Государственный университет управления

Институт заочного обучения

Специальность – менеджмент

Кафедра управления персоналом

курсовой проект

по дисциплине:

«Экономика и социология труда»

на тему:

«Совершенствование трудовой деятель­ности специалиста по маркетингу организации на основе функционально-стоймостного анализа»

Выполнил студент 2-го курса

Группа № УП4

Студенческий билет №

Содержание.

1. Введение 3

2. Аналитическая часть 4

2.1. Подготовительный этап 4

2.2. Информационный этап 6

2.3. Аналитический этап 7

3. Проектная часть 20

3.1. Творческий этап 20

3.2. Исследовательский этап 27

3.3. Рекомендательный этап 32

3.4. Этап внедрения 35

4. Заключение 37

5. Литература 38

# Введение

В настоящее время маркетинг, являясь руководством к управлению, планированию, действию в условиях рыночной экономики, начал занимать центральное место в структуре управления предприятием и теперь ему принадлежит ведущая роль в организации полноценного рыночного хозяйства, полностью ориентированного на реальных потребителей товаров и услуг.

Понимая это, руководители создают на своих предприятиях допол­ни­тельные рабочие места для специалистов по маркетингу – маркетологов. Однако это сопряжено с высокими затратами на создание таких рабочих мест и расходами, необходимыми для проведения качественных и полноценных маркетинговых исследований. Поэтому сегодня еще не все предприятия способны создавать необходимое количество рабочих мест для специалистов по маркетингу. Это приводит к тому, что на многих предприятиях, все-таки сумевших создать такое подразделение, маркетингом занимается единственный работающий в нем специалист, который физически не в состоянии в одиночку качественно выполнить весь необходимый объем работ.

Подобная ситуация сложилась и в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», которая уже 10 лет работает на автомобильном рынке г. Москвы, предлагая комплекс услуг по продаже, сдаче в аренду, сервису и ремонту автомобилей отечественных и иностранных производителей.

Целью данной работы является совершенствование трудовой деятельности специалиста по маркетингу компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» на основе функционально-стоймостного анализа. Для этого необходимо выявить и систематизировать функции, выполняемые данным сотрудником, классифицировать их, рассчитать материальные расходы, идущие на их выполнение, и определить какие из функций можно полностью или частично передать на исполнение другим исполнителям, сократив материальные расходы и, что наиболее важно, выделив рабочее время специалисту, увеличить качество работы специалиста.

# Аналитическая часть

## Подготовительный этап

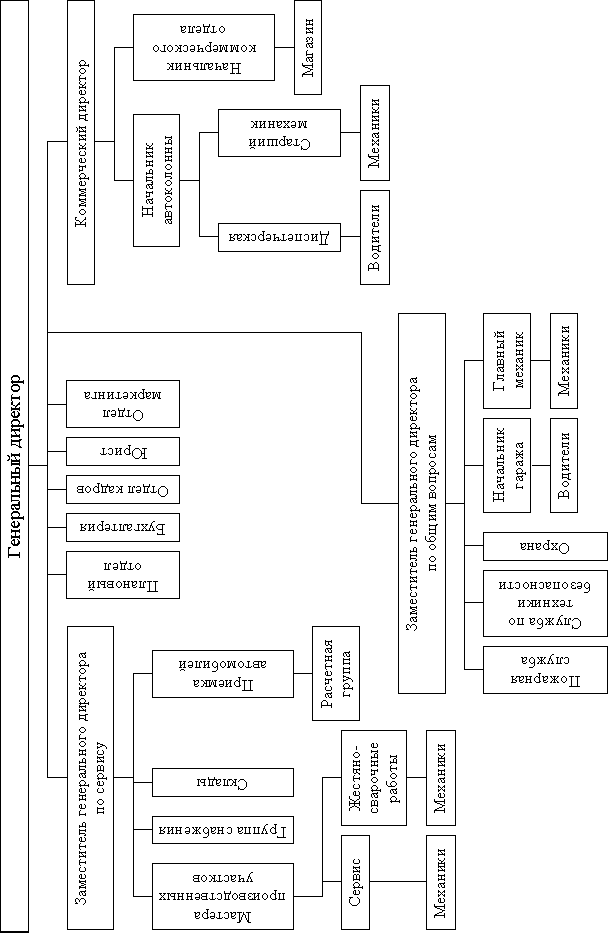
Для проведения функциолально-стоймостного анализа (далее ФСА), необходимо составить рабочий план проведения ФСА (таблица 1) и провести предварительный анализ структуры управления ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», представленной на рисунке 1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 1. Рабочий план проведения ФСА. | | | | | | |
| № п/п | Наимено­ва­ние этапа ФСА | Содержание этапов | Информация для выпол­нения этапов | Источник информации | Испол­нитель | Сроки испол­нения |
|  | Подготови­тель­ный | Выбор объекта анализа | Роль подраз­де­ле­ний в работе пред­приятия | Структура управления | Ганин Д.Ю. | 01.03.99 |
|  | Информа­цион­ный | Сбор, системати­зация и изучение данных | Данные по работе отдела | Поло­жения об от­де­лах, схемы до­ку­­мен­тообо­ро­та | Ганин Д.Ю. | 06.03.99 |
|  | Аналитичес­кий | Формулировка, анализ и клас­си­фи­кация функций | Данные ста­тис­ти­чес­кого и бухгал­тер­ского учета | Нор­ма­тив­ная доку­мен­тация | Ганин Д.Ю. | 27.03.99 |
|  | Творческий | Предварительный отбор вариантов | Ответы на конт­рольные вопросы | Экспертная группа | Ганин Д.Ю. | 10.04.99 |
|  | Исследова­тельс­кий | Отбор рациональ­ных вариантов | Заключения экспертизы | Экспертная группа | Ганин Д.Ю. | 17.04.99 |
|  | Рекоменда­тель­ный | Рассмотрение и утверждение рекомендаций | Результаты прове­ден­ного анализа | Исследо­ва­тель­ский этап | Ганин Д.Ю. | 25.04.99 |
|  | Внедрение | Разработка плана-графика внед­рения рекомен­даций | Распоря­дитель­ная докумен­тация | Вышестоящие органы | Ганин Д.Ю. | 28.04.99 |

Предварительный анализ работы компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» и его структуры управления (рисунок 1) показывает, что отдел маркетинга играет решающую роль в работе всего предприятия. Этим и объясняется выбор трудовой деятель­ности специалиста по маркетингу в качестве объекта анализа.

Важнейшими задачами этого анализа являются: повышение качества выполнения функций маркетологом и снижение расходов на их выполнение.

Рисунок 1. Схема предприятия.



## Информационный этап

На информационном этапе ФСА ведется сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность специалиста по маркетингу и его функций. Для этого используется типовое положение об отделе, данные бухгалтерской отчетности, исходящая информация, в виде отчетов и прогнозов, подготовленных специалистом, а также входящая информация, необходимая для его работы. Для систематизации этих данных, можно составить таблицу 2, где упрощенно представлен документооборот, характеризующий работу маркетолога компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2. Основные документы по функциям. | | | | |
| Наименование функции | Исходящий документ | Поступающий документ | Откуда | Куда |
| Составление плана маркетинга | План маркетинга | Отчет о дина­ми­ке работы отделов | Бухгалтерия и ПЭО | Генераль­ный дирек­тор |
| Прогноз конъюнктуры рынка | Прогноз потреб­ностей рынка | Отчет о реали­за­ции; прогноз со­во­куп­но­го спроса | ОПиА, ОСиР; ОМ | ПЭО |
| Исследование деятель­ности кон­курен­тов | Обзор пред­ло­жений на рынке | Отчет о состоянии рынка; анали­ти­чес­кая инфор­мация | ОПиА, ОСиР; внеш­няя среда | ОМ |
| Оценка требований потребителей | Прогноз сово­куп­ного спроса | Данные опроса; отчет о реализации | ОПиА, ОСиР | Генераль­ный дирек­тор |
| Формулирование цели исследования | Меморандум мар­кетин­гового ис­следо­вания | Распоряжение генерального директора | Генераль­ный дирек­тор | Генераль­ный дирек­тор |
| Подготовка опросных листов | Анкеты | Аналитическая информация | ОМ | ОПиА, ОСиР |
| Проведение опросов | Обобщенная информация | Анкеты | ОПиА, ОСиР | Генераль­ный дирек­тор |
| Ведение базы данных | Аналитическая информация | Данные монито­рин­га и опросов | ОПиА, ОСиР | ПЭО, ОМ |
| Мониторинг реализации | Отчет о реализации | Аналитическая информация | ОПиА, ОСиР | Генераль­ный дирек­тор |
| Мониторинг цен | Прогноз дина­ми­ки цен | Аналитическая информация | Внешняя среда | Генераль­ный дирек­тор |
| Определение интен­сивности кон­курен­ции | Прогноз конкуренции | Аналитическая информация | ОПиА, ОСиР, ВС | Генераль­ный дирек­тор |
| Определение границ изменения цен | Меморандум о цено­вой поли­тике | Прогноз совокуп­ного спроса | ОМ | ГД, ПЭО |
| Расчет затрат на рекламу | Отчет о расходах на рекламу | Концепция рек­ламной компании | ОМ | Бухгалтерия |
| Разработка рекламных концепций | Концепция рек­лам­ной компании | Прогноз совокуп­ного спроса; анали­ти­ческая инфор­ма­ция | ЗГД по СиР, КД, ВС | Генераль­ный дирек­тор |
| Расчет затрат на маркетинг | Отчет о расходах на маркетинг | Программа марке­тинга | ПЭО | ПЭО |
| Управление ассортиментом | Производственная программа | Прогноз совокуп­ного спроса | ОМ | Генераль­ный дирек­тор |

