

СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ
МЕНЕДЖЕРУ



ПОД ОБЩЕЙ РЕДАКЦИЕЙ ПРОФ. М.И. ТРАЧА

*к 20-летию Рыбницкого филиала
ПГУ им. Т. Г. Шевченко*

СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ МЕНЕДЖЕРУ

2-е издание, переработанное и дополненное

Под общей редакцией М.И.Трача

УДК 338 (03)
ББК У291.21я22
С74

Рецензенты: проф. В. П. Валейко,
доц. И. А. Павлинов.

Справочное пособие менеджеру. 2-е изд. перераб. и доп.
Под общей редакцией. к.э.н., проф. М.И.Трача, Рыбница, 2012, 640 с.

Справочное пособие менеджеру. – Рыбница, 2010, - 512 стр.

С74

Авторами отдельных глав являются:

к.э.н., доц. Трач М.И. – гл. 1., гл. 3., гл. 12. (п. 12.2), гл. 19 (п. 19.5)
к.э.н, доц. Трач Д.М. – гл. 11, гл. 12 (п. 12.3, 12.4, 12.5, 12.6), гл. 17.
к.соц.н., доц. Мельничук Л.Д. – гл. 4., гл. 5., гл. 7.
к.филос.н., доц. Саввина Л.И. – гл. 19., гл. 20.
к.э.н., доц. – Макаренко А.В. – гл. 6., гл. 21.
ст. препод. Вычужин В.А., препод. Вычужина И.В. – гл. 2.
ст. препод. Паустовский Д.Ю. – гл. 10.
ст. препод. Гайдей Е.А. – гл. 8, гл. 12 (п. 12.1)
препод. Молдован О.В. – гл. 11.
препод. Козьма Е.С. – гл. 14.
препод. Козьма Е.С., препод. Луговая Н.Г. О.В. – гл. 15.
препод. Рак Т.Б. – гл. 9., гл. 18.
препод. Глазов А.Б. – гл. 22.
Полизов Д.В. – гл. 13.

Рекомендовано Научно-методическим советом ПГУ им. Т.Г. Шевченко

©Составление
Трач М.И., 2012 г.

Деятельность бизнес – структур в новых условиях хозяйствования требует от менеджеров различного уровня не только желания, упорности в достижении поставленных целей, но и постоянного самосовершенствования в различных областях управления.

В данной работе сделана попытка помочь менеджерам важнейшие, на взгляд автора, вопросы организации и ведения бизнеса, начиная от операционной деятельности до рассмотрения вопросов стратегии развития взаимодействия с партнерами по рынку: банками, инвесторами, поставщиками ресурсов и покупателями продукции, работ, услуг.

При подготовке материала автор исходил из необходимости оказания практической помощи менеджерам в решении как текущих, так и стратегических задач, таких как: управление производственной мощностью; нормирование производственных ресурсов; расчеты экономической эффективности организационно-технических мероприятий; разработка и анализ инвестиционных проектов, бизнес – планов; управление маркетингом; экспортно-импортные операции; анализ финансовой отчетности; налоги и налогообложение; стратегия финансирования; управление персоналом, конфликтами; интеллектуальной собственностью; хозяйственные споры и др.

По многочисленным просьбам пользователей первого издания, во второе издание дополнительно включены: рекламная презентация товаров, услуг; корпоративная социальная ответственность; правовое регулирование трудовых отношений; таможенное дело; управленческий учет; внутренний аудит; служебно-деловые коммуникации; рациональное использование вычислительной техники.

Автор выражает признательность пользователям издания за высказанные пожелания.

Книга будет полезна студентам, преподавателям, менеджерам всех уровней управления, а также всем интересующимся проблемами организации предпринимательской деятельности.

Рекомендовано Научно-методическим советом ПГУ им. Т. Г. Шевченко

© Трач М.И., 2012 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА I. ПРЕДПРИЯТИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	10
1.1. Организация деятельности предприятий	10
в условиях рыночной экономики.....	10
1.2. Методика расчета производственной мощности	20
1.3. Нормирование производственных ресурсов.....	26
1.4. Нормирование расхода топливно-энергетических ресурсов	26
1.5. Пример расчета общезаводской удельной нормы расхода электроэнергии	27
1.6. Расчет удельных норм расхода тепловой энергии на единицу продукции	29
1.7. Нормативы и нормы трудовых затрат	31
1.8. Нормы и нормативы оборотных средств	33
ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ.....	39
2.1. Планирование развития организации (предприятия)	41
2.2. Место бизнес – планирования в системе планирования развития организации (предприятия).....	44
2.3. Требования к содержанию бизнес-плана и процедура разработки	46
2.4. Процедура разработки бизнес – плана	47
2.5. Резюме.....	48
2.6. Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг.....	49
2.7. Оценка рынка сбыта.....	51
2.8. Анализ конкуренции и конкурентных позиций	54
2.9. План маркетинга в структуре бизнес-плана	57
2.10. План производства товаров и оказываемых услуг	59
2.11. Организационный компонент бизнес-плана.....	61
2.12. Финансовые риски реализации бизнес-плана.....	62
2.13. Финансовый план.....	63
ГЛАВА 3. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ	96
3.1. Создание, освоение новых видов и повышение качества выпускаемой продукции.....	97
3.2. Внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов	99
3.3. Совершенствование управления, планирования и организации производства.....	101
3.4. Совершенствование организации труда.....	103
3.5. Эффективность мероприятий по экономии сырья, материалов, топлива и энергии	110
ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ.....	112
4.1. Место маркетинга в управлении организацией.....	112

