# Важно! Обязательно прочесть перед использованием!

Уважаемые господа студенты! Этот диплом защищался 05.06.02 в г. Киеве в Институте муниципального менеджмента и бизнеса. Оценка «5». Кроме того, в этом институте он будет помещен на стенд, как образцовый диплом. Хочу предупредить конкурентов «Юнивест Маркетинга» и его клиентов о том, что большая часть информации, относящаяся к самой компании и данным о полиграфическом рынке, заведомо искажены и не имеют ничего общего с действительностью, хотя и выглядят вполне правдоподобно. Прошу меня простить за заведомую ложь, но интересы компании прежде всего. Желаю успехов!

На вопросы могу ответить по e-mail: tor-ba@mail.ru

# АННОТАЦИЯ

Темой данной дипломной работы является управление маркетинговой деятельностью на предприятии ООО «Компания «Юнивест Маркетинг».

Дипломная работа состоит из четырех разделов:

Раздел 1. Методологические подходы к организации и управлению маркетинговой деятельностью на предприятии.

Раздел 2. Технико-экономическая характеристика ООО «Компания «Юнивест Маркетинг».

Раздел 3. Исследование и анализ факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия.

Раздел 4. Разработка мероприятий по совершенствованию управления системой маркетинговой деятельности и расчет их влияния на производственно-хозяйственную деятельность компании.

Дипломная работа содержит 146 страницы, 15 рисунков, 27 таблиц, 4 формулы, 1 приложение.

Содержание

Стр.

АННОТАЦИЯ 3

ВСТУПЛЕНИЕ 5

РАЗДЕЛ 1. Методологические подходы к организации и управлению маркетинговой деятельностью на предприятии 8

1.1. Концепции управления маркетингом 10

1.2. Стратегическое планирование маркетинга 14

1.3. Маркетинговый анализ и аудит 19

1.4. Процесс управления маркетингом 34

1.5. Контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий 50

РАЗДЕЛ 2. Технико-экономическая характеристика ООО «Компания «Юнивест Маркетинг» 55

РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ 65

3.1. Анализ факторов макросреды предприятия 65

3.2. Анализ факторов микросреды 79

3.3. SWOT-анализ 102

3.4. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии 104

РАЗДЕЛ 4. Разработка мероприятий по совершенствованию управления системой маркетинговой деятельности и расчет их влияния на производственно-хозяйственную деятельность компании 110

4.1. Основные направления совершенствования управления маркетинговой деятельностью компании «Юнивест Маркетинг» 110

4.2. Обоснование мероприятий и расчет бюджета по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью 113

4.2.1. Формирование единой службы маркетинга 113

4.2.2. Разработка бесплатных образцов рекламно-информационного характера 119

4.2.3. Рекламная кампания в специализированных изданиях 127

ВЫВОДЫ 132

литература 136

Приложение А 138

# ВСТУПЛЕНИЕ

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

Темой данной работы является управление системой маркетинговой деятельности на предприятии. Актуальность темы, выбранной автором этой работы для освещения, для украинских предприятий трудно переоценить. Можно сколько угодно долго изучать теоретические источники, повествующие о маркетинге как инструменте повышения прибыли, но знать не значит уметь, а уметь не значит делать.

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

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

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

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

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

В качестве методов исследования предприятия выступают следующие:

* анализ технико-экономических показателей деятельности и составляющих элементов макро- и микросреды предприятия;
* аналитико-синтетический метод исследования сильных и слабых сторон деятельности – SWOT-анализ;
* технико-экономический прогноз деятельности после внедрения предложенных мероприятий.

Основными теоретическими и методологическими источниками при написании данной работы служили украинские и иностранные издания, посвященные маркетингу и управлению маркетинговой деятельностью на предприятии. Практическая часть работы построена на данных маркетинговых исследований и экспертных опросов сотрудников, клиентов и специалистов рынка.

Автор данной работы считает, что практическое использование ее результатов и внедрение предложенных в ней мероприятий даст положительный эффект, повысит уровень прибыли предприятия и будет способствовать расширению его рыночной доли.

# РАЗДЕЛ 1. Методологические подходы к организации и управлению маркетинговой деятельностью на предприятии

Перед рассмотрением методологических основ управления маркетинговой деятельностью предприятия необходимо вернуться к определению маркетинга, как такового. Маркетинг подразумевает управление рынком с целью осуществления обмена для удовлетворения нужд и запросов человека. Или, другими словами, маркетинг – это процесс, в ходе которого отдельные лица и группы лиц получают необходимое и желаемое посредством создания товаров и потребительских ценностей и обмена ими друг с другом [13. С. 41].

Процессы обмена не происходят сами по себе. Продавцы должны искать покупателей, выявлять их потребности, создавать качественные товары и услуги, продвигать, хранить и доставлять их. Разработка товаров, анализ рынка, коммуникации, распределение, установление цен и обслуживание потребителей – основные виды маркетинговой деятельности. Принято считать, что маркетингом занимается в основном продающая сторона, но и покупатели, оказывается, принимают в нем участие – когда ищут нужные товары по доступным ценам. Агенты по закупкам тоже участвуют в маркетинге, занимаясь поиском продавцов, с которыми можно совершать выгодные сделки. Рынок продавца предполагает, что продавец имеет больше власти, а покупатель является более активным участником рынка. На рынке покупателя, покупатель располагает большей властью, а продавец должен быть более активным участником рынка.

На рис. 1.1 показаны основные элементы системы современного маркетинга. В стандартной ситуации маркетинг подразумевает обслуживание рынка конечных потребителей в условиях наличия конкуренции. Компания и ее конкуренты отправляют производимую ими продукцию и информацию о ней конечным потребителям – напрямую или через маркетинговые промежуточные звенья (посредников). На все действующие лица этой системы оказывают влияние одни и те же факторы окружающей среды (демографические, экономические, экологические, научно-технические, политико-правовые, социально-культурные). Каждая из составляющих системы маркетинга вносит свой вклад в создание потребительской ценности. Таким образом, успех компании зависит не только от ее собственных действий, но и от того, насколько хорошо нужды конечного потребителя удовлетворяются всеми звеньями цепи.

Поставщики

Компания (маркетолог)

Конкуренты

Маркетинговые посредники

Рынок конечного потребителя

Рис. 1.1. Составляющие элементы системы маркетинга предприятия

## 1.1. Концепции управления маркетингом

В настоящее время термин «управление маркетингом» определяется как анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевыми покупателями для достижения целей организации [13. С. 42]. Таким образом, управление маркетингом связано с регулированием спроса, которое, в свою очередь, связано с регулированием отношений с потребителями.

Большинство людей полагает, что управление маркетингом – это поиск количества потребителей, достаточного для данного уровня производства компании. Но это слишком упрощенный взгляд. Например, управление маркетингом в компании, которая имеет желаемый уровень спроса, также необходим, как и в компании, имеющий недостаточный его уровень. Ведь в любой момент спрос может измениться: например, исчезнуть или стать недостаточным, нерегулярным или чрезмерным. Управление маркетингом обеспечивает соответствующие методы работы с этими различными состояниями спроса.

Управление спросом означает управление потребителями. Спрос на продукцию компании исходит от двух групп: новых клиентов и постоянных клиентов. Теория и практика традиционного маркетинга сосредоточены на привлечении новых клиентов и продаже им товаров и услуг. Сегодня, однако, акценты сместились. Помимо использования стратегий, нацеленных на привлечение новых клиентов и совершение с ними сделок, компании делают все возможное, чтобы сохранить уже имеющихся клиентов и поддерживать с ними постоянные отношения. На изменение устоявшихся взглядов наталкивают данные статистики. Привлечь нового клиента стоит в пять раз дороже, чем удержать удовлетворенного клиента.

Как было отмечено выше, управление маркетингом имеет целью достичь желаемого уровня обмена с целевыми рынками. Однако, очень часто в процессе реализации этой задачи, интересы компании и клиентов вступают в противоречие. Возникший конфликт разрешается на базе следующих пяти концепций, руководствуясь которыми, компании ведут маркетинговую деятельность:

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

Концепция совершенствования производства основана на утверждении о том, что потребитель отдает предпочтение тем товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Следовательно, управление маркетингом должно быть направлено на совершенствование производства и повышение эффективности распределения. Данная концепция актуальна в двух случаях. Первый – когда спрос на товар превышает предложение. Здесь руководство должно искать способы увеличения объемов производства. Второй случай – когда себестоимость товара слишком высока и повышение производительности труда позволяет ее снизить.

Другой важный подход, который часто используют продавцы, – это концепция совершенствования товара. Ее суть в том, что потребитель отдаст предпочтение товару, который представляет высший уровень качества, максимальную производительность и новые возможности.

Следовательно, компания должна всю энергию направлять на непрерывное совершенствование своей продукции. Ориентация на товар обеспечивает постоянное обновление технологий, потому что менеджеры убеждены, что именно технологическое превосходство лежит в основе успеха.

К сожалению, концепция улучшения товара оборачивается порой «маркетинговой близорукостью», которая не позволяет вовремя разглядеть новый способ удовлетворения потребностей покупателей.

Многие компании следуют концепции интенсификации коммерческих усилий. В ее основе лежит представление о том, потребители не будут покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продажи. Чаще всего эта концепция применяется в отношении так называемых товаров пассивного спроса – тех, о покупке которых покупатель вряд ли задумывается.

Естественно, маркетинг, основанный на стратегии агрессивной продажи, связан с большим риском. Он нацелен исключительно на сам акт продажи, а не на создание длительных выгодных отношений с клиентами. Большинство исследований показывает, что покупаетель не станет снова покупать товар, которым он остался недоволен. Удовлетворенный покупатель рассказывает о товаре, который ему понравился, в среднем трем своим знакомым, а неудовлетворенный делится разочарованием в среднем с десятью.

Концепция маркетинга предполагает, что достижение компанией своих целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков, а также от более эффективного по сравнению с конкурентами удовлетворения потребителей.

Суть концепции социально-этичного маркетинга можно выразить следующим образом: сначала компания выявляет нужды, потребности и интересы целевых рынков, а затем обеспечивает клиентам высшую потребительскую ценность способами, которые поддерживают или даже улучшают благополучие клиентов и общества. Эта концепция самая передовая из пяти.

## 1.2. Стратегическое планирование маркетинга

Каждая компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов. Всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Маркетинг играет важную роль в стратегическом планировании. Он предоставляет необходимую информацию для разработки стратегического плана. Стратегическое планирование, в свою очередь, определяет роль маркетинга в организации. Стратегическое маркетинговое планирование состоит из трех стадий:

* стратегического плана;
* управления маркетингом;
* реализации плана.

Многие компании ведут свою деятельность безо всяких планов. Этому есть следующие объяснения:

* менеджеры противятся составлению письменного плана, поскольку это требует значительного времени;
* выдвигается аргумент, что рынок меняется слишком быстро, поэтому от планов нет никакой пользы.

Все же формальное планирование имеет ряд преимуществ. Оно побуждает руководство постоянно думать о будущем. Оно заставляет компанию четче определять свои цели и политику, приводит к лучшей согласованности в работе и дает объективные показатели эффективности работы. Тщательное планирование помогает компании предвидеть изменения среды и оперативно реагировать на них, а также всегда быть готовой к непредвиденным обстоятельствам.

Преуспевающие компании обычно составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

Годовой план представляет собой краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию, цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля.

Долгосрочный план описывает основные факторы и силы, которые будут влиять на организацию на протяжении последующих нескольких лет. Он содержит долгосрочные цели, основные маркетинговые стратегии, которые будут использованы для их достижения, и определяет необходимые ресурсы. Такой долгосрочный план должен ежегодно обновляться с целью внесения корректив в соответствии с произошедшими изменениями.

Стратегический план создается для того, чтобы помочь компании использовать в своих интересах возможности в постоянно изменяющейся среде. Это процесс установления и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями компании, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка – с другой.

Стратегическое планирование является фундаментом для остальных видов планирования в компании. Оно начинается с определения глобальных целей и миссии компании. Затем устанавливаются более конкретные цели. Для этого собирается полная информация о внутренней среде организации, ее конкурентах, ситуации на рынке и обо всем остальном, что может влиять на работу компании. Этот процесс носит названия SWOT-анализа. После проведения SWOT-анализа готовиться подробный отчет о сильных и слабых сторонах компании, возможностях и угрозах, с которыми ей придется столкнуться. Затем высшее руководство решает, какими конкретно видами деятельности следует заниматься, какую поддержку необходимо предоставить каждому из них. В свою очередь, каждое подразделение, отвечающее за отдельный товар или вид деятельности, должно разработать свои подробные маркетинговые планы. Таким образом, маркетинговое планирование, осуществляемое на уровнях подразделений, облегчает стратегическое планирование.

Процесс планирования охватывает четыре этапа: анализ, планирование, реализация и контроль. Взаимосвязь между этими четырьмя этапами показана на рисунке 1.2.

### Анализ

#### **Планирование**

Разработка стратегических планов

Разработка маркетинговых планов

#### **Реализация**

Выполнение планов

#### **Контроль**

Количественное определение результатов

Оценка результатов

Корректирующие действия

Рис. 1.2. Этапы процесса планирования

Процесс планирования начинается с полного анализа положения дел в компании. Компания должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и избежания угроз. Анализ обеспечивает все последующие этапы необходимой информацией.

На этапе стратегического планирования компания решает, какие действия ей предпринять по отношению к каждой бизнес-единице. Маркетинговое планирование включает определение маркетинговых стратегий, которые помогут компании в достижении ее общих стратегических целей.

На этапе реализации стратегические планы претворяются в жизнь, в результате чего достигаются цели компании. Реализуют маркетинговые планы сотрудники организации, работающие с другими людьми как внутри компании, так и за ее пределами.

Контроль включает в себя анализ и оценку результатов выполнения планов и связанной с этим деятельности, а также принятие корректирующих мер, в случае необходимости, для достижения поставленных целей.

Стратегический план включает в себя несколько компонентов: миссия, стратегические императивы, стратегический аудит, SWOT-анализ, анализ бизнес-портфеля, целей и стратегий.

Миссия определяет основную цель компании. Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии компании, которые предлагают готовые ответы на вопросы: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет действия сотрудников и дает четкий ответ на следующие вопросы:

* каким бизнесом мы занимаемся?
* кто наши потребители?
* какова цель нашей работы?
* каким будет наш бизнес?

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели. Каждый менеджер должен знать свои задачи и отвечать за их выполнение.

## 1.3. Маркетинговый анализ и аудит

Стратегический анализ и аудит охватывает сбор важнейшей информации о деятельности компании. Эта информация включает сведения, используемые при разработке конкретных целей, и стратегии бизнеса. Аудит состоит из двух основных частей: внутреннего и внешнего аудита.

Внешний аудит, или аудит маркетинговой среды, исследует макросреду и среду задач компании. Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании. Он охватывает всю «цепочку ценностей», описанную Майклом Портером. Она включает все основные операции, которые осуществляются в процессе движения товаров и услуг через организации: материально-техническое снабжение, производство, отправка продукции, продажа, маркетинг и послепродажное обслуживание. Дополнительно к перечисленным процессам, аудит распространяется на так называемую поддерживающую деятельность компании, от которой зависит основная деятельность компании: заключение контрактов по закупкам, развитие технологий, управление персоналом и инфраструктура организации. Все это находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих.

Изучение финансовых отчетов является основным моментом для понимания текущего положения компании и особенностей ее развития. Отчет о результатах хозяйственной деятельности и баланс предприятия – два основных финансовых документа компании. Баланс показывает активы и пассивы компании, собственный капитал на определенную дату. Отчет о результатах хозяйственной деятельности (иногда его называют отчетом о прибылях и убытках, или отчетом о доходах компании) с точки зрения маркетинговой информации является более важным. Он показывает уровень продаж, затраты на производство и реализацию товаров за определенный период времени. Сопоставляя время от времени эти отчеты за разные периоды, фирма может заметить положительные и отрицательные тенденции и принять соответствующие меры.