## Аналитический этап

На этом этапе проведения ФСА необходимо сформулировать, классифицировать и определить стоимость выполнения каждой функции управления, а затем, оценив значимость каждой функции, оценить соответствие значимости функции и затрат на ее реализацию.

Для этого сначала необходимо функции управления разделить на главные, основные и вспомогательные. Главная функция – это функция, для осущес­твления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Для специалиста по маркетингу главной функцией является анализ рынка.

Формулирование и классификация основных и вспомогательных функций приведено в таблице 3:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 3. Формулировка и классификация функций. | | | | | |
| № п/п | Наименование функции | | Вид функции | Примечание | Затраты в год, руб. |
| Глагол | Сущест­вительное |
|  | Составлять | план | О | маркетинга | 38 536 |
|  | Прогнозировать | конъюнктуру | О | рынка | 31 965 |
|  | Исследовать | деятельность | О | конкурентов | 41 833 |
|  | Оценивать | требования | О | потребителей | 20 967 |
|  | Формулировать | цель | О | исследований | 24 710 |
|  | Подготавливать | данные | В | для опросных листов | 6 950 |
|  | Проводить | опросы | В | потребителей | 36 299 |
|  | Вести | базу | В | данных | 38 798 |
|  | Проводить | наблюдения | В | за реализацией | 22 181 |
|  | Проводить | наблюдения | В | за динамикой изменения цен | 23 886 |
|  | Определять | интенсивность | В | конкуренции | 8 771 |
|  | Определять | величину | В | ценового коридора | 22 265 |
|  | Рассчитывать | затраты | В | на рекламу | 8 703 |
|  | Разрабатывать | концепции | В | рекламных компаний | 17 828 |
|  | Рассчитывать | затраты | В | на маркетинг | 17 304 |
|  | Управлять | ассортиментом | В | предприятия | 24 851 |

Классификация функций позволяет построить функционально-стоймостную диаграмму (диаграмму FAST), представленную на рисунке 2:

Рисунок 2.Функционально-стоймостная диаграмма (FAST).



Теперь необходимо определить все затраты на осуществление каждой из функций. Для этого необходимо понять, насколько задействованы другие подразделения компании в выполнении той или иной функции. Для этого составим таблицу 4, показывающую функциональные взаимосвязи маркетолога, в виде отдела маркетинга, со всеми структурными подразделениями компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС».

Из представленной на рисунке 1 развернутой схемы предприятия видно, что структура управления компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», состоит из следующих составляющих:

* Генеральный директор (ГД);
* Отдел маркетинга (ОМ);
* Планово-экономический одел (ПЭО);
* Бухгалтерия;
* Отдел кадров;
* Юридический отдел;
* Заместитель генерального директора по сервису и ремонту (ЗГД по СиР), в подчинении которого находиться отдел сервиса и ремонта (ОСиР);
* Коммерческий директор (КД), в подчинении которого находиться отдел продажи и аренды (ОПиА);
* Заместитель генерального директора по общим вопросам (ЗГД по ОВ), в подчинении которого находятся службы внутреннего хозяйства (СВХ).

По данным бухгалтерской отчетности известно, что на данном предприятии отчисления на социальное страхование составляют 40,5 % от фонда оплаты труда, который для специалиста по маркетингу в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» сегодня составляет 17 300 *руб.*, а для остальных сотрудников средний уровень заработной платы составляет 6 400 *руб.*, не включая руководителей высшего звена.

При расчете затрат на выполнения функций маркетолога компании, также необходимо учесть затраты на эксплуатацию технических средств. В этой связи необходимо отметить, что участие других подразделений компании в осуществлении непосредственных функций специалиста по маркетингу, фактически не сопряжено с эксплуатацией ими каких-либо технических средств, т.е. такими расходами можно пренебречь. Однако, остаточная стоимость технических средств, находящихся в распоряжении маркетолога и используемых им при выполнении всех его функций, по данным учета составляет 44 634 *руб.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 4. Функциональные взаимосвязи. | | | | | | | | | | | | |
| Функции маркетолога | Подразделения | | | | | | | | | | | |
| Маркетолог | ГД | ПЭО | Бухгалтерия | Отдел кадров | Юрист | ЗГД по СиР | ОСиР | КД | ОПиА | ЗГД по ОВ | СВХ |
| Составление плана маркетинга | О | Р | С | П | С |  | С |  | С |  | С |  |
| Прогноз конъюн­ктуры рынка | О |  | С |  |  |  | С | П | С | П |  |  |
| Исследование деятель­ности кон­курен­тов | П,О |  |  |  |  |  | С | П | С | П |  |  |
| Оценка требований потребителей | О | С |  |  |  |  | С | П | С | П |  |  |
| Формулирование цели исследования | П,О | Р |  |  |  |  | У |  | У |  |  |  |
| Подготовка опросных листов | П,Р,О |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проведение опросов | П,О |  |  |  |  |  | С | У | С | У |  |  |
| Ведение базы данных | П,Р,О |  |  |  |  |  |  | П,У |  | П,У |  |  |
| Мониторинг реализации | О | Р |  |  |  |  | С | У | С | У |  |  |
| Мониторинг цен | П,О | Р |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Определение интен­сивности кон­курен­ции | П,О | Р |  |  |  |  |  | П |  | П |  |  |
| Определение границ изменения цен | П,О | Р | С |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Расчет затрат на рекламу | П | С | О | У |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка рекламных концепций | П,О | Р |  |  |  |  | У |  | У |  |  |  |
| Расчет затрат на маркетинг | П | Р | У | О |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Управление ассортиментом | О | Р | С |  |  |  | У |  | У |  | У |  |
| *Примечание:*  О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ;  П – предоставляет исходные данные, информацию, для выполнения данной функции;  У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ;  С – согласовывает подготовленный документ по функции;  Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ. | | | | | | | | | | | | |

Данные таблицы 4 показывают, что выполнение функций управления специалистом по маркетингу ведется практически самостоятельно, а результаты его работы являются основанием к действию остальных служб компании.

Однако, выполняя ряд функций, связанных с отслеживанием поведения конечных потребителей, маркетолог использует материалы, подготавливаемые подраз­деле­ниями компании, работа которых непосредственным образом связанна с потребителями. На подготовку таких материалов, сотрудниками этих подразделений затрачивается некоторое количество рабочего времени, поэтому при расчете затрат на выполнение функций специалиста по маркетингу, необходимо также учесть и эти затраты.

Расчет всех затрат сведен в таблице 5. При этом базой для расчета служат данные бухгалтерской и статистической отчетности, показывающие, что срок службы технических средств, находящихся в эксплуатации специалиста, на сегодняшний день составляет 5 лет. Таким образом, годовые амортизационные отчисления на данные технические средства составляют: , а так как годовой фонд рабочего времени маркетолога составляет: 2 076 *часов* то, за один час рабочего времени, данный специалист в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» получает:



После произведения всех вычислений и заполнения таблицы 5 все данные полученные в результате формулировки, классификации функций управления специалиста по маркетингу компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» и определения затрат на их осуществление, отражаются в таблице 3 и на диаграмме FAST (рисунок 2).