4.2. Принципы и функции маркетинговой деятельности.....	115
4.3. Модели построения и функции маркетинговой службы предприятия	119
4.4. Маркетинговое планирование	126
4.5. Управление разработкой комплекса маркетинга	134
4.6. Управление покупательским поведением	136
4. 8. Практические рекомендации	144
ГЛАВА 5. РЕКЛАМНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ТОВАРОВ/УСЛУГ	151
5.1. Понятие, цели, функции, отличительные особенности рекламы ...	151
5.2. Виды рекламы	155
5. 3. Разработка и реализация рекламной кампании.....	158
5. 4. Рекламные средства.....	162
5. 5. Организация работы рекламного отдела	171
5. 6. Методы оценки эффективности рекламы.....	176
5. 7. Практические рекомендации	180
ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	182
6.1. Кадровая политика	182
6.2. Стратегия управления персоналом	188
6.3. Система управления персоналом	191
6.4. Управление кадровым резервом.....	194
6.5. Аудит персонала	196
6. 6. Планирование персонала	198
6. 7. Состав службы управления персоналом.....	201
5.8. Обеспечение службы управления персоналом	202
ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	205
7.1. Сущность организационного конфликта и его структура	205
7.2. Виды конфликтов в организации и причины их возникновения ..	210
7.3. Стадии развития конфликтов и возможные их последствия	217
7.4. Содержание процесса управления конфликтами	221
7.5. Методы и стратегии разрешения конфликтов в организационной деятельности	225
7.6. Роль руководителя в регулировании конфликтов	230
ГЛАВА 8. КОРПОРАТИВНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 235	
8. 1. Основы генезиса концепции КСО.....	235
8.2. Роль и место этики бизнеса в системе КСО	245
8. 3. Основные направления интегрирования КСО в теорию и практику стратегического управления	249
8.4. Зарубежный опыт КСО	253
ГЛАВА 9. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ 255	
9.1. Подведомственность и подсудность трудовых дел	255
9.2. Расторжение трудового договора по соглашению сторон.....	260
9.3. Гарантии работникам при расторжении трудового договора	262
по инициативе работодателя	262

9.4. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.....	266
ГЛАВА 10. ИНВЕСТИЦИОННОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ	284
10.1. Сущность, классификация, структура и значение инвестиций.....	284
10.2. Источники финансирования инвестиций.....	287
10.3. Методы и принципы инвестирования	290
10.4. Государственное регулирование инвестиционной деятельности	293
10.5. Содержание инвестиционного проекта и инвестиционного бизнес- плана.....	295
10.6. Расчет прибыли	326
10.7. Расчет денежных потоков	326
ГЛАВА 11. СТРАТЕГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ.....	329
11.1. Что необходимо знать, для привлечения средств (финансирования)?.....	329
11.2. Финансирование на различных этапах бизнеса	330
11.3. Дополнительные источники финансирования: привлечение капитала со стороны	335
11.4. Дополнительные источники финансирования: финансовые займы	336
11.5. Финансирование из внутренних источников.....	341
11.6. Договоры лизинга	342
11.7. Темпоральный фактор в проблеме привлечения средств.....	343
11.8. Кредитование: стратегия и тактика	347
11.9. Действия, необходимые для получения кредита.....	348
11.10. Гарантии кредита... ..	349
11.11. Этапы на пути к кредиту	350
11.12. Регламент о кредитовании в кредитных учреждениях на примере банковской системы стран СНГ	358
11.13. Процедуры аудиторского контроля кредитной деятельности банка	394
ГЛАВА 12. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	396
12.1. Виды внешнеэкономической деятельности	396
12.2. Международные торговые контракты.....	402
12.3. Аккредитив в международных расчетах и технология работы с ним	425
12.4. Инкассо в международных расчетах	437
12.5. Обоснование экспортером выбора формы оплаты и гарантии	447
12.6. Осуществление практических мероприятий	452
ГЛАВА 13. ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО	461
13.1. Право на осуществление Внешнеэкономической деятельности ..	461
13.2. Порядок постановки участников внешнеэкономической деятельности на учет в таможенных органах Приднестровской Молдавской Республики	462
13.3. Таможенное оформление.....	467

13.4. Таможенной досмотр	472
13.5. Особенности таможенного оформления и таможенного контроля товаров по временным, неполным, периодическим декларациям	474
13.6. Порядок регистрации внешнеэкономических договоров	476
ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ	478
14.1. Управленческий учет как инструмент управления предприятием	478
14.2. Управленческий учет, финансовый учет и финансовая..... отчетность	481
14.3. Этапы постановки системы управленческого учета	484
14.4. Внутренняя управленческая отчетность.....	485
14.5. Классификация затрат в управленческом учете	489
ГЛАВА 15. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ	493
15.1. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	493
15. 2. Экспресс-оценка финансового состояния	503
15. 3. Анализ финансовых коэффициентов	505
15. 4. Анализ финансовой устойчивости	518
15.5. Анализ ликвидности баланса.....	524
15.6. Анализ денежных потоков	526
15.7. Оценка вероятности банкротства.....	536
ГЛАВА 16. НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ	545
16.1. Понятие налога, другого платежа и налоговой системы	545
16.2. Плательщики налогов и их учет	545
16.3. Объекты налогообложения	545
16.4. Порядок установления и отмены республиканских налогов и льгот	546
16.5. Обязанности и права налогоплательщика	549
16.6. Меры ответственности налогоплательщика и его должностных лиц за нарушение налогового законодательства	551
16.7. Права, обязанности и ответственность налоговых органов и их должностных лиц.....	555
16.8. Виды налогов	555
16.9. Основные виды налогов, взимаемых с юридических лиц.	557
16.10. Ставки налога.....	561
16.11. Единый социальный налог.Налогоплательщики.	570
ГЛАВА 17. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ	592
17. 1. Сущность внутреннего аудита, его содержание, цели и задачи ..	592
17. 2. Планирование внутреннего аудита	595
17.3. Функции, права и обязанности аудитора. Этика аудитора	600
17. 4. Оценка аудиторских рисков	606
ГЛАВА 18. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ДОГОВОРЫ И ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СПОРЫ	627

