческий процесс создания и поддержания долгосрочного соответствия между маркетинговыми целями компании и ее возможностями в сфере маркетинговой деятельности.

* Основная цель стратегического маркетингового планирования создать потенциал для выживания и развития компании в условиях динамично меняющейся маркетинговой среды, порождающей неопределенность перспективы.

Стратегическое маркетинговое планирование опирается на прогнозирование долгосрочных перспектив развития рынка, изменений потребностей клиентов, ответной реакции конкурентов и определяет наиболее перспективные технологии, услуги и потребительские сегменты, принципы поведения компании относительно потребителей и партнеров, ресурсы, необходимые для реализации выбранных стратегий.

В процессе стратегического планирования формируется общая структура маркетингового комплекса компании совокупность элементов, необходимых для привлечения и удовлетворения целевых рынков и обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ [1].

Цель курсовой работы – разработать стратегический план выхода на рынок кондитерских изделий с новым товаром.

Объект исследования – стратегическое планирование в маркетинге.

Предмет исследования – стратегический маркетинговый план выхода на рынок с новым товаром.

Задачи:

1. исследовать рынок кондитерских изделий,
2. проанализировать состояние внутренней среды ОАО "Кондитерской фабрики «Красная звезда»",
3. разработать стратегический план выхода на рынок с новым товаром.

В курсовой работе рассмотрены следующие вопросы:

* общие концепции планирования маркетинга
* этапы стратегического планирования маркетинга
* анализ внешней среды (анализ ближнего и дальнего окружения),
* анализ внутренней среды,
* сильные и слабые стороны, возможности и угрозы,
* влияние политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды,
* жизненный цикл товара

**1 Стратегический план маркетинга**

**1.1 Общие концепции планирования маркетинга**

Планирование в маркетинге – это непрерывный циклический процесс, имеющий своей целью приведение потенциальных возможностей предприятия в соответствие с требованиями рынка.

Планирование маркетинговой деятельности на разных предприятиях осуществляется по-разному, в зависимости от поставленных целей и задач, от длительности планируемого периода, организации системы планирования и т.п. Диапазон содержания планов маркетинга достаточно широк: иногда они практически представляют собой решения отделов сбыта, а иногда включают определяющие стратегии бизнеса и разнообразные маркетинговые аспекты в деятельности предприятия[[1]](#footnote-1).

Планирование маркетинга в условиях рынка состоит из 2-х частей:

- стратегическое планирование (долгосрочное);

- тактическое (текущее) планирование[[2]](#footnote-2) [2].

Стратегический план маркетинга, разрабатываемый на 3 – 5 лет и более, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, содержит долгосрочные цели и определяющие маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Этот план уточняется и пересматривается ежегодно, на его основе составляется годовой план маркетинга. Стратегический план маркетинга направлен на решение бездетальной проработки стратегических задач маркетинговой деятельности применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ). Для подразделений СХЕ он не разрабатывается. В то же время отдельные позиции стратегического плана (затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п.) доводятся до подразделений СХЕ и являются основой разработки текущих планов маркетинга [3].

Оперативный (годовой) план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели деятельности на рынке, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Таким образом, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях:

1. Маркетинговые исследования.
2. Продуктовая политика.
3. Ценовая политика.
4. Товарораспределительная политика.
5. Коммуникационная политика.

Малые предприятия могут не иметь плана маркетинга как отдельного документа. Средние и крупные фирмы детально планируют свою маркетинговую деятельность, разрабатывают стратегические (долгосрочные) и тактические (оперативные) планы.

Статистические данные о планировании маркетинга в зарубежных компаниях весьма противоречивы. Исследования деятельности зарубежных промышленных компаний показали, что абсолютное большинство маркетинговых операций в них осуществляется в соответствии с планами, разработанными различными отделами компании (план производства, план сбыта продукции, план деятельности по обслуживанию потребителя, план рекламной кампании и т.п.). Однако в нескольких крупных компаниях и в целом ряде мелких не существует единого плана маркетинга.

Большое число производственных компаний разрабатывает отдельные плановые документы для каждого главного продукта (группы однородных продуктов — продуктовой линии). Особенно это касается потребительских товаров. Таким образом, может одновременно существовать много отдельных маркетинговых планов. Эти планы чисто механически могут быть сведены в одну книгу плановых документов.

Значительно меньшее число компаний разрабатывает единый интегральный план маркетинговой деятельности, охватывающий все продукты.

В большинстве компаний вне зависимости от используемого типа плана маркетинговой деятельности его разработке предшествует разработка плана деятельности компании в целом. Маркетинг — это только ветвь, хотя и очень важная, на дереве плана компании. Другие ветви — это планы производства, исследований и разработок, финансов, кадровой деятельности и т.п. Эффективность планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования в компании в целом.

Когда речь идет о постановке и решении перспективных маркетинговых задач, то план маркетинговой деятельности разрабатывается в составе стратегического плана компании.

Содержание процесса планирования деятельности в целом, и в том числе маркетинговой деятельности, в значительной степени зависит от уровня централизации планирования и управления.

Для компании, действующей на многих отдаленных рынках, характерна, как правило, высокая степень самостоятельности отдельных подразделений в принятии решений. Напротив, компания, сбывающая однородную продукцию на одном рынке, как правило, тяготеет к централизации планирования и управления.

Степень формализации систем планирования в существенной мере зависит от многих факторов, в том числе от положения компании и особенностей ее деятельности на рынке. Компании, действующие на рынках с определенным кругом потребителей, установившейся структурой спроса и конкуренции, т.е. на так называемых «зрелых» рынках, как правило, используют относительно формализованные плановые системы, с жестко обусловленными плановыми периодами, распределением функций планирования и системой разработки плана.