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяет выявить распределение стоимостей по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

Так анализ диаграммы показывает, что излишними являются функции проведения опросов и ведения базы данных, участвующие в мониторинге реализации. Трудозатраты на выполнение этих функций составляют 36 299 *руб. в год* и 38 798 *руб. в год* соответственно. Из таблицы 4 видно, что, используя материалы подготовленные специалистом компании по маркетингу, эти функции, фактически, выполняют сотрудники ОСиР и ОПиА, непосредственно работающие с клиентами и владеющие первоисточниками.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 5. Затраты на осуществление функций. | | | | |
| Название функции | Доля амор­тиза­цион­ных отчис­ле­ний, руб. в год. | Затраты ФОП труда допол­ни­тельных лиц учас­т­вующих в выпол­нении функции, руб. в год | Затраты труда, марке­толога ч. в год | Общие затраты на выполнение, включая соц.страх., руб. в год |
| Составление плана маркетинга | 825,60 | 7 640,00 | 192 | 38 535,80 |
| Прогноз конъюн­ктуры рынка | 774,00 | 4 200,00 | 180 | 31 965,00 |
| Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 1 032,00 | 5 040,00 | 240 | 41 833,20 |
| Оценка требований потребителей | 516,00 | 2 556,00 | 120 | 20 967,18 |
| Формулирование цели исследования | 516,00 | 5 220,00 | 120 | 24 710,10 |
| Подготовка опросных листов | 206,40 | 0,00 | 48 | 6 950,40 |
| Проведение опросов | 825,60 | 6 048,00 | 192 | 36 299,04 |
| Ведение базы данных | 1 032,00 | 2 880,00 | 240 | 38 798,40 |
| Мониторинг реализации | 516,00 | 3 420,00 | 120 | 22 181,10 |
| Мониторинг цен | 619,20 | 2 160,00 | 144 | 23 886,00 |
| Определение интен­сивности кон­курен­ции | 206,40 | 1 296,00 | 48 | 8 771,28 |
| Определение границ изменения цен | 516,00 | 3 480,00 | 120 | 22 265,40 |
| Расчет затрат на рекламу | 154,80 | 2 484,00 | 36 | 8 702,82 |
| Разработка рекламных концепций | 361,20 | 4 032,00 | 84 | 17 828,16 |
| Расчет затрат на маркетинг | 309,60 | 4 896,00 | 72 | 17 304,48 |
| Управление ассортиментом | 516,00 | 5 320,00 | 120 | 24 850,60 |

Данные таблицы 5 говорят, что у маркетолога на функции проведения опросов и ведения базы данных приходиться большая часть рабочего времени, которое тратиться им на контроль работы не подчиненных ему сотрудников компании, расходы, на работу которых, позволяют говорить о больших возможностях сокращения расходов в этом направлении.

Данные таблицы 4 также указывают на, несвойственные для специалиста по маркетингу в данной организации, функции по расчету затрат на рекламу и маркетинг. Трудозатраты на выполнение этих функций составляют 8 703 *руб. в год* и 17 304 *руб. в год* соответственно, хотя это работа бухгалтерии и планово-экономического отдела.

Для определения степени значимости функций была создана экспертная группа, в состав которой вошли: ЗГД по СиР, КД и начальник ПЭО. Каждый из членов группы заполнил матрицу попарных сравнений функций. Всего ими было заполнено три матрицы для основных функций, приведенных в таблицах 6.a.1.‑6.a.3., и три матрицы для вспомогательных функций, приведенных в таблицах 6.b.1.‑ 6.b.3.:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 6.a.1. Матрица попарных срав­нений для основных функций. | | | | | | | |
| № функции | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма баллов |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | — | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 1 | — | 0 | 1 | 2 | 4 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 1 | 2 | — | 2 | 1 | 6 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 0 | 1 | 0 | — | 1 | 2 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 1 | 0 | 1 | 1 | — | 3 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 6.a.2. Матрица попарных срав­нений для основных функций. | | | | | | | |
| № функции | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма баллов |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | — | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 0 | — | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 2 | 0 | — | 2 | 2 | 6 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 1 | 1 | 0 | — | 0 | 2 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 1 | 0 | 0 | 2 | — | 3 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 6.a.3. Матрица попарных срав­нений для основных функций. | | | | | | | |
| № функции | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма баллов |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | — | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 1 | — | 2 | 1 | 2 | 6 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 2 | 0 | — | 2 | 1 | 5 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 2 | 1 | 0 | — | 0 | 3 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 0 | 0 | 1 | 2 | — | 3 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 6.b.1. Матрица попарных срав­нений для вспомогательных функций. | | | | | | | | | | | | | |
| № функ­ции | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Сумма балл. |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | — | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 15 |
| 2 | Проведение опросов | 1 | — | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| 3 | Ведение базы данных | 0 | 1 | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 4 | Мониторинг реализации | 1 | 1 | 1 | — | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 5 | Мониторинг цен | 1 | 2 | 2 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | — | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 1 | 14 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | — | 2 | 1 | 10 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | — | 0 | 5 |
| 11 | Управление ассортиментом | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | — | 11 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 6.b.2. Матрица попарных срав­нений для вспомогательных функций. | | | | | | | | | | | | | |
| № ф. | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Сумма балл. |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | — | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 9 |
| 2 | Проведение опросов | 0 | — | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| 3 | Ведение базы данных | 0 | 1 | — | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| 4 | Мониторинг реализации | 2 | 2 | 1 | — | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 |
| 5 | Мониторинг цен | 2 | 2 | 1 | 2 | — | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | — | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | — | 2 | 0 | 11 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | — | 0 | 3 |
| 11 | Управление ассортиментом | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | — | 15 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 6.b.3. Матрица попарных срав­нений для вспомогательных функций. | | | | | | | | | | | | | |
| № ф. | № функции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Сумма балл. |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | — | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 14 |
| 2 | Проведение опросов | 1 | — | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 7 |
| 3 | Ведение базы данных | 0 | 1 | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 7 |
| 4 | Мониторинг реализации | 1 | 1 | 1 | — | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 |
| 5 | Мониторинг цен | 2 | 2 | 2 | 2 | — | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | — | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | — | 2 | 2 | 0 | 2 | 12 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | 0 | 1 | 0 | 3 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | — | 2 | 2 | 11 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | — | 0 | 5 |
| 11 | Управление ассортиментом | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | — | 9 |

Затем, данные по основным функциям из таблиц 6.a.1.‑6.a.3. необходимо свести в сводную таблицу 7.a., а данные по вспомогательным функциям из таблиц 6.b.1.‑6.b.3. – в сводную таблицу 7.b. Тогда в сводных таблицах можно будет определить значимость и ранг каждой функции управления. При этом для снижения субъективного фактора при экспертной оценке значимости функций специалиста по маркетингу, необходимо экспертные ряды каждой функции проверить по формуле:



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где, |  | – коэффициент устойчивости экспертного ряда; |
|  |  | – максимальная значимость в экспертном ряду; |
|  |  | – минимальная значимость в экспертном ряду. |

Нормативное значение этого коэффициента равно 2.0, следовательно, если расчетное значение коэффициента устойчивости экспертного ряда будет больше нормативного, тогда необходимо исключить одно из значений ряда. После этого повторить проверку. В данном случае все значения коэффициентов устойчивости экспертных рядов меньше нормативного значения.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 7.a. Сводная матрица попарных сравнений основных функций. | | | | | | |
| № функции | № эксперта | 1 | 2 | 3 | Средний балл | Ранг |
| Функция |
| 1 | Составление плана маркетинга | 5 | 4 | 3 | 4,00 | 3 |
| 2 | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 4 | 5 | 6 | 5,00 | 2 |
| 3 | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 6 | 6 | 5 | 5,67 | 1 |
| 4 | Оценка требований потребителей | 2 | 2 | 3 | 2,33 | 5 |
| 5 | Формулирование цели исследования | 3 | 3 | 3 | 3,00 | 4 |

Данные таблицы 7.a. и таблицы 3, позволяют построить совмещенную диаграмму значимости основных функций и затрат на их осуществление (рисунок 4), наглядно демонстрирующую это соотношение и позволяющую выявить несбалансированные функции.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 7.b. Сводная матрица попарных сравнений вспомогательных функций. | | | | | | |
| № функции | № эксперта | 1 | 2 | 3 | Средний балл | Ранг |
| Функция |
| 1 | Подготовка опросных листов | 15 | 9 | 14 | 12,67 | 4 |
| 2 | Проведение опросов | 6 | 6 | 7 | 6,33 | 8 |
| 3 | Ведение базы данных | 5 | 6 | 7 | 6,00 | 9 |
| 4 | Мониторинг реализации | 13 | 16 | 15 | 14,67 | 2 |
| 5 | Мониторинг цен | 19 | 18 | 20 | 19,00 | 1 |
| 6 | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 9 | 8 | 7 | 8,00 | 7 |
| 7 | Определение границ изменения цен | 14 | 16 | 12 | 14,00 | 3 |
| 8 | Расчет затрат на рекламу | 3 | 2 | 3 | 2,67 | 11 |
| 9 | Разработка рекламных концепций | 10 | 11 | 11 | 10,67 | 6 |
| 10 | Расчет затрат на маркетинг | 5 | 3 | 5 | 4,33 | 10 |
| 11 | Управление ассортиментом | 11 | 15 | 9 | 11,67 | 5 |

По данным этой таблицы 7.b. и таблицы 3, используя ранжирование каждой функции, можно построить совмещенную диаграмму значимости вспомо­гательных функций и затрат на их осуществление (рисунок 3), которая также поможет выявить несбалансированность вспомогательных функций управления специалиста по маркетингу компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС».

