стр.

Введение …………………………………………………………………………....3

1. Теоретические основы формирования маркетинговых структур в организации………………………………………………………………………….5

1.1. Функции и задачи маркетинга на предприятии…………………………5

1.2. Понятие организационной структуры службы маркетинга…………..10

1.3. Принципы построения организационных структур маркетинга……..13

2. Формирование и функционирование службы маркетинга в ЗАО «Гидрострой»………………………………………………………………………20

2.1. Организационная характеристика ЗАО «Гидрострой»………………..20

2.2. Анализ основных показателей маркетинговой деятельности ЗАО «Гидрострой»…………………………………………………………………………..27

2.3. Анализ организации службы маркетинга в ЗАО «Гидрострой»……..35

3. Основные направления совершенствования службы маркетинга в

ЗАО «Гидрострой»……………………………………………………………..41

Заключение…………………………………………………………………………44

Список использованной литературы……………………………………………..46

Приложение………………………………………………………………………..48

ВВЕДЕНИЕ

Бурное развитие в России за последние годы рыночных механизмов и институтов на макроэкономическом уровне достаточно ясно указывает оптимальное направление действий в микроэкономике. Как известно, именно искажения на микроэкономическом уровне создают отрицательные тенденции на макроэкономическом. Поэтому для осуществления успешного выхода экономики из кризиса необходимо реформировать не только и не столько в общеэкономическом плане, но, в первую очередь, и на самих предприятиях.

На предприятиях должно возобладать понимание необходимости изменений в способах ведения дел – в том, как они ведут себя на рынке, взаимодействуют с внешней средой и организуют внутреннюю. Немаловажное значение имеет формирование службы маркетинга на предприятии.

Данная тема характеризует место и роль маркетинговых служб предприятия в общей системе управления; перечень функций, выполняемых ею, в том числе при освоении новых работ, услуг или продукции; подбор персонала по сбыту, рекламе; подготовка и переподготовка персонала маркетинговых служб; методы рационализации деятельности и т.д.

При правильном формировании системы маркетинга налаживается функционирование всех процессов предприятия. При этом ускоряется возврат оборотных денежных средств предприятий, устанавливаются деловые контакты производителей с потребителями продукции, спрос возрастает, что является объективной основой расширения производства и повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Целью работы является исследование теоретических аспектов организации маркетинговой деятельности на предприятии, а также практические направления формирования службы маркетинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий круг задач:

1) выявить функции и задачи службы маркетинга на предприятии;

2)рассмотреть понятие и принципы построения организационных структур маркетинга;

3) рассмотреть формирование и функционирование службы маркетинга на предприятии ЗАО «Гидрострой»;

4) выявить направления совершенствования службы маркетинга в ЗАО «Гидрострой».

В настоящей работе объектом исследования маркетинговой деятельности и ее организационной системы является предприятие – ЗАО «Гидрострой».

Предметом изучения является процесс управления маркетингом, организационные аспекты маркетинговой деятельности в организации.

Содержание работы разбито на три раздела.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы формирования маркетинговых структур в организации: функции и задачи маркетинга на предприятии, понятие и принципы построения организационных структур маркетинга.

Во втором разделе приводится организационная характеристика, анализ основных показателей маркетинговой деятельности и анализ организации службы маркетинга в ЗАО «Гидрострой».

В третьем разделе рассматриваются основные направления совершенствования службы маркетинга в ЗАО «Гидрострой».

В заключении сделаны выводы и внесены обоснованные предложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНОГОВЫХ СТРУКТУР В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Ф у н к ц и и и з а д а ч и м а р к е т и н г а н а п р е д п р и я т и и

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его продвижения к потребителю маркетинг на предприятии должен выполнять следующие

функции: исследовательские, разработка стратегии, исполнительские. Основные функции маркетинга на предприятии-фирме представлены на рисунке 1 /21 С.23/.

Целевые функциональные установки службы маркетинга на предприятии

Разработка маркетинговых программ по базовым функциям

Потребителей;

Товары;

Услуги;

Общеэкономические тенденции рынка;

Конъюнктуру рынка;

Сегменты рынка;

Внешнеэкономические тенденции;

Качество товаров и услуг;

Сервис и др.

Общую рыночную стратегию;

Товарную стратегию;

Производственную стратегию;

Стратегию сбыта;

Коммуникационную стратегию;

Стратегию

ценообразование;

Сервисную стратегию

и др.

Производство на основе

спроса потребителей;

Товародвижение;

Сбыт;

Коммуникации;

Сервис;

Внешнеэкономические

связи;

Привлечение

Инвестиций и др.

Разрабатывать

стратегию и

тактику

Организовывать

Фиксировать и

исследовать

Что? Кого? Какую? Что? Реализация

Обратная связь Оценка результатов Руководству для принятия

деятельности решений

Рис.1 Основные функции маркетинга на предприятии-фирме

Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом может быть осуществлено рациональным образом только в том случае, когда на предприятии достаточно четко определены место и роль маркетинговых служб.

Основная задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять слабые и сильные их стороны и возможные рыночные действия.

В рамках осуществления маркетинга на предприятии решаются следующие задачи:

1. комплексное изучение рынка;
2. выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
3. планирование товарного ассортимента и цен;
4. разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
5. планирование и осуществление сбыта;
6. разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

Исходя из этого, служба маркетинга должна определять направления со-

вершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов и программ маркетинговой деятельности; 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, каким должен быть ассортимент выпускаемой продукции, каковы сроки обновления продукции. 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 тоже время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни предприятия. Рассмотренная схема важна как база маркетинговой деятельности. Исходя из этой основы, можно составить также должностные инструкции. Это не означает, конечно, что производственные и функциональные звенья предприятия самостоятельно не могут осуществлять связь с потребителями, не изучают деятельность конкурентов и т.п. Однако эта их деятельность направляется и координируется, исходя из интересов предприятия, руководителем маркетинговой службы, сотрудники которой проводят также конкретные маркетинговые исследования. 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, где и когда потребуется этот продукт.

Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия. См. рисунок 2.

Финансовая

служба

Служба

маркетинга

Юридическая

служба

Отдел кадров

Производственный

отдел

Рис.2 Взаимодействие служб предприятия

Координация деятельности отдела маркетинга и финансового отдела должна заключаться в совместной работе по расчету издержек и составлению смет, т.е. специалисты отдела маркетинга обязаны представлять методы калькуляции издержек производства и бюджетного контроля, поскольку отвечают за выполнение сметы и за контроль расходов по маркетингу. О работе отдела маркетинга в конечном итоге судят по результатам финансовой деятельности всего предприятия.

Взаимодействие отдела маркетинга с юридической службой. Специалисты отдела должны иметь возможность получения быстрой и квалифицированной консультации специалистов по юридическим вопросам.

Координация деятельности отдела маркетинга с работой отдела кадров. Ру-

ководители отдела маркетинга заинтересованы в привлечении в отдел хороших специалистов, в которых существует острая потребность. Поэтому отдел кадров должен быть информирован о предъявляемым к кандидатам на эти должности требованиям, для чего, в принципе используются должностные инструкции.

Рассмотренные выше методические положения по формированию организационных структур предприятия являются основой разработки и обоснования организационных структур маркетинга, т.е. подразделений, которые отвечают за организацию, планирование, координацию и проведение маркетинговой политики на предприятии.

При реализации планов маркетинга возникает множество различных отклонений от разработанных планов и программ, поэтому службе маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом выполнения заложенных в план мероприятий. Типы маркетингового контроля представлены в таблице 1.

Таблица 1

Типы маркетингового контроля

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Контроль | Ответственные за проведение | Цель | Приемы и методы |
| За выполнением годовых планов | Высшее и среднее руководство | Удостоверение в достижении полученных результатов | Анализ возможностей сбыта  Анализ доли рынка  Анализ соотношения  «затраты на маркетинг-сбыт»  Наблюдение за отношением клиентов |
| Прибыльности | Контроллер по маркетингу | Выяснение источников дохода и расхода | Рентабельность по товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам,  объемам заказов |
| Стратегический | Высшее руководство, ревизор по маркетингу | Используются ли максимально эффективные маркетинговые возможности и насколько эффективно | Ревизия маркетинга |

Цель контроля ежегодных планов – подтверждение того, что организация на самом деле достигла своих целей по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане.

Этапы контроля за выполнением годовых планов маркетинга включают в себя следующие мероприятия:

1) заложение в план контрольных показателей с разбивкой по месяцам или кварталам;

2) проведение замеров показателей рыночной деятельности фирмы;

3) выявление причин серьезных сбоев в деятельности фирмы;

4) принятие мер по исправлению положения и ликвидации разрывов между целями и результатами.