Компании, специфика деятельности которых заключается в наличии нескольких рыночных сегментов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческих операций, агрессивными, растущими конкурентами, чаще ориентируются на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций или появления новых перспектив развития компании.

Выбор горизонта планирования при разработке маркетинговых планов определяется как особенностями деятельности компании, так и традициями, «вкусами» руководителей. Большое число компаний разрабатывает только годовой план или годовой план плюс краткие указания на последующие годы. Меньшее число компаний разрабатывает или маркетинговый план на срок, превышающий один год (как правило, на три года, пять или более лет), или годовой и долгосрочный планы (этот долгосрочный план часто имеет черты, свойственные плану развития компании в целом, а не только плану маркетинговой деятельности). Маркетинговые планы длительностью менее одного года обычно разрабатывают компании, испытывающие сезонные колебания объема продаж [3].

**1.2 Этапы стратегического планирования маркетинга**

В общем виде этапы стратегического планирования маркетинга можно представить в виде схемы (рис.1).

Программа фирмы

Цели и задачи

План развития хоз-го портфеля

Стратегия роста фирмы

**Рисунок 1. Этапы стратегического планирования**

1-й этап "Программа" содержит конкретную цель. Она должна ответить на вопросы:

- Что представляет собой наше предприятие?

- Кто является нашими клиентами?

- Что ценно для этих клиентов?

- Каким будет предприятие?

- Каким оно должно быть?

Hа вопросы нужно отвечать с точки зрения удовлетворения нужд и запросов клиентов. Программа должна быть не слишком широкой и не слишком узкой.

2-й этап: Программа фирмы, изложенная на предыдущем этапе, развертывается в подробный перечень вспомогательных усилий и задач для каждого уровня руководства.

3-й этап: План развития хозяйственного портфеля разрабатывается на основе оценки привлекательности каждого товара, производимого фирмой на конкретном рынке. Для этого учитываются следующие показатели:

- размеры и емкость рынка;

- темпы роста рынка;

- размеры получаемой на нем прибыли;

- интенсивность конкуренции;

- цикличность и сезонность деловой активности;

- возможность снижения себестоимости.

Главный планируемый показатель на этом этапе - это объем продаж каждого вида товара. (Хозяйственный портфель - сумма этих товаров).

4-й этап: Стратегия роста фирмы разрабатывается на основе анализа, проведенного на 3-х уровнях представленных:

1) Интенсивный рост:

а) Глубокое проникновение.

б) Расширение границ рынка.

в) Совершенствование товара.

2) Интеграционный рост:

а) Регрессивная интеграция.

б) Прогрессивная интеграция.

в) Горизонтальная интеграция.

3) Диверсификационный рост:

а) Концентрическая диверсификация.

б) Горизонтальная диверсификация.

в) Конгломератная диверсификация.

Интенсивный рост оправдан, когда предприятие не до конца использовало возможности, присущие ее товарам и рынкам. Поэтому планируются конкретные мероприятия по увеличению сбыта на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга (стимулирование потребителей, установление более низких цен, использование рекламы...). Расширение границ рынка осуществляется за счет внедрения товаров на новые рынки. Совершенствование товара заключается в попытках предприятия увеличить сбыт за счет разработки нового или усовершенствованного товара на существующих рынках.

Интеграционный рост оправдан, когда предприятие может получить долю выгоды за счет перемещения в рамках своей отрасли вперед, назад или по горизонтали. Регрессивная интеграция заключается в попытках фирмы получить во владение или поставить под более жесткий контроль поставщиков (перемещение в отрасли назад); например, фирма покупает предприятие поставщиков. Прогрессивная интеграция заключается в попытках фирмы получить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения (перемещение вперед), например, можно купить предприятие по оптовой торговле товарами своей фирмы. Горизонтальная интеграция - попытки фирмы получить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий конкурентов (перемещение по горизонтали).

Диверсификационный рост оправдан, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста, или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее и фирма может использовать свой накопленный опыт.

Существует 3 разновидности диверсификации:

- концентрическая - расширение номенклатуры товарами, похожими на существующие;

- горизонтальная - пополнение ассортимента товарами, не связанными с уже существующими, но могущими вызвать интерес у существующей клиентуры;

- конгломератная - пополнение ассортимента товарами, не имеющими отношения ни к применяемой технологии, ни к существующим рынкам[[3]](#footnote-3) [2].

**2 Анализ окружения ОАО «Кондитерская фабрика «Красная звезда»»**

**2.1 Краткая характеристика**

История кондитерской фабрики имени «Красная звезда» ведет свое начало с 1938 года, когда в соответствии с приказом Наркомпищепрома была запущена в работу шоколадная фабрика, созданная на базе фабрики-кухни. С 1938 по 1940, не смотря на то, что многие производственные процессы осуществлялись вручную, объем выпускаемой продукции предприятия возрос с 636 до 3053 тонн.

В послевоенные годы предприятие развивалось быстрыми темпами: проводилась реконструкция, выпускались новые виды изделий. В 1956 году фабрике присвоено звание "Предприятие отличного качества", в 1961 году - "Предприятие высокой культуры производства".

В 1970-80 годах предприятие входило в состав Ленинградского производственного объединения кондитерской промышленности. В 1988 году фабрика переходит на самофинансирование и самоуправление. Проводилась работа по реконструкции шоколадного цеха и обновлению оборудования.