Из диаграммы, изображенной на рисунке 3 видно, что затраты на осуществление практически всех вспомогательных функций не сбалансированы с их значимостью. Особенно остро это касается функций связных с управлением ассортиментом, проведением опросов, ведением базы данных и расчетом затрат на маркетинг, поэтому в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения именно этих функций.

По основным функциям управления, представленным на рисунке 4, ситуация в целом более спокойная. Здесь несбалансированной является только функция по составлению плана маркетинга, процесс выполнения которой, также необходимо совершенствовать. Достаточно трудоемкой также является функция по исследованию деятельности конкурентов.

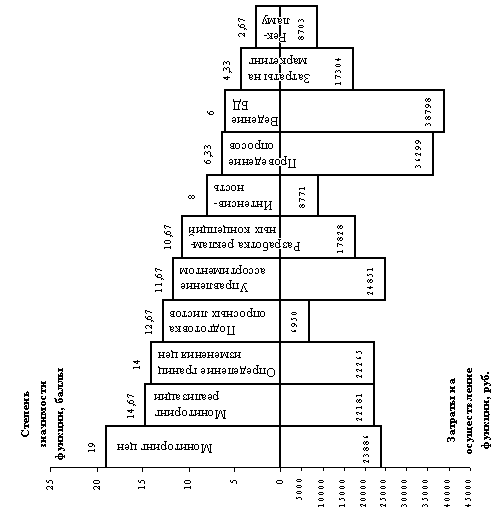


Рисунок 3. Совмещенная диаграмма значимости

вспомогательных функций и затрат на их осуществление.

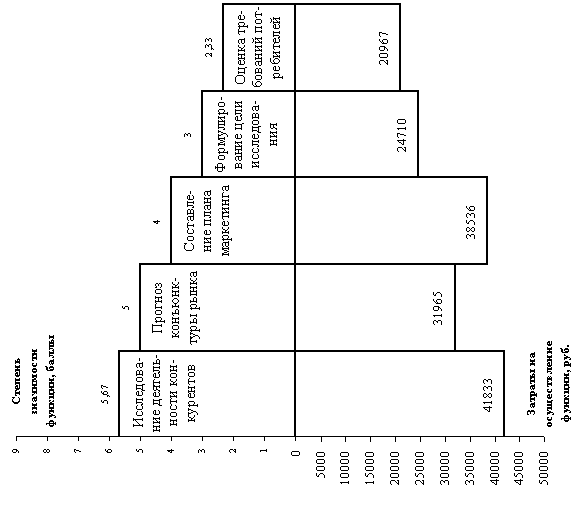


Рисунок 4. Совмещенная диаграмма значимости

основных функций и затрат на их осуществление.

Анализ деятельности специалиста по маркетингу на предприятии ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» позволил выявить недостаточный уровень качества выполнения ряда функций: основных – по оценке требований потребителей, прогнозированию конъюнктуры рынка и составлению плана маркетинга, а также вспомогательных – по определению границ изменения цен, управлению ассортиментом и подготовке опросных листов.

С учетом выявленных недостатков, необходимо сформулировать важнейшие задачи совершенствования маркетинговой работы на предприятии:

* Сокращение затрат на выполнение функций:
* составления плана маркетинговой политики предприятия;
* исследования деятельности конкурентов компании;
* управления ассортиментом предлагаемых компанией услуг.
* Исключение излишних, для маркетолога данной компании, функций:
* проведения опросов потребителей;
* ведения базы данных;
* расчета затрат на рекламу;
* расчета затрат на маркетинг.
* Повышение качества выполнения функций:
* оценки требований потребителей;
* составления плана маркетинговой политики предприятия;
* прогнозирования конъюнктуры рынка;
* управления ассортиментом предлагаемых компанией услуг;
* определения коридора изменения цен на рынке;
* подготовке вопросов для анкетирования потребителей.

# Проектная часть

## Творческий этап

Для поиска путей совершенствования управления маркетинговой работы на предприятии ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» были использованы следующие известные методы: «мозговая атака» и метод контрольных вопросов. Для этого была сформирована экспертная группа, куда вошли: начальник планово-экономического отдела предприятия, заместитель генерального директора по сервису и коммерческий директор предприятия.

На творческих совещаниях сформированной экспертной группе были заданы следующие вопросы:

1. Как оптимизировать процесс разработки стратегии развития предприятия?
2. Как лучше определять формы и методы конкурентной борьбы?
3. Как оптимизировать структуру производственного плана?
4. Как лучше организовать работу по изучению потребительского спроса?
5. Как минимизировать затраты по анализу конъюнктуры рынка?
6. Возможно ли исключить из обязанностей маркетолога компании функцию расчета затрат на рекламу?
7. Как осуществлять маркетинг предприятия с наименьшими затратами?
8. Как усовершенствовать процедуру изучения покупательского спроса?
9. Как повысить эффективность маркетинговой политики предприятия?
10. Как повысить надежность прогноза состояния рынка?
11. Как улучшить ассортимент предлагаемых компанией услуг?
12. Как улучшить систему прогнозирования ценового положения на рынке?
13. Как повысить эффективность изучения потребительского спроса?