SWOT-анализ – мощнейший методологический инструмент, позволяющий осуществить полный аудит маркетинговой и другой деятельности компании. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы (strength, weaknesses, opportunities and threats) при проведении стратегического аудита. После проведения аудита накапливается большое количество информации разной степени важности и надежности. SWOT-анализ очищает данную информацию и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание.

SWOT-анализ структурно состоит из следующих частей:

* возможности;
* угрозы;
* сильные стороны компании;
* слабые стороны компании.

При составлении раздела «возможности и угрозы» менеджер по маркетингу должен определить основные угрозы и возможности, которые ожидают компанию в будущем. Назначение этого раздела – попытаться заранее предугадать события, которые могут оказать влияние на деятельность компании. Менеджеру следует перечислить все угрозы и возможности, которые он только способен вообразить. При рассмотрении источников возможностей и угроз следует учесть все факторы макросреды компании:

* политико-правовая среда;
* демографическая среда;
* экономическая среда;
* социально-культурная среда;
* технологическая и природная среда.

Не все угрозы требуют одинакового внимания или беспокойства – менеджерам компании следует оценить вероятность каждой угрозы и потенциальную опасность, которую она представляет. Поэтому руководитель должен сосредоточить внимание на наиболее вероятных и опасных угрозах и заранее подготовить план их нейтрализации.

Возможности возникают, когда тенденции изменения среды способствуют использованию сильных сторон организации. Менеджерам фирмы следует оценить каждую возможность на предмет ее потенциальной привлекательности и вероятности достижения успеха. Компаниям редко представляются идеальные возможности, которые точно соответствуют их целям и ресурсам. Реализация возможностей сопряжена с риском. При оценке возможностей менеджеры должны решить, оправдывает ли ожидаемая выгода потенциальный риск. В зависимости от сильных сторон компании одна и та же тенденция развития может для компании быть как угрозой, так и возможностью.

Сильные и слабые стороны в SWOT-анализе вовсе не предполагают перечисление всех особенностей компании, а лишь тех, что относятся к ключевым факторам успеха. Слишком длинный список приводит к неясности и расплывчатости и уводит от того, что является действительно важным. Сильные и слабые стороны компании – определения относительные, а не абсолютные. Хорошо быть сильным в чем-либо, но если конкуренты в этом сильнее, это станет слабостью компании.

Сформулировав миссию компании стоящие передней задачи, руководство должно спланировать свой бизнес-портфель – набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься компания. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспосабливает сильные и слабые стороны компании к возможностям среды. Компании следует, во-первых, проанализировать имеющийся у нее бизнес-портфель и решить, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), и, во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ бизнес-портфеля компании должен помочь менеджерам оценить поле деятельности компании. Компания должна стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные. Первым шагом руководящего звена при анализе бизнес-портфеля является выявление ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании. Их можно назвать стратегическими элементами бизнеса.

Стратегический элемент бизнеса (СЭБ) – это направление деятельности компании, имеющее собственные миссии и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений. СЭБ может быть подразделением компании, товарной группой или даже отдельным товаром или торговой маркой.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство должно оценить привлекательность различных СЭБ и решить, какой поддержки заслуживает каждое из них. В некоторых компаниях это происходит неформально в процессе работы. Руководство изучает совокупность направлений деятельности и товаров компании и, руководствуясь здравым смыслом, решает, сколько каждый СЭБ должен приносить и получать. Другие компании используют формальные методы для планирования портфеля.

Формальные методы можно назвать более точными и основательными. Среди наиболее известных и удачных методов анализа бизнес-портфеля с помощью формальных методов можно назвать следующие:

* метод компании Boston Consulting Group (BCG);
* метод компании General Electric (GE).

Метод BCG основан на принципе анализа матрицы рост/доля рынка. Этот метод планирования портфеля, который оценивает СЭБ компании с точки зрения темпов роста их рынка и относительной доли этих элементов на рынке. СЭБ делятся на «звезд», «дойных коров», «темных лошадок» и «собак» (см. рис. 1.3).

Вертикальная ось на рис. 1.3, темпы роста рынка, определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось, относительная доля рынка, определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы рост/доля рынка на секторы можно выделить четыре типа СЭБ.

Низкие

Высокие

**Темпы роста рынка:**

Большая

Маленькая

**Относительная доля рынка:**

**Дойная корова**

**Собака**

**Темная лошадка**

##### Звезда

Рис. 1.3. Матрица рост/доля рынка, построенная по методу BCG

«Звезды». Быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. Они требуют обычно мощного инвестирования для поддержания своего роста. Со временем их рост замедляется, и они превращаются в «дойных коров».

«Дойные коровы». Направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка. Этим устойчивым преуспевающим СЭБ для удержания их доли рынка требуется меньше инвестиций. При этом они приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержания других СЭБ, требующих инвестирования.

«Темные лошадки». Элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Они требуют большого количества средств даже для поддержания своей доли рынка, не говоря уже об ее увеличении. Руководству следует тщательно продумать, каких «темных лошадок» стоит превратить в «звезды», а какие поэтапно ликвидировать.

«Собаки». Направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

Каждый СЭБ выносится на данную матрицу пропорционально ее доли в валовом доходе компании. После классификации СЭБ компания должна определить роль каждого элемента в будущем. В отношении каждого СЭБ можно применить одну из четырех стратегий. Компания может увеличит инвестиции в какой-либо элемент бизнеса, чтобы отвоевать для него долю рынка. Либо она может инвестировать ровно столько, сколько нужно для сохранения доли СЭБ на текущем уровне. Она может выкачивать ресурсы из СЭБ, изымая его краткосрочные денежные ресурсы в течение определенного промежутка времени, не считаясь с отдаленными последствиями. Наконец, она может изъять капиталовложения из СЭБ, продав его или приступив к поэтапной ликвидации, и использовать ресурсы в другом месте.

С течением времени СЭБ меняет свое положение в матрице рост/доля рынка. У каждого СЭБ свой жизненный цикл. Многие СЭБ начинают как «темные лошадки» и при благоприятно складывающихся обстоятельствах переходят в категорию «звезд». Позже, по мере замедления роста рынка, они становятся «дойными коровами» и, наконец, на закате своего жизненного цикла угасают или превращаются в «собак». Компании необходимо непрерывно вводить новые товары и виды деятельности, чтобы часть из них становилась «звездами», а затем и «дойными коровами», помогающими финансировать другие СЭБ.

Компания General Electric предложила комплексный метод планирования бизнес-портфеля под названием матрица стратегического планирования бизнеса (см. рис. 1.4). Так же как и в методе BCG, в нм используется матрица с двумя осями: вертикальная представляет привлекательность отрасли, а горизонтальная – устойчивость компании в данной отрасли. Как показано на рисунке, лучшие направления деятельности связаны с отраслями с высокой привлекательностью, в которой компания имеет сильную позицию.

В методе GE в качестве факторов привлекательности отрасли, помимо темпов роста рынка, учитываются и другие моменты. Разработан специальный комплекс привлекательности отрасли, определяемый на основе размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса, структуры издержек в отрасли. Все эти факторы, оцененные количественно, и составляют индекс привлекательности отрасли.

Рис. 1.4. Матрица стратегического планирования General Electric

А

В

С

D

Низкая

Средняя

Высокая

**Привлекательность отрасли:**

Высокая

Средняя

Низкая

**Устойчивость бизнеса:**

Для оценки устойчивости бизнеса в методе GE также используется специальный индекс, а не простой показатель относительной доли рынка. Индекс устойчивости бизнеса отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения. Эти факторы количественно оцениваются и объединяются в индекс устойчивости бизнеса, который позволяет оценить устойчивость как высокую, среднюю или низкую. Сетка разделена на три зоны. Ячейки в верхней левой части – это устойчивые СЭБ, в которые компании следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство. Ячейки, расположенные на диагонали, показывают СЭБ со средним уровнем общей привлекательности. Три ячейки в нижнем правом углу представляют СЭБ с низкой общей привлекательностью. Компании следует серьезно подумать о применении к этим СЭБ тактики перераспределения ресурсов или о полном изъятии капиталовложений.

Кружки обозначают СЭБ компании; размеры кругов пропорциональны доле отраслей, в которых данные СЭБ являются конкурентоспособными. Сегменты внутри кружков обозначают долю рынка каждого СЭБ. Рекомендуется также отображать в матрице планируемые положения СЭБ. Причем, делать это следует как при неизменной стратегии, так и в случае ее изменения. При сравнении реальной и планируемой матриц руководство сможет своевременно выявить будущие проблемы или возможности, Анализ бизнес-портфеля компании также должен предотвратить вкладывание денег в рынки, которые кажутся привлекательными, однако на самом деле не имеют устойчивости.

Методы BCG, GE и другие матричные методы кардинально меняют процесс стратегического планирования. Однако у этих методов есть существенные ограничения. На их применение уходит много сил, времени и средств. Для руководства может оказаться сложно определить границы СЭБ и оценить количественно их долю на рынке и темпы роста. Кроме того, эти методы концентрируют внимание на классификации текущих направлений активности, но мало помогают в планировании будущей деятельности. Формальные методы планирования и анализа могут также привести к тому, что компания будет стремиться развиваться в основном за счет увеличения своей доли рынка или за счет освоения более привлекательных новых рынков. Поступая таким образом, многие компании вовлекаются в несвойственные для себя новые быстро развивающиеся направления бизнеса, которыми они не умеют управлять. Ряд компаний отказывается от формальных методов в пользу других, более гибких, однако большинство фирм остаются убежденными сторонниками стратегического планирования.

Маркетинговый аудит – это систематическое всесторонне изучение деятельности, среды, целей и стратегий компании для выявления проблем и возможностей компании.

Управлять маркетинговыми функциями достаточно сложно, даже если маркетологу приходится иметь дело только с контролируемыми переменными маркетингового комплекса, описанного в разделе 1.4. Реальность же намного сложнее. Компания осуществляет свою деятельность в сложной маркетинговой среде, состоящей и из неконтролируемых факторов, с которыми компании приходится мириться. Среда, с одной стороны, предоставляет возможности, а с другой – таит угрозы. Компания должна тщательно и непрерывно анализировать данную среду, чтобы вовремя избежать угроз и реализовать возможности. В таблице 1.1 приведены все вопросы маркетингового аудита, которые должны быть в зоне постоянного внимание маркетингового отдела компании.

Таблица 1.1. Вопросы маркетингового аудита.

| Аспекты | Содержание |
| --- | --- |
| Аудит маркетинговой средыМакросреда |
| 1. Демографический аспект
 | Какие основные демографические тенденции представляют возможности и угрозы для компании? |
| 1. Экономический аспект
 | Какое влияние на компанию будут иметь тенденции изменения доходов, цен, сбережений и условий кредита? |
| 1. Экологический аспект
 | Каковы прогнозы изменения стоимости и доступности природных ресурсов и энергии? Ответственно ли подходит компания к охране окружающей среды? |
| 1. Технологический аспект
 | Какие происходят технологические изменения? Каково положение в компании в научно-технической сфере? |
| 1. Политический аспект
 | Как действующие и предполагаемые законы могут повлиять на стратегию компании? |
| 1. Культурный аспект
 | Каково отношение населения к деятельности и товарам компании? Какие изменения в образе жизни потребителей могут иметь влияние? |
| Область задач |
| 1. Рынки
 | Как изменяться размеры рынка, темпы его роста, географическое распределение и прибыль? Каковы основные сегменты рынка? |
| 1. Потребители
 | Как покупатели оценивают качество товара, обслуживание и цены, предлагаемые компанией? Как они принимают решение о покупке? |
| 1. Конкуренты
 | Кто основные конкуренты? Каковы их стратегии доли рынка, сильные и слабые стороны? |
| 1. Каналы сбыта
 | Какие основные каналы сбыта использует компания для доставки своих товаров покупателям? Насколько эффективно они работают? |
| 1. Поставщики
 | Какие тенденции оказывают влияние на поставщиков? Каковы перспективы доступности ключевых ресурсов для производства? |
| 1. Контактные аудитории
 | Какие контактные аудитории вызывают проблемы или представляют возможности? Как следует вести себя компании в отношении этих групп? |
| Аудит маркетинговой стратегии |
| 1. Цель компании
 | Четко ли определена цель и ориентирована ли она на рынок? |
| 1. Задачи маркетинга
 | Сформулированы ли четкие задачи компании, обуславливающие планирование и реализацию маркетинга? Соответствуют ли эти задачи возможностям и ресурсам компании? |
| 1. Маркетинговая стратегия
 | Имеется ли у компании тщательно разработанная маркетинговая стратегия для достижения поставленных целей? |
| 1. Бюджет
 | Имеется ли у компании достаточные бюджетные ресурсы для сегментов рынка, товаров, территорий и элементов маркетингового комплекса? |
| Аудит организации маркетинга |
| 1. Формальная структура
 | Обладает ли руководитель службы маркетинга достаточным авторитетом, чтобы влиять на действия компании, связанные с удовлетворением покупателей? Оптимальна ли структура маркетинговой деятельности с точки зрения функций, товаров, рынков и территорий? |
| 1. Функциональная эффективность
 | Эффективно ли взаимодействуют службы сбыта и маркетинга? Достаточно ли компетентны и заинтересованы в работе сотрудники службы маркетинга, как контролируется и оценивается их работа? |
| 1. Согласованность
 | Хорошо ли взаимодействуют сотрудники службы маркетинга с производственным и научно-исследовательским отделами, отделами снабжения, кадров и другими подразделениями? |
| Аудит системы маркетинга |
| 1. Маркетинговая информационная система
 | Обеспечивает ли маркетинговая информационная система точную и своевременную информацию о развитии рынка? Эффективно ли используют маркетинговые исследования специалисты принимающие решения в компании? |
| 1. Система маркетингового планирования
 | Разрабатываются ли в компании годовые, долгосрочные и стратегические планы? Эффективно ли они реализуются? |
| 1. Система контроля маркетинга
 | Выполняются ли задачи, поставленные годовым планом? Анализирует ли периодически руководство объем продаж и доходность товаров, рынков, территорий и каналов сбыта? |
| 1. Разработка новых товаров
 | Хорошо ли организовано в компании выявление, отбор и разработка идей новых товаров? Проводится ли тестирование новых товаров и рынков? Имеют ли успех новые товары компании? |
| Аудит эффективности маркетинга |
| 1. Анализ прибыльности
 | Насколько прибыльны различные товары, рынки, территории и каналы сбыта компании? Следует ли компании выходить на какие-либо сегменты бизнеса, расширяться или уходить с них? Каковы будут полследствия? |
| 1. Анализ издержек
 | Возможно, издержки каких-либо направлений маркетинговой деятельности слишком высоки? Как уменьшить издержки? |
| Аудит функций маркетинга |
| 1. Товары
 | Разработаны ли в компании четкие задачи по товарным группам? Нужно ли снимать с производства какие-либо товары? Нужно ли осваивать производство каких-либо новых товаров? Принесет ли пользу каким-либо товарам изменение их качества, стиля или характеристик? |
| 1. Цена
 | Каковы цели, политика, стратегии и методики компании в области ценообразования? Соответствуют ли цены компании потребительской ценности товара с точки зрения покупателя? Правильно ли используется система скидок с целью стимулирования сбыта? |
| 1. Распространение
 | Каковы задачи и стратегии распространения? Имеет ли компания достаточный охват и уровень обслуживания на рынке? Нужно ли вносить изменения в существующие каналы распространения или вводить новые каналы? |
| 1. Реклама, продвижение и создание имиджа
 | Каковы цели компании в области продвижения товара? Как определяются расходы на эти цели? Достаточны ли они? Хорошо ли продуманы и легко ли воспринимаются рекламные сообщения? Имеются ли у компании тщательно разработанные программы стимулирования сбыта и пропаганды товара? |
| 1. Служба сбыта
 | Каковы задачи службы сбыта компании? Достаточно ли велика эта служба? Надлежащим ли образом она организована? Достаточно ли она квалифицирована, мотивирована и контролируема? Как можно оценить службу сбыта по сравнению с аналогичными службами у конкурентов? |

Маркетинговый аудит – это не разовое мероприятие, а постоянный и непрерывный процесс, который поставляет информацию о состоянии всех элементов системы маркетинга на предприятии и о рынках.