В 1991 году по решению коллектива фабрика стала арендным предприятием, а в 1992 году - акционерным обществом закрытого типа со 100% российским капиталом.

В 1995-96 годах была произведена реконструкция конфетного цеха. Совместно с голландской фирмой "Ter Braak" и немецкой "Winkler+Dunnebier" впервые в России на предприятии пищевой промышленности была освоена уникальная технология приготовления помадных двухслойных конфет - знаменитой "музыкальной серии".

В 1997-98 годах в шоколадном цехе была установлена новейшая линия швейцарской фирмы "Buhler" по производству шоколадных масс, что позволило поднять качество шоколада до мировых стандартов.

В 2006 году фабрика «Красная звезда**»** была приобретена норвежским концерном Orkla, который является ведущим поставщиком товаров широкого потребления известных торговых марок на продовольственном рынке Норвегии и занимает прочные позиции в Центральной и Восточной Европе и в России.

На сегодняшний день фабрика представляет собой современный производственный комплекс мощностью более 20 тысяч тонн продукции в год. На предприятии применяется как новое высокопроизводительное оборудование, так и традиционное ручное для изготовления элитных шоколадных изделий. Более 130 наименований продукции представлены натуральным шоколадом различных сортов, развесными шоколадными конфетами, конфетами в коробках, диабетическими изделиями, шоколадными полуфабрикатами для пищевой промышленности.

Как и прежде, главным приоритетом фабрики «Красная звезда» остается сохранение традиционного вкуса и качества, а это означает не только бережное отношение к многолетним традициям кондитеров, но и готовность отвечать новым требованиям современной жизни.

Категории вырабатываемой продукции ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»":

1. Конфеты (пралиновые, грильяжные, молочные, ликёрные, кремовые, фрукты и ягоды в шоколаде, марципановые, фруктово-желейные, молочно-желейные, сбивные). Наиболее известные: мишка на севере, сказки перо, белочка, лакомка, грильяж в шоколаде и многие другие.
2. Конфеты неглазированные (из массы засахарившегося молочного сиропа).
3. Конфеты в коробках.
4. Шоколад (горький шоколад, молочный шоколад, шоколад с начинками).
5. Шоколадные батончики.
6. Полуфабрикаты (шоколад в порошке, какао).
7. Карамель (Рачки, Клубника со сливками, Му-Му, Онега и др.).
8. Мучные изделия (вафельные торты, бисквитные торты, вафли, пирожные, восточные сладости и др.).

Качество кондитерских изделий является одним из приоритетных направлений деятельности кондитерской фабрики. Предприятие работает в соответствии с разработанной политикой в области качества.

Качество продукции обеспечивается как высококвалифицированными кадрами и техническим оснащением предприятия, так и внедрением новых систем по контролю за качеством.

На фабрике установлено самое прогрессивное технологическое оборудование.

Продукция фабрики традиционно получает высокие оценки на российских и международных выставках. Каждое четвертое наименование кондитерских изделий, выпускаемых фабрикой, имеет награды различных конкурсов.

На предприятии разработана и функционирует система менеджмента качества (СМК), отвечающая требованиям международных стандартов ИСО серии 9000. Система охватывает всю деятельность предприятия: от выбора поставщиков до реализации продукции.

Большое внимание в СМК отведено контролю качества выпускаемой продукции: все поступающие на предприятие сырье и тароупаковочные материалы подвергаются входному контролю со стороны производственной лаборатории, на производство подаются сырье и материалы только установленного качества.

В апреле 2009 года на фабрике была проведена проверка аудиторами корпорации Оркла на соответствие стандарту безопасности компании. В результате проверки фабрика была отнесена к самой высокой категории по обеспечению безопасности [4].

**2.2 Анализ внешней среды**

**2.2.1 Анализ макроокружения - размер рынка, доля в отрасли**

ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»" является лидером шоколадной отрасли в Ленинградской области. Этому способствует малая удалённость от производства.

По данным компании "Бизнес Аналитик", доля фабрики «Красная звезда» на рынке шоколада в Санкт-Петербурге – 30% (рис.2), на рынке в России около 3% (рис.1) в стоимостном выражении (6-е место в рейтинге крупнейших компаний) [7].

**Рисунок 1 – Рынок шоколада России**

**Рисунок 2 – Рынок шоколада Санкт-Петербурга**

Целесообразно составить "портрет" отрасли по характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в таблице 2.1. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик. Профиль рынка кондитерских изделий приведён в таблице 2.2.

**Таблица 2.1 - Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли**

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика отрасли | Стратегическое значение |
| 1. Размеры рынка | Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях |
|  2. Рост размеров рынка  | Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов |
| 3. Избыток или дефицит производственных мощностей | Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам |
| 4. Прибыльность в отрасли  | Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход |
| 5. Барьеры входа (выхода) | Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых. |
| 6. Товар дорог для покупателей | Большинство покупателей будет покупать по самой низкой цене. |
| 7. Стандартизованные товары | Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу. |
| 8. Быстрые изменения технологии | Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания оборудования. |
| 9. Требования к капиталу | Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода. |
| 10. Вертикальная интеграция | Растут требования к капиталу, часто растёт конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции. |
| 11. Экономия на масштабе | Увеличивает объём и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции. |
| 12. Быстрое обновление товара | Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий». |