Очевидно, что контроль прибыльности позволяет руководителю предприятия определить необходимость расширения, сокращения или прекращения производства конкретных товаров и различных маркетинговых действий.

Стратегический контроль подразумевает периодический пересмотр всех целей и планов предприятия, его стратегического подхода к рынку, пользуясь ревизией маркетинга – комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегий и оперативной

деятельности с целью выявления возникающих проблем, открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

1.2. П о н я т и е о р г а н и з а ц и о н н о й с т р у к т у р ы с л у ж б ы м а р к е т и н г а

Формирование 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.); организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации.

Следует отметить, что формирование службы маркетинга на предприятии – это не формальное выделение специального подразделения, а прежде всего рыночная переориентация в его деятельности, переход от традиционной ориентации на требования производства к ориентации на требования рынка. Как показывает опыт, служба маркетинга на предприятии формируется не сразу, а поэтапно, постепенно объединяя в себе основные функции маркетинга, до сих пор рассредоточенные по разным подразделениям (изучение рынка, формирование ассортимента, торговля и ценовая политика, реклама и т.д.).

Достижение целей любого предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура службы маркетинга на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью .

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Для формирования службы маркетинга не существует универсальной схемы, т.к. она охватывает широкий спектр работ и функций, имеющих место при внедрении и использовании рыночной философии организации предпринимательства, главным принципом которой является ориентация на потребителя – на изучение и удовлетворение его потребностей и желаний.

Для осуществления всего комплекса работ и функций в сфере маркетинга, для их организации и координации в предпринимательских структурах создаются в зависимости от степени интеграции и охвата маркетинговой концепцией подразделений предприятия группы, отделы, службы и управления маркетингом. Такие образования служат соединительным звеном между работами (видами деятельности) и работниками, устанавливая соответствующий способ взаимодействия работников как внутри своего подразделения, так и формы отношений со смежными подразделениями предприятия и субъектами определяющей среды. В этом контексте организационное образование выступает как система определенной организационной структуры.

Организационная структура службы маркетинга определяет сложившийся (или проектируемый) в организации (службе) численный состав подразделений, связи и отношения между ними, а также уровень их интеграции в единое целое. Она устанавливает степень обособленности, департаментизации (организационного обособления) входящих в нее подразделений (групп, отделов), уровень их правовой самостоятельности в получении необходимой информации и принятии решений. Структура как бы закрепляет внутреннюю композицию организации (службы), фиксирует количественный и качественный состав входящих в нее образований, их иерархическую субординацию, распределение власти и самостоятельности между ними .

Выбор организационной структуры подразделения предприятия зависит от многих факторов. Наиболее важны следующие факторы: тип организации (предприятия), в котором создается подразделение; вид стратегии, которой придерживается предприятие; уровень существующего проектируемого разделения труда в подразделении (службе); тип департаментизации основных функций и работ; наличие и развитость технологических и функциональных связей со смежными подразделениями предприятия; наличие связей с внешней средой; существующие нормы управляемости и контролируемости; уровень, занимаемый в иерархии управления; степень централизации и децентрализации в принятии решений; необходимый уровень дифференциации и интеграции данного подразделения в процессе взаимодействия его со смежными отделами (группами) предприятия.

Организационная структура службы маркетинга охватывает определенное количество подразделений, работ и персонала. При росте численности подчиненных увеличивается число межличностных коммуникаций, например, между руководителем и подчиненным. Чрезмерное увеличение количества подчиненных и числа подразделений создает неблагоприятные условия для управляемости организационной структурой. Во избежание неуправляемости организационной структуры проводят оптимизацию масштаба управляемости и контроля организации. Путем достижения оптимального сочетания количества подчиненных и уровней иерархии формируют наиболее рациональную организационную структуру .

1.3. П р и н ц и п ы п о с т р о е н и я о р г а н и з а ц и о н н ы х

с т р у к т у р м а р к е т и н г а

Проектирование организационных структур маркетинга (службы маркетинга) представляет собой деятельность по разработке и встраиванию таких структур в систему управления деятельностью предприятия. Организационные структуры служб маркетинга должны удовлетворять определенным требованиям, главными из которых являются: малое количество звеньев (чем меньше звеньев, тем быстрее передается информация снизу вверх и распоряжения директора сверху вниз); простота маркетинговой структуры (способствует более легкому приспособлению персонала к предприятию); единство целей; принцип единого подчинения (должен быть один руководитель); создание условий для развития интегрированного маркетинга на предприятии; содействие предприятию в постоянном удовлетворении потребностей существующих и потенциальных покупателей; обеспечение развития творчества и инновационной деятельности сотрудников; гарантия быстрой адаптации производимых продуктов к требованиям рынка; содействие росту объемов продаж и снижению себестоимости.

Особенности производственной деятельности, отличие производственных потенциалов, различие в размерах и структуре потребляемых ресурсов, объемах производства и сбыта продукции предопределяют индивидуальный подход к разработке организационных структур маркетинга. Однако поиск какой-то универсальной, стандартизированной организационной структуры службы маркетинга представляется нецелесообразным. Как отмечает Ф. Котлер, «идеальная организационная структура для отдела маркетинга еще не найдена» .

Обычно даже однотипные предприятия применяют различные оргструктуры. Речь скорее может идти о применении неких общих принципов построения оргструктур управления маркетингом, имея в виду, что их материализация может осуществляться достаточно по-разному. Охарактеризуем по возможности кратко 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. Исходя из изложенного выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга: функциональная организация, географическая организация, продуктовая организация, рыночная организация и различные комбинации перечисленных принципов.

Функциональная организация – строится по принципу ответственности отдельного лица или группы лиц отдела за выполнение отдельной локальной или сводной функциональной задачи отдела (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и пр.). В зависимости от статуса маркетинговых служб на предприятии их могут возглавлять директор, заместитель директора, начальник отдела маркетинга, руководитель группы маркетинга и др. административное лицо. Функциональная организация представлена на рисунке .

Директор

по маркетингу

Управляющий службой маркетинга

Управляющий службой рекламы и стимулирования

Управляющий службой сбыта

Управляющий службой маркетинговых исследований

Управляющий по новым товарам

Рис.3 Функциональная организация

С позиций маркетинга сбыт является одной из его функций и подразделение сбыта (продаж) может входить в состав маркетинговой службы. Однако на практике подразделение сбыта, как правило, не входит в структуру маркетинговых служб, а образует самостоятельную ветвь в оргструктуре управления предприятия. Этим подчеркивается особая важность сбыта продукции и зависимость финансово-экономического положения предприятия от эффективности работы сбытовых служб. В то же время сотрудники сбытовых служб зачастую, контактируя с посредниками и потребителями, выполняют и чисто маркетинговые функции, например, собирают информацию об отношении потребителей к продукции предприятия. Несмотря на это, сбытовики главным образом занимаются оперативной, а не аналитической работой.

Помимо решения конкретных маркетинговых задач важными задачами функциональных маркетинговых служб являются обеспечение ориентации всей деятельности предприятия на использование принципов маркетинга, координация работы всех подразделений и служб предприятия в данном направлении.

Функциональная организация маркетинговых служб является наиболее простой в управлении: у каждого исполнителя не пересекающийся с другими круг обязанностей. Появление конкуренции между отдельными функциональными участками будет способствовать росту эффективности работы с одной стороны, и борьбе за частный интерес, а не за общий интерес фирмы с другой стороны. Эффективность функциональных маркетинговых служб падает по мере роста номенклатуры выпускаемых продуктов и расширения числа рынков сбыта.

Данную форму построения службы маркетинга практикуют небольшие фирмы, выпускающие один или ограниченное число наименований продуктов и реализующие продукцию на малом рынке (в сегменте рынка). Однако и крупные производители уникального оборудования применяют данную форму.

Функциональная организация службы маркетинга очень эффективна при однообразии и постоянстве производственно-сбытовых функций предприятия, но при изменении видов деятельности или при решении принципиально новых проблем, быстрой реакции на изменяющуюся рыночную ситуацию она менее эффективна .

Географическая организация – организационная структура управления маркетингом, в которой специалисты по маркетингу, в первую очередь сбытовики, сгруппированы по отдельным географическим районам. Такая организация позволяет сбытовикам жить в пределах обслуживаемой территории, хорошо знать своих потребителей и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды. Организация по географическому принципу представлена на рисунке 4 .