## 1.4. Процесс управления маркетингом

Стратегический план компании определяет направления деятельности, которые будет развивать компания, и задачи, связанные с каждым из них. Затем каждое направление деятельности следует распланировать более детально. Для достижения стратегических целей основные хозяйственные единицы компании должны работать слаженно во всех областях – в маркетинге, финансовой политике, бухгалтерском учете, снабжении, производстве, подборе кадров и т.д.

Каждая хозяйственная единица обращается к разным источникам для получения ресурсов, необходимых для работы, – в частности денежных средств, рабочей силы, сырья, исследовательских технологий и технологий производства. Так, отдел продаж приносит доход, заключая договора о поставках с покупателями. Финансовый отдел договаривается с кредиторами и акционерами с целью получения денежных средств. Таким образом, чтобы получить необходимые средства, отделу продаж и финансовому отделу следует работать сообща. Аналогично, отдел кадров подбирает рабочую силу, а отдел снабжения получает материалы, необходимые для производства и ведения хозяйственной деятельности.

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителя и о способности компании удовлетворить их; эти же факторы определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании компании используются многие понятия маркетинга – доля рынка, развитие рынка; порой бывает сложно отделить маркетинговое планирование от стратегического. На практике некоторые компании называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Маркетинг играет ключевую роль в нескольких областях стратегического планирования компании. Во-первых, обеспечивает руководящие методологические принципы – маркетинговую концепцию, которая предполагает ориентацию стратегии компании на нужды важнейших групп потребителей. Во-вторых, маркетинг предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал фирмы. В-третьих, в рамках каждого отдельного подразделения компании маркетинг помогает разрабатывать стратегию выполнения задач.

Служба маркетинга должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения компании. Целью менеджеров по маркетингу не всегда является обеспечение роста продаж. Их целью может быть поддержание существующего объема продаж при одновременном сокращении расходов на рекламу и продвижение товаров на рынке или даже снижение спроса. Другими словами, служба маркетинга должна поддерживать спрос на уровне, определенном в стратегических планах высшего руководства. Служба маркетинга помогает компании оценить потенциал каждой хозяйственной единицы компании, установить цели для каждой из них и затем успешно достичь этих целей.

Существуют разные мнения относительно значения маркетинга для компании. В некоторых фирмах служба маркетинга – обычный отдел, работающий наравне с другими подразделениями. Порой маркетологи впадают в другую крайность, утверждая, что отдел маркетинга – главное функциональное подразделение компании. Такие маркетологи уверены, что именно служба маркетинга должна определять миссию, товары и рынки компании и руководить другими функциональными подразделениями в процессе обслуживания покупателей.

По мнению автора, основным ориентиром в деятельности компании следует считать покупателя. Фирма не может существовать и преуспевать без покупателей, поэтому их привлечение и удержание является главной задачей. Покупателей привлекают обещаниями, а удерживают выполнением этих обещаний. Служба маркетинга формулирует эти обещания и обеспечивает их выполнение. Однако, поскольку реальное удовлетворение покупателя зависит от работы других отделов, все функциональные подразделения должны работать сообща, чтобы добиться удовлетворения покупателя и заслужить его высшую оценку. Служба маркетинга играет координирующую роль в работе всех подразделений над решением задачи удовлетворения покупателя.

Таким образом, служба маркетинга осуществляет не функциональное (прямое) управление подразделениями компании, а специальное (методологическое). Другими словами, служба маркетинга анализирует, планирует, организует и контролирует выполнение маркетинговых функций, присущих каждому подразделению компании.

Согласно Котлеру, процесс управления маркетингом – это процесс анализа рыночных возможностей; отбора целевых рынков; разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий. В целом, роль и место маркетинга в компании можно представить схематически (см. рис. 1.5).

Рис. 1.5. Факторы, влияющие на процесс управления маркетингом

Целевые покупатели

Товар

Цена

Продвижение

Распространение

Количественная оценка спроса

Сегментация

Конкурентные преимущества

Позиционирование

Выбор целевого рынка

Контактные аудитории

Маркетинговые посредники

Поставщики

Конкуренты

Политико-правовая среда

Демографическая и экономическая среда

Технологическая и природная среда

Социально-культурная среда

Главное внимание маркетингом уделяется целевым покупателям. Но прежде чем компания сможет удовлетворить покупателя, она должна понять его нужды и потребности. Поэтому, настоящий маркетинг требует тщательного анализа целевой аудитории. Известно, что ни одна компания не способна удовлетворить всех покупателей на данном рынке. Покупателей слишком много, и у всех разные потребности. Следовательно, сначала необходимо разделить весь рынок на сегменты и отобрать наиболее привлекательные из них. Этот процесс состоит из пяти этапов:

* количественная оценка спроса и его прогноз;
* сегментация рынка;
* отбор целевых сегментов;
* позиционирование товара на рынке;
* анализ позиционирования конкурентных товаров.

Рассмотрим процесс управления маркетингом на примере выведения нового товара на рынок. Для начала компании необходимо тщательно оценить реальную и потенциальную емкость рынка и различных его сегментов. Измерение и прогнозирование спроса носит многоуровневый характер (см. рис. 1.6). Спрос можно измерить на шести различных уровнях товара (единица ассортимента товара, категория товара, ассортимент товара, объем продаж компании, объем продаж в отрасли, общий объем продаж); на пяти пространственных уровнях (потребитель, область, страна, регион, мировой рынок); на трех временных уровнях (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный).

Единица ассортимента товара

Категория товара

Ассортимент товаров

Объем продаж компании

Объем продаж отрасли

Общий объем продаж

Потребитель

Область

Страна

Регион

Мировой рынок

Среднесрочный

Краткосрочный

Долгосрочный

**Временной уровень**

**Уровень товара**

Рис. 1.6. Уровни измерения рыночного спроса

При рассмотрении и анализе рыночного спроса маркетинг оперирует понятием рынка, как совокупности всех покупателей определенного вида товара или услуги, как реально существующих, так и потенциальных. Объем рынка зависит от количества покупателей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение продавцов. Таким образом, во всей совокупности покупателей можно выделить потенциальный рынок или совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару. В свою очередь, потенциальный рынок можно разделить на следующие виды рынков:

* доступный рынок – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход и доступ к определенному товару или услуге;
* квалифицированный рынок – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход, доступ и право к определенному товару или услуге;
* целевой рынок – часть квалифицированного рынка, на который фирма решила направить свои действия;
* освоенный рынок – совокупность покупателей, которые уже приобрели определенный товар или услугу.

На рисунке 1.7 представлено условное соотношение перечисленных видов рынков.

Менеджера по маркетингу компании интересует, как правило, только целевой рынок. Для оценки количества покупателей на целевом рынке используются методы маркетинговых исследований, среди которых наиболее популярными можно назвать следующие:

* методы опроса покупателей целевого рынка;
* методы моделирования рынка;
* методы вычисления индекса факторов сбыта;
* методы прогнозирования спроса;
* методы опроса торгового персонала;
* методы экспертных оценок.

Все население 100%

Потенциальный рынок Х%

Доступный рынок Y%

Потенциальный рынок Х%

Квалифицированный рынок Z%

Целевой рынок N%

Освоенный рынок M%

Рис. 1.7. Уровни анализа рынка

Если прогноз оценки спроса рынка оказался благоприятным, то компании предстоит решить, каким образом осваивать рынок. Рынок складывается из множества разнообразных покупателей, товаров и потребностей, и маркетолог должен определить, какие сегменты предоставляют лучшие возможности для достижения целей компании. Потребителей объединяют в группы по различным признакам:

* географическим (страна, регион, город);
* демографическим (пол, возраст, уровень доходов, образование);
* психографическим (общественный класс, образ жизни);
* поведенческим (мотивы покупок, искомые преимущества, интенсивность потребления).

Результатом процесса сегментирования рынка является набор покупателей обладающих определенными сходными признаками и одинаково реагирующих на определенный набор побудительных стимулов маркетинга, которые описываются маркетологом.

После того как компания выделила сегменты рынка, она может выйти на один или несколько сегментов данного рынка. Отбор целевых сегментов рынка включает в себя оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Компания следует отбирать сегменты, в которых она сможет в течение длительного времени предоставлять покупателям высшую потребительскую ценность.

Компания с ограниченными ресурсами может претендовать на один или несколько специфических сегментов. Такая стратегия ограничивает объем продаж, но может оказаться очень прибыльной. Другая компания может обслуживать несколько близких по определенным признакам сегментов. Крупная компания может предложить полный набор товаров для всех сегментов рынка.

После определения целевых сегментов наступает этап позиционирования товара или услуги. Позиция товара – это место, которое, по мнению покупателя, занимает данный товар среди аналогичных товаров.

Позиционирование товара на рынке – это комплекс мер, благодаря которым данный товар по отношению к конкурирующим товарам занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место. Одним из инструментов позиционирования товара является создание товарной марки или бренда. В маркетинге товарная марка несет на себе те важные отличительные черты, которые позволяют однозначно идентифицировать тот или иной товар или услугу.

Предоставление потребителям высококачественных товаров и обслуживания является необходимым, но недостаточным условием завоевания лидерства на рынке. Кроме удовлетворения потребностей клиентов, маркетинговая стратегия должна учитывать необходимость получения компанией конкурентных преимуществ. Компания должна проанализировать положение дел в отрасли, определить свое место в ней, а затем решить, как ей следует позиционировать себя относительно конкурентов, чтобы достичь существенного конкурентного преимущества.

Разработка маркетинговых стратегий достижения конкурентного преимущества начинается с тщательного анализа конкурентов. Компания постоянно оценивает потребительскую ценность и степень удовлетворения покупателей, предоставляемые ее товарами и товарами конкурентов, уровень цен на рынке, эффективность работы каналов распределения и продвижения товаров.

Конкурентная маркетинговая стратегия зависит от положения и рыночной доли компании. Их можно условно разделить на следующие виды:

* лидер рынка – компания, владеющая максимальной долей рынка отрасли и определяющая ценовые изменения, введение новых товаров, стимулирование сбыта;
* претендент на лидерство – компания, занимающая второе место в отрасли и ведущая ожесточенную борьбу за увеличение своей доли рынка;
* последователь – одна из ведущих компаний в отрасли, которая стремиться удержать свою долю рынка, не делая при этом резких выпадов;
* компания, обслуживающая нишу – компания отрасли, обслуживающая небольшие сегменты, на которые остальные компании «смотрят сквозь пальцы» или игнорируют.

После выбора общей маркетинговой стратегии достижения конкурентных преимуществ компания может перейти к детальному планированию маркетингового комплекса. Маркетинговый комплекс – набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов – товар, цена, методы распространения и продвижения товара, совокупность которых компания использует для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс включает в себя все инструменты, которые использует компания, чтобы повлиять на собственный товар или услугу. Маркетинговый комплекс представлен на рисунке 1.8.

Все многочисленные возможности маркетингового комплекса можно условно разделить на четыре группы, так называемые «4Р»:

* товар (product) представляет собой неразрывное единство собственного товара и целого ряда услуг, которые компания предлагает целевому рынку;
* цена (price) – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар;
* методы распространения (place) включают в себя действия компании, которые делают товар доступным для целевых покупателей;
* методы продвижения (promotion) – это действия, с помощью которых компания распространяет сведения о достоинствах товара и убеждает целевых покупателей приобретать его.

Рис. 1.8. Составляющие элементы маркетингового комплекса.

Товар

Продвижение

Цена

Распространение товара

##### Маркетинговый комплекс

* Ассортимент товаров
* Качество
* Дизайн
* Свойства
* Торговая марка
* Упаковка
* Обслуживание
* Гарантия
* Реклама
* Персональная продажа
* Стимулирование сбыта
* Связи с общественностью
* Цена по прайс-листу
* Скидки
* Срок платежа
* Условия товарного кредита
* Каналы сбыта
* Охват рынка
* Ассортимент
* Местоположение
* Складские запасы
* Транспортировка

##### Целевой рынок

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в согласованную программу, разработанную для достижения маркетинговых целей компании. Маркетинговый комплекс включает в себя набор тактических приемов для обеспечения принятого фирмой решения о позиционировании товара на целевом рынке.

По мнению автора, следует учитывать то, что концепция «4Р» представляет собой точку зрения продавца на маркетинговые средства воздействия на покупателя, а с точки зрения потребителя, – любое маркетинговое мероприятие разрабатывается для обеспечения покупателю определенных преимуществ. Поэтому при разработке комплекса «4Р» следует параллельно разрабатывать, так называемый, комплекс «4С» для сбалансирования внешней и внутренней маркетинговой среды (см. таблицу 1.2).

Таблица 1.2. Сравнительная характеристика комплексов «4Р» и «4С».

|  |  |
| --- | --- |
| 4Р | 4С |
| Товар (product) | Нужды и потребности покупателя (Customer needs and wants) |
| Цена (price) | Затраты покупателя (Cost to the customer) |
| Методы распространения (Place) | Удобство (Convenience) |
| Методы продвижения (Promotion) | Обмен информацией (Communication) |

Таким образом, преуспевать будут те компании, которые смогут удовлетворить потребности покупателя экономно, удобно и при хорошем взаимопонимании.

Весь комплекс проведенных мероприятий должен найти отражение в плане маркетинга (см. таблицу 1.3).

Таблица 1.3. Структура плана маркетинговых мероприятий.

| Раздел | Назначение |
| --- | --- |
| Обзор плана маркетинговых мероприятий (резюме) | Представляет основные тезисы предлагаемого плана для беглого просмотра |
| Текущее состояние рынка | Предоставляет основную информацию о рынке, товаре, конкурентах и распространении товара |
| Угрозы и возможности | Описывает основные возможности, которые могут оказать влияние на товар |
| Задачи и проблемы | Кратко формулирует задачи компании по данному товару, включая вопросы продаж, доли рынка, прибыли, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при выполнении этих задач |
| Маркетинговая стратегия | Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения запланированных целей |
| Программы действий | Определяют, что, кем, когда будет сделано, и сколько это будет стоить |
| Бюджеты | Предполагаемые доходы и расходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана |
| Контроль | Указывает, каким образом будет контролироваться выполнение плана |

Планирование хороших стратегий – это лишь начало пути к успешному маркетингу. Самая блестящая маркетинговая стратегия ничего не будет стоить, если компании не удастся реализовать ее надлежащим образом. Реализация маркетинга представляет собой процесс преобразования маркетинговых стратегий и планов в маркетинговые мероприятия, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей. Реализация заключается в повседневной и ежемесячной работе для эффективного претворения в жизнь маркетингового плана. Если маркетинговое планирование задается вопросами что и почему, то реализация задает вопросы кто, где, когда и как.

Компания должна иметь людей способных проводить анализ рынка, планирование маркетинговых мероприятий, их осуществление и контроль. Пока компания невелика, всю работу по маркетингу – исследования, рекламу, продажи, обслуживание покупателей и пр. – может выполнять один человек. По мере роста компании встает вопрос об организации отдела маркетинга для планирования и осуществления маркетинговой деятельности. В больших компаниях в таких отделах работает множество специалистов.

Маркетинговая деятельность в современных компаниях организована по-разному. Наиболее распространенная форма – это функциональная организация, когда во главе различных направлений маркетинговой деятельности стоят специалисты по этому виду деятельности – менеджеры по продажам, менеджеры по рекламе, менеджеры по маркетинговым исследованиям, сервис–менеджеры и менеджеры по новым товарам (см рис. 1.9).

Рис. 1.9. Функциональная организация службы маркетинга

Директор по маркетингу

Менеджер по продажам

Менеджер по рекламе

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Сервис-менеджер

Менеджер по новым товарам

В компаниях, продающих свой товар по всей стране и за рубежом, часто используется организация по географическому принципу, при которой за сотрудниками, занимающимися продажами и маркетингом, закреплены определенные страны, регионы и области. Организация по географическому принципу позволяет торговым агентам работать непосредственно на закрепленной за ними территории, лучше узнавать свих покупателей и сократить расходы, связанные с командировками (см. рис. 1.10).