**Таблица 2.2 – Профиль рынка кондитерских изделий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Состояние | Оценка привлекательности |
| Очень непривлекательно | Непривлекательно | Нейтрально | Привлекательно | Очень привлекательно |
| Размер рынка | большой |  |  |  | \* |  |
| Темп роста рынка и потенциал | небольшой |  | \* |  |  |  |
| Цикличность спроса | незначительная |  |  | \* |  |  |
| Сезонность спроса | незначительная |  |  | \* |  |  |
| Чувствительность цен | большая | \* |  |  |  |  |
| Прибыльность продукции | небольшая |  | \* |  |  |  |
| Дифференциация продукта | высокая |  |  |  | \* |  |
| Факторы конкуренции |  |  |  |  |  |  |
| Интенсивность конкуренции | незначительная |  |  | \* |  |  |
| Степень специализации конкурентов | высокая |  | \* |  |  |  |
| Трудности входа в отрасль | высокие | \* |  |  |  |  |

По данным исследований компании WorkLine Research на рынке кондитерских изделий России активно отслеживаются сезонные колебания спроса на различные кондитерские изделия. Например, в теплое время года отмечается высокий спрос на мучные кондитерские изделия, карамель, желейные и помадные конфеты. Осень и зима – традиционно «шоколадные» сезоны, когда особенно сильной позицией считаются коробочные наборы, приобретаемые, как правило, к праздникам. Перспективы развития ассортимента эксперты видят в создании новых вкусовых сочетаний, более экзотических, интересных, а также в диверсификации объемов упаковки в сегментах индивидуального и «семейного» потребления. Также перспективным считается направление развития, при котором происходит создание более сложных продуктов, находящихся на стыке различных категорий. Среди кондитерских изделий с высоким потенциалом такого способа развития эксперты выделили печенье, карамель, шоколадные конфеты и драже. Сегментация ассортимента на рынке кондитерских изделий выражена довольно ярко: товары относятся к дешевому, среднему и премиальному сегментам. По словам экспертов, деление происходит на основании двух основных критериев: цены и коммуникативных средств марок, закрепляющих их позиционирование. Качество самой продукции отходит на второй план. При этом игроки рынка отмечают условность такого деления: стоимость продукции известных брендов всегда будет выше.

К дешевому сегменту относится небрендированная весовая продукция. Это в основном товары сахаристой группы – карамель, помадные конфеты. В связи с кризисом данные позиции вновь обрели популярность и получили возможность развития.

Средний ценовой сегмент представлен на рынке наиболее широко, при этом его отличие от премиального заключается, прежде всего, в позиционировании и упаковке.

В премиальном сегменте российского кондитерского рынка расположились в основном зарубежные производители, использующие высококачественное сырье. Как правило, эти продукты отличаются оригинальной упаковкой и более высоким уровнем позиционирования. Сегмент изделий класса «премиум» до недавнего времени довольно активно развивался, но финансовый кризис внес свои коррективы – отмечается общая тенденция к снижению темпов его развития.

Сетевые магазины быстро перестроились под более дешевый формат. При этом дистрибьюторы, работающие с дорогим импортным продуктом, из-за такого давления со стороны сетей находятся сейчас в не самом завидном положении. Ситуация для них омрачается также и тем, что европейские производители поднимают цены на те конфеты, которые раньше относились к среднему или низкому ценовому сегменту. В результате, некоторые оптовики, специализирующиеся на импортной продукции, отказались от ее поставок на российский рынок. Таким образом, сегодня эксперты оценивают долю импортной продукции в общем объеме кондитерских изделий как незначительную – около 10% в натуральном выражении. При этом большую часть составляет продукция крупных украинских производителей.

В то же время растет стоимость продукции российских производителей, использующих импортное сырье, – особенно это касается шоколада.

В целом в ассортименте кондитерских изделий можно выделить следующие группы:

- мучнистая – печенье, пряники, вафли и другие; по оценкам специалистов, ее доля составляет около 55% рынка;

- сахаристая – карамель, мармелад, драже, зефир и другое; доля рынка находится в пределах 13%;

- шоколадная – конфеты, плитки, батончики; доля рынка составляет 32% (табл. 2.3).

**Таблица 2.3 - Структура рынка кондитерских изделий по группам в натуральном выражении, %**

|  |  |
| --- | --- |
| Группы | Доли, % |
| Мучнистые: | 55 |
| Шоколадные: | 32 |
| - Сбивные | 8 |
| - Желейные | 9 |
| - Помадные | 9 |
| - Пралиновые | 2 |
| - Грильяж | 1 |
| - Батончики | 1 |
| - Ассорти | 2 |
| Сахаристые: | 13 |
| - Карамель | 8 |
| - Драже | 0,5 |
| - Ирис | 1,5 |
| - Мармелад | 1,5 |
| - Зефир | 1,5 |

Также существуют продукты, имеющие свою длительную историю потребления и поэтому отличающиеся постоянным уровнем спроса, например, зефир бело-розовый и в шоколаде, овсяное печенье, «птичье молоко». Эксперты характеризуют российский рынок кондитерских изделий как сформированный и близкий к насыщению, поэтому при нынешнем уровне покупательской активности выход на него нового игрока будет довольно непростым. Более того, у потребителей существует определенная инертность в отношении некоторых брендов, которые они выбирают независимо от цены, качества и т. п. Например, в Петербурге к таким брендам можно отнести продукцию ОАО «Кондитерская фабрика «Красная звезда»».