Директор

по маркетингу

Управляющий службой

маркетинга

Управляющий службой

рекламы и стимулирования

Управляющий службой сбыта

Управляющий службой

маркетинговых

исследований

Управляющий по новым товарам

# Рис.4 Организация по географическому принципу

Управляющие региональными службами сбыта

Управляющие зональными службами сбыта

Районные управляющие по сбыту

Торговые агенты

Продуктовая (товарная) организация отдела маркетинга строится по принципу разделения маркетинга по отдельным укрупненным товарным группам. При товарной организации по каждому товару (товарной группе) имеется свой управляющий, у которого в подчинении находятся сотрудники, выполняющие все необходимые для данного продукта функции маркетинга. Преимущество товарной организации заключается в том, что управляющий по определенному товару координирует весь комплекс маркетинга по этому товару и быстрее реагирует на возникающие проблемы на рынке.

Данную форму построения применяют в основном на крупных предприятиях, т.к. она сравнительно дорогая. Организация по товарному принципу представлена на рисунке 5 .

Директор

по маркетингу

Управляющий службой

маркетинга

Управляющий службой рекламы и стимулирования

Управляющий

по товарной

номенклатуре

Управляющий службой

маркетинговых

исследований

Управляющий

службой

сбыта

# Рис.5 Организация по товарному принципу

Управляющие

по

товарам

Управляющие

по группам

товаров

Такое построение службы маркетинга эффективно для фирм, имеющих широкую номенклатуру товаров с возможностью их реализации на большом количестве однородных (одинаковых) рынков. Товарная структура особенно эффективна, когда: а) требования к упаковке, сбыту, рекламе по каждому выпускаемому фирмой товару значительно отличаются друг от друга; б) объем сбыта по каждому товару достаточно большой, чтобы оправдать расходы на организацию службы маркетинга по данному товару.

Достаточно большой недостаток товарной организации связан с необходимостью выполнения каждым сотрудником отдела большого набора обязанностей по закрепленным функциям (разработка продуктовой стратегии, схемы товаропродвижения, сбыта, стимулирования сбыта, рекламы и пр.).

Рыночная организация – организационная структура управления маркетингом, в которой управляющие отдельными рынками несут ответственность за разработку и реализацию стратегии и планов маркетинговой деятельности на определенных рынках. В зависимости от того смысла, который вкладывается в понятие «рынок», в оргструктуре могут быть выделены подразделения, ориентированные либо на конкретных потребителей, либо на определенные отрасли (рынок машиностроительных, строительных и др. предприятий).

Недостатки рыночной организации: сложная структура, низкая степень специализации работы отделов службы, возможность дублирования функций (для сегментной организации), плохое знание товара (всей номенклатуры продукции).

Преимущества рыночной организации: лучше координация служб при выходе на рынок, возможность разработки комплексной программы выхода на рынок, более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики.

В чистом виде продуктовые и рыночные оргструктуры управления маркетингом не применяются. Чаще применяются комбинации указанных принципов организации, а именно: функционально-продуктовую (товарную), функционально-рыночную (региональную), продуктово-рыночную (региональную) и функционально-продуктово-рыночную (региональную) структуры управления маркетингом.

Таким образом, существует множество вариантов формирования службы маркетинга на предприятии, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Выбирая тот или иной вариант, следует помнить о двух основных правилах. Первое правило – структура маркетинговой службы должна быть наиболее простой, чем проще структура, при прочих равных условиях, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех. Правило второе – число функций, ответственность за выполнение которых можно вложить на одного специалиста, ограничено. Чем больше товаров в его ведении, тем меньше число функций, с которыми он в состоянии справиться, и наоборот .

Подводя итоги первой главы, необходимо отметить, что существенными факторами, влияющими на выбор организационной структуры маркетинга и на принятие решения о целесообразности ее применения, являются осознание роли и значимости философии маркетинга для предприятия, отношение к маркетингу как современной концепции управления со стороны руководства и всех работников предприятия. При этом следует учитывать, что маркетинг – это функция и философия предпринимательства, организации всей деятельности предприятия в условиях рынка. В качестве философии предпринимательства маркетинг требует ориентации стратегии и тактики бизнеса на потребителя. Он обязывает участвовать в процессе удовлетворения этих потребностей все подразделения, всех сотрудников предприятия, т.к. в условиях рынка и демократии отношений между субъектами маркетинговой системы успех приходит к предприятию, когда оно ставит перед собой цель изучить потребности потребителей и производит продукцию, наиболее полно удовлетворяющую запросы потребителей. Поэтому все сотрудники предприятия должны понимать философию маркетинга и стремиться к достижению обусловленной этой философией общей цели .

Таким образом, каждое предприятие (организация, фирма) создает службы маркетинга с таким расчетом, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.).

Рассмотрим формирование и функционирование службы маркетинга на примере конкретного предприятия ЗАО «Гидрострой».

2. ФОРМИРОВАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ

МАРКЕТИНГА В ЗАО «ГИДРОСТРОЙ»

2.1. О р г а н и з а ц и о н н а я х а р а к т е р и с т и к а З А О

«Г и д р о с т р о й»

Закрытое акционерное общество «Гидрострой» основано 14 марта 1991 года. Форма собственности – частная. Предприятие имеет самостоятельный баланс, собственную печать, штамп и фирменные бланки установленного образца, счета в банках, осуществляет пользование и оперативное управление средствами, находящимися на балансе предприятия.

Количество постоянных работников на предприятии на 01.01.11 составляет 754 человека. В период путины (массового подхода рыбы лососевых пород) численность работников предприятия увеличивается в два раза.

Основной целью деятельности предприятия является создание производственно – технической базы, выведение ее на эффективную производственную мощность, установление договорных отношений с партнерами, выпуск качественной продукции (рыбопродукции) и оказание услуг в соответствии со спросом потребителей, в том числе и на экспорт. Для достижения установленных целей предприятие вправе заключать любые виды сделок, в том числе внешнеэкономические, направленные на формирование материально – технической базы.

ЗАО «Гидрострой» является многоотраслевым предприятием. Основными видами деятельности являются: рыбная промышленность (все виды деятельности, связанные с выловом, переработкой и реализацией рыбопродуктов и морепродуктов); строительство; внешнеэкономическая деятельность; торговля.

Миссию предприятия «Гидрострой» можно сформулировать следующим образом: «Создание имиджа предприятия, производство рыбной продукции высокого качества и потребительской ценности; создание организации и условий работы и отдыха, обеспечивающих наиболее полную рабочую деятельность и обеспечение высокого уровня жизни своим сотрудникам; проведение рациональной природоохранной и ресурсосберегающей политики».

Главными целями общей стратегии предприятия являются: расширение своего сегмента на рынке; обеспечение стабилизации направлений объема деятельности; существенное обновление форм и направление деятельности.

Основной целью текущей деятельности является обеспечение сбалансированного роста прибыли, поддержание оптимального ее уровня и обеспечение условий для темпов роста.

Организационная структура предприятия ЗАО «Гидрострой» представлена в приложении.

ЗАО «Гидросторой» - современное промышленное предприятие, которое состоит из производственных цехов по переработке рыбопродукции; дорожного и строительного участков, которые в свою очередь имеют мощную базу ремонта автотехники, столярные и механические цеха; морского порта; трех электростанций; гостиничного хозяйства; базы снабжения и сбыта.

Добычу рыбы для ЗАО «Гидрострой» осуществляет его дочернее предприятие ЗАО «Курильский рыбак», которое имеет свой маломерный флот типа МРБ, МРС – 150, цех по изготовлению и ремонту орудий лова, судоремонтный цех и другие вспомогательные цеха.

Численность персонала добывающего предприятия составляет 210 человек, из которых 150 человек заняты непосредственно на добыче рыбы, которую проводят весной (малая путина) на добыче трески, палтуса, минтая и летом (лососевая путина). Основной путиной для предприятия является лососевая, которая проходит ежегодно в период с июля по сентябрь включительно.

После зимнего отстоя судов производится ремонт судов, который выполняют члены экипажей и специалисты судоремонтного цеха. После подписания регистровых документов флот спускается на воду.

Перед началом промысла выставляются невода, раскрепляются оттяжки центрального троса, навешиваются крылья и ловушки, производится обвязка пикулей и мешков.

На добычу рыбы от невода к неводу рыбаки идут на рыболовных судах, к которым прикреплены два кунгаса. Стоя на одном кунгасе рыбаки делают переборку рыбы на неводе и заливают ее в щелевой кунгас. Щелевой кунгас предназначен для транспортировки сырца к месту сдачи на приемные мощности.