Компания с большим разнообразием товаров или торговых марок часто организует управление по товарам или торговым маркам. При таком подходе менеджер по товару разрабатывает и реализует стратегию и маркетинговую программу по определенному товару или торговой марке (см. рис. 1.11).

Для компаний, продающих одну товарную группу на многочисленных и разнотипных рынках с различными потребностями и предпочтениями, более эффективна организация управления по рынкам. Организация управления по рынкам напоминает организацию по товарам.

Директор по маркетингу

Менеджер по маркетингу

Менеджер по рекламе

Менеджер национальной службой продаж

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Менеджер по новым товарам

Менеджеры региональных служб

Менеджеры зональных служб

Торговые агенты

Рис. 1.10. Организация по географическому принципу

Рис. 1.11. Организация по товарному принципу

Директор по маркетингу

Менеджер по маркетингу

Менеджер по рекламе

Менеджер по товарной номенклатуре

Менеджер по маркетинговым исследованиям

Менеджер по новым товарам

Менеджеры по группам товаров

Менеджеры по товарам

## 1.5. Контроль за осуществлением маркетинговых мероприятий

Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Системы маркетингового контроля нужны для того, чтобы быть уверенным в эффективности и эффектности деятельности компании. Контроль маркетинга – процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей.

В настоящий момент большая часть компаний практикуют три типа маркетингового контроля:

* контроль за выполнением годовых планов;
* контроль прибыльности;
* стратегический контроль.

Типы маркетингового контроля в сравнении рассмотрены в таблице 1.4.

Таблица 1.4. Сравнительная характеристика типов маркетингового контроля.

| Тип контроля | Основные ответственные за его проведение | Цель контроля | Примеры и методы контроля |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Контроль за выполнением годовых планов
 | * Высшее руководство
* Руководство среднего звена
 | Убедиться в достижении намеченных результатов | * Анализ возможностей сбыта
* Анализ доли рынка
* Анализ соотношения между затратами на маркетинг и валовым доходом
* Наблюдение за отношением клиентов
 |
| 1. Контроль прибыльности
 | Контролер по маркетингу | Выяснить, значение рентабельности СЭБ | Рентабельность в разбивке по товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам, объемам заказа |
| 1. Стратегический контроль
 | * Высшее руководство
* Ревизор маркетинга
 | Выяснить степень эффективности маркетинговых мероприятий и наличие других маркетинговых возможностей | Ревизия (аудит) маркетинга |

Цель контроля за выполнением годовых планов – убедиться, действительно ли компания вышла на запланированные на конкретный год показатели валового дохода, прибыльности и прочие целевые параметры. Контроль этого типа включает в себя четыре этапа (см. рис. 1.12).

Во-первых, руководство должно заложить в годовой план контрольные показатели в разбивке по месяцам и (или) кварталам. Во-вторых, необходимо организовать замеры показателей рыночной деятельности фирмы. Для этого используются инструменты финансовой, бухгалтерской и управленческой отчетности компании. В-третьих, необходимо выявлять причины несоответствия плановых и реальных показателей деятельности. В-четвертых, руководство компании должно предпринимать меры по корректировке деятельности фирмы и ликвидации разрыва между поставленными целями и достигнутыми результатами.

Рис. 1.12. Этапы процесса контроля за выполнением годовых планов

Цели (Чего мы хотим достичь?)

Замеры показателей (Что происходит?)

Причины (Почему так происходит?)

Корректирующие мероприятия (Что надо сделать для исправления положения?)

Установление контрольных показателей

Замеры показателей рыночной деятельности

Анализ деятельности

Корректирующие действия

Особое внимание следует уделить приемам и методам контроля за выполнением планов.

Анализ возможностей сбыта заключается в замерах и оценке фактических продаж и валового дохода в сопоставлении с плановыми. Источником информации может служить маркетинговые отчеты подразделений сбыта или данные бухгалтерской отчетности.

Однако, анализ возможностей сбыта еще не позволяет судить о рыночном положении фирмы. Для этого собственный валовой доход необходимо сопоставить с аналогичным показателем конкурентов в процессе проведения анализа доли рынка. Тенденция изменения объемов валового дохода и его темпы могут не совпадать со среднерыночными и данными конкурентов. Источниками данной информации могут служить данные государственной статистической отчетности, данные маркетинговых исследований и другие источники коммерческой информации.

После анализа рыночных показателей необходимо выяснить количество ресурсов, которое тратиться на достижение полученных результатов. Инструментом этого типа контроля служит анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом. Причем, желательным является получение аналогичных данных у основных конкурентов. Основными внутренними источниками служат маркетинговые отчеты, а внешними – данные коммерческой разведки и аудита расходов на рекламу и маркетинг конкурентами.

Благоприятная картина, полученная в результате проведения трех предыдущих этапов, может быть значительно откорректирована в результате наблюдения за отношением клиентов. Основными инструментами, применяемыми на этом этапе контроля, являются маркетинговые исследования, система клиентских жалоб и предложений, потребительские панели и опросы клиентов.

Корректирующие действия, предпринимаемые в процессе осуществления маркетингового контроля, носят, как правило, тактический характер. Однако, следует помнить, что многие решения стратегического характера вначале выглядят как текущие или временные. Перед принятием тех или иных корректирующих действий следует предпринять попытку планирования результатов планируемых мероприятий. Для этого используются методы статистического учета и экономического моделирования.

Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом, который является составной частью контроля годового плана, позволяет судить об эффективности сбытовой политики компании. Об эффективности менеджмента и производственной деятельности компании можно судить после проведения контроля прибыльности и рентабельности отдельных СЭБ. Данный вид контроля проводят в разрезе различных аспектов: товарного, территориального, клиентского, производственного, эффективности собственного торгового персонала. Такая информация необходима при принятии решения о будущем тех или иных СЭБ и используется в процессе проведения маркетингового аудита. Решения, принимаемые на этом этапе контроля, как правило, носят стратегический характер, и требую особенно тщательного моделирования и планирования.

# РАЗДЕЛ 2. Технико-экономическая характеристика ООО «Компания «Юнивест Маркетинг»

ООО «Компания «Юнивест Маркетинг» основана 28 июня 1994 года. Деятельность предприятия регулируется Законом Украины «Про предприятие», уставом, а также другими нормативными документами и законодательными актами. Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица. Предприятие имеет право заниматься хозяйственной деятельностью, исходя из целей и заданий, составлять договора, нести ответственность согласно своей обязанностей. Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, обеспечивает социальное развитие и стимулирование работников за счет накопленных средств, несет полную ответственность за результаты собственной хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед поставщиками и потребителями, бюджетом, банками, а также перед трудовым коллективом согласно действующему законодательству.

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

Предприятие создано и действует в виде общества с ограниченной ответственностью. В качестве учредителей компании выступают компания «Юнивест Трайдинг» (Германия) и ООО «Информ» (Украина).

Основным видом деятельности ООО «Компания «Юнивест Маркетинг» является изготовление полиграфической продукции и оказание полиграфических услуг.

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

Источниками формирования имущества предприятия являются:

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

Предприятие осуществляет учет всей своей деятельности, контроль за ходом производства продукции и услуг, ведет оперативный бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке установленном законодательством.

Основные показатели деятельности ООО «Компания «Юнивест Маркетинг» в 2000-2001 году приведены в таблице 2.1. Часть показателей получена из бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, другие показатели рассчитаны на их основе.

Таблица 2.1. Показатели хозяйственной деятельности ООО «Компания «Юнивест Маркетинг» в 2000-2001 году.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп. | Показатель | Единица измерения | 2 000 г. | 2 001 г. | Темпы роста, % |
| 1 | Доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. грн. | 35 852,00 | 49 501,40 | 138,07 |
| 2 | Налог на добавленную стоимость | тыс. грн. | 5 161,00 | 7 835,00 | 151,81 |
| 3 | Налог на рекламу | тыс. грн. | 56,00 | 78,90 | 140,89 |
| 4 | Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. грн. | 30 635,00 | 41 587,50 | 135,75 |
| 5 | Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. грн. | 24 714,00 | 34 066,30 | 137,84 |
| 6 | Валовая прибыль | тыс. грн. | 5 921,00 | 7 521,20 | 127,03 |
| 7 | Другие операционные доходы | тыс. грн. | 1 369,00 | 1 971,10 | 143,98 |
| 8 | Административные затраты | тыс. грн. | 2 711,00 | 3 050,10 | 112,51 |
| 9 | Затраты на сбыт | тыс. грн. | 1 641,00 | 3 319,80 | 202,30 |
| 10 | Другие операционные затраты | тыс. грн. | 1 175,00 | 1 525,60 | 129,84 |
| 11 | Финансовый результат от операционной деятельности | тыс. грн. | 1 763,00 | 1 596,80 | 90,57 |
| 12 | Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения | тыс. грн. | 1 763,00 | 1 596,80 | 90,57 |
| 13 | Налог на прибыль от обычной деятельности | тыс. грн. | - | 479,00 | - |
| 14 | Финансовые результаты от обычной деятельности | тыс. грн. | 1 763,00 | 1 117,80 | 63,40 |
| 15 | Чистая прибыль | тыс. грн. | 1 763,00 | 1 117,80 | 63,40 |
| 16 | Количество работающих | чел. | 385 | 496 | 128,83 |
|  | В том числе: |  |  |  |  |
| 17 | Административно-управленческого персонала | чел. | 138 | 149 | 107,97 |
| 18 | Производственного персонала | чел. | 247 | 347 | 140,49 |
| 19 | Производительность труда | тыс. грн. | 145,15 | 142,66 | 98,28 |
| 20 | Средняя заработная плата | грн. | 551,73 | 590,69 | 107,06 |

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

В компании «Юнивест Маркетинг» отсутствует единая служба маркетинга, а затраты на рекламу и стимулирование сбыта носят разовый и бессистемный характер. Такое положение дел позволяет сделать вывод о том, что весь рост затрат на сбыт продукции был получен за счет увеличения операционных затрат на содержание отделов продаж. Этот вывод подтверждает и тот факт, что в 2000 году в компании существовал один отдел, а к концу 2001 года – три отдела, которые структурно входили во вновь сформированный департамент продаж. Оценить целесообразность и эффективность данного мероприятия для компании можно будет, только проанализировав данные последующих периодов.

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

Как и в большинстве молодых компаний, всей маркетинговой деятельность на начальных этапах руководил генеральный директор, который сосредоточил в своих руках, практически, все маркетинговые функции. Такая маркетинговая политика компании была оправдана в связи с высокой профессиональной подготовкой генерального директора, а также с точки зрения экономии ресурсов и поддержания единого и динамичного стиля развития компании. Однако, по мере роста компании, генеральным директором все больше внимания отдавалось вопросам общего управления компанией, и все меньше внимания вопросам финансового менеджмента, снабжения, логистики, маркетинговой деятельности.

В 2000 году компания была реструктуризирована и получила дивизионную структуру. Дивизионы компании получили названия «департаментов». Во главу департаментов были назначены директора, которые вместе составляют совет директоров под руководством генерального директора.

В настоящий момент компания включает в себя следующие департаменты:

* департамент продаж;
* департамент снабжения и логистики;
* департамент кадров;
* департамент производства;
* финансовый департамент.

К сожалению, ни одно из существующих подразделений не занимается непосредственно вопросами маркетинговой деятельности компании в целом. Отдельные маркетинговые функции выполняются менеджером по маркетингу департамента продаж. Однако общее руководство маркетинговой деятельностью на предприятии отсутствует.

На этом фоне актуальность рассмотренной темы для самой компании очень высока, так как позволяет пересмотреть отношение руководства компании к маркетинговой деятельности в целом и отдельным ее аспектам.

Основную деятельность «Юнивест Маркетинг» ведет на рынке полиграфических услуг по допечатной подготовке, печати и послепечатной доработке полиграфической продукции. Подавляющее большинство клиентов компании в настоящий момент относятся к следующим сегментам:

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

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

* размытость терминов и отсутствие их однозначного толкования. Например, некоторые операторы рынка относят к рекламной полиграфии всю продукцию, вплоть до визиток. А можно ли отнести к рекламной полиграфии, например, корпоративные папки, фирменные бланки или тампо-печать на ручках и футболках? Рынок же журнальной полиграфии достаточно разнообразен. Его сегментируют и по качеству исполнения, и по тиражу, и по предназначению издания, и по периодичности выхода;
* большая часть полиграфических компаний, например, рассматривает бумажно-беловую продукцию как сопутствующее, а не основное направление деятельности, и не выделяет его из общего денежного потока;
* рынок полиграфических услуг в целом находится в аморфном состоянии. Основные операторы рынка не устоялись. Относительно низкая конкуренция во всех сегментах рынка и универсальность оборудования позволяют достаточно быстро менять специализацию типографий и вид выпускаемой продукции;

Исходя из всех выше названых причин, менеджмент компании определил основные признаки рынка для трех направлений на основании метода экспертных оценок. В качестве экспертов выступали сотрудники отделов продаж «Юнивест Маркетинг», клиенты компании и специалисты отраслевых периодических изданий. Сводные результаты анализа данных опроса приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Основные черты рынка полиграфических услуг г. Киева.

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

Конкуренция на рынке полиграфических услуг достаточно высокая, но несколько однобокая. Она обусловлена, как и везде на украинском рынке, не большим количеством предложений, а скудностью бюджета клиента. Другими словами, имеет место кризис псевдо перепроизводства в условиях недостатка минимально необходимой покупательной способности клиента. Эта особенность ситуации на рынке и порождает фирмы-однодневки, которые, спекулируя на желании клиента сэкономить как можно больше, печатают с очень низким качеством и примитивной послепечатной доработкой, «развращая» тем самым и клиента и конечного потребителя.

На динамике развития рынка полиграфии, как и на всех остальных рынках, сильно сказываются общеэкономические спады и подъемы. До августа 1998 г. темпы развития этого сегмента были достаточно неплохие. Однако «августовский кризис» 1998 г. привел к уходу ведущих западных компаний с украинского рынка или существенному сокращению бюджетов на рекламу. Отечественный производитель промышленной продукции к тому времени был очень слаб, и не смог заполнить образовавшуюся нишу вплоть до настоящего времени. В результате общей стабилизации экономической ситуации за последний год, наблюдается некоторое оживление на полиграфическом рынке, но следует помнить, что деньги на рекламу тратятся в последнюю очередь, когда наступают проблемы с продажами в условиях достаточной покупательной способности потребителя.

Отечественный производитель товаров и услуг, который пока вяло и неохотно выступает заказчиком ввиду отсутствия средств, имеет достаточно слабое понимание о том, что можно сделать с бумагой, кроме как «согнуть». Но отечественный производитель – это именно тот резерв, который существует у рынка полиграфии. Другими словами, после того, как отечественный заказчик «созреет» до вложения значительных средств в рекламу, ведущим операторам рынка придется заниматься еще и формированием его вкуса к хорошим изделиям.

Сезонные колебания рынка полиграфических услуг – неизбежный процесс, с которым приходится мириться. Пик продаж приходится на осень – начало зимы и весну.

Рынок бумажно-беловой продукции имеет другой характер сезонности. Пик продаж приходится на конец весны и лето. Небольшой рост наблюдается в январе. Это направление полиграфических услуг как раз и получило свое развитие в «Юнивест Маркетинге», благодаря другому характеру сезонности.

# РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 3.1. Анализ факторов макросреды предприятия

Совершенно очевидно, что благополучие компании «Юнивест Маркетинг» зависит не только от деятельности самой компании и ее сотрудников, но и от противоборства комплексов маркетинга, применяемых различными фирмами, от тенденций и событий, происходящих в маркетинговой среде. Как уже отмечалось в теоретической части данной работы, маркетинговая среда представляет собой совокупность «не поддающихся контролю» сил, с учетом которых компания должна разрабатывать собственный комплекс маркетинга. Или, согласно Ф. Котлеру, маркетинговая среда – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами компании и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества [12. С. 103].