Учитывая сказанное, можно утверждать, что в ситуации кризиса появление на рынке новых игроков маловероятно. Более того, большинство респондентов отмечали, что рынок конфет уже сформировался, и он поделен между крупнейшими игроками, которые представляют собой консолидированные группы. Например, по мнению участников исследования, группа компаний «Объединенные кондитеры», которая включает в себя 17 отечественных кондитерских предприятий, занимает самую большую долю рынка. С точки зрения экспертов, помимо «Объединенных кондитеров», сильными игроками являются Nestle S.A., корпорация Roschen, ОАО «КДВ-Групп», ОАО «Ламзурь» (г. Саранск), ЗАО «Кондитерская фабрика «Нева» (Санкт-Петербург), кондитерское объединение «Славянка» (Белгородская область), ОАО «Кондитерское объединение «Сладко». Влияние этих компаний на рынке основывается не только на огромных производственных мощностях и разнообразии ассортимента, но и на маркетинговой политике, активной поддержке бренда, грамотно простроенной дистрибьюции и логистике.

Кроме того, на рынке сейчас не существует таких позиций, которые были бы представлены в недостаточном объеме. Но, несмотря на такую насыщенность, все равно появляются новые товарные позиции, в том числе от иностранных производителей, и поэтому многие российские компании стараются не отставать и ищут новые решения.

По объемам потребления кондитерских изделий первое место, как нетрудно догадаться, занимает Москва, менее крупный рынок – в Санкт-Петербурге, а на третьем месте – рынок Екатеринбурга, весьма перспективный с точки зрения экспертов.

Региональные особенности российского рынка кондитерских изделий зависят от очень многих факторов, в том числе, следующих:

- наличие сильных местных производителей;

- географические и климатические условия;

- традиции потребления;

- уровень дохода населения региона;

- высокая лояльность потребителей к местным брендам, препятствующая выходу новых игроков на рынок.

По мнению участников исследования, в крупных городах наибольшую долю рынка игроки получают за счет популярности бренда. Этому фактору, с одной стороны, может способствовать уникальность, инновационность продукта, а с другой – хорошая репутация его производителя. К уникальным брендам респонденты относят ТМ «Смешарики» (ассоциация торгово-производственных компаний «Родос М»), «Комильфо», «Лафрель» (ГК «Рузская кондитерская фабрика»), а к традиционным, проверенным временем, – продукцию компаний «СладКо», ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский» (входит в ГК «Объединенные кондитеры») и фабрики «Красная звезда» [5].

Наблюдается повышенный интерес покупателей к продуктам без консервантов и добавок, пропаганда здорового образа жизни, сбалансированного питания влияют на предпочтения покупателей при выборе кондитерских изделий. К наиболее ценным кондитерским изделиям относятся зефир, пастила, мармелад, а также мучные кондитерские изделия, которые стали во многих странах традиционным и важным продуктом питания. Не исключено, что это заслуга лидера пастиломармеладного производства – московской кондитерской фабрики «Ударница». Ее зонтичный бренд «Шармель», появившийся в 2003 г., не оставил равнодушными потребителей [6].

**2.2.2 Анализ непосредственного окружения**

1) Конкуренты

Конкурентным преимуществом выпускаемой фабрикой продукции по сравнению с другими предприятиями является пищевая ценность продукта, его качество. Продукция фабрики позиционируется в среднем ценовом сегменте.

Основными конкурентами в категории «конфеты в коробках», являются ООО «Одинцовская кондитерская фабрика», ЗАО «Крафт Фудс Рус», компания «Нестле», компания Ferrero.

Основными конкурентами в сегменте «карамель» являются компания «Нестле», группа «Рошен» (Украина) и ОАО «Кондитерское объединение «Сладко».

Конкурентами в сегменте рынка «весовые конфеты» являются компания «Нестле», группа «Рошен» (Украина) и ОАО «Кондитерское объединение «Сладко».

В сегменте рынка «шоколадные батончики» компаниями - конкурентами являются: Mars (Snickers, Bounty, Mars, Twix), Nestle (Kit Kat, Nesquik, Nuts) Cadbury (Picnik). Активно развивает данное направление компания Ferrero (Duplo, Kinder Bueno, Kinder Country).

Основными конкурентами в сегменте рынка «шоколадные плитки», являются ЗАО «Крафт Фудс Рус», компания «Нестле» [8].

2) Поставщики

Производитель продукции ОАО «Кондитерской фабрики "Кондитерская фабрика «Красная звезда»" зависит от поставок качественного сырья. Выбор поставщиков сырья для производства осуществляется в зависимости от стоимости и наличия необходимых ингредиентов. Постоянным поставщиком является «Дедовичи, молочный завод», который предлагает широкую линейку качественных молочных продуктов, в том числе сливочное масло, творог, сметану. Большинство поставок осуществляется из центральных регионов РФ ж/д. транспортом.

Увеличение тарифов поставщика транспортных услуг ОАО «РЖД» в условиях кризиса существенно сказывается на себестоимости продукции.

3) Покупатели

Кондитерские изделия относятся к пищевым продуктам. Потребление продукции ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»" не имеет ограничений среди населения. Потребителем может быть любой человек: взрослый и ребёнок; мужчина и женщина; в будние и праздничные дни. Продукция почти не подвержена сезонным колебаниям. Всё зависит от покупательской способности населения.

Лидерство на рынке шоколада в Санкт-Петербурге кондитерской фабрики «Красная звезда» отчасти объясняется традиционной, сформировавшейся еще в советское время лояльностью значительной части потребителей к городским производителям. Потребительские предпочтения этих людей формировались годами, поэтому изменить их довольно трудно". Именно на "традиционного покупателя" - к данной категории относятся в основном люди среднего и старшего возраста, - рассчитана основная часть ассортимента фабрики. Проще говоря, для этих людей выпускаются развесные шоколадные конфеты, которые являются "ключевой позицией" фабрики.[5]

**2.3 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»" характеризуется следующими моментами:

1) Кадры

В 2009 году среднесписочная численность составила 566 человек. По сравнению с 2008 годом увеличилась на 4 человека. Абсолютный рост численности произошел по рабочим, занятым в основном производстве.