18.1. Понятие хозяйственного (предпринимательского) договора, его субъекты.....	627
18.2. Классификация предпринимательского договора и его отличия от других договоров	630
18.3. Понятие «хозяйственный спор» и его виды	632
18.4. Причины возникновения хозяйственных споров	636
18.5. Порядок рассмотрения арбитражных дел	637
18.6. Исковое заявление и порядок его прохождения.....	639
18.7. Порядок взыскания задолженности.....	645
18.8. Избежание штрафных санкций.....	646
ГЛАВА 19. СЛУЖЕБНО-ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ	649
19.1. Сущность и процесс деловой коммуникации	649
19.2. Деловая беседа.....	652
19.3. Деловое совещание	659
19.4. Телефонный разговор	665
19.5. Деловые переговоры	670
ГЛАВА 20. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ И ЕЕ ЗАЩИТА 690	
20.1. Понятие «интеллектуальная собственность». Авторские права в ПМР.....	690
20.2. Срок действия авторского права.....	696
20.3. Смежные права. Защита авторского и смежного права.....	700
на территории ПМР	700
20.4. Защита промышленной собственности в ПМР	704
20.5. Проблемы правового регулирования в сфере ИС	712
ГЛАВА 21. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	720
21.1. Принципы и задачи стратегического менеджмента	720
21.2. Правила разработки деловых стратегий	721
21.3. Стратегии роста.....	725
21.4. Финансовая стратегия и методика оценки ее эффективности	730
ГЛАВА 22. РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ	744
22.1. Общие вопросы по сети и компьютерам.....	744
22.2. Выбор оборудования для офиса.....	745
22.3. Выбор программного обеспечения для офиса.....	750
22.4. Прикладные программы	751
Приложение	753

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

4.1. Место маркетинга в управлении организацией

Маркетинг признается все более важной сферой деятельности в бизнесе, так как он представляет собой систему, объединяющую в себе управленческую концепцию коммерческого предприятия и комплекс практических методов и приемов ее реализации.

В науке имеется множество определений маркетинга. *Маркетинг* определяют как вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Представляется удачным и такое определение: *маркетинг* – деятельность по исследованию и удовлетворению спроса на товары, услуги, идеи посредством их разработки, ценообразования, распространения и продвижения. В приведенных определениях маркетинг – это комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная, прежде всего, на выявление спроса, удовлетворение нужд потребителя. В этом состоит главный принцип маркетинга – ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Реализация данного принципа во всех сферах производственно-хозяйственной деятельности осуществляется через менеджмент, основными функциями которого являются: целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль. В рамках системно-целевого подхода соотношение маркетинга и менеджмента рассматривается как части целого (рис. 4.1). Однако маркетинг является, в определенном смысле философией производства, полностью подчиненной условиям и требованиям рынка, находящимся в постоянном динамическом развитии под воздействием широкого спектра экономических, политических, научно-технических и социальных факторов.

Специфика такого подхода – в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. В подобных условиях маркетинг становится основой для долгосрочного и оперативного планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия, составления экспортных программ производства, организации научно-технической, технологической, инвестиционной и производственно-сбытовой работы предприятия, а управление маркетингом – важнейшим элементом системы управления предприятием.



Рис. 4.1. Место маркетинга в менеджменте организации.

Специфика такого подхода – в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. В подобных условиях маркетинг становится основой для долгосрочного и оперативного планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия, составления экспортных программ производства, организации научно-технической, технологической, инвестиционной и производственно-сбытовой работы предприятия, а управление маркетингом – важнейшим элементом системы управления предприятием.

Предпосылками обращения предпринимателей, бизнесменов и менеджеров к методологии и инструментарию маркетинга являются:

- демократизация системы управления экономикой, которая устраняет предельно жесткую регламентацию деятельности субъектов и объектов управления и систему централизованного планирования и административного контроля;
- невозможность эффективного функционирования ранее сложившейся системы управления в условиях конкуренции, отсутствие надлежащей системы государственной поддержки предпринимательства;
- недостаточность организации управления предпринимательством исходя главным образом из опыта и интуиции. Это обусловливается постоянной изменчивостью ситуации, нестабильностью экономической конъюнктуры;

- необратимость происходящих перемен в экономике, связанных с расширением малого и среднего предпринимательства, с инновациями, активным развитием сферы услуг и информатизации, формированием новых форм государственного регулирования.

Перечисленные обстоятельства вызывают изменения в сфере взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы с потребителями, что предполагает изучение поведения потенциальных потребителей задолго до развертывания производства того или иного продукта. Потребитель становится непосредственным участником воспроизводства товаров и услуг. Успехом предпринимательства становится наличие постоянного, надежного и эффективного сотрудничества с потребителем, проведение непрерывной работы по защите прав и имиджа потребителей.

Таким образом, маркетинг должен рассматриваться как непрерывный процесс организации, планирования и управления в области оперативного и стратегического поведения фирмы, нацеленный на удовлетворение нужд и потребностей потребителей и получение благодаря этому запланированной прибыли.

Процесс маркетинга — это упорядоченная совокупность стадий (фаз) и действий по выявлению спроса, разработке, изготовлению, распределению и сбыту продукции, соответствующей требованиям покупателей и возможностям рынка. В общем случае процесс маркетинга включает семь основных стадий (фаз), к которым относятся:

- 1) изучение, распознавание проблемы;
- 2) поиск информации;
- 3) анализ полученных данных;
- 4) разработка концепции маркетинга;
- 5) принятие решения;
- 6) реализация маркетинговой концепции;
- 7) контроллинг маркетинговых мероприятий.