Будучи изменчивой, налагающей ограничения и неопределенность на деятельность компании, маркетинговая среда глубоко затрагивает деятельность предприятия. Маркетинговая среда слагается из микросреды и макросреда. Рассмотрим последовательно оба этих явления.

Начнем с макросреды предприятия. Макросреда представлена силами широкого социального плана, которые оказывают влияние на само предприятие и на его микросреду. К таким силам, по мнению автора, следует относить факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

При анализе макросреды предприятия автором была применена методика составления и анализа экспертных оценок. Для каждого отдельного фактора макросреды выделялись наиболее существенные критерии, которые были внесены в опросные листы. В опросных листах группа экспертов должна была проставить не только степень влияния того или иного критерия на деятельность компании, но и тенденцию (вектор) влияния данного критерия как благотворного (вектор со знаком «+») или отрицательного (вектор со знаком «-»). В качестве группы экспертов выступали сотрудники компании (менеджмент и рядовой персонал), клиенты компании, сотрудники ведущих операторов рынка.

Результаты экспертного опроса были сведены в таблицы по каждому отдельному фактору. Первая колонка любой из ниже приведенных таблиц носит наименование фактора, вторая – важность данного фактора для рынка полиграфических услуг, третья – влияние на деятельность компании, четвертая – направление и модуль влияния данного фактора, и пятая колонка – степень важности данного фактора для деятельности компании. Данные пятой колонки таблиц получены как произведение второй третьей и четвертой.

*Демографические факторы* оказывают на деятельность предприятия самое глобальное и существенное влияние, т.к. они определяют портрет потребителя его товаров и услуг, сотрудников, партнеров, конкурентов и т.п. В производственной сфере обязательно необходимо иметь в виду результаты исследования демографических факторов и социальной среды, особенно в области структурных изменений. Именно социальная среда оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых зависит направленность и размер потребительского спроса, а значит и возможности компании реализовать свою продукцию. В анализе демографических факторов и социальной среды необходимо выявить влияние следующих факторов:

* количество потенциальных потребителей (структура населения, изменения в отдельных группах);
* наличие и потенциальное количество рабочей силы;
* квалификационные характеристики рабочей силы.

Важнейшей составной частью социальной среды является социально-культурная среда, в состав которой входят жизненные ценности и традиции населения. Исследование этих факторов достаточно важно для стратегического управления, т.к. они влияют на мотивацию потребителей и сотрудников. К социально-культурной среде можно отнести следующие аспекты:

* традиции и культурные ценности, уровень образования;
* отношения членов общества друг к другу;
* приятие или неприятие частного предпринимательства;
* отношения предприятие – общественные организации;
* отношения к иностранцам;
* профсоюзная деятельность и влияние профсоюзов на формирование общественного мнения.

Данные о влиянии демографических факторов приведены в таблицах 3.1 и 3.2.

Таблица 3.1. Влияние социальной среды на деятельность компании.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| Количество потенциальных потребителей (структура населения, изменения в отдельных группах и их доходах) | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Наличие и потенциальное количество рабочей силы | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Квалификационные характеристики рабочей силы | 2 | 3 | +1 | 6 |

Данные таблицы 3.1 позволяют сделать следующий вывод: наибольшее положительное влияние на деятельность компании оказывает количество потенциальных потребителей и квалификационные характеристики рабочей силы.

Факторы социально-культурного характера сведены в таблицу 3.2.

Таблица 3.2. Влияние социально-культурной среды на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Традиции и культурные ценности, уровень образования | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Взаимоотношения внутри общества (индивидуум–индивидуум, индивидуум–общество) | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Приятие–неприятие частного предпринимательства | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Отношения компания–общественные организации | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Отношения к иностранцам | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Профсоюзная активность и влияние профсоюзов на формирование общественного мнения | 1 | 1 | 1 | 1 |

Данные таблицы 3.2 свидетельствуют о существенном влиянии традиций, культурного уровня и уровня образования, а также отношения к иностранцам.

Рассмотрим теперь *экономические факторы*.

Изучение экономической среды позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы общества. Совершенно очевидно, что эти знания являются жизненно необходимыми для компании, поскольку она (компания) как раз и строит свою деятельность на использовании ресурсов. При рассмотрении экономической среды предприятия следуют обратить внимание на следующие факторы:

* характер экономики и экономических процессов (в том числе влияние инфляции и дефляции);
* система налогообложения и качество экономического законодательства;
* масштабы правительственной поддержки отдельных отраслей;
* общая коньюктура национального рынка;
* размеры и темпы изменения размеров рынка;
* размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании;
* состояние фондового рынка;
* инвестиционные процессы;
* ставка банковского процента;
* система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен;
* стоимость земли.

В настоящий момент складывается в общем позитивная макроэкономическая ситуация в экономике Украины. По результатам экономического развития в 2001 г. достигнут общий рост ВВП. Национальная валюта, гривна, демонстрирует высокую стабильность. Уровень инфляции по данным 2001 года составил 12,7%.

К основным дестабилизирующим факторам следует отнести противоречивость и нестабильность налогового законодательства, неразвитость фондового и инвестиционного рынка, достаточно высокую степень государственного вмешательства в систему рыночного ценообразования и отсутствие развитой законодательной базы для в сфере земельных отношений (не смотря на принятие Верховной Радой Закона Украины «О земле»).

В связи с принятием Верховной Радой Закона Украины «Про внесение изменений в некоторые законы Украины по вопросам налогообложения» от 22.03.01 прогнозируется резкий рост рынка полиграфических услуг. Закон предполагает:

* освобождение от оплаты таможенного сбора и НДС на импортируемые полиграфические материалы, сырье, оборудование, запасные части;
* освобождение от включения в состав общих валовых доходов плательщика налога доходов, полученных от продажи издательской продукции заказчику или непосредственному потребителю.

Влияние экономических факторов сведено в таблице 3.3.

Таблица 3.3. Влияние экономической среды на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Общий уровень экономического развития | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Система налогообложения и качество экономического законодательства | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Уровень развития конкурентных отношений | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Масштабы правительственной поддержки отрасли | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Общая коньюктура национального рынка | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Размеры и темпы изменения размеров рынка | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Состояние фондового рынка | 1 | 1 | -1 | -1 |
| Инвестиционные процессы | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Ставка банковского процента | 3 | 1 | -1 | -3 |
| Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Стоимость земли | 2 | 2 | -1 | -4 |

Как видно из приведенной таблицы, факторы экономической среды оказывают отрицательно и положительное влияние на деятельность компании. При этом наибольшее положительное влияние имеют следующие факторы:

* размеры и темпы изменения размеров рынка;
* размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании;
* инвестиционные процессы.

А наибольшее отрицательное влияние оказывают факторы:

* общий уровень экономического развития;
* система налогообложения и качество экономического законодательства;
* уровень развития конкурентных отношений.

В некоторых теориях *природно-экологические факторы* занимают одно из ведущих мест. Основной причиной, которая объясняет такое отношение к природной среде в этих теориях, является тезис о том, что развитие предпринимательства сдерживается ограниченностью ресурсов.

Природно-экологическая среда характеризуется следующими факторами:

* природно-климатические условия;
* размещение больших промышленных центров;
* территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов;
* состояние экологической среды и ее влияние на производство.

Анализ природно-экологических факторов приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4. Влияние природно-экологической среды на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Природно-климатические условия | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Размещение больших промышленных центров | 2 | 2 | +1 | -4 |
| Состояние экологии и ее влияние | 3 | 3 | -1 | -9 |

Из таблицы видно, что природно-экологическая среда оказывает в целом негативное влияние на деятельность компании. Объясняется данный факт тем, что основным сырьем в производственном процессе является бумага, а запасы целлюлозы и промышленной древесины сильно ограничены, из-за чего цены на бумагу постоянно растут.

Влияние *научно-технических факторов* проявляется в общемировые тенденции развития электронных средств коммуникации, что оказывает отрицательное влияние на полиграфическую индустрию. В связи с экономическим отставанием Украины данный фактор начнет оказывать заметное влияние не ранее через 5-7 лет.

В настоящее время в развитых странах наблюдается тенденция «расползания тиражей», суть которой состоит в том, что тиражи полиграфической продукции печатаются в месте их непосредственного потребления, а не развозятся готовыми по территории страны. Такой подход позволяет заказчикам учитывать региональные потребительские вкусы и снизить транспортные затраты. В ответ на эту тенденцию производители полиграфического оборудования ведут разработки технологий оперативной полиграфии, например «цифровая печать», «computer-to-plate». Факторы научно-технической среды проанализированы в таблице 3.5.

Таблица 3.5. Влияние научно-технической среды на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Появление «технологических прорывов» | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Сокращение или продление жизненного цикла технологий | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Удельный вес наукоемких технологий в производстве | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Требования к научно-технологическому уровню производства, обеспечивающие конкурентоспособность | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Требования к квалификации кадров | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Требования к научно-техническому уровню конкурентоспособной продукции | 2 | 2 | +1 | 4 |

Научно техническая среда оказывает положительное влияние на деятельность компании, что объясняется высоким уровнем механизации и автоматизации полиграфического производства. Среди факторов, оказывающих наибольшее положительное влияние, следует отметить:

* появление «технологических прорывов»;
* требования к квалификации кадров.

*Политико-правовые факторы* оказывают наиболее существенное влияние на деятельность компании особенно в переходных экономиках, каковой является экономика Украины. Изучение этих факторов должно сосредотачиваться на выяснении того, как правительство и законодательные органы относятся к развитию той или иной отрасли национальной экономики, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законодательных актов.

Общая политическая обстановка на Украине достаточно сложная. В марте 2002 г. проведены парламентские выборы, результаты которых оказали значительное влияние на расстановку политических сил. Значительное влияние на политическую обстановку на Украине оказывают внешние политические факторы, влияние России и США. Существующий расклад политических сил ведет к нестабильной экономической политике и частой смене правительств. Политико-правовая среда представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6. Влияние политико-правовой среды на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отношение государства к собственности | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Политическая стабильность в государстве | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Характер отношения государства к отрасли | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Уровень регулирования и контроля со стороны государства | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Политика государства в подготовке кадров для отрасли | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Таможенная политика государства | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Законы и нормативные акты | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Эффективность правовой системы | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Практическая реализация законодательства | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Степень неукоснительности действия всех правовых норм | 2 | 2 | -1 | -4 |

Анализ показывает, что политико-правовая среда имеет общее отрицательное воздействие на деятельность компании. Среди положительных факторов следует отметить некоторую либерализацию таможенной политики в комплексе с ее практической реализацией, а также наличие авторитетных учебных заведений в области полиграфического производства.

После подробного анализа влияния всех факторов внешней среды на деятельность предприятия их необходимо свести в единую таблицу, элементы которой будут в дальнейшем использоваться при проведении SWOT-анализа (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7. Важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность компании.

| Факторы внешней среды | Позитивное влияние | Степень важности | Негативное влияние | Степень важности |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Демографическая среда | 1. Количество потенциальных потребителей
2. Квалификационные характеристики рабочей силы
3. Традиции и культурные ценности, уровень образования
4. Отношение к иностранцам
 | 9669 |  |  |
| Экономическая среда | 1. Размеры и темпы изменения размеров рынка
2. Размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании
3. Инвестиционные процессы
 | 969 | 1. Общий уровень экономического развития
2. Система налогообложения и качество экономического законодательства
3. Уровень развития конкурентных отношений
 | -9-9-6 |
| Природно-экологическая среда | 1. Природно-климатические условия
 | 6 | 1. Территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов
2. Состояние экологии и ее влияние
 | -6-9 |
| Научно-техническая среда | 1. Появление «технологических прорывов»
2. Требования к научно-технологическому уровню производства, обеспечивающие конкурентоспособность
3. Требования к квалификации кадров
 | 969 |  |  |
| Политико-правовая среда | 1. Политика государства в подготовке кадров для отрасли
2. Практическая реализация законодательства
3. Таможенная политика государства
 | 964 | 1. Политическая стабильность в государстве
2. Характер отношения государства к отрасли
3. Уровень регулирования и контроля со стороны государства
4. Законы и нормативные акты
 | -9-9-9-9 |

Следующим элементом анализа маркетинговой среды предприятия является ее внутренняя среда или микросреда.

## 3.2. Анализ факторов микросреды

В теоретической части работы неоднократно упоминались составные части микросреды предприятия (см. рис. 1.1). Ниже приведен подробный анализ составляющих элементов внутренней маркетинговой среды.

Исследование внутренней маркетинговой среды было проведено методике аналогичной использованной при исследовании макросреды. Однако, основное отличие состоит в том, что в этом исследовании частично используются материалы маркетингового исследования, которое проводилось специалистами «Украинской маркетинговой группы» в феврале 2002 года. Из указанного маркетингового исследования получены данные, касающиеся основных рынков компании.

Цель маркетингового исследования состояла в анализе ситуации на рынке рекламной полиграфии:

* максимально возможное определение доли рынка «Юнивест Маркетинг» и других операторов рынка как прямыми, так и непрямыми методами;
* построение рейтингов компаний, представленных на рынке рекламной полиграфии;
* создание (на базе системы рейтингов) интегрального показателя, дающего представление о позициях «Юнивест Маркетинг» на полиграфическом рынке Киева.

Методология проведения исследования использовала следующие приемы:

* прямой метод – непосредственно при опросе респондентам задавались прямые вопросы о доле рынка компаний;
* непрямой метод – респондентам предлагалось составить рейтинг рекламных агентств, задавались вопросы о предпочтениях респондентов и т.д. и на основе полученной информации высчитывается доля рынка;
* метод экспертных оценок – мнения экспертов были проанализированы с составлением средне арифметических показателей в электронных таблицах.

Данные полученные от «Украинской маркетинговой группы» приведены в приложении А.

Рынки.

В технико-экономической характеристики предприятия автором были приведены основные сегменты полиграфического рынка Киева, а также вкратце упоминалось об используемых принципах сегментации рынка. Ниже следует более подробное рассмотрение данной проблемы.

Сегментировать рынок целесообразно с точки зрения:

* бизнес-схем, которые используются клиентами компании для достижения своих рыночных целей, для выработки политики скидок и анализа ведущих потребностей данного рыночного сегмента;
* продуктов, потребляемых клиентами компании, для отслеживания действий конкурентов, разработки новых продуктов и внедрения передовых технологий продаж, производства и управления;
* истории, динамики и объемов продаж, для выработки целенаправленной и индивидуализированной политики продаж и стимулирования сбыта по отношению к конкретным клиентам (политика ключевых клиентов).

С точки зрения используемых *бизнес-схем* всех клиентов можно сегментировать на:

* рынок производителей;
* рынок промежуточных продавцов;
* потребительский рынок;
* рынок государственных учреждений;
* международный рынок.

Рынок производителей (типографии, издательства).

Рынок производителей – это организации, приобретающие товары и услуги компании для использования их в дальнейшем производстве. К рынку производителей относятся:

* малые типографии, имеющие недостаточный парк оборудования по послепечатной доработке, которые заказывают в компании окончательную или промежуточную доработку тиража;
* малые типографии и издательства, не имеющие оборудования для цветоделения и сканирования, которые приобретают у компании услуги по допечатной подготовке.

*Рынок промежуточных продавцов (рекламные и дизайнерские агентства).*

Рынок промежуточных продавцов – это организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их конечному потребителю с прибылью для себя. К рынку промежуточных продавцов компании относятся:

* рекламные и дизайнерские агентства, частные лица, заказывающие полиграфическую продукцию с целью их дальнейшей перепродажи конечному потребителю;
* издательства и редакции, издающие журналы, каталоги, газеты и т.п.;
* оптовые, посреднические и розничные компании, занимающиеся реализацией бумажно-беловых товаров и канцелярской продукции.

*Потребительский рынок (представительства, торговые и производственные компании).*

Потребительский рынок – это отдельные организации, приобретающие полиграфические услуги для личного потребления (рекламная продукция, вспомогательные материалы). К потребительскому рынку компании относятся:

* представительства иностранных производственных и торговых компаний, которые заказывают полиграфическую продукцию для обеспечения собственных рекламных мероприятий и внутреннего потребления (фирменные бланки, конверты, канцелярская продукция, визитные карточки);
* отечественные производственные, торговые и консультационные компании, заказывающие полиграфическую продукцию с теми же целями.