На каждый из вопросов было получено несколько вариантов ответов. Все варианты представлены в карточках идей таблицы 8:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 8. Карточки идей. | | | |
| №  варианта | Сущность варианта | Преимущества варианта | Недостатки варианта |
| Вопрос:01 | | | |
| 01 | Сокращение числа рассматриваемых вариантов | Экономия времени | Возможные потери нестандартных решений |
| *Заключение.* Экономия времени позволяет существенно снизить затраты и устранить излишние показатели плана. | | | |
|  | | | |
| 02 | Автоматизация рас­че­тов вариантов прог­ноза | Сокращение затрат | Необходимость раз­ра­ботки нового програм­много обеспечения |
| *Заключение.* Сокращение затрат выше потерь при разработке программного обеспечения. | | | |
|  | | | |
| 03 | Повышение квали­фикации экспертов | Повышение качества управленческих решений | Увеличение расходов по зарплате и затраты на переквалификацию персонала |
| *Заключение.* Расходы окупаются принятием оптимального решения. | | | |
| Вопрос:02 | | | |
| 01 | Использование метода «гонка за лидером» | Минимизация потерь | Компания никогда не станет лидером |
| *Заключение.* Обеспечивается стабильное развитие. | | | |
|  | | | |
| 02 | Покупка готовых решений | Сокращение времени выполнения функции | Не учитывается специфика предприятия |
| *Заключение.* Сокращение затрат на выполнение функции и высвобождение времени на выполнение других функций. | | | |
|  | | | |
| 03 | Автоматизация обра­ботки статистической информации | Сокращение времени выполнения функции и ускорение процесса принятия решения | Расходы на разработку нового программного обеспечения |
| *Заключение.* Помимо сокращения затрат, выигрыш во времени обеспечивает преимущество перед конкурентами. | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос:03 | | | |
| 01 | Совершенствование системы мониторинга покупательского спроса | Быстрое и качественное выявление потреб­ностей клиентов | Затраты на форми­рование системы |
| *Заключение.* Затраты по формированию системы перекрываются увеличением выпуска продукции. | | | |
|  | | | |
| 02 | Переход на работу только с наиболее рен­та­бельными видами продукции | Увеличение прибыли компании | Потеря части покупа­тельского сектора |
| *Заключение.* В условиях сжатия покупательского спроса приоритетным направлением является поддержание рентабельности производства | | | |
|  | | | |
| 03 | Реорганизация планового отдела | Улучшение ассортимента | Увеличение себестоимости |
| *Заключение.* Увеличение объемов сбыта позволит рассчитывать на монополизацию определенного сегмента рынка. | | | |
| Вопрос:04 | | | |
| 01 | Создание специального подразделения по изучению потреби­тельского спроса | Возможность получения максимально полной информации | Дополнительные затраты на создание и работу такого подраз­деления |
| *Заключение.* Качество проводимых исследований перекроет затраты. | | | |
|  | | | |
| 02 | Поручить проведения опросов специализи­рованной компании | Привлечения высоко­классных специалистов позволит составлять прог­нозы с высокой степенью досто­вер­ности | Очень высокий уровень затрат на привлечение специалистов |
| *Заключение.* Глубина и охват исследований потребностей покупателей повышает качественный уровень опросов. | | | |
|  | | | |
| 03 | Поручение проведения опросов линейным под­раз­делениям компании, непосредственно заня­тых работой с клиен­тами | Сокращение расходов на проведение опросов, получение оперативной и достоверной информации | Низкий уровень квалификации специалистов |
| *Заключение.* Повышение эффективности работы специалиста по маркетингу компании, при сокращении суммы общих расходов компании. | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос:05 | | | |
| 01 | Автоматизация процесса ведения базы данных предприятия | Быстрая и качественная обработка информации | Расходы на покупку и монтаж дополни­тель­ного оборудования, и разработку программ­ного обеспечения |
| *Заключение.* Быстрое получение информации о состоянии рынка. | | | |
|  | | | |
| 02 | Передача ведения базы данных предприятия специализированной компании | Предоставление опера­тивной и полной ин­фор­мации о стоянии рынка | Проблема сохранения коммерческой тайны и дополнительные расходы |
| *Заключение.* Экономия финансовых и трудовых ресурсов покрывает издержки. | | | |
|  | | | |
| 03 | Передать ведение базы данных предприятия всем заинтересованным линейным подраз­де­ле­ниями компании | Сокращение расходов на ведение базы данных, оперативность и доступность инфор­мации базы данных | Снижение досто­вер­нос­ти информации, зат­ра­ты на организацию ло­каль­ной сети пред­прия­тия и разработку прог­раммного обес­печения |
| *Заключение.* Повышение эффективности работы маркетолога компании, за счет создания локальной компьютерной сети. | | | |
| Вопрос:06 | | | |
| 01 | Передать функцию рас­чета затрат на реклам­ную компанию в бух­гал­терию предприятия | Освобождение рабочего времени маркетолога компании | Трудности в оценке эффек­тивности рек­лам­ной компании |
| *Заключение.* Высвобождаемое рабочее время позволяет увеличить качество выполнения ряда других функций маркетолога компании. | | | |
|  | | | |
| 02 | Передача специализи­ро­ванному рекламному агентству всех фун­к­ций, связанных с рек­лам­ной политикой ком­пании | Повышение профес­сиона­лизма и качества рекламной компании предприятия | Существенные допол­ни­тельные расходы |
| *Заключение.* Увеличение расходов на рекламу окупается увеличением количества клиентов. | | | |
|  | | | |
| 03 | Отказ от рекламной компании | Сокращение расходов на рекламу | Сокращение спроса на продукцию и услуги компании |
| *Заключение.* При высоком уровне качества предлагаемых услуг, сокращение расходов на рекламу повышает рентабельность предприятия. | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос:07 | | | |
| 01 | Передача функции по расчету затрат на маркетинг в ПЭО | Минимизация затрат рабочего времени маркетолога компании | Трудности в оценке эффективности марке­тин­говой политики |
| *Заключение.* Повышение эффективности работы специалиста по маркетингу, за счет освобождения от несвойственных ему функций. | | | |
|  | | | |
| 02 | Автоматизация процесса расчета затрат на маркетинг | Ускорение расчетов и экономия рабочего времени | Дополнительные зат­ра­ты на разработку и установку дополнитель­ного программного обес­печения |
| *Заключение.* Дополнительные затраты окупаются за счет повышения эффективности работы маркетолога компании. | | | |
|  | | | |
| 03 | Заказ маркетинговых исследований в консал­тинговой компании | Повышение качества маркетинговой поли­тики предприятия | Значительное увели­че­ние затрат на мар­ке­тинг |
| *Заключение.* Повышение затрат окупается повышением общего уровня рентабельности предприятия. | | | |
| Вопрос:08 | | | |
| 01 | Расширение штата маркетингового отдела | Увеличение массива обрабатываемой информации | Удорожание и услож­не­ние процедуры оценки покупательского спроса |
| *Заключение.* Расходы на увеличение штата покрываются повышением качества разработки маркетинговых решений. | | | |
|  | | | |
| 02 | Привлечение внешних организаций | Повышение репрезен­та­тивности покупа­тель­ского опроса | Дополнительные рас­ходы на прив­ле­че­ние внешних специалистов |
| *Заключение.* Расходы на привлечение внешних организаций покрываются увеличением качества оценки требований покупателей. | | | |
|  | | | |
| 03 | Увеличение источников статистической инфор­мации о требо­ваниях рынка | Обеспечение надеж­нос­ти и качества управ­лен­ческих решений | Увеличение трудо­зат­рат на выполнение дан­ной функции |
| *Заключение.* Повышение качества оценки требований потребителей позволяет предприятию получить дополнительную прибыль. | | | |
| Вопрос:09 | | | |
| 01 | Привлечение допол­ни­тельных специалистов из смежных отраслей | Повышение качества маркетинговой политики компании | Дополнительные рас­хо­ды по оплате труда при­в­лекаемых специалис­тов |
| *Заключение.* Дополнительные расходы окупаются получением предприятием ожидаемой прибыли. | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 02 | Использование зару­беж­ного опыта в облас­ти разработки марке­тин­говой политики | Возможность исполь­зо­вания передовых марке­тинговых технологий | В отечественных усло­виях зарубежный опыт не всегда применим |
| *Заключение.* Использование зарубежного опыта позволяет выйти на мировые рынки. | | | |
|  | | | |
| 03 | Привлечение ауди­тор­ских компаний из числа «большой пятерки» | Повышение обоснован­ности управленческих решений | Значительное увели­че­ние финансовых рас­хо­дов на сбор инфор­ма­ции и привлекаемых аудиторов |
| *Заключение.* Привлечение крупнейших аудиторских компаний повышает привлекательность товаров и услуг предприятия на мировых рынках. | | | |
| Вопрос:10 | | | |
| 01 | Использование сов­ре­мен­ного матема­тичес­кого аппарата | Повышение достовер­ности прогноза | Дополнительные зат­ра­ты на раз­ра­бот­ку и ус­та­новку до­пол­нитель­ного прог­рам­много обес­печения |
| *Заключение.* Затраты труда покрываются за счет улучшения качества прогнозов. | | | |
|  | | | |
| 02 | Привлечение внешних консультантов | Повышение эффек­тив­ности прогноза | Расходы на прив­ле­каемых специалистов |
| *Заключение.* Расходы на дополнительных специалистов покрываются расширением сбыта. | | | |
|  | | | |
| 03 | Разработка комплек­с­ных макро­эконо­мичес­ких прогнозов | Максимальный учет дол­госрочных факторов при составлении прог­нозов | Усложнение процедуры прогнозирования конъюн­ктуры рынка и дополнительные зат­раты на разработку дополнительного прог­раммного обес­пе­че­ния |
| *Заключение.* Дополнительные затраты по составлению прогнозов компенсируются стабильным развитием компании. | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос:11 | | | |
| 01 | Предложение новых видов товаров и услуг | Увеличение ассортимента | Увеличение затрат на разработку новой проду­кции |
| *Заключение.* Увеличение затрат окупается получением дополнительных прибылей. | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 02 | Проведение допол­ни­тель­ных исследований покупательского спроса | Улучшение ассортимента | Издержки на прове­де­ние дополнительных исследований |
| *Заключение.* Издержки покрываются увеличением сбыта. | | | |
|  | | | |
| 03 | Разработка системы сопровождения пред­ла­гаемых товаров и услуг | Привлечение допол­ни­тельного количества покупателей | Затраты на создание сервисных центров |
| *Заключение.* Издержки компенсируются увеличением объема продаж. | | | |
| Вопрос:12 | | | |
| 01 | Усовершенствование математического аппарата | Улучшение качества прогнозов | Затраты на обновление программного обес­пе­че­ния |
| *Заключение.* Затраты на покупку нового программного обеспечения компенсируются достоверностью составления прогнозов. | | | |
|  | | | |
| 02 | Привлечение сторонних квалифицированных специалистов | Повышение достовер­ности прогнозов | Расходы на прив­ле­каемых специалистов |
| *Заключение.* Расходы окупаются повышением рентабельности предприятия. | | | |
|  | | | |
| 03 | Хеджирование ценовых рисков | Защита производства от резких колебаний валютного курса | Затраты на покупку валютных фьючерсов |
| *Заключение.* Обеспечение стабильности и ритмичности производственного процесса. | | | |
| Вопрос:13 | | | |
| 01 | Проведение пред­ва­ри­тель­ного анализа поку­па­тельского спроса | Сокращение времени на подготовку анкет | Затраты на пред­ва­ри­тель­ный анализ |
| *Заключение.* Качество анкетирования покрывает затраты на проведение предварительного анализа. | | | |
|  | | | |
| 02 | Привлечение специа­ли­зи­рованных социоло­ги­чес­ких служб | Повышение репре­зен­та­тив­ности анке­ти­ро­ва­ния | Дополнительные рас­хо­ды на прив­ле­че­ние спе­циалистов |
| *Заключение.* Затраты компенсируются проведением детального анализа потребительского спроса. | | | |
|  | | | |
| 03 | Использование сов­ре­мен­ных технологий при разработке анкет | Повышение валидности проводимых опросов | Увеличение трудо­затрат |
| *Заключение.* Современные технологии позволяют получить опросные листы для более детального и точного прогнозирования покупательского спроса. | | | |