Наряду с представлением процесса маркетинга как совокупности фаз, этапов по разработке и принятию маркетинговых решений, он может быть охарактеризован как совокупность действий по приведению всех ресурсов фирмы в соответствие с требованиями рынка для получения прибыли. В директивной, централизованной экономике задачи организации в основном

сводились к соотношению всех ресурсов компании к требованиям производства, т. е. производилось то, что фирма могла производить, и затем она сосредоточивала свои усилия в лучшем случае на сбыте этой продукции. В условиях маркетинга руководство фирмы отвечает за формирование спроса посредством его предварительного изучения и производство конкурентоспособных товаров, устраивающих по своим потребительским качествам и цене потребителей. В этом контексте процесс маркетинга рассматривается как взаимодействие всех этапов, в совокупности определяющих создание и реализацию товара, который будет куплен потребителем на рынке и принесет прибыль фирме.

В современных условиях маркетинг – это комплексно-системный подход к решению проблем рынка, реализуемый в процессе разработки маркетингового комплекса. В комплекс маркетинга входит все, что предприятие может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Возможности маркетинга Ф. Котлер объединяет в четыре основных группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования. Использование средств маркетинга, разработка вариантов их взаимодействия позволяет выяснить маркетинговые возможности организации, учесть рыночные опасности, способствует выработке маркетинговой концепции предприятия.

Концепция маркетинга, как один из основных подходов, на основании которых предприятия строят свою коммерческую деятельность, обращает менеджмент к трем доминантам:

- ориентации на потребителя;
- акценту на долгосрочную прибыль и увеличение объема продаж;
- интеграцию функций маркетинга с другими корпоративными функциями.

В условиях финансовой дестабилизации, негативных политических и социально-экономических влияний на рынок разработка и реализация маркетинговой стратегии рассматривается как мощный управленческий инструмент, обеспечивающий конкурентоспособность и безопасность предприятия.

4.2. Принципы и функции маркетинговой деятельности

Основными чертами маркетинга, как системы управления торгово-производственной деятельностью, являются принципы маркетинга, отра-

жающие его сущность, вытекающие из его концепции и предполагающие эффективное достижение целей маркетинговой деятельности.

Основными принципами маркетинга являются следующие:

- производство продукции, основанное на точном знании потребностей покупателя, рыночной ситуации и реальных возможностей предприятия;
- наиболее полное удовлетворение потребностей покупателя, обеспечение его средствами для решения конкретных проблем (альтернативный принцип – производство товаров и услуг с последующим поиском сбыта);
- эффективная реализация продукции и услуг на рынке в запланированных объемах и в намеченные сроки;
- обеспечение долговременной результативности (прибыльности) производственно-коммерческой деятельности предприятия;
- единство стратегии и тактики поведения производителя с целью активной адаптации к изменяющимся требованиям рынка при одновременном воздействии на формирование и стимулирование потребностей.

Грамотное обоснование и правильный выбор концепции маркетинга имеют важное значение для организации всей предпринимательской и маркетинговой деятельности фирмы. Для реализации концепции осуществляется функция маркетинга. Она выполняется наряду с другими функциями фирмы, такими как производственная, кадровая, материально-техническое обеспечение, финансовая, бухгалтерский учет и т. д. В этом случае функция маркетинга выступает в виде функции предпринимательства и представляет собой отдельные виды или комплекс видов специализированной деятельности, осуществляемые в процессе маркетинговой деятельности.

Главное отличие функций маркетинга от других функций фирмы заключается в том, что функции маркетинга нацелены на организацию и осуществление процесса обмена между фирмой и ее потребителями, клиентами. В совокупности функции маркетинга состоят в исследовании и формировании его средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации. Иными словами, функции маркетинга сводятся к комплексному решению проблем потребителя (рис. 4.2).

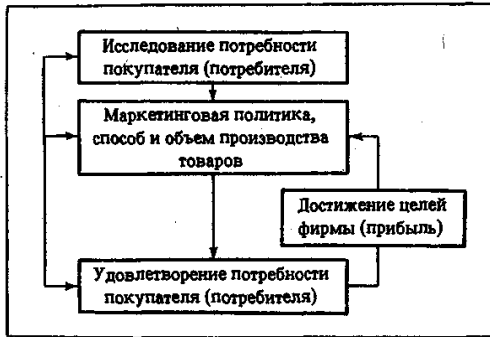


Рис. 4.2. Маркетинговая ориентация производства.

К основным функциям маркетинга относят: маркетинговые исследования, планирование, ценообразование, маркетинг-менеджмент, распределение и продвижение товара (табл. 4.1).

Таблица 4.1.

Примерная структура функций маркетинга

№ п/п	функции маркетинга	Содержание
1	Маркетинговые исследования	Исследование внешней и внутренней среды; анализ международных рынков; исследование рынка сбыта, рынка капитала, рынков трудовых и материальных ресурсов; исследование отраслей промышленности; исследование продаж; исследование потребностей потребителей; исследование распределения продукции; исследование рекламы; исследование товара и упаковки; сбор и обработка информации; изучение операций маркетинга; исследование комплекса маркетинга-микса; изучение конкурентов; бенчмаркинг; прогноз спроса и продаж и т. д.
2	Планирование политики в области выпуска и ассортимента продукции	Разработка товарной политики; определение и разработка ассортиментной структуры производства; улучшение качественных характеристик и конкурентоспособности продукции; разработка новой продукции и т. д.
3	Сбыт и распределение	Разработка политики сбыта и распределения товаров; организация сбыта через торгово-распределительную сеть; выбор каналов сбыта; организация складирования и перевозки грузов; определение товарооборота и торговых бюджетов; анализ сбыта и контроль физических потоков в системе распределения.