Режим работы в период путины – ежедневный. Время труда и отдыха регулируется капитаном судна. Оплата труда сдельно-премиальная. Расценки на добычу рыбы устанавливаются укрупненные. В них входят и отдельной оплате не подлежат: подготовка судна к промыслу; подготовка орудий лова и работа с ними; постановка неводов; добыча рыбы; затраты времени на перебазирование

из одной точки в другую; снятие и полное разоружение орудий лова; работа в сверхурочное время, выходные и праздничные дни. Распределение заработка между рыбаками производится по паям. Размер пая каждому рыбаку устанавливается согласно должности, на которую принят рыбак. За нарушение трудовой и производственной дисциплины размер пая снижается, но не более чем на 0,3 пая.

В период промысла рыбакам предоставляется бесплатное коллективное питание.

Для рыбаков устанавливается суммированный учет рабочего времени в пределах одного календарного года, т.е. переработка в период путины погашается предоставлением неоплачиваемых отгулов в зимний период.

В межпутинный период рыбаки, при необходимости для предприятия, переводятся для дальнейшей работы в подсобно-вспомогательные цеха, либо направляются в отгулы.

Переработку рыбы – сырца производят дочерние предприятия ЗАО

«Гидрострой»: на острове Итуруп – АО «Рейдово»; на острове Шикотан – ЗАО «Крабозаводск».

АО «Рейдово» - это современный рыбоперерабатывающий завод, цеха которого возведены из конструкций, поставленных из Японии, Кореи. С 1998 года на заводе на филетировочной линии осваивается новый вид продукции – филе горбуши и трески в упаковке шатер-пак. Импортное оборудование для этой линии, морозильные камеры, парооттаивающие машины, подъемные механизмы и мухоулавливающие аппараты поставлялось из США по прямым контрактам. Шефмонтаж также производился специалистами США. Поставка такого оборудования позволила увеличить мощность предприятия в три раза.

В сезон – путину на заводе работает до 1200 человек. Основной состав рыбообработчиков – местное население, студенты, бюджетные работники, находящиеся в очередных отпусках; лица, приехавшие по оргнабору. В связи с вводом в эксплуатацию нового рыбоперерабатывающего цеха в 2000 году были организованы наборы студенческих отрядов из г. Южно – Сахалинска и Владивостока. Труд рыбообработчиков механизирован более чем на 70%.

Всем работникам, участвующим в процессе, выдается спецодежда, на каждом участке свой цвет: разделка рыбы – синий; филетировочная линия - желтый; цех готовой продукции – серый; икорный цех – белый. Такой подход к выбору спецодежды позволяет мастерам внимательно следить за передвижением большого числа работников внутри завода.

На предприятии существуют разные формы оплаты труда: сдельная, за 1 кг готовой продукции для основных рабочих; повременная – для работников-повременщиков, обслуживающих производство; паевая система оплаты труда для мастеров и ведущих специалистов; по установленным должностным окладам для административно – управленческого персонала.

Основным способом изготовления готовой продукции является замораживание. Мороженная рыбопродукция конкурентоспособная как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Особую ликвидность получила в последние годы икра лососевых пород ястычно – мороженная, которую отправляют по контрактам в Японию. Филе мороженное (шатер – пак) поставляется в США, а такая продукция, как горбуша «зубатка» мороженная (т.е. с нерестовыми изменениями), идет в Китай на рыбную муку. Всего за год предприятие выпускает до 40 наименований рыбной продукции, в том числе: горбуша мороженная потрашеная; филе горбуши; фарш горбуши; филе и фарш трески; палтус; камбала; минтай; соленая рыба (сельдь, горбуша, кета); копченая продукция (теша и балык горбушевый, камбала); консервы из лососевых пород; консервы из морепродуктов; икра минтаевая и лососевых пород и др.

Вся производимая продукция имеет высокие вкусовые качества, обладает ценнейшими питательными свойствами и пользуется большим спросом как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Оплата за рыбопродукцию осуществляется через валютные счета ЗАО «Гидрострой». На внутренний рынок поставляется соленая рыбопродукция, в том числе икра пробойная соленая. Вывоз готовой продукции производится судами, принадлежащими ЗАО «Гидрострой» или арендованными им. Реализация рыбы осуществляется по договорам купли – продажи, бартерным договорам, за наличный расчет.

В период основного подхода лососевых пород (путину) ЗАО «Гидрострой» передает рыбу – сырец не только на свои береговые мощности, но и на плавбазы или плавзаводы. Горбуша сдается на суда для дальнейшей переработки по договорам как давальческое сырье, так как за услуги обработки своей продукции ЗАО «Гидрострой» передает от 40 до 50 % рыбы, выпущенной на судне.

Сырец в рыбообрабатывающие цеха АО «Рейдово» поставляется на маломерных судах типа ПМБ. С помощью персонала рыба подается на плот в цех. Часть принятого сырца направляется на разделку. Разделку, мойку и сортировку рыбы осуществляют в ручную. Готовую потрошеную горбушу укладывают в ящики, затем на тележках – этажерках перевозят в морозильные камеры.

Другая часть сырца поступает на филетировочную линию для выпуска филе глубокого обесшкуривания. Далее на машине производится обезглавливание горбуши. После удаления внутренностей и ястыков икры горбуша подается к следующей машине, на которой производится роспуск горбуши на филе, а именно: проходя через машину, рыба слегка подмораживается, что позволяет свободно и ровно снять кожу и срезать реберные кости.

Разделанное филе моют гидроскребом и подают на транспортер. С транспортера филе поступает на столы для инспектирования (удаления паразитов).

Столы оборудованы подсветкой, что позволяет хорошо видеть паразитов, чешуйки от рыбы, кровяные подтеки.

Чистые филейчики рассортировывают по цвету, сортам и весовым категориям с раскладкой их по разным корзинам соответствующих градаций и сортов. Таков вид сортировки обусловлен одним из пунктов экспортного контракта.

Готовое филе укладывают в лайнеры в шахматном порядке, перекладывая каждый слой целлофановыми прокладками, и пропускают через машину, которая наклеивает этикетку на каждый ящик. Затем укладывают на стеллажи для дальнейшей заморозки.

Из морозильных камер рыба подается в цех готовой продукции, который упаковывает ее в коробки и вывозит на хранение в холодильники.

Одновременно с выпуском готовой продукции на заводе ведется отгрузка рыбы на транспортные суда. Отгрузка осуществляется на рейде, т.е. в море.

С холодильников рыбу грузят на плавучие несамоходные суда (плашкоут) и с помощью катера доставляется на рейд к судну, выполняющего перевозку за рубеж или в Южно – Сахалинск.

Продукция, выпускаемая на предприятии, соответствует мировым стандартам и пользуется большим спросом на внешнем рынке.

Обеспечение населения охлажденной и мороженой рыбопродукцией осуществляется через торговую сеть магазинов ЗАО «Гидрострой» круглый год. Ежедневно в ассортименте 5 – 6 видов рыбопродукции.

Рынок потребителей разделен на несколько секторов: потребительский рынок, рынок производителей, рынок предприятий Госпромышленности и международный рынок. На рынке государственных предприятий ЗАО «Гидрострой» работает с «Сахморепродукт», «Магаданрыбпром», Пенсионный Фонд РФ. На этом рынке налажена система взаимозачетов, что имеет огромное значение в условиях неустойчивой российской экономики.

На рынке производителей предприятие работает с Курильским рыбозаводом, с ООО «Скит» и ООО «Континент». В основном они предъявляют спрос на рыбу – сырец и морепродукты.

Потребительский рынок представлен магазинами города, района, области и подобными потребителями, находящимися за пределами области. На этот рынок поставляется весь ассортимент производимой продукции.

На международном рынке предприятие поставляет свою продукцию в Китай, Корею, Японию, США и страны Европы. Структура рынка потребителей ЗАО «Гидрострой» изображена на рисунке 6.

Рынок предприятий

Госпромышленности

7%

Потребительский

рынок

22%

Рынок

производителей

11%

Международный

рынок

60%

Рис.6 Структура рынка потребителей

Для успешной деятельности организации предприятию необходимо удерживать такие позиции на рынке потребителей. Уход общества от системы плановой экономики и вступление в рыночные отношения коренным образом изменили условия функционирования предприятий. Предприятия, для того чтобы выжить, должны иметь конкурентоспособную продукцию или услуги на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, повышать эффективность производства. В противном случае они могут оказаться на грани банкротства.

2.2. А н а л и з о с н о в н ы х п о к а з а т е л е й маркетинговой деятельности З А О «Г и д р о с т р о й»

Сегодня залогом выживаемости и основой стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Она отражает такое состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также затраты по его расширению и обновлению.