*Рынок государственных учреждений.*

Рынок государственных учреждений – государственные организации, приобретающие товары и услуги для их последующего использования в сфере коммунальных услуг.

На рынок государственных учреждений компания выходит эпизодически. Например, в феврале–марте 2002 года компания выиграла тендер на изготовление полиграфической продукции для обеспечения очередных парламентских выборов. Тендер проводился согласно официальной процедуре Центральной избирательной комиссией Украины.

*Международный рынок.*

Международный рынок – это покупатели за рубежом страны. В настоящее время компания с международным рынком не работает.

С точки зрения *продуктов*, потребляемых клиентами компании рынок можно сегментировать следующим образом.

*Сегмент потребителей рекламной полиграфии* – рекламные и дизайнерские агентства, рекламные и маркетинговые подразделения торговых и производственных компаний.

*Сегмент потребителей книжно-журнальной продукции* – редакции и издательства периодической литературы (журналы, газеты), научно-популярной и прочей литературы.

*Сегмент потребителей услуг допечатной подготовки* – малые типографии, рекламные и дизайнерские агентства, издательства.

*Сегмент потребителей бумажно-беловой продукции* – оптовые посредники и розничные продавцы бумажно-беловой продукции.

Сегментировать рынок с точки зрения анализа истории, динамики и объемов продаж не представляется возможным ввиду отсутствия системы работы с клиентами, что является одним из слабых мест в политике продаж компании. В настоящее время эти данные. В связи с этим возникают следующие проблемы:

* невозможность формирование прозрачной и привлекательной политики стимулирования сбыта в виде скидок, бонусов и т.п.;
* невозможность анализа истории и динамики продаж в разрезе продуктов, рынков, отдельных клиентов и временных периодов;
* высокую вероятность потери большого количества клиентов, обусловленную уходом любого менеджера отдела продаж.

На основании отчетов отделов продаж и данных бухгалтерского учета в ниже приведенной схеме выполнено сегментирование клиентов по валовому объему сделок в 2001 году (см. рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Сегментирование клиентов по объему сделок в 2001 году и количество клиентов в сегментах.

Анализ структуры продаж полиграфической продукции выполненный по данным за 2001 год позволяет сделать следующие выводы:

* всех клиентов компании можно разделить на крупных, средних и мелких;
* доли сегментов в общем количестве клиентов распределены следующим образом: крупные – 5%; средние – 6%; мелкие – 89%;
* доли оборотов сегментов в общем объеме продаж распределены следующим образом: крупные – 68%; средние – 14%; мелкие – 18%.

Таким образом, политика продаж компании должна быть направлена на расширение сотрудничества с крупными клиентами и сворачивание сотрудничества с мелкими.

Ниже приведена аналитическая таблица влияния фактора «покупателя» на деятельность компании, выполненная на основании данных маркетингового исследования и данных экспертных оценок сотрудников компании.

Таблица 3.8. Влияние клиентской среды на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Соотношение степеней зависимости:покупателя от продавца;продавца от покупателя | 33 | 33 | +1-1 | 9-9 |
| Объем закупок, осуществляемых покупателем | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Уровень информированности покупателя | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Наличие замещающих продуктов | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Стоимость «перехода» к другому продавцу | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Чувствительность покупателя к цене, обусловленная общей суммой закупок | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Чувствительность покупателя к цене, обусловленная ориентацией на торговую марку, качество и размер его доходов | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Количество и концентрация покупателей | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Характер спроса на продукцию | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Эластичность спроса | 1 | 2 | +1 | 2 |
| Уровень доходов целевых групп покупателей | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Наличие состоятельных покупателей | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Готовность покупателей к использованию продукции и услуг | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Степень стандартизации производимой продукции | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Степень влияния производимой продукции на качество производства или потребления клиентов | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Уровень обратной интеграции с потребителями | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Оценка качества обслуживания потребителями | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Мотивация покупки | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Привязанность потребителей к торговой марке | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Оценка надежности и мощности каналов распределения, доступность товаров, реакция на рекламу и стимулирование сбыта | 2 | 3 | -1 | -6 |

Факторы влияния, указанные в таблице подтверждают приведенную выше специфику потребителей полиграфической продукции и результаты маркетингового исследования. Наибольшее отрицательное влияние на деятельность компании оказывают следующие факторы:

* высокая степень зависимости продавца от покупателя;
* оценка качества обслуживания клиентов;
* деятельность компании в области рекламы, стимулирования сбыта и поддержания каналов товародвижения.

Среди положительно влияющих факторов отмечены следующие:

* высокая степень зависимости покупателя от продавца и высокая стоимость «перехода» к другому продавцу;
* чувствительность покупателя к цене, обусловленная ориентацией на торговую марку и привязанность к торговой марке;
* качество производимой продукции на качество производства или потребления клиента.

Конкуренты.

Под конкурентами компании понимается следующее. Конкуренты – альтернативные товары, услуги, взаимоотношения, способные удовлетворить нужды и потребности клиента, а также юридические и физические субъекты, предоставляющие эти товары, услуги и взаимоотношения.

Все конкуренты делятся на четыре вида:

* желания-конкуренты – весь набор желаний клиента по удовлетворению различных, возникающих у него, потребностей (например, для увеличения выпуска продукции можно вложить средства в развитие производства или в создание системы стимулирования сбыта);
* товарно-родовые конкуренты – набор возможностей по удовлетворению какого-либо конкретного желания (например, увеличить объемы продаж выпускаемой продукции можно за счет снижения цены или повышения расходов на рекламу);
* товарно-видовые конкуренты – разновидности одного и того же способа удовлетворения потребности клиента (например, рекламу о компании можно разместить на радио, в прессе или по телевидению);
* марки-конкуренты – разновидности одного и того же вида товара или услуги, удовлетворяющей конкретную потребность клиента (например, рекламную полиграфическую продукцию можно заказать в нескольких полиграфических компаниях).

Целесообразно рассматривать только марки-конкуренты (компании), как наиболее подверженные целенаправленному влиянию компании. Компании-конкуренты следует рассматривать с точки зрения рынка, на котором происходит конкуренция.

На рынке производителей компания конкурирует:

* в предоставлении услуг допечатной подготовки – с компаниями специализирующимися на этих видах услуг, с издательствами и типографиями, имеющими специализированное оборудование;
* в предоставлении услуг по послепечатной доработке – с компаниями специализирующимися на этих видах услуг (например, тиснение, шелкотрафарет, ламинация), с типографиями, имеющими оборудование по послепечатной доработке.

На рынке промежуточных продавцов компания конкурирует:

* в предоставлении услуг по изготовлению несложной печатной продукции (в том числе, оперативной полиграфии) – с отечественной малыми и средними, государственными и полугосударственными типографиями;
* в предоставлении услуг по изготовлению журнальной продукции – с типографиями, имеющими минимальный комплекс по послепечатной доработке журнальной продукции (фальцовка, листоподбор, скрепление на скобу и термобиндер) и достаточно мощный комплекс печатного оборудования;
* в предоставлении услуг по изготовлению сложной полиграфической продукции (высечка, лакировка, ламинация и т.п.) – с типографиями, имеющими необходимое послепечатное оборудование или активно работающими с субподрядчиками;
* с изготовителями и импортерами бумажно-беловой и канцелярской продукции среднего и высокого качества.

На потребительском рынке компания конкурирует:

* в предоставлении комплекса полиграфических услуг представительствам иностранных компаний и владельцами отечественных торговых марок – с рекламными (особенно сетевыми) и дизайнерскими агентствами, а также средними и крупными типографиями, имеющими мощный комплекс по послепечатной доработке и гарантированное высокое качество;
* в предоставлении комплекса полиграфических услуг отечественным компаниям – с мелкими и средними рекламными и дизайнерскими агентствами, средними и мелкими типографиями, имеющими низкую стоимость, среднее и посредственное качество, минимальный комплекс послепечатной доработки;
* с государственными и полугосударственными типографиями, малыми типографиями, имеющими крайне низкую стоимость услуг.

В настоящее время рынок рекламной полиграфии наиболее развитый из всех рынков, на которых работает компания. Высокая норма прибыли и относительная ненасыщенность, которая наблюдалась на этом рынке 3-4 года назад, сделала его крайне привлекательным. Существенным препятствием для входа на рынок новых операторов являлся высокий порог первоначальных капиталовложений. Поэтому большинство компаний проводило политику «накопления капитала», которая состояла в работе на устаревшем и изношенном оборудовании, а также широком использовании субподряда. Качество услуг и цены у этих компаний были достаточно низкими. До недавнего времени главными аргументами в процессе привлечения клиентов у этих компаний были низкие цены и высокая оперативность, что частично компенсировало низкое качество услуг и сервиса.

В это же время компанией «Юнивест Маркетинг» была сделана ставка на клиентов с завышенными требованиями к качеству продукции и сервису, и готовыми за это платить больше. По мере развития рынка качество продукции, которая выпускается большинством полиграфических предприятий, стала выравниваться, а большое количество операторов на рынке обострило конкуренцию и привело ее в разряд ценовых. На этом фоне недостатки компании в плане оперативности выполнения заказа, гибкости ценовой политики, недостаточное внимание к снижению затрат и повышению качества продукции привели к потере некоторой доли рынка. Для восстановления утерянных позиций компания неоднократно снижала цены на собственные услуги и продукцию, что привело к восстановлению доли рынка и полной загрузке оборудования, но снижению объема валовой прибыли.

Аналогичная ситуация наблюдается на рынке услуг допечатной подготовки. Кроме того, благодаря относительно невысокому порогу первоначальных капиталовложений, эта ситуация сложилась еще 3 года назад. Отпускные цены на услуги допечатной подготовки компании «Юнивест Маркетинг» превышают рыночные на 30-45%, что делает активную продажу данных услуг крайне проблематичной.

Наиболее перспективным в настоящее время является рынок книжно-журнальной полиграфии. Ситуация на этом рынке характеризуется следующими моментами:

* относительной новизной рулонной печати на территории Украины;
* стремлением большинства издательств максимально сэкономить на производстве продукции;
* высокой степенью изношенности рулонного печатного оборудования у конкурентов – государственных типографий;
* высокой степенью концентрации этого оборудования у государственных типографий с низким уровнем качества, сервиса и менеджмента;
* относительно высокой стоимостью нового оборудования, дефицитом квалифицированных кадров и сложностью технологических процессов рулонной печати.

Выше перечисленные факторы, а также низкая конкуренция и растущий спрос делают этот сегмент очень привлекательным, и позволяют проводить политику «снятия сливок».

В таблице 3.9 приведен анализ влияния конкуренции на деятельность компании.

Таблица 3.9. Влияние конкурентной среды на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Обслуживаемая доля рынка | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Имидж, опыт | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Финансовое состояние | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Наличие патентов и лицензий | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Наличие передовой стратегии | 3 | 3 | -1 | -3 |
| Наличие и уровень развития информационно-аналитических подразделений | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Способность к маневру, гибкость в приспособлении к изменениям | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Наличие высококвалифицированных кадров | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Уровень сервисного обслуживания | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Виды и количество рекламы | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Уровень планирования | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Связи с общественными организациями | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Финансовые цели | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Отношение к риску | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Существующие ценности и нормы в организации | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Структура организации | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Системы контроля и стимулирования | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Система бухгалтерского и управленческого учета | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Типы руководителей и стиль руководства | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Сформированные представления про будущие направления развития | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Состав совета директоров | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Контрактные обязательства, ограничивающие свободу поведения на рынке | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Регуляторные ограничения со стороны государства | 1 | 2 | +1 | 2 |

В процессе исследования «Украинской маркетинговой группой» была применена иная методика, ею получен портрет основных операторов рынка, но «глазами» потребителя (см. приложение А). Такой подход позволил рассчитать интегральные показатели и рейтинги компаний приведенные ниже.

Таблица 3.10. Рейтинги компаний на рынке полиграфических услуг.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Критерии |
| Наименование компании | Качество печати | Соблюдение сроков выполнения работ | Приемлемые цены | Ориентация всей деятельности на клиента | Современное технологическое оборудование | Высококвалифицированный персонал |
| Блиц Принт | 4,64 | 4,32 | 3,36 | 3,62 | 4,8 | 4,4 |
| Юнивест Маркетинг | 4,55 | 4,05 | 3,65 | 3,83 | 4,57 | 4,2 |
| Диалог Пресс | 4,47 | 4,71 | 4,1 | 4,4 | 4,25 | 4,45 |
| Такі Справи | 4,62 | 4,62 | 3,75 | 4,28 | 4,5 | 4,37 |
| Новий Друк | 4,5 | 4,33 | 3,83 | 4,16 | 4,3 | 3,33 |

Таблица 3.11. Интегральный показатель компании на рынке полиграфических услуг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | Место | Интегральный показатель |
| Диалог Пресс | 1 место | 11,80 |
| Блиц Принт | 2 место | 7,52 |
| Юнивест Маркетинг | 3 место | 5,96 |
| Такі Справи | 4 место | 3,80 |
| Новий Друк | 5 место | 3,41 |

Приведенные результаты анализа, а также расчет доли рынка компании «Юнивест Маркетинг» (см. приложение А) подтверждает мысль, высказанную Ф. Котлером, что компании-середняки подвергаются наибольшему давлению со стороны конкурентов, как «сверху» так и «снизу».

*Система распределения и дилеры.*

Для реализации произведенной полиграфической продукции компания использует принцип прямых продаж непосредственному потребителю. На рынке рекламной и книжно-журнальной полиграфии компания работает «под заказ».

Условно к дилеру на рынке рекламной полиграфии можно отнести дизайнерское агентство «Артель» г. Одесса. Однако отсутствие системы дилерских продаж в данном сегменте не позволяет окончательно определить статус этой компании, т.к. отдел продаж относит данную компанию к сегменту средних промежуточных продавцов.

Накопленный опыт в организации прямых продаж не позволяет компании плодотворно развивать дилерские каналы по продвижению на рынок бумажно-беловой продукции. Существующий отдел продаж пытается работать в данном сегменте с конечными потребителями бумажно-беловой продукции и розничными покупателями, в то время как производственные мощности компании позволяют выпускать оптовые партии этой продукции.

Поставщики.

Поставщики компании делятся на:

* поставщиков оборудования и сервиса;
* поставщиков бумаги и полиграфических материалов;
* поставщиков расходуемых материалов.

Ведущими поставщиками выступают:

* допечатного оборудования – компания «Мак Хауз» (~80% поставок);
* печатного оборудования – представительство компании «Heidelberg» (100% поставок);
* послепечатного оборудования – представительство компании «Muller Martini» (~60% поставок);
* бумаги и полиграфических материалов – группа компаний «Регент» (~40% поставок), компания «Орион Экспорт» (~40% поставок), компания «ЕЛО» (~10% поставок);
* расходуемых материалов - представительство компании «Heidelberg» (~20% поставок), компания «Итрако» (~20% поставок), компания «Сан Кемикл» (~20% поставок), компания «Репро Сервис» (~20% поставок).

Департамент снабжения и логистики – недавно сформированное подразделение, у которого отсутствует ясное понимание задач и поставленных целей, а также разработанная программа по снижению стоимости закупаемых продуктов. Закупаемые материалы не подвергаются должному входному контролю качества, а также отсутствует система предъявления претензий поставщику в случае выпуска брака по причине некачественного сырья и материалов.

С точки зрения контроля этого подразделения отсутствует система сбора данных и анализа об объемах поставок и аналитического контроля доли каждого поставщика компании.

Влияние поставщиков на деятельность компании проанализировано в таблице 3.12.