## Исследовательский этап

На этом этапе необходимо провести сравнительную организационно-экономическую оценку и отбор наиболее рациональных для внедрения предложений из числа предварительно отобранных вариантов, представленных в таблице 8. Оценка и отбор производятся с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб предприятия, на основе заключений экспертизы.

По каждому предложению таблицы 8, в таблице 9 даны оценки для каждого варианта. При этом при организационной оценке учитывались реальные организационные условия, являющиеся предпосылкой успешного внедрения того или иного варианта, а при экономической оценке учитывался уровень снижения трудозатрат и повышение качества выполнения функции, а также тенденция изменения основных показателей работы предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 9. Сравнительная организа­ционно-экономическая оценка. | | | | | | | |
| Варианты предложения | | Преимущества | | | Недостатки | Оценки | |
| орга­ни­за­цион­ная | эко­но­ми­чес­кая |
| Сокращение числа рассматриваемых вариантов | | Экономия времени | | | Возможные потери нестандартных решений | + | − |
| Автоматизация рас­че­тов вариантов прог­ноза | | Сокращение затрат | | | Необходимость раз­ра­ботки нового прог­рам­много обес­пече­ния | + | + |
| Повышение квали­фикации экспертов | | Повышение качес­тва управ­лен­чес­ких решений | | | Увеличение рас­хо­дов по зарплате и затраты на перек­ва­лификацию | −+ | − |
| Использование мето­да «гонка за лидером» | | Минимизация потерь | | | Компания никогда не станет лидером | + | −+ |
| Покупка готовых решений | | Сокращение вре­ме­ни выпол­не­ния фун­к­ции | | | Не учитывается спе­ци­фика пред­прия­тия | + | − |
| Автоматизация об­ра­­ботки статис­ти­чес­кой инфор­мации | | Уско­ре­ние процесса при­ня­тия решения | | | Раз­ра­ботка нового про­г­раммного обес­пе­че­ния | + | + |
| Совершенствова­ние системы мони­то­рин­га поку­па­тельского спроса | | Быстрое и качес­т­вен­ное выявление пот­­реб­­ностей клиен­тов | | | Затраты на форми­ро­вание системы | + | −+ |
| Переход на работу только с наиболее рен­та­бельными видами продукции | | Увеличение при­были компании | | | Потеря части покупа­тельского сектора | + | + |
| Реорганизация планового отдела | | Улучшение ассортимента | | | Увеличение себестоимости | −+ | − |
| Создание спе­циаль­ного подраз­деления по изу­че­нию пот­ре­би­­тельского спроса | | Возможность полу­чения максимально полной инфор­ма­ции | | | Дополнительные зат­раты на соз­да­ние и ра­боту та­ко­го подраз­де­ления | − | −+ |
| Поручение про­ве­де­ния опросов спе­циализи­рованной компании | | Привлечения вы­со­ко­классных спе­циа­лис­тов поз­во­лит сос­тав­лять прог­­нозы с вы­со­кой степенью дос­то­­вер­ности | | | Очень высокий уровень затрат на привлечение специалистов | + | − |
| Поручение про­ве­де­ния опросов ли­ней­ным под­раз­де­ле­ни­ям компании, не­пос­редственно заня­тых работой с клиен­тами | | Сокращение рас­хо­дов на проведение оп­ро­сов, получение опе­ра­тивной и дос­товерной ин­фор­ма­ции | | | Низкий уровень квалификации специалистов | + | + |
| Автоматизация процесса ведения базы данных предприятия | | Быстрая и качес­т­вен­ная обработка информации | | | Расходы на по­куп­ку и монтаж до­пол­ни­тель­ного обо­ру­до­­ва­ния, и раз­ра­бот­ку программ­ного обес­пе­чения | −+ | −+ |
| Передача ведения ба­зы данных пред­прия­тия спе­циа­ли­зи­рованной ком­па­нии | | Предоставление опе­ра­­тивной и полной ин­­фор­мации о сос­тоя­нии рынка | | | Проблема сох­ра­не­ния коммерческой тайны и до­пол­ни­тельные расходы | + | − |
| Передача ведения базы данных пред­приятия всем заин­те­ресованным ли­ней­ным подраз­де­ле­­ниями компании | | Сокращение рас­хо­дов на ведение базы дан­ных, опе­ра­тив­ность и доступность инфор­мации базы данных | | | Снижение досто­ве­р­нос­ти ин­фо­р­ма­ции, зат­ра­ты на ор­га­ни­за­цию ло­каль­ной сети пред­прия­тия и раз­ра­ботку прог­рам­м | + | + |
| Полная передача функции рас­чета затрат на реклам­ную ком­па­нию в бух­гал­терию предприятия | | Освобождение ра­бо­чего времени мар­ке­толога ком­па­нии | | | Трудности в оцен­ке эффек­тивности рек­лам­ной ком­па­нии | + | + |
| Передача спе­циа­ли­зи­ро­ванному рек­ла­м­ному агентству всех фун­к­ций, свя­занных с рек­лам­ной политикой ком­пании | | Повышение профес­сиона­лизма и ка­чес­тва рекламной ком­пании предприятия | | | Существенные допол­ни­тельные расходы | + | − |
| Отказ от рекламной компании | | Сокращение рас­хо­дов на рекламу | | | Сокращение сп­ро­са на продукцию и услуги компании | − | −+ |
| Передача функции по расчету затрат на маркетинг в ПЭО | | Минимизация затрат рабочего времени маркетолога ком­па­нии | | | Трудности в оцен­ке эффективности марке­тин­говой политики | + | + |
| Автоматизация процесса расчета затрат на маркетинг | | Ускорение расчетов и экономия рабочего времени | | | Зат­ра­ты на раз­ра­бот­ку и установку дополнитель­ного программного обес­­печения | + | −+ |
| Заказ маркетин­го­вых исследований в консал­тинговой ком­пании | | Повышение качества маркетинговой по­ли­­тики предприятия | | | Значительное уве­ли­­че­ние затрат на мар­ке­тинг | + | − |
| Расширение штата маркетингового отдела | | Увеличение массива обрабатываемой ин­формации | | | Удорожание и ус­лож­­не­ние про­це­ду­ры оценки поку­па­тельского спроса | −+ | −+ |
| Привлечение внеш­них организаций | | Повышение репре­зен­­та­тивности по­ку­па­тель­ского опроса | | | Дополнительные рас­ходы на прив­ле­че­ние внешних специалистов | + | − |
| Увеличение ис­точ­ни­ков ста­тис­ти­чес­кой инфор­мации о требо­ваниях рынка | | Обеспечение надеж­нос­ти и качества уп­рав­­лен­ческих ре­ше­ний | | | Увеличение трудо­зат­рат на вы­пол­не­ние дан­ной фун­к­ции | + | + |
| Привлечение допол­ни­тельных специалистов из смежных отраслей | | Повышение качества маркетинговой политики компании | | | Дополнительные рас­хо­ды по оплате труда при­в­ле­кае­мых специалис­тов | + | − |
| Использование зару­беж­ного опыта в облас­ти разработки марке­тин­говой по­ли­тики | | Возможность ис­поль­­зо­вания пере­до­вых марке­тинговых технологий | | | В отечественных усло­виях зару­беж­ный опыт не всегда применим | + | + |
| Привлечение ауди­тор­ских компаний из числа «большой пятерки» | | Повышение обос­но­ван­­ности управ­лен­ческих решений | | | Значительное уве­ли­че­ние финан­со­вых рас­хо­дов на сбор инфор­ма­ции | + | −+ |
| Использование сов­ре­мен­ного матема­тичес­кого аппарата | | Повышение достовер­ности прогноза | | | Зат­ра­ты на раз­ра­бот­ку и ус­та­новку до­пол­нитель­ного прог­рам­много обес­­печения | + | + |
| Привлечение внешних консультантов | | Повышение эффек­тив­ности прогноза | | | Расходы на прив­ле­каемых спе­циа­лис­тов | + | − |
| Разработка комплек­с­ных макро­эконо­ми­чес­ких прогнозов | | Максимальный учет дол­госрочных фак­то­ров при сос­тав­лении прог­нозов | | | Усложнение про­це­дуры прог­но­зи­ро­ва­ния и зат­раты на разработку допол­ни­тельного прог­раммного обес­пе­че­ния | −+ | −+ |
| Предложение новых видов товаров и услуг | | Увеличение ассортимента | | | Увеличение затрат на разработку новой проду­кции | + | + |
| Проведение допол­ни­тель­ных ис­следо­ваний поку­па­тель­ского спроса | | Улучшение ассортимента | | | Издержки на про­ве­­де­ние допол­ни­тель­ных ис­следо­ваний | + | −+ |
| Разработка системы сопровождения пред­­ла­гаемых товаров и услуг | | Привлечение допол­ни­тельного коли­чес­тва покупателей | | | Затраты на соз­да­ние сервисных центров | −+ | −+ |
| Усовершенствова­ние матема­ти­чес­ко­го аппарата | | Улучшение качества прогнозов | | | Затраты на обнов­ление прог­рам­мно­го обес­пе­че­ния | + | −+ |
| Привлечение сто­рон­них квали­фи­ци­ро­ванных спе­циа­лис­тов | | Повышение достовер­ности прогнозов | | | Расходы на прив­ле­каемых специа­лис­тов | + | − |
| Хеджирование ценовых рисков | | Защита произ­вод­ст­ва от резких коле­ба­ний валютного курса | | | Затраты на покуп­ку валютных фью­чер­сов | + | + |
| Проведение пред­ва­ри­тель­ного анализа поку­па­тельского спроса | | Сокращение времени на подготовку анкет | | | Затраты на пред­ва­ри­тель­ный анализ | −+ | − |
| Привлечение спе­циа­­ли­зи­ро­ван­ных социоло­ги­чес­ких служб | | Повышение репре­зен­та­тив­ности анке­ти­ро­ва­ния | | | Дополнительные рас­хо­ды на прив­ле­че­ние спе­циалис­тов | + | −+ |
| Использование сов­ре­мен­ных тех­но­ло­гий при разработке анкет | | Повышение валид­ности проводимых опросов | | | Увеличение трудо­затрат | + | + |
| *Примечание.* | Плюс (+) | | – | преобладание преимуществ над недостатками; | | | |
| Минус (−) | | | – | преобладание недостатков над преимуществами; | | | |
| Минус, плюс (−+) | | | – | равное соотношение преимуществ и недостатков. | | | |