В таблице 2 представлены основные финансовые показатели деятельности предприятия.

Таблица 2

Показатели прибыльности хозяйственной деятельности

ЗАО «Гидрострой» за 2008 – 2010 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Абсол. отклон-е | |
| 2009/2008 | 2010/2009 |
| 1. Балансовая прибыль  2. Платежи в бюджет из прибыли  3. Чистая прибыль (стр. 1 – стр. 2)  4. Сумма всех активов  5. Собственный капитал  6. Основные средства  7. Материальные активы  8. Общая рентабельность  (стр. 1 : стр. 4) х 100  9. Рентабельность (чистая)  (стр. 3 : стр. 4) х 100  10. Рентабельность собственного  капитала (стр.3 : стр.5) х 100  11. Рентабельность  производственных фондов  /стр.1 : (стр.6 + стр.7) х 100/ | 181178  40981  140197  210426  106141  58329  77381  86,10  66,63  132,09  133,51 | 114634  24432  90202  385585  279094  115811  191474  29,73  23,40  32,32  37,31 | 192660  5036  142293  746584  517433  257638  399316  25,81  19,06  27,50  29,33 | -66544  -16549  -49995  +175159  +172953  +57482  +114093  -56,37  -43,23  -99,77  -96,2 | +78026  -19396  +52091  +360999  +238339  +141827  +207842  -3,92  -4,34  -4,82  -7,98 |

Из таблицы видно, что показатели прибыли в 2009 году по сравнению с 2008 годом резко снизились, но наблюдается их повышение в 2010 году. Остальные показатели, за исключением всех показателей рентабельности, повысились. Рентабельность общая, рентабельность собственного капитала и рентабельность производственных фондов достаточно высокая в 2008 году. Но с 2009 по 2010 год наблюдается резкий спад рентабельности, т.к. в 2008 году объем вылова водно – биологических ресурсов (это такие виды как минтай, треска, камбала, палтус, терпуг, горбуша, кета и другие) составлял 75963, в 2009 году – 35930 тонн, что составляет 47,3% от объема вылова 2008 года. А в 2010 году – 21742,3 тонны, что составляет 28,6% вылова 2008 года. Это объясняется тем, что путина 2010 года сложилась для данного предприятия не лучшим образом, т.к. в связи со сложной гидрологической обстановкой, низкими температурами в прибрежной зоне подходы лосося на протяжении всей путины были нестабильными.

Заводы предприятия работают на полную мощность всего 4 месяца в году. В неблагоприятные для путины года (на данном примере 2009 – 2010 гг. ) заводы за период четырех месяцев зачастую простаивали из-за недостатка водно – биологических ресурсов. Предприятие несло огромные затраты на усовершенствование технологий, на установление конвейерных линий, на ремонт цехов, что и повлияло на резкий скачок рентабельности вниз. В 2011 году ожидаются большие подходы лосося, что позволит предприятию повысить рентабельность до желаемого уровня.

ЗАО «Гидрострой» занимается различными видами деятельности. В таблице 3 представлена выручка от реализации по видам деятельности предприятия.

Таблица 3

Выручка от реализации по видам деятельности ЗАО «Гидрострой»

за 2008 – 2010 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид деятельности | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Абсол. отклон-е, тыс. руб | |
| 2009/2008 | 2010/2009 |
| Строительство | 44291757 | 19079399 | 51483592 | -25212358 | +32404193 |
| Содержание дорог | 3167324 | 5034685 | 6022993 | +1867361 | +988308 |
| Услуги механизмов | 1887410 | 2761556 | 3749980 | +874146 | +988424 |
| Услуги порта | 2174322 | 3978210 | 4159675 | +1803888 | +181465 |
| Электроэнергия | 11188620 | 11164839 | 12187980 | -23781 | +1023141 |
| Рыбопродукция | 170064206 | 75267334 | 59264243 | -94796872 | -16003091 |
| Рыбопродукция  (экспорт) | 272413077 | 210069624 | 205558105 | -62343453 | -4511519 |
| Гостиница | 453785 | 696548 | 678944 | +242763 | -17604 |
| Аренда | 296534 | 1038447 | 14117701 | +741913 | +13079254 |
| Щебень | 15581 | 1392 | 17703 | -14189 | +16311 |
| ИТОГО | 505952616 | 329092034 | 357240916 | -176860582 | +28148882 |

Как видно из данных таблицы наибольшую выручку предприятию приносит рыбопродукция, т.е. основной вид деятельности. Но с 2009 по 2010 год объем выпускаемой продукции, а, следовательно, и выручки уменьшается. Это объясняется, как уже упоминалось выше, тем, что путина в этот период для предприятия сложилась не лучшим образом. Но общая выручка от реализации различных видов деятельности в 2009 году по сравнению с 2008 годом резко снизилась, но в 2010 году по сравнению с 2009 годом повысилась.

В общем случае выручка от реализации товаров (работ, услуг) рассчитывается исходя из тех цен, которые установлены в договоре с покупателем (заказчиком).

От рынков сбыта зависят объем продаж, средний уровень цен, выручка от реализации продукции, сумма полученной прибыли и т.д. Необходимо дать сравнительную характеристику рентабельности отдельных видов продукции предприятия, реализуемые на внутреннем и внешнем рынках за последние три года, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4

Сравнительная характеристика рентабельности отдельных видов

продукции ЗАО «Гидрострой», реализуемой на внутреннем и внешнем рынках за 2008 – 2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Внутренний рынок | | | Экспорт | | |
| 2008 г | 2009 г | 2010 г | 2008 г | 2009 г | 2010 г |
| Горбуша мороженая потрашеная с головой | | | | | | |
| Объем реализации  продукции, кг | 3434573 | 3538625 | 3485763 | 4028526 | 4208371 | 4505485 |
| Цена единицы  продукции, руб./кг | 21,0 | 22,50 | 23,0 | 19,0 | 20,0 | 20,75 |
| Себестоимость единицы  продукции, руб./кг | 12,3 | 14,75 | 15,8 | 12,3 | 14,75 | 15,8 |
| Прибыль, тыс. руб. | 29880786 | 27424344 | 25097494 | 26991125 | 22093948 | 22302150 |
| Рентабельность, % | 70,7 | 52,5 | 45,6 | 54,5 | 35,6 | 31,3 |
| Филе горбуши обешкуреной | | | | | | |
| Объем реализации  продукции, кг | 101252 | 147000 | 86485 | 311100 | 350000 | 470000 |
| Цена единицы  продукции, руб./кг | 45,0 | 46,0 | 50,0 | 43,66 | 47,08 | 45,75 |
| Себестоимость единицы  продукции, руб./кг | 28,75 | 35,0 | 40,0 | 28,75 | 35,0 | 40,0 |
| Прибыль, тыс. руб. | 1645345 | 1617000 | 864850 | 4638501 | 4228000 | 2702500 |
| Рентабельность, % | 56,5 | 31,4 | 25,0 | 51,9 | 34,5 | 14,4 |
| Икра лососевых пород | | | | | | |
| Объем реализации  продукции, кг | 18321345 | 19273480 | 23405102 | 25301841 | 23220380 | 21214302 |
| Цена единицы  продукции, руб./кг | 300,0 | 400,0 | 550,0 | 310,0 | 320,0 | 333,0 |
| Себестоимость единицы  продукции, руб./кг | 80,3 | 91,0 | 120,0 | 80,3 | 91,0 | 120,0 |
| Прибыль, тыс. руб. | 40251995 | 59555054 | 10064194 | 58118329 | 53174671 | 45186463 |
| Рентабельность, % | 273,6 | 339,6 | 358,3 | 286,0 | 251,6 | 177,5 |

Маркетинговая деятельность предприятия ориентирована на стратегию сбыта как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Следует учитывать, что потребности потребителей, соответственно, и спрос на продукцию, объем реализации продукции, цена, себестоимость на однородную продукцию на этих рынках различны. Поэтому прибыль от реализации продукции различна, а следовательно и рентабельность тоже различна. Из таблицы 4 видно, что на внешнем рынке за последние два года спрос на горбушу мороженую потрашеную с головой и филе горбуши обешкуреной значительно вырос, а уровень их рентабельности значительно упал. А спрос на икру лососевых пород упал, как и уровень ее рентабельности. Что же касается внутреннего рынка, то здесь спрос на икру и уровень ее рентабельности за последние два года вырос. Спрос на филе горбуши в 2009 по сравнению с 2008 годом значительно вырос, но и резко снизился в 2010 году. Здесь тоже наблюдается снижение рентабельности. А спрос на горбушу на протяжении трех лет колеблется незначительно, но все же уровень ее рентабельности падает. Таким образом, предприятию рентабельно продавать икру на внутреннем рынке, т.к. на протяжении трех лет прибыль предприятия значительно возрастает. На внешнем рынке продавать икру не рентабельно. Это связано с тем, что при увеличении объемов реализации (по сравнению с внутренним рынком) предприятию приходится снижать цену на свою продукцию, что оказывает влияние на динамику рентабельности.