Таблица 3.12. Влияние поведения поставщиков на деятельность компании.

| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | Направление влияния | Степень важности для компании |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка важности отдельных ресурсов для отрасли | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Ценовая эластичность ресурсов | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Количество и концентрация поставщиков | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Возможности использования ресурсов–заменителей | 1 | 2 | +1 | 2 |
| Наличие компаний – поставщиков заменителей | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Наличие отраслей, использующих аналогичные ресурсы | 1 | 1 | -1 | -1 |
| Оценка затрат конверсии (замены поставщика) | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Уровень специализации поставщиков | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Размер затрат поставщика при смене покупателя | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Степень специализации покупателя в приобретении сырья | 3 | 2 | +1 | 6 |

Анализ таблицы 3.12 позволяет сделать следующие выводы. Наибольшее положительное влияние на деятельность компании оказывают следующие факторы деятельности поставщиков:

* важность поставляемых ресурсов для отрасли;
* количество и концентрация поставщиков в киевском регионе;
* размер затрат поставщика при смене покупателя;
* степень специализации покупателя в приобретении сырья.

Негативно влияют следующие факторы:

* наличие отраслей использующих аналогичное сырье;
* размер затрат покупателя при смене поставщика.

Однако, данные таблицы свидетельствуют о том, что отрицательным влиянием данных факторов можно пренебречь, ввиду их малой величины.

Сведем теперь все факторы влияния микросреды предприятия в одну таблицу.

Таблица 3.13. Влияние факторов микросреды на деятельность компании.

| Факторы внешней среды | Позитивное влияние | Степень важности | Негативное влияние | Степень важности |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Клиентская среда | 1. Степень зависимости покупателя от продавца
2. Объем закупок, осуществляемых покупателем
3. Уровень информированности покупателя
4. Стоимость «перехода» к другому продавцу
5. Чувствительность покупателя к цене, обусловленная ориентацией на торговую марку, качество и размер его доходов
6. Готовность покупателей к использованию продукции и услуг
7. Степень влияния производимой продукции на качество производства или потребления клиентов
8. Мотивация покупки
9. Привязанность потребителей к торговой марке
 | 996999999 | 1. Степень зависимости продавца от покупателя
2. Уровень доходов целевых групп покупателей
3. Уровень обратной интеграции с потребителями
4. Оценка качества обслуживания потребителями
5. Оценка надежности и мощности каналов распределения, доступность товаров, реакция на рекламу и стимулирование сбыта
 | -9-6-6-9-6 |
| Конкурентная среда | 1. Имидж, опыт
2. Финансовое состояние
3. Наличие и уровень развития информационно-аналитических подразделений
4. Наличие высококвалифицированных кадров
5. Финансовые цели
6. Существующие ценности и нормы в организации
7. Системы контроля и стимулирования
8. Система бухгалтерского и управленческого учета
 | 96996969 | 1. Обслуживаемая доля рынка
2. Способность к маневру, гибкость в приспособлении к изменениям
3. Уровень сервисного обслуживания
4. Виды и количество рекламы
5. Уровень планирования
6. Структура организации
7. Типы руководителей и стиль руководства
8. Сформированные представления про будущие направления развития
 | -6-6-6-9-9-6-6-9 |
| Среда поставщиков | 1. Оценка важности отдельных ресурсов для отрасли
2. Количество и концентрация поставщиков
3. Размер затрат поставщика при смене покупателя
4. Степень специализации покупателя в приобретении сырья
 | 9966 |  |  |

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

## 3.3. SWOT-анализ

SWOT-анализ представляет собой перечень сильных и слабых сторон компании, а также перечень возможностей и угроз. Как уже отмечалось выше, SWOT-анализ является составным элементом, как стратегического маркетингового аудита, так и стратегического плана компании.

Наиболее удачной формой составления SWOT-анализа автор считает форму, которая используется киевской консультационной компанией «BDO Баланс-Аудит». Основные принципы такого анализа были опубликованы в журнале «Компаньон» [10. С. 49-55].

Приведенный ниже SWOT-анализ составлен в виде таблицы и содержит не только перечень возможностей и угроз, а также перечень сильных и слабых сторон компании.

Таблица 3.14. Матрица SWOT-анализа компании «Юнивест Маркетинг».

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

Составленная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должна провести компания для совершенствования системы управления маркетингом (см. раздел 4).

## 3.4. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии

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

По мнению автора работы, это немаловажный элемент в процессе подготовки к внедрению маркетинговых подразделений в компании. Наиболее удачная методика оценки разработана московской аудиторской компанией «Полимекс», позволяющая выявить несколько признаков, степень проявления которых в деятельности предприятия характеризует его готовность к использованию стратегического управления и планирования, к работе по маркетинговой стратегии [19. С. 79-86]. Эти признаки проявляются на предприятии в разной мере и характеризуют в конечном итоге его конкурентные преимущества:

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

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

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

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

Общая оценка степени готовности компании представляет собой средневзвешенный бал:

, (3.1)

где:

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

*n –* количество экспертов;

*m –* число рассматриваемых признаков;

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

=

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

2 – если *i*-й признак «важный»;

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

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

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

Рассчитаем по формуле 3.1 следующие пороговые числа:

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

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

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

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

Теперь по формулам:

*b1=bмин+0,75(bсл-bмин)* (3.2);

*bср=0,5(bмин+bмакс)* (3.3);

*b2=bнп+0,25(bмакс-bнп)* (3.4);

рассчитаем пороги *b1=0,275, bср=0,35, b2=0,425* и вынесем рассчитанные пороги на рис. 3.4.1*.*

Степень готовности компании к стратегическому управлению следует оценивать как:

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

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

Таблица 3.15. Готовность компании «Юнивест Маркетинг» к реализации маркетинговой стратегии.

| № пп. | Проявляющиеся признаки | Оценка степени проявления признака |
| --- | --- | --- |
|  | Определенность миссии | проявляется слабо |
|  | Определенность целей и стратегии предприятия | проявляется слабо |
|  | Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации | проявляется не полностью |
|  | Работа по повышению конкурентоспособности предприятия | проявляется не полностью |
|  | Адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям | проявляется слабо |
|  | Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия | не проявляется |
|  | Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления | не проявляется |
|  | Наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития | не проявляется |
|  | Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач | проявляется не полностью |
|  | Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия | проявляется слабо |
|  | Высокий уровень корпоративной культуры | проявляется не полностью |
|  | Наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения | проявляется слабо |
|  | Итоговый рейтинг | 0,308 |

Полученный в таблице 3.15 итоговый рейтинг вынесем на рисунок 3.2.

Рис. 3.2. Шкала оценки готовности компании к реализации маркетинговой стратегии.

*bмин=0,2*

*bсл=0,3*

*bнп=0,4*

*bмакс=0,5*

*b1=0,275*

*bср=0,35*

*b2=0,425*

*низкая*

*умеренная*

*высокая*

*очень высокая*

*Итоговый рейтинг 0,308*

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

# РАЗДЕЛ 4. Разработка мероприятий по совершенствованию управления системой маркетинговой деятельности и расчет их влияния на производственно-хозяйственную деятельность компании

## 4.1. Основные направления совершенствования управления маркетинговой деятельностью компании «Юнивест Маркетинг»

В предыдущих разделах данной работы автор предпринял попытку анализа состояния дел в области управления маркетинговой деятельностью компании «Юнивест Маркетинг». Результаты анализа свидетельствуют о том, что для ситуация, сложившаяся в «Юнивест Маркетинг» достаточно типична для украинских предприятий на данном этапе перехода от плановой к рыночной экономике. Среди общих недостатков в организации маркетинговой деятельности можно назвать следующие:

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

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

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

Следует принять во внимание то факт, что создание единой службы маркетинга на предприятии, достаточно затратное и длительное мероприятие (см. п. 4.2). Если политика руководства компании в этом направлении будет двойственной и непоследовательной, то директору по маркетингу компании придется не раз отстаивать целесообразность и необходимость тех или иных мероприятий. Наверняка, у большинства сотрудников компании доминирующим является стереотип о том, что об эффективности мероприятий можно судить только по их сиюминутной экономической эффективности, что косвенно подтверждается умеренной степенью готовности компании к реализации маркетинговой стратегии (см. п. 3.4).Поэтому, автор работы настоятельно рекомендует в качестве первых мероприятий, проводимых новой службой маркетинга, мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта.

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

Ниже изложены расчет затрат и эффективности проведения указанных мероприятий.

## 4.2. Обоснование мероприятий и расчет бюджета по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью

### 4.2.1. Формирование единой службы маркетинга

В аналитической части данной работы маркетинговая деятельность «Юнивест Маркетинг» была подвергнута ревизии и анализу. Не смотря на то, что на предприятии отсутствует единая служба маркетинга, маркетинговые функции выполняются разными подразделениями, поскольку их выполнение является насущной необходимостью для любого коммерческого и некоммерческого предприятия. Это положение следует из самого определения маркетинга как такового: маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

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

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

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

Анализ потребителей, их потребностей и особенностей представленных рынков, приведенный в аналитической части работы, позволяет говорить о схожести первого и второго сегмента потребителей и существенном отличии их от третьего сегмента. Эта тенденция закреплена и в торговых марках, продвигаемых компанией на украинском рынке:

* Юнивест Принт (рекламная и журнальная полиграфия);
* Умка (бумажно-беловые товары).

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

Наиболее полно приведенным требованиям отвечает организация службы маркетинга по товарному производству, представленная на рисунке 4.1.

Директор по маркетингу

Группа маркетингового планирования и контроля

Группа маркетинговых исследований

Группа экономического анализа и ценовой политики

Группа рекламы и стимулирования сбыта

Группа разработки новых товаров и услуг

Группа управления товарными марками

Рис. 4.1. Организация службы маркетинга компании «Юнивест Маркетинг» (департамент маркетинга).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Предложенная структура департамента маркетинга и уровень полномочий его сотрудников максимально адаптированы к особенностям и потребностям компании «Юнивест Маркетинг» на данном этапе деятельности. Не исключено, что в процессе внедрения данного предложения, понадобится пересматривать функции отдельных подразделений или вводить дополнительные группы в сам департамент.

Первоначальные затраты на создание департамента маркетинга и затраты на поддержание деятельности департамента в течении 2002 года приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1. Расчет бюджета затрат на создание поддержание единой службы маркетинга на предприятии.

| Статьи затрат | Сумма, грн. |
| --- | --- |
| **Разовые затраты при формировании департамента** |  |
| Аренда и ремонт помещения | 79 800,00 |
| Мебель | 7 448,46 |
| Вычислительная и офисная техника | 34 048,10 |
| Средства связи | 5 958,40 |
| Транспортные средства | 18 758,32 |
| **Всего** | **146 013,28** |
| **Годовые затраты операционной деятельности** |  |
| Палата за аренду помещений | 9 576,36 |
| ГСМ | 14 236,98 |
| Запчасти и ремонт автотехники | 563,00 |
| Затраты на персонал (зарплата, страхование, командировки, обучение) | 44 156,00 |
| Канцтовары и офисная бумага | 1 170,40 |
| Хозтовары | 456,00 |
| Услуги связи | 23 620,80 |
| Интернет | 6 384,00 |
| Обслуживание и ремонт основных средств | 1 915,20 |
| Эксплуатационные и коммунальные услуги | 3 192,00 |
| Представительские расходы | 6 584,00 |
| **Всего** | **111 854,74** |
| **Итого** | **257 868,02** |

### 4.2.2. Разработка бесплатных образцов рекламно-информационного характера

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

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

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

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

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

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

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

 Определим концепцию, бюджет каждого документа и необходимые ресурсы для его изготовления.

Каталог образцов печати и послепечатной доработки должен представлять собой брошюру формата А5 (148х210 мм). Брошюра должна содержать листы со следующими видами печати и послепечатной доработки:

* виды облагораживания картона;
* виды лакирования полиграфическими лаками;
* виды высечек;
* виды скрепления полиграфической продукции.

Прайс-лист на услуги допечатной подготовки – брошюра формата А5, скрепленная двумя скобами. Он должен содержать информацию по перечню услуг допечатной подготовки, технологическую информацию об этих услугах и собственно таблицу со стоимостью услуг.

Брошюры с технологической и корпоративной информацией – это внутренние документы компании. Требования к качеству исполнения и внешнему виду аналогичны требованиям к служебным документам: формат А5, черно-белая печать, скрепление скобами.

Таблица 4.2. Бюджет бесплатных образцов рекламно-информационного характера в гривнях.

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Наименование документов |
|  | Каталог образцов доработки | Прайс-лист на допечатную подготовку | Прайс-лист на печать и доработку | Брошюра с технологической информацией | Брошюра с корпоративной информацией |
| Дизайн и макетирование | 546,63 | 273,32 | 109,30 | 102,65 | 95,32 |
| Допечатная подготовка | 680,96 | 340,56 | 170,24 | 10,12 | 8,23 |
| Бумага и материалы | 2 568,91 | 956,23 | 207,38 | 56,32 | 48,93 |
| Изготовление | 1 236,33 | 356,98 | 256,32 | 23,12 | 18,93 |
| Упаковка | 86,32 | 23,00 | 23,00 | 0,00 | 0,00 |
| Итого | 5 119,15 | 1 950,09 | 766,24 | 192,21 | 171,41 |
| Тираж | 1 000 | 2 500 | 2 500 | 100 | 100 |
| Стоимость 1 документа, грн. | **5,12** | **0,78** | **0,31** | **1,92** | **1,71** |

Совокупные затраты на изготовление бесплатных образцов составят 8 199, 10 грн.

Для определения эффективности воздействия данного мероприятия на деятельность компании вернемся к анализу ситуации принятия решения клиентом о покупке.

В приложении А приведены результаты анкетирования потребителей о степени важности факторов при принятии решений о покупке. Анализ эти факторов позволяет обнаружить, что наиболее весомым и, в то же самое время, подверженным влиянию со стороны компании фактором является ориентация всей деятельности компании на клиента. Вес данного фактора составляет 5,70 по семи бальной шкале, а значение фактора для «Юнивест Маркетинга» – 3,83. Следующим по значимости выступает фактор квалификации персонала отделов продаж с рейтингом 5,61 и показателем для «Юнивест Маркетинга» 4,2.

Составим таблицу прогнозируемой реакции потребителей и динамики этих факторов до и после изготовления и распространения выше приведенных бесплатных образцов. Таблица прогнозируемых ответов составлена на основании системы экспертных оценок сотрудников отдела продаж компании.

Таблица 4.3. Влияние наличия бесплатных образцов на показатели рыночного рейтинга компании.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы показателей | До изготовления | После изготовления |
| Ориентация всей деятельности на клиента | **3,83** | **4,91** |
| Режим работы предприятия | 4,95 | 4,95 |
| Место расположения офиса | 4,85 | 4,85 |
| Оборудование комнаты для посетителей | 4,60 | 4,96 |
| Наличие и качество бесплатных образцов | 2,36 | 4,88 |
| Наличие прайс-листов | 1,32 | 4,92 |
| Полнота предоставляемых услуг | 4,87 | 4,87 |
| Уровень квалификации персонала | **4,20** | **4,91** |
| Знание потребностей клиента | 4,85 | 4,85 |
| Знание конкурентов | 4,70 | 4,70 |
| Техника ведения переговоров | 4,95 | 4,95 |
| Сроки предоставления расчетов | 4,23 | 4,88 |
| Уровень технологических занний | 4,12 | 4,96 |
| Знание собственного оборудования | 4,02 | 4,95 |
| Уровень экономической подготовки | 3,20 | 4,97 |
| Правильность оформления документации | 3,56 | 4,99 |

На основании планируемого роста показателей двух факторов произведем пересчет рыночного рейтинга Юнивеста.

Таблица 4.4. Изменение рыночного рейтинга компании по основным потребительским характеристикам.

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

Анализ данных из таблицы 4.4 позволяет сделать следующий вывод: изготовление и распространение бесплатных образцов позволяет повысить рейтинг лидерства компании на 57 пунктов или на 10,4%.

Следует ожидать, что при неизменности влияния всех остальных факторов, это повышение рейтинга положительно скажется на увеличении рыночной доли компании и валового годового дохода.

Для расчета планируемого экономического эффекта от внедрения данного мероприятия воспользуемся формулой, предложенной Ж.-Ж. Ламбеном [18. С. 20-23]:

 (4.1),

где - планируемый прирост валового дохода за период t, - фактический валовой доход за предыдущий период, - затраты на рекламу.