4	Продвижение (реклама и стимулирование сбыта)	Разработка политики в области рекламы и стимулирования сбыта; обоснование эффективных инструментов стимулирования сбыта; координация действий торговых агентов; обоснование мультимедиа технологий в системе продвижения товара; организация поощрения покупателей и потребителей; организация внутрифирменной рекламы; стимулирование работников сбыта; организация паблик рилейшнз и т. д.
5	Ценообразование	Разработка тактики и стратегии формирования цен; составление матрицы цен на каждое изделие на разных этапах его жизненного цикла для каждого рынка сбыта; разработка механизма изменения текущих цен; анализ цен конкурентов; прогнозирование цен на новую продукцию и т. д.
6	Маркетинг-менеджмент	Организация управления маркетингом; контроллинг; разработка оргструктур службы маркетинга; оптимизация управленческих решений в системе маркетинговой деятельности; аудит-маркетинг; оценка эффективности деятельности службы маркетинга.

Помимо основных, выделяют также такие подфункции как: анализ внешней среды; согласование производственных программ; анализ потенциальных возможностей производства на фирме; изучение рынков и анализ потребителей; изучение товарной политики; планирование товародвижения и сбыта; организация спроса и стимулирование сбыта; организация ценовой политики; формирование целей и обоснование стратегий деятельности фирмы на рынке; управление маркетинговой деятельностью; анализ результатов и определение эффективности маркетинга и маркетинговой деятельности; планирование мероприятий, обеспечивающих соблюдение технологических, социально-этических и экологических норм при производстве, распределении и потреблении товаров и услуг.

Структура функциональной насыщенности маркетинговой деятельности зависит от различных факторов, таких как объем выпускаемой продукции, численность работающих, состав основных фондов, развитость организационной структуры управления и т. д. Поэтому на практике число функций и подфункций маркетинговой деятельности и их объем определяются конкретно в привязке к технико-экономическим показателям деятельности фирмы.

4.3. Модели построения и функции маркетинговой службы предприятия

Разработкой и реализацией маркетинговой стратегии предприятия занимается служба маркетинга. Деятельность маркетинговой службы сочетает в себе комплексные работы экономического, валютно-финансового, планирующего, технико-производственного, сбытового и исследовательского характера, что предопределяет высокие требования к уровню теоретической и практической подготовки персонала службы.

Выбор организационной структуры подразделения предприятия зависит от многих факторов. Наиболее важны следующие факторы: тип организации, в которой создается подразделение; вид стратегии, которой придерживается организация; уровень существующего проектируемого разделения труда в подразделении (службе); тип департаментизации основных функций и работ; наличие и развитость технологических и функциональных связей со смежными подразделениями организации; наличие связей с внешней средой; существующие нормы управляемости и контролируемости; уровень, занимаемый в иерархии управления; степень централизации и децентрализации в принятии решений; необходимый уровень дифференциации и интеграции данного подразделения в процессе взаимодействия его со смежными отделами (группами) организации, характер и объем производства, разносторонность внешнеэкономических связей, географическое расположение, размеры предприятия, его стратегические планы и маркетинговые цели, характер и количество рынков сбыта, выбранный вид маркетинга.

Существенными факторами, влияющими на выбор организационной структуры и на принятие решения о целесообразности ее применения, являются осознание роли и значимости философии маркетинга для предприятия, отношение к маркетингу как к современной концепции управления со стороны руководства и всех работников организации.

Решение о выборе типа маркетинговой структуры должно опираться на четко сформулированное заявление предприятия, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста.

Организационные структуры служб маркетинга должны удовлетворять определенным требованиям, основными из которых являются: малое количество звеньев; создание условий для развития интегрированного маркетинга на предприятии; содействие фирме в постоянном удовлетворении потребностей

существующих и потенциальных покупателей; обеспечение развития творчества и инновационной деятельности сотрудников; гарантия быстрой адаптации производимых продуктов к требованиям рынка; содействие росту объемов продаж и снижению себестоимости.

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

Основными факторами, которые отражают содержание организационной структуры маркетинга, являются:

- функции, которые выполняет маркетинг;
- продукты (товары), которые выводятся на рынок;
- рынки, на которые с помощью маркетинга продвигаются товары;
- покупатели, приобретающие товары, поступившие на рынок;
- регионы, на которых размещены рынки или покупатели.

Несмотря на множество вариантов организационных структур маркетинга, выбор осуществляется в основном между организационными структурами, ориентированными на функции, на продукт (товар), на рынок, на потребителей (покупателей) и на регионы. В настоящее время каждое предприятие создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом соответствовал поставленным целям и способствовал их достижению. Выделяют следующие модели построения маркетинговой службы на предприятии:

1. Функциональная (рис. 4.3). Является самой распространенной моделью, так как характеризуется простотой управления и формируется исходя из тех функций маркетинга, которые он выполняет. Ее задачами являются обеспечение соответствия всей деятельности организации философии маркетинга, координация деятельности всех подразделений и служб организации в рамках ее маркетинговой политики. Недостаток подобной модели состоит в том, что по мере роста товарного ассортимента и рынков сбыта она теряет свою эффективность. Сложность заключается в трудностях, связанных с невозможностью разработки особых планов для каждого отдельного рын-

ка/товара, а также с отсутствием возможности координировать маркетинговую деятельность предприятия в целом.

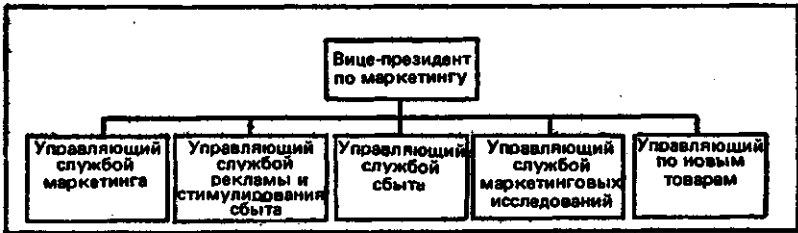


Рис. 4.3. Функциональная организационная структура службы маркетинга.