Планирование производства продукции и осуществление ее сбыта является одной из задач маркетинга на предприятии. Анализ выполнения плана по производству и реализации продукции представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ выполнения плана по выпуску и реализации продукции

ЗАО «Гидрострой» за 2010 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид  продукции | Объем производства | | | | Реализация продукции | | | |
| План | Факт | +,- | % к  плану | План | Факт | +,- | % к плану |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Горбуша мороженая потрашеная с головой | 42600 | 49498 | +6898 | +16,2 | 66000 | 80172 | +14172 | +21,5 |
| Филе горбуши  обешкуреной | 3400 | 2940 | -460 | -13,5 | 4250 | 4324 | +74 | +1,7 |
| Икра лососевых  пород | 1920000 | 2246890 | +326890 | +17,0 | 8800000 | 12872806 | +4072806 | +46,3 |
| ИТОГО | 1966000 | 2299328 | +333328 | +16,9 | 8870250 | 12957302 | +4087052 | +46,1 |

Из таблицы видно, что за отчетный год план по выпуску готовой продукции перевыполнен на 16,9 %, а по реализации перевыполнен на 46,1 %.

Большое влияние на результаты маркетинговой деятельности оказывают ассортимент (номенклатура) и структура производства и реализации продукции.

Обобщающую характеристику изменений в ассортименте продукции дает одноименный коэффициент, уровень которого определяется отношением объема производства продукции, зачтенного в выполнение плана по ассортименту, к плановому (базовому) выпуску продукции. При этом в выполнение плана по ассортименту засчитывается фактический выпуск продукции каждого вида, но не более запланированного. Рассчитаем величину данного коэффициента по данным таблицы 5:

К ас = 42600 + 2940 + 1920000 /1966000 = 1,00

Судя по его величине, произошли существенные изменения в ассортиментной политике предприятия: значительно увеличился выпуск горбуши мороженой потрашеной с головой и икры лососевых пород и сократился выпуск филе горбуши обешкуреной.

Таким образом, планирование товарного ассортимента и цен тоже является непременной задачей маркетинговой деятельности.

Себестоимость продукции является важнейшим показателем экономической эффективности ее производства и, следовательно, маркетинговой деятельности предприятия в целом. В ней отражаются все стороны хозяйственной деятельности, аккумулируются результаты использования всех производственных ресурсов. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние субъектов хозяйствования.

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг имеет большое значение в

системе управления затратами. Он позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Объектами анализа себестоимости продукции выступают следующие показатели: полная себестоимость продукции в целом и по элементам затрат; затраты на рубль продукции; себестоимость отдельных изделий; отдельные статьи затрат.

Проанализируем изменение себестоимости отдельных видов продукции по каждой статье затрат, для чего фактические данные сравниваем с плановыми. Анализ себестоимости по трем видам продукции представлен в таблице 6.

Таблица 6

Анализ себестоимости по статьям затрат на выпуск 1 кг продукции

за 2010 год, руб./кг

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| С т а т ь и з а т р а т | | В и д п р о д у к ц и и | | | | | | | | | | | |
| Нерка мороженая потрашеная | | | Икра ястычно-мороженая горбушевая | | | | Филе горбуши со шкурой шаттер-пак | | | | |
| План | Факт | +,- | План | | Факт | +,- | План | Факт | | | +,- |
| Покупной сырец | 2,00 | | 2,70 | +0,70 | | 45,50 | 50,00 | +4,50 | 6,50 | | 7,17 | +0,67 | |
| Услуги по переработке  продукции, всего | 5,27 | | 6,62 | +1,35 | | 27,30 | 29,63 | +2,33 | 24,00 | | 26,44 | +2,44 | |
| Электроэнергия | 0,90 | | 1,00 | +0,10 | | 0,90 | 1,00 | +0,10 | 0,90 | | 1,00 | +0,10 | |
| Амортизация | 0,90 | | 1,00 | +0,10 | | 0,90 | 1,00 | +0,10 | 0,90 | | 1,00 | +0,10 | |
| Материалы и прочие  расходы  Цеховая себестоимость | 0,90  9,97 | | 1,00  12,32 | +0,10  +2,35 | | 0,90  75,50 | 1,00  82,63 | +0,10  +7,13 | 0,90  33,20 | | 1,00  36,61 | +0,10  +3,41 | |
| Общехозяйственные расходы (в т.ч. налоги) | 1,80 | | 2,05 | +0,25 | | 3,85 | 4,05 | +0,20 | 1,90 | | 2,05 | +0,15 | |
| Коммерческие расходы (в т.ч. таможенные сборы) | 3,00 | | 3,41 | +0,41 | | 3,00 | 3,41 | +0,41 | 3,00 | | 3,41 | +0,41 | |
| Итого полная производственная себестоимость | 14,77 | | 17,78 | +3,01 | | 82,35 | 90,09 | +7,74 | 38,10 | | 42,07 | +3,97 | |
| В т.ч. переменные затраты | 7,27 | | 9,32 | +2,05 | | 72,80 | 79,63 | +6,83 | 30,50 | | 33,61 | +3,11 | |
| В т.ч. постоянные затраты | 7,50 | | 8,46 | +0,96 | | 9,55 | 10,46 | +0,91 | 7,60 | | 8,46 | +0,86 | |

Учетной политикой предприятия не предусмотрено ведение 25 счета отдельно. Все общепроизводственные расходы входят в общехозяйственные.

Приведенные данные показывают, что перерасход затрат по трем видам

продукции произошел по всем статьям и в особенности по услугам по переработке продукции (всего) и по покупному сырцу икры.

Таким образом, фактическая себестоимость нерки мороженой потрашеной увеличилась по сравнению с плановой себестоимостью на 3,01 руб./кг, икры ястычно-мороженой горбушевой на 7,74 руб./кг, а филе горбуши со шкурой шаттер-пак на 3,97 руб./кг.

2.3. Анализ организации службы маркетинга вЗАО «Г и д р о с т р о й»

Как уже говорилось, единых правил по использованию типовых оргструктур управления маркетингом не существует. Рассмотрим, как складывалась в общих чертах история создания службы маркетинга ЗАО «Гидрострой». Какую организационную форму она имеет в настоящее время и какие функции выполняет, как складывается ее деятельность и каковы взаимоотношения с другими подразделениями предприятия.

Что касается формирования процесса маркетинга на предприятии и управления им, то здесь все вполне традиционно. Действительно, в комплексе маркетинга основное внимание уделяется усилиям по сбыту и рекламе. Другие мероприятия маркетинга: исследование рынка, разработка товара и прочее проводится территориально, как можно ближе к потенциальным покупателям.

Что касается организационной структуры управления маркетингом ЗАО «Гидрострой», то она в своем развитии претерпевала ряд изменений. Служба маркетинга предприятия была и с момента образования предприятия, и на первых порах подвергалась различным организационным катаклизмам, например, существовала как одно единое целое совместно с финансовой службой, то функционировала как самостоятельное подразделение и, наконец, в соответствии с решением руководства предприятия в 1998 году была слита с отделом

сбыта (что явилось более логичным). В настоящий момент предприятие имеет отдел маркетинга и сбыта. Организационная структура ЗАО «Гидрострой» - чисто функциональная. Сложившаяся организационная структура обеспечивает:

1) оперативность, т.е. своевременное и четкое выполнение возложенных на нее функций управления;

2) надежность, что означает обеспечение достоверности отображения фактического состояния производства, исключающего возможность ошибок;

3) гибкость, т.е. быстрое реагирование на изменения в структуре в зависимости от организации производства.

На рисунке 7 представлена действующая организационная структура службы маркетинга на предприятии.