Стиль управления командно-административный. Высшее руководство обществом в составе Председателя Совета директоров, финансового директора, директора по снабжению и сбыту, начальника отдела маркетинга и логистики – это хорошо знающий своё дело высококвалифицированный персонал.

Квалификация менеджеров среднего уровня имеет не столь высокую оценку, как высшее руководство, но позволяет справляться с вопросами планирования и контроля. Кадровая политика общества направлена на поиск молодых специалистов среди студентов старших курсов ВУЗов Санкт-Петербурга обучающихся на «отлично» по требуемой специальности. Для чего проводит конкурсы дипломных работ среди избранных кандидатов.

Среди рабочих основного производства периодически проводится аттестация, направленная на выявление оценки соответствия уровню знаний и навыков работы по специальности. Проводится переобучение, повышение уровня квалификации. Руководство ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»" мотивирует персонал не только финансово (заработная плата увеличена с 01.03.2009 года в среднем на 18 %), но и предоставлением социальных гарантий, дешевым питанием в столовой фабрики, доставкой служебным транспортом, предоставлением путёвок в лагеря отдыха для детей сотрудников с существенной скидкой и пр.

2) Организация управления

В условиях выпуска массовой крупносерийной продукции, когда производственные технологии меняются медленно, а внешняя среда относительно стабильная ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»" имеет линейно-функциональную структуру управления. Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально- психологические характеристики и связи. Недостаток такой структуры состоит в медленном принятии решений, поскольку последние проходят по всей иерархии управления между подразделениями.

3) Производство

Производительность труда на одного работника за отчетный год составила в денежном выражении 858 тыс. рублей, в натуральном 15,47 тонн. По сравнению с 2008 годом наблюдается снижение производительности труда в натуральном выражении на 2 %.

Снижение производительности труда в тоннах на одного рабочего связано с изменением ассортимента выпускаемой продукции, увеличились объемы производства розничных сортов конфет в коробках.

За 2009 год получено прибыли от продаж 37000 тыс. рублей, по сравнению с 2008 годом увеличение 161%, чистая прибыль – 15000 тыс. рублей, увеличение на 143% по сравнению с 2008 годом

Основные факторы роста прибыли от продаж увеличение объёма продаж, снижение себестоимости производства. Анализ качественных показателей формирования прибыли представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ качественных показателей формирования прибыли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2008 г. к 2007 г., % |
| Выручка от продажи продукции, тыс.руб. | 383858 | 430466 | 112 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 23589 | 37016 | 157 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. рублей | 20369 | 24941 | 122 |
| Чистая прибыль, тыс. рублей | 10570 | 15535 | 147 |

4) Миссия и корпоративная культура

Миссия ОАО "Кондитерская фабрика «Красная звезда»" - приносить радость и удовольствие людям, сохраняя в своей продукции традиции качества, изысканный вкус, образ и атмосферу Санкт-Петербурга*.*

Цель компании: развивать личность – создавать ценности.

Главные ценности:

1. Долгосрочность:
	* В создании перспективных ценностей;
	* В развитии профессионализма;
	* В служении нашим партнерам;
2. Увлечённость:
	* Потребностями покупателей;
	* Инновациями;
	* Сотрудничеством и прозрачностью;
3. Основательность:
	* В использовании возможностей;
	* В фокусе на результат;
	* В исполнении решений [4].

2.4 SWOT анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1. Увеличение долей рынков.
2. Уход с рынка продавцов импортной продукции.
3. Неудачное поведение конкурентов.
4. Появление новых поставщиков.
5. Снижение налогов и пошлин.
6. Совершенствование технологии производств
 | 1. Повышение цен на сырье и готовую продукцию.
2. Сбои в поставках сырья.
3. Снижение уровня жизни населения.
4. Рост темпов инфляции.
5. Ужесточение законодательства.
6. Изменение уровня цен.
7. Скачки курсов валют.
8. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов.
9. Рост налогов и пошлин на ввоз импортного сырья.
10. Усиление конкуренции
11. Рост безработицы.
12. Ухудшение политической обстановки.
13. Появление новых фирм на рынке
 |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| 1. Достоверный мониторинг рынка.
2. Отлаженная сбытовая сеть.
3. Широкий ассортимент продукции.
4. Высокий контроль качества.
5. Высокая рентабельность.
6. Рост оборотных средств.
7. Высокая квалификация персонала.
8. Хорошая мотивация персонала.
9. Достаточная известность.
10. Гибкая ценовая политика
 | * выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит увеличить капитал;
* достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;
* квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут увеличить долю рынка в регионах;
* чёткая стратегия позволит использовать все возможности.
 | * усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии;
* появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;
* известность добавит преимуществ в конкуренции;
* достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.
 |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| 1. Неучастие персонала в принятии управленческих решений.
2. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
 | * неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений создают неформальные группы;
* снижение размеров налогов и пошлин при сохранении высокого уровня цен позволит получать дополнительную прибыль.
 | * появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;
* неблагоприятная политика государства может привести к трудностям нахождения в отрасли;
 |

**2.5. PEST анализ**

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | Экономические факторы |
| 1. Текущее законодательство на рынке
2. Европейское/международное законодательство
3. Регулирующие органы и нормы
4. Торговая политика
5. Финансирование, гранты и инициативы
 | 1. Уровень инфляции
2. Платежеспособный спрос
3. Товаропроводящие цепи и дистрибуция
4. Потребности конечного пользователя
5. Основные внешние издержки