2. Организация по географическому принципу (региональная) (рис. 4.4). При подобной организации торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемых территорий, что позволяет лучше узнавать клиентов и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств.

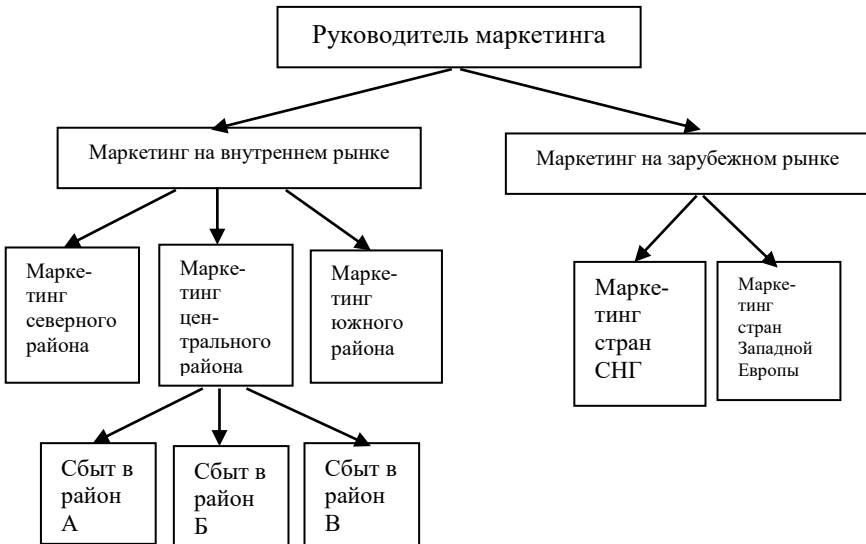


Рис. 4.4. Организация структуры службы маркетинга по географическому принципу.

3. Организация по товарному производству (продуктовая) характерна для предприятий с широкой товарной номенклатурой и/или разнообразием марочных товаров (рис. 4.5). Основная цель при такой организации – удовлетворение специфических требований, обусловленных характером товаров и особенностями их сбыта. Подобная организация службы маркетинга оправдывает себя в тех случаях, когда выпускаемые предприятием изделия резко отличаются друг от друга и/или разновидностей этих товаров так много, что при функциональной организации маркетинга управлять всей номенклатурой не представляется возможным. Ограничивает применение этой структуры ряд недостатков: относительно высокие затраты на маркетинг; несколько меньшая возможность интеграции (взаимодействия) маркетинга в производственную сферу предприятия.

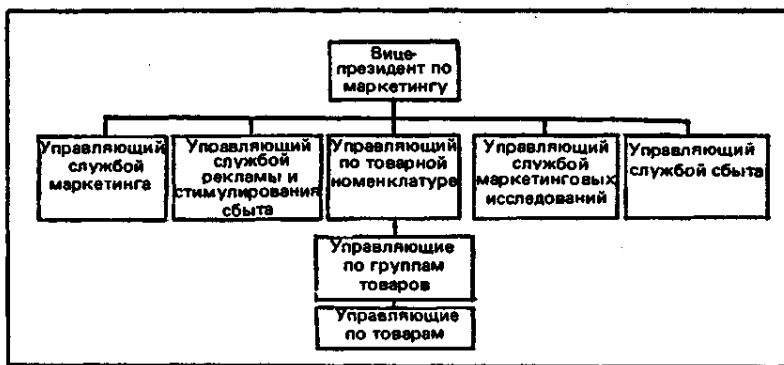


Рис. 4.5. Организация по товарному производству.

4. Организация по рыночному принципу. Использование подобной модели предпочтительно в тех случаях, когда разные рынки характеризуются разными покупательскими способностями, привычками и предпочтениями. Применяется для организаций, которые производят однородную продукцию. Ответственность за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинговых мероприятий на каждом рынке возлагается на менеджеров по рынку, которые сотрудничают со специалистами функциональных подразделений, где вырабатывается стратегия маркетинга для каждого рынка. Эта структура способствует улучшению координации служб при выводе товара на рынок, создает возможность комплексной разработки маркетинговых мероприятий, обеспе-

чивает более достоверный прогноз рынка, так как лучше учитывает его специфику. В то же время рыночная структура характеризуется дублированием функций, низкой степенью специализации работы отделов, недостаточной гибкостью. Организация по рыночному принципу аналогична модели организации по товарному производству (рис. 4.5.)

5. Организационная структура маркетинга с ориентацией на покупателя (группу покупателей) основывается на проведении маркетинговой деятельности и маркетинговых мероприятий, дифференцированных по целевым группам покупателей (потребителей). Эта структура ориентируется на разработку стратегии маркетинга для каждой группы покупателей, поэтому для работы с каждой группой покупателей назначают руководителя. В центре внимания этой структуры находятся покупатели и их запросы, которые отличаются по структуре потребителей и привычкам. Организация с ориентацией на покупателя аналогична модели организации по товарному производству (рис. 4.5). Благодаря постоянному контакту с покупателями, возможности обслуживания целевых групп покупателей (конечных потребителей, оптовых покупателей), а также реальным для развития и воспроизводства спроса (благодаря хорошему контакту с потребителями, знанию их привычек и склонностей к покупкам) условиям эта структура может применяться в случае неоднородного спроса.