Таким образом, по данным этой таблицы 9, по каждому предложению, были отобраны наиболее рациональные варианты, имеющие наибольшее коли­чес­т­во положительных оценок. Результаты этого отбора представлены в таблице 10:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Таблица 10. Наиболее рацио­наль­ные варианты для внедрения. | | |
| Варианты предложения | Оценки | |
| орга­ни­за­цион­ная | эко­но­ми­чес­кая |
| Автоматизация рас­че­тов вариантов прог­ноза | + | + |
| Автоматизация об­ра­­ботки статис­ти­чес­кой инфор­мации | + | + |
| Переход на работу только с наиболее рен­та­бельными видами продукции | + | + |
| Поручение про­ве­де­ния опросов ли­ней­ным под­раз­де­ле­ни­ям компании, не­пос­редственно заня­тых работой с клиен­тами | + | + |
| Передача ведения базы данных пред­приятия всем заин­те­ресованным ли­ней­ным подраз­де­ле­­ниями компании | + | + |
| Полная передача функции рас­чета затрат на реклам­ную ком­па­нию в бух­гал­терию предприятия | + | + |
| Передача функции по расчету затрат на маркетинг в ПЭО | + | + |
| Увеличение ис­точ­ни­ков ста­тис­ти­чес­кой инфор­мации о требо­ваниях рынка | + | + |
| Использование зару­беж­ного опыта в облас­ти разработки марке­тин­говой по­ли­тики | + | + |
| Использование сов­ре­мен­ного матема­тичес­кого аппарата | + | + |
| Предложение новых видов товаров и услуг | + | + |
| Хеджирование ценовых рисков | + | + |
| Использование сов­ре­мен­ных тех­но­ло­гий при разработке анкет | + | + |

## Рекомендательный этап

На данном этапе необходимо рассчитать затраты на разработку и реализацию рекомендаций, приведенных в таблице 10 и показать ожидаемую экономическую эффективность от их применения.

Затраты на реализацию действий, необходимых для осуществления рекомендаций, приведены в таблице 11:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 11. Затраты на реализацию рекомендаций. | | | |
| № п/п | Рекомендации | Необходимые  мероприятия | Затраты, руб. |
|  | Перейти на работу толь­ко с наиболее рен­та­бель­ными видами продукции | Выявление наиболее рента­бель­ных из предлагаемых компанией видов продукции | 3 620 |
|  | Использовать зару­беж­ный опыт в облас­ти раз­работки марке­тин­говой по­ли­тики | Направить специалиста по маркетингу компании на курсы повышения квалификации | 25 240 |
|  | Передать ведение базы данных пред­приятия всем заин­те­ресованным ли­ней­ным подраз­де­ле­­ниями компании | Модернизация локальной сети предприятия и обновление сетевого программного обеспечения | 6 040 |
|  | Использовать сов­ре­мен­ный матема­тичес­кий аппарат | Замена устаревшего програм­мно­го обеспечения, исполь­зуе­мо­го маркетологом компании в своей повседневной работе | 8 700 |
|  | Увеличить количество ис­точ­ни­ков ста­тис­ти­чес­кой инфор­мации о рынке | Заключение договора с МОСГОР­КОМСТАТОМ о регулярном предос­тавлении интересующей инфор­ма­ции | 3 400 |
|  | Автоматизировать об­ра­­ботку статис­ти­чес­кой инфор­мации | Покупка и наладка допол­нитель­ного оборудования и програм­мно­го обеспечения | 9 970 |
|  | Автоматизировать рас­че­ты вариантов прог­ноза | Разработка нового программного обеспечения | 23 680 |
|  | Использовать сов­ре­мен­ные тех­но­ло­гии при раз­работке анкет | Покупка специализированного программного обеспечения | 21 541 |
|  | Поручить про­ве­де­ние опросов ли­ней­ным под­раз­де­ле­ни­ям компании, не­пос­редственно заня­тых работой с клиен­тами | Модернизация оборудования на рабочих местах линейных под­раз­делений | 15 690 |
|  | Полностью передать функции рас­чета затрат на реклам­ную ком­па­нию в бух­гал­терию предприятия | Обеспечение своевременного поступления необходимых данных в бухгалтерию | 5 120 |
|  | Передать функции по рас­чету затрат на марке­тинг в ПЭО предприятия | Модернизация оборудования, используемого в ПЭО пред­приятия | 8 790 |
|  | Предлагать новые виды товаров и услуг | Усиление работы маркетолога компании по поиску новых партнеров | 10 250 |
|  | Хеджировать ценовые риски | Заключение договора с брокером ММВБ | 3 650 |
| Итого: | | | 145 691 |

Для определения экономического эффекта от реализации предлагаемых рекомендаций можно воспользоваться данными таблицы 12, показывающей годовую экономию средств на выполнение функций управления специалистом по маркетингу компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» в результате проведения ФСА.