-Транспорт-Сырье и комплектующие-Коммуникации |
| Социальные факторы | Технологические |
| 1. Структура доходов и расходов
2. Базовые ценности
3. Тенденции образа жизни
4. Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии
5. Модели поведения покупателей
6. Мода и образцы для подражания
7. Главные события и факторы влияния
8. Мнения и отношение потребителей
9. Потребительские предпочтения
10. Реклама и связи с общественностью
 | * 1. Развитие конкурентных технологий
	2. Изменение и адаптация новых технологий
	3. Информация и коммуникации, влияние интернета
 |

**3 Выход на рынок с новым товаром**

**3.1 Новый товар**

В связи с сокращением объёма продаж на некоторые виды продукции из-за снижения спроса было принято решение сократить маркетинговые программы и объём производства этих товаров, опереться на приверженных этому товару потребителей.

В целях расширения сегмента рынка, получения дополнительной прибыли необходимо внедрение на рынок нового товара.

Исследования рынка кондитерских изделий показывают, что к наиболее ценным кондитерским изделиям относятся зефир, пастила, мармелад, а также мучные кондитерские изделия, которые стали во многих странах традиционным и важным продуктом питания. В связи с этим было налажено производство пастилы.

Пастила Ferari в форме шара внутри ядрышко из сочетания молочного и белого шоколада и молочной начинкой с йогуртом. Прекрасным дополнением к йогуртовой начинке стали цукаты чернослив и миндаль.

В её состав входит натуральное яблочное пюре, которое насыщает организм аминокислотами и агар – натуральный ингредиент, производимый из редкого вида морских красных водорослей, которые улучшают пищеварение, нормализуют обмен веществ в организме.

У пастилы невысокое содержание жира, которое определяет пастилу как сладость низкокалорийную и очень полезную. Для людей, страдающих заболеваниями печени, желудка, поджелудочной железы пастила являет собой наименее опасное и одновременно вкусное решение потребления сладостей. Это продукт без добавок и консервантов обладающий удивительным и неповторимым вкусом, целая кладезь витаминов и минеральных веществ. Готовится она из отборных яблок сорта «Антоновка».

Основными конкурентными преимуществами пастилы является: низкая калорийность, полезность, необычное вкусовое сочетание.

Данный продукт относится к классу премиум в связи с тщательным отбором сырья и сложностью технологического процесса.

Продукт можно позиционировать как «конфеты для стройных и изящных»

Изначально необходимо проверить концепцию нового товара на предмет коммерческой реализуемости. Поэтому необходимо провести исследование, нужен ли данный продукт населению. Товар поставлялся небольшими партиями ограниченному кругу клиентов, что позволило провести предварительную оценку их пригодности для рынка. Первоначально продукт прошёл внутреннее тестирование, как техническое, так и маркетинговое (нравится или нет название, текст и т. д.). Далее в рамках программы продвижения каждый ее этап первоначально оценивается небольшой группой потенциальных пользователей, отслеживается их реакция, предпочтения, поведение и т.п. Результаты анализируются. На базе полученной информации в программу могут вноситься изменения». Подобные шаги позволяют существенно минимизировать бизнес-риски.

**3.2 Этапы жизненного цикла товара**

Каждый товар, какими бы отличными потребительскими свойствами он не обладал, имеет определённый период рыночной устойчивости, т.е. существует на рынке ограниченное время. Рано или поздно он вытесняется с рынка другим, более совершенным или более дешёвым товаром. Данный феномен и называют жизненным циклом товара. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – это время с момента первоначального появления товара на рынке до прекращения его реализации на рынке. Данная концепция описывает сбыт продукта, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегию маркетинга с момента поступления товара на рынок до его снятия с рынка.

Большинство исследователей выделяет 4 фазы жизненного цикла товара: внедрение, рост продаж, зрелость, спад

Часто, определить фазу ЖЦТ товара бывает сложно, поэтому началом нового этапа развития считается момент, когда уменьшение или увеличение продаж становится ярко выраженным. Грамотное проведение маркетинга может как продлить, так и сократить срок жизни товара. Управление жизненным циклом товара предполагает внесение изменений в товарные, ценовые, сбытовые, коммуникационные стратегии. Подробнее эти меры также рассмотрены ниже.

1. Внедрение: 2010-2012 гг.

Объем продаж растет с невысокой скоростью. Прибыль на этом этапе невысокая, так как продажи еще незначительные и довольно высокие расходы идут на распространение и стимулирование сбыта.

Основная задача маркетинговых служб на данной фазе жизненного цикла товара состоит в создании рынка для новой продукции, что требует высоких затрат на её рекламу, разъяснение свойств и качеств товара. Необходимо создавать каналы сбыта для реализации новинки. На данном этапе ЖЦТ применяется политика "проникновения на рынок", для которой характерно установление низких цен для скорейшего завоевания рынка.

1. Рост продаж: 2012-2014 гг.