6. Организация по товарно-рыночному принципу (матричная). Данная модель представляет собой оптимальное сочетание достоинств рассмотренных моделей (рис. 4.6). Цель матричного подхода – синтезировать требования, предъявляемые разнообразием условий реализации, и таким образом, укрепить организацию.

Отличительной чертой матричной организационной структуры является то, что работник в каждой ячейке матрицы подчиняется двум руководителям (например, менеджеру по функциям и менеджеру по продукту). Кроме того, в матричной структуре имеются главный руководитель, который поддерживает баланс в системе двойного подчинения, а также руководители каждой ячейки матрицы. Коммуникации в матричной структуре довольно сложны, что обуславливает высокие требования к персоналу. Основным преимуществом матричной организации является ее высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды. Адаптация осуществляется путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, между функциями и продуктом. К достоинствам этой структуры следует отнести и то, что в ней функциональные

значения (маркетинговая философия) пронизывают каждую работу. В то же время матричная структура организации маркетинга сложна и громоздка; кроме того, велики затраты на ее внедрение и эксплуатацию. Однако в случаях, когда требуется сосредоточить ресурсы на решении особо важных проблем (например, при выводе нового товара на рынок), матричная структура является эффективной.



Рис. 4.6. Матричная организационная структура маркетинга.

Практически сформированная организационная структура независимо от ее типа должна решать четыре блока задач:

- сбор маркетинговой информации;
- постановка целей;
- оперативная деятельность;
- контроль за исполнением.

Указанные задачи предполагают реализацию функций отдела маркетинга:

- определение потребности в продукте;
- определение рыночного спроса и сферы реализации как основания для определения сорта продукции, необходимого количества и сроков изготовления;
- определение конкретных требований потребителя и/или общих потребностей рынка;

- предоставление информации, в рамках организации, обо всех предъявляемых потребителями требованиях;
- координирование выполнения всех соответствующих функций организации, связанных с удовлетворением запросов потребителя.

Служба маркетинга должна иметь право разрабатывать:

- краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы, развития научно-производственной деятельности; планы экспортной деятельности на различных рынках (т.е. определять ассортимент товаров, место и время выхода на рынок, ценовую политику, систему формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС));
- предложения по составу и порядку проведения мероприятий, необходимых для создания эффективной системы взаимодействия планирующих научно-исследовательских, конструкторских, производящих и сбытовых подразделений;
- схемы делегирования полномочий и ответственности по вопросам маркетинга в соответствии с действующей системой управления предприятием;
- предложения по корректировке планов разработки и производства продукции с учетом реализации продукции и имеющихся заказов;
- предложения в сфере политики ценообразования;
- предложения о моральном и материальном поощрении разработчиков, изготовителей, работников служб сбыта и торгового персонала за личный вклад в экономические достижения;
- предложения по эффективной организации системы товародвижения, оптимизации товарных запасов, складского хозяйства, транспортных средств;
- предложения по перестройке организационно-управленческой структуры, вызванной необходимостью изменения стратегии маркетинга.

Целесообразно согласовывать со службой маркетинга финансовые и кадровые вопросы, связанные с деятельностью отделов, находящихся в ее ведении, а также проекты отчетных документов, касающихся рыночной деятельности.

Служба маркетинга несет ответственность за обеспечение руководства и исполнителей необходимой маркетинговой информацией, эффективное внедрение новейших научно-технических достижений при разработке концепции и создании новых товаров, координацию планов деятельности и обеспечения ресурсами разрабатывающих, производящих и

сбытовых подразделений, своевременность корректировки планов производства и сбыта, обучение всех сотрудников приемам рыночной деятельности, своевременную замену устаревшей продукции новой с заданными техническими и экономическими параметрами, достижение установленных показателей прибыли и т.д.

Организационная структура фирмы, ориентированной на интеграцию маркетинга, может быть представлена следующим образом (рис. 4.7):



Рис. 4.7. Организационная структура фирмы, ориентированной на полную интеграцию маркетинга.

4.4. Маркетинговое планирование

Маркетинговый план фирмы должен четко определять объект и цели деятельности фирмы на рынке.

Основные элементы маркетингового плана должны отражать:

- четкие задачи фирмы;
- долгосрочные конкурентные преимущества;
- четко определенный целевой рынок;
- сопоставимые долго-, средне- и краткосрочные периоды планирования;
- координацию деятельности подразделений управления фирмы;
- координацию структуры маркетинга;
- стабильность планов во времени.

Основные разделы плана:

- вид деятельности, его характерные особенности;
- описание товара (назначение, оригинальные черты, жизненный цикл и текущая стратегия, ресурсоемкость);
- текущая маркетинговая ситуация (потребители, каналы сбыта, рыночный

- потенциал, конкуренты и т.д.);
- SWOT-анализ;
 - цели фирмы;
 - маркетинговые цели и стратегия;
 - программа действий и прогнозы;
 - движение денежных потоков;
 - управление и контроль.

Процесс маркетингового планирования проходит следующие стадии:



Рис. 4.8. Стадии процесса маркетингового планирования.

Маркетинговый аудит - первая формальная ступень в процессе планирования маркетинга. Это сжатая, систематическая, независимая и периодическая оценка компании и ее СЗХ - маркетингового окружения,

целей, стратегии, действий с целью определения проблемных областей и возможностей и рекомендаций по плану действий для улучшения маркетинговой деятельности компании.

Анализ окружающей среды предполагает проведение исследований следующих основных факторов:

- общей экономической ситуации и рыночной конъюнктуры (демография, экономическая политика, экология, правовое обеспечение, национальный доход, реальные доходы населения и т. д.);
- рынков сбыта (потребители, отрасли потребления, конкуренты, потенциал рынка, емкость рынка и т. д.);
- рынков рабочей силы, капитала, сырья и материалов.