Генеральный директор ЗАО

«Гидрострой»

Коммерческий директор

Начальник отдела

маркетинга и сбыта

Менеджер по

сбыту

Менеджер по

анализу цен

Менеджер по

бартеру и

взаимозачетам

Менеджер информационно-аналитических и

маркетинговых исследований и

рекламы

Менеджер по

оперативно-

договорной

работе

Рис. 7 Организационная структура службы маркетинга

ЗАО «Гидрострой»

Что касается распределения функций внутри отдела (т.е. выделения групп), то оно было осуществлено лишь в 2006 году и в таком виде существует до сих пор. Как видно из приведенной оргструктуры предприятия, она носит ярко выраженный функциональный признак. Данный тип оргструктуры представляется уместным, поскольку деятельность отдела осуществлялась по этим направлениям, но не носила упорядоченного характера, т.е. группы, выполнявшие отдельные функции, не были выделены. Как уже упоминалось, данный тип оргструктуры достаточно прост и логичен, и поскольку за последние годы на предприятии товарная номенклатура стабильна, то она наиболее соответствует нынешнему положению фирмы. У руководства было намерение организовать отдел по функционально – товарному принципу, но сдерживало отсутствие квалифицированных маркетологов и довольно высокая затратность такой реорганизации.

Относительно распределения задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом можно сказать только одно – за все годы существования отдела маркетинга и сбыта он не имеет четкого организационного статуса в структуре предприятия, т.к. отсутствует положение об отделе маркетинга и сбыта, а также распределение обязанностей, прав и ответственности сотрудников отдела в форме должностных инструкций.

Относительно квалификации кадрового состава: отдел в основном был укомплектован людьми, зачастую не имеющими даже специальных маркетинговых знаний. Только в последние два года в отделе появились молодые специалисты, обладающие определенной подготовкой в области маркетинга. Будем надеяться, что это повысит эффективность деятельности отдела.

Информационное обеспечение маркетинга на предприятии в основном сводится к приобретению в отдел маркетинга разной специальной рекламной литературы, справочников, каталогов и т.п. Оснащение рабочих мест оргтехникой на должном уровне. Положительным моментом является и то, что на предприятии создана компьютерная сеть, связывающая воедино разные подразделения предприятия: финансовую службу, отдел маркетинга и сбыта, бухгалтерию и др. Пользуясь данной системой, можно получить справочные данные о запасах продукции на складе в любой момент времени, данные об отгруженной продукции, о заключенных договорах и их условиях, информацию о дебиторской и кредиторской задолженностях. Плохо то, что в группе исследований компьютер появился совсем недавно и у сотрудников этой группы не было до этого возможности создавать БД по проводимым исследованиям с применением ПЭВМ.

К числу несомненно положительных явлений в практике деятельности отдела маркетинга ЗАО «Гидрострой» можно отнести то, что в последние годы руководством отдела была выделена в его составе самостоятельная группа по проведению маркетинговых исследований и по рекламной деятельности. Эта работа, конечно, велась и ранее, в первые годы существования отдела, но, как уже говорилось, она не носила упорядоченного характера, не было сотрудников, ответственных именно за этот участок работы. С созданием такой группы процесс проведения маркетинговых исследований заметно активизировался, приобрел характер систематики и плановости. Данной группой по итогам проведения маркетинговых исследований начали составляться программы маркетинга отдельных продуктов и проблемам их внедрения, которые в целом положительно воспринимались подразделениями их получающими, т.к. давали ценный информационный материал для принятия соответствующих решений по продуктам.

Другим положительным моментом в работе отдела маркетинга является то, что службой традиционно, при общей моральной и материальной поддержке руководства предприятия всегда уделялось большое внимание рекламной деятельности. Реклама дается не только в местной прессе. Ранее отделом маркетинга активно практиковались выезды на выставки и ярмарки, для чего внутри отдела составлялись планы их посещения на основе рассылаемых приглашений и планов проведения. Эти выставки и ярмарки являлись мощным средством непосредственных контактов с потенциальными партнерами, по итогам которых заключалось основное количество договоров поставки продукции предприятия. В 2008 году за мороженое филе горбуши дальневосточной глубокого обесшкуривания предприятие получило звание лауреата конкурса «100 лучших товаров России». А в 2009 году – лауреат конкурса «Филе трески мороженое» и дипломант – «Икра лососевая зернистая бочковая». Продукция в упаковке шаттер-пак (shatter-pack) прекрасно зарекомендовала себя на рынках Европы и Америки, пользуясь спросом и способна удовлетворить запросы самых требовательных потребителей за рубежом, кроме того, она является традиционным продуктом в сети питания «Fast Foods».

Плохо проводится работа с конечным потребителем, т.е. систематической работы по изучению потребительских предпочтений почти не проводится, изредка опрашиваются розничные и оптовые торговцы (нерегулярно и спонтанно), не проводятся опросы и анкетирование покупателей (хотя здесь можно было бы задействовать заводской магазин). Предложения по выпуску новых видов продукции осуществляются субъективно, без учета требований рынка и предварительного изучения спроса. Правда, все нововведения обсуждаются на техническом совете, в котором участвует и начальник отдела маркетинга.

Координация взаимодействия служб маркетинга и финансовой на предприятии заключается в составлении отделом маркетинга квартальных смет (бюджетов) расходов на маркетинг и подаче на рассмотрение и утверждение в финансовый отдел. Кроме того, все документы на отпуск продукции, оформляемые бюро сбыта, проходят через утверждение в финансовом отделе. Расчетом издержек производства и калькулированием себестоимости продукции занимается плановый отдел, с которым отдел маркетинга также поддерживает взаимосвязь, в основном, для анализа и сопоставления цен предприятия и конкурентов.

Специалисты отдела должны иметь возможность быстрой и квалифицированной консультации специалистов по юридическим вопросам. Юридическая служба предприятия в обязательном порядке визирует все заключаемые отделом маркетинга и сбыта договоры и консультирует сотрудников отдела по различным правовым аспектам их деятельности. Более того, в юридическом отделе выделен юристконсульт, специально работающий с отделом маркетинга и сбыта.

Подводя итоги этой главы, можно сделать вывод, что функции отдела маркетинга и маркетинговой деятельности предприятия сводятся лишь к использованию отдельных элементов комплекса маркетинга, что конечно, не может привести к достижению сколько – нибудь значительных результатов в завоевании новых рынков сбыта, к упрочению конкурентоспособности продукции предприятия. Сложившаяся на предприятии организационная структура имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществами являются простота и логичность структуры; выделение в составе отдела самостоятельных групп по проведению маркетинговых исследований и по рекламной деятельности, способствующих проведению систематических плановых маркетинговых исследований; значительное уменьшение расходов за счет предельно рациональной структуры. Но в структуре наблюдаются некоторые недостатки. Например, на предприятии не уделяется должного внимания изучению рынка, потребителей, отсутствует четкая система товародвижения и т.д. То есть на предприятии не уделяется внимание комплексной системе маркетинга. В службе маркетинга не хватает квалифицированных специалистов, отсутствует распределение обязанностей, прав и ответственности сотрудников отдела в форме должностных инструкций.

Таким образом, служба маркетинга на предприятии имеет слабовыраженную стратегическую направленность. В связи с имеющимися недостатками, необходимо выявить основные направления по совершенствованию работы службы маркетинга в ЗАО «Гидрострой».

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СЛУЖБЫ

МАРКЕТИНГА В ЗАО «ГИДРОСТРОЙ»

Свободный рынок предлагает покупателям широкое разнообразие товаров и услуг. Успех предприятия зависит от того, что выберут покупатели: вашу продукцию или продукцию ваших конкурентов. Чтобы работать успешно, перспективному предприятию необходимо быть такой организацией, вся деятельность которой ориентирована на покупателя. Поэтому ЗАО «Гидрострой» необходимо хорошо знать потребителей, конкурентов и рынки. Для этого необходимо тщательно проводить исследования рынка (особенно важно владеть информацией о рынке), а этому на предприятии не уделяется должного внимания.

Для преодоления координационных проблем необходимо ввести в структуру службы маркетинга ЗАО «Гидрострой» менеджера по продуктам. Менеджер по продуктам несет ответственность от внедрения до снятия с производства группы однородных продуктов. Его задача – координация работы различных служб «Гидростроя», связанных с выпуском рыбопродукции.

Особенности деятельности менеджера по продукту:

1) менеджер оценивается по успеху своего продукта;

2) менеджер выполняет координирующую роль без конкретных властных полномочий;

3) при управлении по продуктам высока вероятность конфликтов, необходимо четкое распределение полномочий.

Типичные задачи менеджера по продукту:

1) наблюдение и анализ рынка;

2) планирование и контроль продукта;

3) позиционирование продукта;

4) предложения по улучшению продукта, инновации;

5) проверка комплекса инструментов маркетинга.

Реализация остается за функциональными менеджерами, поэтому выполнение менеджером по продукту своих задач зависит от его компетенции и силы убеждения.