Подставим данные валового дохода компании за 2001 год и планируемые затраты на изготовления бесплатных образцов в предложенную формулу.

249,623 *тыс. грн.*

Экономический эффект затрат на изготовление бесплатных образцов рекламно-информационного характера составляет 30,45 грн. на каждую гривну, затраченную на рекламу. Планируемый рост годового валового дохода составляет 0,50%.

### 4.2.3. Рекламная кампания в специализированных изданиях

В аналитической части данной работы были приведены данные относительно рейтинга источников информации для клиентов о рынке рекламной полиграфии (см. диаграмму).

Первое место среди источников информации занимают специализированные выставки. В настоящее время в г. Киеве проводится только одна специализированная выставка, касающаяся рынка рекламной полиграфии, которая проводится компанией «Евроиндекс» и называется «Рекламные и маркетинговые технологии REX». «Юнивест Маркетинг» является постоянным участником данной выставке с момента ее появления.

Следующим по значимости источником информации для клиентов выступает мнение коллег и друзей. Учитывая специфику рынка рекламной полиграфии г. Киева, следует отметить, что выше приведенное мероприятие (изготовление бесплатных рекламно-информационных образцов) окажет косвенное влияние на рейтинг компании и благодаря этому фактору. Рассчитать этот эффект достаточно сложно, но можно сделать однозначный вывод, что оказанное влияние будет безусловно положительным.

Третьим по значимости источником информации выступают специализированные периодические издания и каталоги. Согласно данным исследования клиенты получают информацию из этих источников в 61,5% случаев. Следует отметить, что ввиду отсутствия единой службы маркетинга на предприятии, рекламная политика компании носила эпизодический и бессистемный характер. Эффективность проведенных рекламных компаний не рассчитывалась.

Поэтому следующим мероприятием, способным оказать влияние на рост валового дохода компании, предлагаю провести рекламную компанию в специализированных изданиях и каталогах.

В настоящий момент список специализированных изданий, которые размещают на своих страницах публикации о рынке рекламной полиграфии Украины, достаточно мал (см. таблицу 4.5). Поскольку все из перечисленных изданий направлены только на целевую аудиторию и являются признанными авторитетами рассматриваемого сегмента рынка, а также ввиду отсутствия объективных данных относительно тиража изданий, числа читателей среди целевой аудитории того или иного издания, расчет рейтингов изданий нецелесообразен.

План подачи рекламных объявлений и рекламных статей должен отвечать назначению издания (см. таблицу 4.5).

Таблица 4.5. План подачи рекламных объявлений и рекламных статей в специализированных изданиях.

| № пп. | Наименование издания | Заявленный тираж, шт. | Периодичность выхода | Назначение издания | Характер размещаемой рекламы | Стоимость рекламы, грн. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Специализированный каталог «Полиграфия от А до Я» | 5 000 | 1 раз в год | Консолидированный прайс-лист по полиграфической продукции | 2 стр. обложки, цветная вставка, рекламная статья, 160 прайс-строк | 23 778,48 |
| 2. | Специализированный каталог «Полиграфия Украины 2002» | 5 000 | 1 раз в год | Аналитический обзор полиграфического рынка Украины, перечень изготавливаемой продукции, особенности компаний | 3 стр. обложки, рекламная статья | 15 990,00 |
| 3. | Журнал «Зеркало рекламы» | 5 000 | 9 раз в год | Информационное издание о рекламном рынке Украины | 9 подач: 1 цветная полоса и рекламная статья | 79 806,38 |
| 4. | Журнал «Маркетинг и реклама» | 5 000 | 6 раз в год | Научно-аналитическое издание о рекламе | 6 подач: 1 цветная полоса | 31 920,00 |
| 5. | Журнал «Маркетинг в Украине» | 5 000 | 6 раз в год | Научно-аналитическое издание о состоянии и развитии маркетинга на Украине | 6 подач: 1 цветная полоса | 29 366,40 |
| 6. | Каталог выставки «REX 2002» | 1 000 | 1 раз в год | Перечень экспонентов выставки, краткий обзор деятельности | 2 стр. обложки, цветная вставка | 10 635,74 |
| **Итого** | **191 497,00** |

Для расчета планируемой эффективности затрат на проведение рекламной компании «Юнивест Маркетинг» в 2002 году обратимся к уже использовавшейся формуле 4.1:

Подставим данные валового дохода компании за 2001 год и планируемые затраты на рекламу в 2002 г. в предложенную формулу.

454,235 *тыс. грн.*

Экономический эффект затрат на рекламу в специализированных изданиях составляет 2,37 грн. на каждую гривню, затраченную на рекламу. Планируемый рост годового валового дохода составляет 0,91%.

Подводя итоги экономической эффективности двух предложенных мероприятий, следует отметь, что совокупный рост валового дохода компании от их внедрения должен составить 703,858 тыс. грн. или 1,42%. При этом, весь прирост годового валового дохода обеспечивается только за счет маркетинговых мероприятий, без наращивания производственных мощностей.

Для окончательного расчета экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий подставим полученные данные в таблицу 2.1 и рассчитаем планируемое изменение показателей хозяйственной деятельности.

Таблица 4.6. Расчет экономической эффективности планируемых мероприятий и планируемые результаты хозяйственной деятельности ООО «Компания «Юнивест Маркетинг».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп. | Показатель | Единица измерения | 2 001 г. | Планируемое значение | Изменение, % |
| 1 | Доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. грн. | 49 501,40 | 50 205,26 | +1,42 |
| 2 | Налог на добавленную стоимость | тыс. грн. | 7 835,00 | 7 946,26 | +1,42 |
| 3 | Налог на рекламу | тыс. грн. | 78,90 | 80,02 | +1,42 |
| 4 | Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. грн. | 41 587,50 | 42 178,98 | +1,42 |
| 5 | Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг) | тыс. грн. | 34 066,30 | 34 550,04 | +1,42 |
| 6 | Валовая прибыль | тыс. грн. | 7 521,20 | 7 628,94 | +1,42 |
| 7 | Другие операционные доходы | тыс. грн. | 1 971,10 | 1 971,10 | - |
| 8 | Административные затраты | тыс. грн. | 3 050,10 | 3 307,97 | +8,45 |
| 9 | Затраты на сбыт | тыс. грн. | 3 319,80 | 3 519,50 | +6,02 |
| 10 | Другие операционные затраты | тыс. грн. | 1 525,60 | 1 525,60 | - |
| 11 | Финансовый результат от операционной деятельности | тыс. грн. | 1 596,80 | 1 246,97 | -21,91 |
| 12 | Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения | тыс. грн. | 1 596,80 | 1 246,97 | -21,91 |
| 13 | Налог на прибыль от обычной деятельности | тыс. грн. | 479,00 | 374,09 | -21,90 |
| 14 | Финансовые результаты от обычной деятельности | тыс. грн. | 1 117,80 | 872,88 | -21,91 |
| 15 | Чистая прибыль | тыс. грн. | 1 117,80 | 872,88 | -21,91 |
| 16 | Количество работающих | чел. | 496 | 503 | +1,41 |
|  | В том числе: |  |  |  |  |
| 17 | Административно-управленческого персонала | чел. | 149 | 156 | +4,70 |
| 18 | Производственного персонала | чел. | 347 | 347 | - |
| 19 | Производительность труда | тыс. грн. | 142,66 | 144,68 | +1,42 |
| 20 | Средняя заработная плата | грн. | 590,69 | 590,69 | - |

Представленный в таблице 4.6 расчет планируемой экономической эффективности не позволяет однозначно судить о целесообразности внедрения предложенных мероприятий в текущей перспективе, т.к. планируемые финансовые результаты будут ниже существующих. Однако, не следует забывать, что основные затраты текущих мероприятий ложаться на создание единой службы маркетинга, которое сказывается не на текущих (тактических) финаносвых результатах, а имеет харатктер стратегического мероприятия, которое сказывается на повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

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

# ВЫВОДЫ

По мнению автора, тема управления маркетинговой деятельностью на предприятии полностью раскрыта в данной дипломной работе.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В данной работе организация управления маркетинговой деятельностью на предприятии подвергнута глубокому анализу и пересмотру.

На основании методик экспертного опроса и метода Делфи выполнен полный анализ внутренней и внешней маркетинговой среды предприятия, результаты которого представлены в таблицах 3.7 и 3.13. С помощью метода SWOT-анализа выявлены основные возможности и угрозы, сильные и слабые стороны компании «Юнивест Маркетинг» (см. таблицу 3.14). Примененная методика позволила определить готовность компании к реализации маркетинговой стратегии на предприятии как «умеренную».

Проведенный анализ позволяет рекомендовать компании «Юнивест Маркетинг» организовать единую службу маркетинга и провести первые маркетинговые мероприятия: изготовление и распространение бесплатных образцов рекламно-информационного характера, а также рекламную компанию в специализированных изданиях.

Реализация указанных мероприятий позволит компании получить экономический эффект – рост валового дохода на 1,42%, что составляет 703,858 тыс. грн. Следует отметить, что весь прирост валового дохода от внедрения предложенных мероприятий и часть собственных ресурсов компании, будет использовано на создание единой службы маркетинга. Однако, по мнению автора, наиболее существенным результатом внедрения указанных мероприятий следует считать общий рост конкурентоспособности компании, полученный в результате методически правильного подхода к организации маркетинговой деятельности.

О.С. Сидоров

# литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
2. Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии. – Л.: Обл. правл. ВНТОЭ, 1990.
3. Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. – М.: Изд-во ЦИПКК АП, 1995.
4. Герасимчук В.Г. Маркетинг: графічне моделювання. – К.: Вид-во КНЕУ, 1997.
5. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: выбор лучшего решения. – М.: Экономика, 1993.
6. Голубков Е.П. Основы маркетинга. – М.: Финпресс, 1999.
7. Закон України “Про господарськи товариства”, “Про підприємстово”, “Про податки”.
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження “Основних положень про склад витрат виробництва (обігу) і формування фінансових результатів на підприємтсвах і ворганах України”, 1993.
9. Економіка підприємтсва: Підручн. (В 2 т.) / За ред. С.Ф. Покропивного.-К.: Хвиля-Прес, 1995.
10. Кацадзе Н. Здоровый формализм //Компаньон. 2002 – № 1-2.
11. Коробов М.Я. Фінанси промисловості підприємтсва. – К.: Либідь, 1995.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Росинтер, 1996.
13. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2001.
14. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. – К.: Вид-во КНЕУ, 1998.
15. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991.
16. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000.
17. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 1997.
18. Ромат Е.В. К вопросу об оценке эффективности рекламы // Маркетинг и реклама. – 2001. – № 53.
19. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Марктинг. – 2001. – № 3 (58).

# Приложение А



Результаты маркетингового исследования

Заказчик: Univest Marketing

Исполнитель: Ukrainian Marketing Group тм

Киев, февраль 2002

Ukrainian Marketing GroupTM tel (+380 44) 220-8545, fax (+380 44) 220-5643

66-b, Krasnoarmeyskaya str., Kiev 252105, Ukraine

E-mail: INFO@UMG.COM.UA WWW.UMG.COM.UA

Методология

Выборка: 26 представителей крупных рекламных агентств, ответственных за рекламную полиграфию (Leo Burnett, Provid/BBDO, Adell Saatchi&Saatchi, TWG, D’Arcy, TBWA\AVA, TMA, R&R, Visage (Publicis), Scholtz&Friends, Adventa, Dialla, Artmaster и др.).

Метод: Полу стандартизированное интервью «face-to-face».

Место проведения опроса: г. Киев.

Рынок полиграфии – общие данные.

* Оценивая в целом рынок полиграфии г. Киева (содержание, качество и т.д.), представители рекламных агентств считают ситуацию на нем достаточно позитивной (средняя оценка 4,35 по 7-ми бальной шкале) (см. рис. А.1).



Рис. А.1. Качество предоставляемых услуг полиграфии в г. Киеве.

* Наиболее часто заказываемыми видами работ являются: проспекты, листовки, рекламные буклеты, плакаты, афиши и визитки (см. рис. А.2).



Рис. А.2. Структура полиграфических заказов.

* Качество печати играет решающую роль при выборе компании, при этом очень важно соблюдение сроков выполнения заказа. Рекомендации коллег, друзей, предыдущий опыт работы и ориентация всей деятельности на клиента оказывают меньшее влияние на выбор компании, предоставляющей услуги рекламной полиграфии (см. рис. А.3).



Рис. А.3. Принципы принятия решения о покупке услуг полиграфии.

* Одной из главных проблем для рекламных агентств при работе с компаниями, предоставляющими услуги полиграфии является несоблюдение сроков выполнения работ последними (см. рис. А.4).



Рис. А.4. Основные недостатки в обслуживании покупателей при продаже услуг полиграфии.

Основные операторы рынка полиграфии.

* Наибольшую спонтанную известность имеют такие компании как: Блиц Принт, Диалог Пресс, Такі Справи, Юнивест Маркетинг и Новий Друк (см. рис. А.5).

Рис. А.5. Спонтанная известность операторов рынка.

* Самое высокое знание с опорой имеют компании Блиц Принт, Диалог Пресс и Юнивест Маркетинг (см. рис. А.6).



Рис. А.6. Известность с опорой основных операторов рынка.

* На рынке полиграфии респонденты выделили три компании, которые можно считать явными лидерами: Блиц Принт, Юнивест Маркетинг и Диалог Пресс (см. рис. А.7).
* Компании Такі справи, Новий Друк и многие другие упоминались респондентами значительно реже.



Рис. А.7. Лидерство на рынке полиграфии г. Киева.

* Наиболее часто используемой компанией является Диалог Пресс, С меньшим количеством рекламных агентств сотрудничают в данный момент Блиц Принт и Юнивест Маркетинг (см. рис. А8).



Рис. А.8. Частота покупки услуг полиграфии на рынке г. Киева.

* Более половины рынка рекламной полиграфии приходится на три компании: Блиц Принт, Юнивест Маркетинг, Диалог Пресс. 44% рынка приходится на остальные компании, предоставляющие услуги полиграфии (см. рис. А.9).



Рис. А.9. Распределение рынка полиграфии г. Киева.

* Рейтинг лидеров на рынке полиграфии по различным характеристикам. (Респондентам было предложено оценить по 5-ти бальной шкале, насколько компания соответствует характеристикам, перечисленным в таблице А.1. Оценочная шкала «5»- полностью соответствует, «1» – полностью не соответствуют.

Таблица А.1. Рейтинг лидерства на рынке полиграфии г. Киева.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название компании | Качество печати | Соблюдение сроков выполнения работ | Приемлемые цены | Ориентация всей деятельности на клиента | Современное технологическое оборудование | Высококвалифицированный персонал |
| Блиц Принт | 4,64 | 4,32 | 3,36 | 3,62 | 4,8 | 4,4 |
| Юнивест Маркетинг | 4,55 | 4,05 | 3,65 | 3,83 | 4,57 | 4,2 |
| Диалог Пресс | 4,47 | 4,71 | 4,1 | 4,4 | 4,25 | 4,45 |
| Такі Справи | 4,62 | 4,62 | 3,75 | 4,28 | 4,5 | 4,37 |
| Новий Друк | 4,5 | 4,33 | 3,83 | 4,16 | 4,3 | 3,33 |

* Расчет интегрального показателя показывает, что потенциальным лидером рынка рекламной полиграфии является компания Диалог Пресс (см. таблицу А.2).

Таблица А.2. Интегральный показатель рейтинга компании на рынке полиграфии г. Киева.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | Место | Интегральный показатель |
| Диалог Пресс | 1 место | 11,80 |
| Блиц Принт | 2 место | 7,52 |
| Юнивест Маркетинг | 3 место | 5,96 |
| Такі Справи | 4 место | 3,80 |
| Новий Друк | 5 место | 3,41 |

* Основными источниками информации о компаниях, предоставляющих услуги полиграфии, являются выставки, друзья, коллеги, специализированные журналы и каталоги (см. рис. А.10).



Рис. А.10. Основные источники информации о рынке полиграфии.