Результаты вычислений, проведенных в таблице 12, показывают, что после реализации комплекса рекомендуемых мероприятий, затраты на выполнение функций маркетолога компании снизятся и составят 220 002*руб. в год*, что позволит ежегодно экономить 165 845 *руб.*

Таким образом, комплекс рекомендуемых мероприятий позволяет существенно сократить затраты на выполнение функций управления специалиста по маркетингу, и затраты необходимые для его реализации, составляющие 145 691*руб.*, окупятся в течение первого года после их внедрения.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 12. Изменение трудоемкости выпол­нения функций в результате проведения ФСА. | | | | |
| № п/п | Наименование функции | Затраты на осуществление функций, руб. в год | | Экономия, руб. в год |
| до мероприятий | после мероприятий |
|  | Составление плана маркетинга | 38 536 | 26 466 | 12 070 |
|  | Прогноз конъюн­ктуры рынка | 31 965 | 30 415 | 1 550 |
|  | Исследование деятель­­ности кон­курен­тов | 41 833 | 34 364 | 7 469 |
|  | Оценка требований потребителей | 20 967 | 17 325 | 3 642 |
|  | Формулирование цели исследования | 24 710 | 21 895 | 2 815 |
|  | Подготовка опросных листов | 6 950 | 11 805 | -4 855 |
|  | Проведение опросов | 36 299 | 0 | 36 299 |
|  | Ведение базы данных | 38 798 | 0 | 38 798 |
|  | Мониторинг реализации | 22 181 | 14 538 | 7 643 |
|  | Мониторинг цен | 23 886 | 18 566 | 5 320 |
|  | Определение интен­сивности кон­курен­ции | 8 771 | 8 650 | 121 |
|  | Определение границ изменения цен | 22 265 | 13 522 | 8 743 |
|  | Расчет затрат на рекламу | 8 703 | 0 | 8 703 |
|  | Разработка рекламных концепций | 17 828 | 10 368 | 7 460 |
|  | Расчет затрат на маркетинг | 17 304 | 0 | 17 304 |
|  | Управление ассортиментом | 24 851 | 12 088 | 12 763 |
| Итого: | | 385 847 | 220 002 | 165 845 |

## Этап внедрения

На этапе внедрения необходимо провести социально-психологическую, профессиональную и материально-техническую подготовку работников аппарата управления, имеющих отношение к деятельности специалиста компании по маркетингу. Для этого необходимо разработать систему материального стимулирования внедрения рекомендаций и оценить фактическую экономическую эффективность от внедрения результатов ФСА управления трудовой деятельностью маркетолога компании, а также разработать план-график внедрения рекомендаций.

План-график внедрения рекомендаций представлен в таблице 13, при этом необходимо отметить, что сложившийся на сегодняшний момент в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» социально-психологический климат способствует беспрепятственному внедрению всего комплекса рекомендаций. Потому что, фактически, все сотрудники планово-экономического отдела и бухгалтерии предприятия уже полностью морально подготовлены и понимают необходимость, и обоснованность передачи им части функций специалиста по маркетинговой политики компании. А остальные служащие линейных подразделений компании, уже неоднократно обращались к руководству с просьбами скорейшей модернизации используемого ими оборудования. Поэтому предполагается, что внедрение комплекса рекомендуемых мероприятий пройдет беспрепятственно, и со стороны непосредственных исполнителей будет встречено с полным пониманием и одобрением.

В связи с выше изложенным, а также, учитывая, что все сотрудники компании имеют высшее образование и высокий уровень компетенции в своей профессиональной области, то предполагается, что период адаптации к измененным условиям труда пройдет в кратчайшие сроки, и затраты на переквалификацию отдельных сотрудников, не имеющих достаточных навыков работы с новой техникой и программным обеспечением, составят менее 10 680*руб.*

Таким образом, общие затраты на внедрение всего комплекса рекомендуемых мероприятий составят 156 371*руб.*, что при годовой экономии на функциях управления только для одного сотрудника компании – специалиста по маркетингу окупается в течение первого года.

Однако внедрение данного комплекса мероприятий подразумевает модернизацию практически всех рабочих мест компании, что позволит сократить расходы на выполнение функций управления практически всех остальных сотрудников компании, которое, по оценкам экспертов, составит 96 521*руб. в год*. Таким образом, общая экономия от внедрения результатов ФСА в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» составит 262 366 *руб. в год*, при общей сумме затрат на внедрение, составляющей 156 371*руб.* То есть, в первый год внедрения предлагаемых рекомендаций экономическая эффективность составит 105 995 *руб.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 13. План-график внедрения рекомендаций. | | | | | |
| № п/п | Мероприятие | Дата внед­ре­ния | Ответ­ст­вен­­­ный испол­ни­тель и соис­­­пол­ни­тель | Место внед­рения | Эко­номи­чес­кий эф­фект, руб. в год |
|  | Заключение до­го­­вора с МОС­ГОР­КОМ­СТА­ТОМ | 01.05.2000 | Лукин С.Е.  Николаев Н.Г. | Отдел маркетинга | 56 293 |
|  | Заключение дого­вора с брокером ММВБ | 02.05.2000 | Лукин С.Е.  Осипов Н.П. | Отдел маркетинга | 42 271 |
|  | Модернизация ком­пьютерной сети | 08.05.2000 | Улитин В.Б.  Новиков С.Б. | Все под­раз­де­ле­ния пред­­прия­тия | 29 728 |
|  | Модернизация обо­рудования на ра­бо­чих местах сотруд­ников компании | 15.05.2000 | Улитин В.Б.  Новиков С.Б. | Отдел мар­ке­­тин­га, ли­ней­ные под­раз­­де­ле­ния, бух­гал­терия и ПЭО | 15 073 |
|  | Покупка и наладка допол­нитель­ного оборудования | 19.05.2000 | Улитин В.Б.  Лукин С.Е. | Отдел мар­ке­­тин­га и ли­ней­ные под­раз­­де­ле­ния компании | 30 526 |
|  | Покупка специа­лизированного программного обеспечения | 22.05.2000 | Новиков С.Б.  Осипов Н.П. | Отдел мар­ке­­тин­га, ли­ней­ные под­раз­­де­ле­ния, бух­гал­терия и ПЭО | 30 223 |
|  | Разработка нового программного обеспечения | 26.06.2000 | Улитин В.Б.  Новиков С.Б. | Отдел мар­ке­­тин­га, ли­ней­ные под­раз­­де­ле­ния, бух­гал­терия и ПЭО | 28 608 |
|  | Замена програм­мно­го обес­пе­че­ния | 03.07.2000 | Улитин В.Б.  Новиков С.Б. | Отдел мар­ке­­тин­га, ли­ней­ные под­раз­­де­ле­ния, бух­гал­терия и ПЭО | 15 317 |
|  | Повышение ква­ли­фи­кации сот­ру­д­ни­ков компании | 24.07.2000 | Лукин С.Е.  Осипов Н.П. | Все под­разделения компании | 14 327 |
| Итого: | | | | | 262 366 |

# Заключение

В результате проведенного в данной курсовой работе функционально-стоймостного анализа трудовой деятельности специалиста по маркетингу компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», удалось найти пути снижения затрат с одновременным повышением эффективности выполнения ряда его трудовых функций. Кроме этого, удалось снизить затраты на выполнение ряда функций других взаимосвязанных подразделений компании и повысить рентабельность всего предприятия.

Думается, необходимо отметить, что рекомендации данные в этой курсовой работе в настоящий момент действительно реализуются в компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС» и предварительные результаты показывают рост показателей эффективности работы предприятия в целом и отдела маркетинга в частности. Это прямым образом свидетельствует, что функционально-стоймостной анализ, использующий единство сочетания системного и функционального подхода, является наилучшим методом анализа трудовой деятельности.

В планах руководителей компании ЗАО «МОСРЕНТСЕРВИС», после полной реализации данных рекомендаций, касаемых, в основном, одной из ключевых фигур на данном предприятии – специалиста по маркетингу, произвести комплексный функционально-стоймостной анализ работы всех сотрудников предприятия с целью наиболее эффективного использования рабочего времени и повышения эффективности их труда.

# Литература

1. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоймостного анализа. ‑М.: Машиностроение, 1991.
2. Мосеева Н.К. Функционально-стоймостной анализ в машиностроении. ‑М.: Машиностроение, 1987.
3. Поршнев А.Г., Азоев Г.Л. Маркетинг. Учебное пособие для вузов. ‑М.: ЗАО «Финстатиформ», 1999.
4. Управление персоналом организации. Учебник. /Под ред. Кибанова А.Я. ‑М.: Инфра, 1997.
5. Экономика труда и социально-трудовые отношения. /Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. ‑М.: МГУ, 1996.