При интеграции в организационную структуру «Гидростроя» менеджер по продукту будет подчиняться непосредственно коммерческому директору «Гидростроя». Предлагаемая организационная структура службы маркетинга предприятия представлена на рисунке 8.

Менеджер по

оперативно- договорнрй работе

Генеральный директор

ЗАО «Гидрострой»

Коммерческий директор

Начальник отдела

маркетинга и сбыта

Менеджер

информационно-аналитических и маркетинговых исследований и рекламы

Менеджер по бартеру и

взаимозачетам

Менеджер по анализу цен

Менеджер по

сбыту

Менеджер по

продукту

мороженая

консервы

соленая

икра

Рис.8 Организационная структура службы маркетинга

ЗАО «Гидрострой»

Управление по продуктам может улучшить планирование продукта, приспосабливаемость к рынку, координацию между службами, однако для этого необходима поддержка руководства «Гидростроя».

К сожалению, как уже упоминалось выше, работа по подбору специалистов ведется в отделе маркетинга крайне произвольно, почему в отдел попадают люди без специального образования. И в связи с этим, отделу кадров необходимо разрабатывать план организационно-технических мероприятий по подбору и найму персонала в русле общей стратегии. При выборе стратегического направления необходимо преследовать цель повышения квалифицированного уровня работников. В связи с этим, при подборе и найме персонала особое внимание необходимо уделять образовательному и квалифицированному уровню кандидатов. К числу требований, предъявляемых к кандидатам относятся:

1) Системность знаний, большая эрудиция и кругозор. Маркетолог должен обладать знаниями в области последних достижений научно-технического прогресса, в области коммерческой деятельности, производства и др.

2) Коммуникабельность. Маркетолог должен уметь находить общий язык с людьми разных мировоззрений, привычек, характеров, проживающих в разных регионах и странах, занимающихся разными видам деятельности.

3) Стремление к новому, высокая степень динамизма. Время в маркетинге – решающий фактор. Год в жизни руководителя 90-х годов- меньше, чем в 60-е годы. Недаром используется понятие «турбомаркетинг», характеризующее стремительность процессов, лежащих в его составе. Бизнесмены, а также маркетологи должны уметь быстро реализовывать представившийся шанс.

4) Дипломатичность, умение быстро гасить конфликты. Являясь носителем нового, маркетолог, вынуждая других руководителей идти на нововведения, вызывает этим у них противодействие и раздражение. Руководители исследовательских и конструкторских подразделений не склонны разрабатывать продукцию, нужную потребителям, руководители производственных подразделений не хотят часто обновлять номенклатуру выпускаемой продукции, экономисты сопротивляются снижению цен и повышенным затратам на рекламу и т.п. Если руководители маркетинговых служб не будут удовлетворять данному требованию, то на предприятии сложится невыносимый психологический климат.

Таким образом, совершенствование структуры службы маркетига в ЗАО «Гидрострой» путем введения в структуру менеджера по продуктам и разработки плана организационно-технических мероприятий по подбору и найму специалистов в отдел маркетинга может привести предприятие к значительному увеличению объема производства продукции и как следствие, к увеличению прибыли и рентабельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе была поставлена цель – исследование теоретических аспектов организации маркетинговой деятельности на предприятии, а также практического направления формирования службы маркетинга. Эта цель достигнута. В работе сделаны выводы и внесены обоснованные предложения.

Таким образом, маркетинг – это система деятельности предприятия на самом рынке, которая формирует его «образ действия». Складывается и развивается система товародвижения и т.д., т.е. то, что составляет комплекс способов, используемых в сочетании для достижения поставленных целей. Маркетинговая работа требует организации специализированной службы на предприятии.

Следует отметить, что организация маркетинга на предприятии – это не формальное выделение специального подразделения, а прежде всего рыночная переориентация в его деятельности, переход от традиционной ориентации на требования производства к ориентации на требования рынка. Как показывает опыт, служба маркетинга на предприятии формируется не сразу, а поэтапно, постепенно объединяя в себе основные функции маркетинга, до сих пор рассредоточенные по разным подразделениям (изучение рынка, формирование ассортимента, торговля и ценовая политика, реклама и т.д.).

Любая оргструктура управления маркетингом может строиться на основе следующих размерностей (одной или нескольких): функции, географические зоны деятельности, продукты (товары) и потребительские рынки. Исходя из изложенного выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга: функциональная организация, географическая организация, продуктовая организация, рыночная организация.

Проблемы формирования и функционирования службы маркетинга отчетливо видны на примере рассматриваемого в настоящей работе предприятия.

Представляется, что основная проблема этой ситуации лежит в отсутствии видения перспектив, т.е. в стратегическом вакууме. На предприятии не уделяется должного внимания изучению рынка, потребителей, отсутствует четкая система товародвижения и т.д. То есть на предприятии не уделяется внимание комплексной системе маркетинга. Служба маркетинга имеет слабовыраженную стратегическую направленность.

Для преодоления координационных проблем необходимо ввести в структуру службы маркетинга ЗАО «Гидрострой» менеджера по продуктам. Менеджер по продуктам несет ответственность от внедрения до снятия с производства группы однородных продуктов. Его задача – координация работы различных служб «Гидростроя», связанных с выпуском рыбопродукции.

Управление по продуктам может улучшить планирование продукта, приспосабливаемость к рынку, координацию между службами, однако для этого необходима поддержка руководства «Гидростроя».

Руководители отдела маркетинга должны быть заинтересованы в привлечении в отдел хороших специалистов, в которых существует острая потребность. Поэтому отдел кадров предприятия должен быть информирован о предъявляемых к кандидатам на эти должности требованиям.

Внедрение менеджера по продуктам и привлечение хороших квалифицированных специалистов может привести предприятие к увеличению прибыли вследствие увеличения объема производства и продаж продукции.

Таким образом, каждое предприятие создает службы маркетинга с таким расчетом, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению маркетинговых целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Афанасьев М.П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ, 1995. – 382 с.

2. Анализ прибыльности продукции. – Дело, 1996. – 168 с.

3. Башиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов/Под общ. ред. Г.Л. Башиева. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 482 с.

4. Басовский Л.В. Маркетинг. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 308 с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Маркетинг: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 496 с.

6. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 1999. – 348 с.

7. Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 835 с.

8. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент/Пер. с англ. – СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с.

9. Крылов И.В. Маркетинг, М.: Центр, 1998, - 296 с.

10. Маркетинг: Учебник, практикум и учеб.-метод. комплекс по маркетингу/Р.Б. Ноздрева. – М.: Юристъ, 2000. – 467 с.

11. Маркетинг: учебник/Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 484 с.

12. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник/Под ред. проф. В.А. Алексунина. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательско – торговая корпорация» Дашков и К», 2002. – 614 с.

13. Маркетинг: Учебник/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998, - 483 с.

14. Организация маркетинга. – М.: Дело, 1996, - 200 с.

15. Основы предпринимательской деятельности. (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент.)/Под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 496 с.

16. Пурлик В.М., Тулаева Н.И. Маркетинг: Ключ к успеху. – М.: РусьИнфо, 1991. – 232 с.

17. Перекатина Н.С. Теория и практика маркетинга. – М.: Высшая школа экономики, 1996. – 280 с.

18. Реструктуирование предприятия. – Дело, 1996. – 200 с.

19. Современный маркетинг/В.Е. Хруцкой, И.В. Корнеева и др. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 286 с.

20. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА- М, 2002. – 336 с.

21. Федько В.П., Федько Н.Г. Основы маркетинга: 100 экзаменационных ответов. – Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2001. – 448 с.

22. Экономика фирмы: Учебник для вузов/Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 461 с.

23. Эванс Дж. Маркетинг/Сокр. пер. с англ.- М.: Экономика, 1990. – 432 с.

24. Маслов В. О роли маркетинга в деятельности предприятия//Маркетинг в России и за рубежом. – 1997. - № 7,8. – с. 35 – 38.

25. Кузьмин В. Роль службы маркетинга на предприятия//Маркетинг. – 1998. - № 6. – с. 40 – 45.

ПРИЛОЖЕНИЕ

СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «ГИДРОСТРОЙ»

Отдел флота

Транспортный участок

Строительный участок

Таможенный отдел

Коммерческий

директор

Директоры

дочерних

предприятий

Директор

рыбопромышленного

комплекса

Финансово-экономический

отдел и бухгалтерия

Главный бухгалтер

Главный экономист

Зам. фин. директора

Финансовый директор

Генеральный директор

Исполнительный директор

Секритариат

Отдел калров

Технический отдел

Юридический отдел

Отдел охраны

Административно-хозяйственный отдел

Отдел маркетинга и сбыта