Грамотная маркетинговая политика руководства начинает приносить свои плоды. Данная фаза характеризуется быстрым ростом спроса на продукцию. Спрос увеличивается за счёт покупателей, т. н. "раннего большинства" (около 35% покупателей). Затраты на производство стабилизируются, начинает поступать прибыль. На данной фазе жизненного цикла товара прибыль от его реализации максимальна. Привлеченные возможностью получать прибыль на рынке появляются новые конкуренты. Они придают товару новые свойства и рынок расширяется. Цены остаются теми же или слегка снижаются. Чтобы долго сохранять высокий уровень продаж, необходимо использовать несколько стратегий:

* Усовершенствование товара, повышение его качества, создание разновидностей товара. Планируется увеличить ассортимент пастилы, создать больше необычных вкусовых сочетаний.
* Продвижение имиджа товара, создание торговой марки и формирования привязанности к ней, а также выделение конкурентных преимуществ продукции. Планируется разработать креативный имидж “ferari”, возможно возникнет необходимость изменить дизайн упаковки. Внедрение нового формата, обновление этикеток, увеличение ассортимента тары и упаковки позволят существенно увеличить продажи.
* Интенсивный сбыт – увеличение числа торговых точек, проникновение на новые рынки.
* Проникновение на новые сегменты рынка.
* Переориентирование рекламы с распространения информации о товаре на стимулирование его приобретения.
* Некоторое снижение цен для привлечения большего числа потребителей.
1. Насыщение (зрелость товара): 2014-2016 гг.

На этой фазе жизненного цикла товар уже имеет свой рынок, а спрос на него становится массовым, так как товар покупает "запоздалое большинство" - 34%, люди, настроенные скептически и воспринимающие новинку лишь после того, как её опробовало большинство. Темпы роста сбыта замедляются, конкуренция достигает максимума, размер прибыли снижается. Однако, она всё ещё достаточно высока, т. к. в результате более полного освоения технологии происходит уменьшение затрат на производство. Поэтому зачача маркетологов продлить и эту стадию, хотя бы для того, чтобы накопить средства для создания нового товара. Для этого они ищут дополнительные рынки сбыта, стимулируют более интенсификацию потребления товара уже существующими покупателями. Также производится модификация товара: улучшение качества, свойств, внешнего оформления. Возрастает конкурентная направленность всех форм продвижения. Ценовая политика имеет выраженную ценностную направленность, увеличивается роль неценовой конкуренции.

1. Спад: 2016-2018

Фаза резкого снижения продаж и прибыли. Продажи падают по многим причинам, включая технический прогресс, изменение вкусов потребителей и рост конкуренции.

Необходимо сократить маркетинговые программы и объём производства товара опереться на приверженных этому товару потребителей, и готовиться к выводу на рынок нового продукта.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Планирование в маркетинге – это непрерывный циклический процесс, имеющий своей целью приведение потенциальных возможностей предприятия в соответствие с требованиями рынка.

Основная цель стратегического маркетингового планирования – создать потенциал для выживания и развития компании в условиях динамично меняющейся маркетинговой среды, порождающей неопределенность перспективы.

Внешняя среда организации состоит из следующих элементов:

1. среды прямого воздействия
	* конкуренты
	* поставщики
	* покупатели
2. среды косвенного воздействия
	* политические факторы
	* экономические факторы
	* социальные факторы
	* технологические факторы.

Основной смысл конкуренции в меркетинге сводится к соперничеству, к борьбе за потенциально лидирующее положение на рынке. Маркетинг воспринимает конкуренцию как среду обитания, естественную и необходимую для функционирования и развития рынка.

Маркетинг рассматривает в качестве конкурентов не только производителей товара, но и посредников, и поставщиков.

Покупатели-посредники могут существенным образом влиять на конкурентную силу продавца, требуя снизить цену, улучшить качество, изменить условия платежа или поставки, повысить сервис. Сильные поставщики могут влиять на рентабельность компании, варьируя цену, качество и другие условия поставок.

Конкурентное преимущество– это те характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Основные усилия компании всегда направлены на создание и удержание конкурентных преимуществ. В конечном итоге прибыльность компании – это следствие ее конкурентоспособности на рынке.

Внутренняя среда организации включает следующие элементы:

1. Цели. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.
2. Структура - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.
3. Задачи - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки.
4. Технологии - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.
5. Персонал, используемый на фирме, маркетинг рассматривает как поставщика одного из важнейших ресурсов – трудовых.

Внешние конкурентные преимущества увеличивают рыночную силу фирмы таким образом, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у конкурентов, не обеспечивающих соответствующих отличительных качеств товара. Внутренние преимущества являются следствием более высокой производительности, что обеспечивает компании большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ**

1. Шмелёв Н.А., Ваганов А.С., Данченок Л.А. Стратегический маркетинг: Учебное пособие – М: 2003. – 73 с.

2. Административно-управленческий портал. Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. Маркетинг: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. –http://www.aup.ru/.

3. Корпоративный менеджмент, раздел архивы журналов журнал «Маркетинг в России и за рубежом» №5 2001г. – http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-5/14.shtml.

4. Официальный сайт Кондитерской фабрики имени Крупской. – http://www.krupskaya.com/.

5. Реклама маркетинг PR, статья «Назад в будущее» – http://www.sostav.ru/news/2010/01/15/20/.

6. Профессиональные советы, «Обзор рынка кондитерских изделий». – http://www.proproekt.ru/pablish/22/.

7. Коммерсант, газета "Коммерсантъ-СПБ" № 22 (4322) от 09.02.2010 «Фабрика имени Крупской дождалась лакомого куска». – http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1318748.

8. Топ-эксперт, «Исследования конкурентов на рынке кондитерских изделий» – http://www.expert-rating.ru/market/product/konditer\_konkurent.html.

1. Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. Маркетинг: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. / http://www.aup.ru/books/m99/6\_7.htm. [↑](#footnote-ref-1)
2. Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. Маркетинг: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. / http://www.aup.ru/books/m49/14.htm. [↑](#footnote-ref-2)
3. Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. Маркетинг: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. / http://www.aup.ru/books/m49/14.htm. [↑](#footnote-ref-3)