Анализ возможностей предприятия, как правило, связан с выяснением следующих вопросов.

- Может ли предприятие в конкретный промежуток времени достичь требуемых целей?
- Какова финансовая ситуация, имеются ли дополнительные инвестиции для решения поставленных (предполагаемых) задач?
- Каково положение предприятия на рынке, достаточны ли имеющиеся производственный и маркетинговый потенциалы, чтобы продолжать работу на данном рынке?
- Какова производственно-техническая оснащенность, достаточна ли она для развития и расширения деятельности на рынке?
- Соответствует ли существующая организационная структура маркетинговых образований перспективным задачам?
- Требуются ли переподготовка существующих и привлечение новых специалистов и т. д.?

Не менее важен для разработки и планирования целей прогноз характеристик общего развития (оборот, производственная мощность, затраты, прибыль и т. д.).

Наряду с оценкой прошлого состояния среды анализируют предполагаемое развитие на следующие три или пять лет.

Ситуационный анализ охватывает, в частности, следующие характеристики: оборот, сбыт, емкость и доля рынка, потенциал рынка, затраты,

маржа (разница между намечаемой выручкой и переменными издержками), характер конкуренции. Данный анализ осуществляется по видам продукта, товарным группам, отраслям и рынкам (табл. 4.2.). В рамках ситуационного анализа рекомендуется проводить отраслевой анализ, анализ конкуренции (табл.4.3.) и анализ поставщиков.

Таблица 4. 2.

Ситуационный анализ по предприятиям

Показатель	Собственное предприятие	Предприятие А	Предприятие Б	Предприятие В
Оборот, млн руб.				
Сбыт, млн руб.				
Доля рынка, %				
Темп роста рынка,				
Динамика цен, %				
Маржа, %				
Затраты на рекламу,				
Затраты по связям с покупателями, тыс.				
Вид конкуренции				
Емкость рынка				

Таблица 4. 3.

Анализ конкуренции

Сфера	Конкурентные предприятия		
	А	Б	В
Планирование			
Организация			
Финансирование			
Маркетинг			
Ресурсы			
Исследование			
Развитие			
Товарный ассортимент			

Анализ конкуренции должен предусматривать рассмотрение всех факторов, которые могут исследовать конкуренты, чтобы получить эффективную долю на рынке. При этом целесообразным является SWOT-анализ, позволяю-

щий выявить и сравнить слабые и сильные стороны в конкурентной борьбе. Соответствующий анализ должен распространяться и на отдельные сферы деятельности фирмы в рамках осуществляемой и будущей стратегии. *Анализ поставщиков* предполагает изучение положения и возможностей юридических и физических лиц, которые предоставляют потребителям (фирмам) ресурсы, необходимые для производства товаров. В первую очередь исследуются качество, цены продуктов, ритмичность поставок, возможность влияния собственной фирмы на политику поставщиков.

Кроме анализа экономической среды ситуационный анализ включает также анализ таких факторов окружающей среды, как правовые, технологические, социально-культурные, экологические факторы.

Ключевым фактором, оказывающим влияние на успешную политику поведения фирмы, является ее *маркетинговый потенциал* — неотъемлемая часть потенциала предприятия, обеспечивающая его постоянную конкурентоспособность, экономическую и социальную конъюнктуру товара на рынке благодаря проведению эффективных маркетинговых мероприятий в области исследования спроса, товарной, ценовой, коммуникативной, распределительной, сбытовой политики, организации стратегического планирования и контроля за поведением товара, конкурентов, потребителей и самого предприятия на рынке.



Рис. 4.9. Структура маркетингового потенциала.

Маркетинговый потенциал зависит от уровня развития маркетинговой деятельности на предприятии, наличия подготовленных специалистов в об-

ласти маркетинга, состояния информационной маркетинговой системы, наличия и эффективности организационной структуры управления маркетинговой деятельностью, разработанности маркетингового инструментария и использования его для решения задач, определяемых генеральной целью функционирования предприятия, уровня развития маркетинговых коммуникаций и имиджа структурных подразделений и всего предприятия в сфере взаимодействия его с субъектами рынка.

Анализ и оценку уровня маркетингового потенциала предприятия целесообразно проводить методом сравнения фактических и плановых показателей каждой составляющей маркетингового потенциала в зависимости от этапа жизненного цикла товара (табл. 4.4).

Таблица 4.4.

Матрица для анализа маркетингового потенциала

Стадии ЖЦТ	Оценка факторов маркетингового потенциала, баллы									
	Конкурентоспособность	экономич. и соц. конъюнктура	исслед. рынка	маркетинг-микс	стратегич. планиров.	контроллинг	Уровень организации маркетинга	Орг. культура	Маркет. потенциал	
Проектирование НИОКР										
Производство										
Вывод на рынок										
Рост										
Зрелость										
Насыщение										
Спад										

Целью этой стадии является получение полной и точной картины о состоянии рынка и, в частности, о потребителях. В итоговый материал аудита должны быть включены следующие данные по потребителям:

- кто они;
- каковы их ключевые характеристики;
- какова разница между отдельными членами этой популяции и в чем она проявляется;
- каковы их нужды и желания;

- что они ожидают от продукта;
- каковы их особые требования и восприятия;
- что они думают о фирме, ее продукции и сервисе;
- какова степень их признания;
- сколько они намерены приобрести.

Далее должны быть представлены:

- финансовые данные (издержки, финансовый план);
- данные по продукту (производство, НИОКР);
- данные по продажам и распределению;
- реклама, стимулирование продаж;
- общие маркетинговые данные (из маркетинговых исследований с изложением результатов и источников информации).

Для достижения сформулированных целей разрабатывают стратегию маркетинга. **Стратегия маркетинга** — это генеральная программа маркетинговой деятельности на целевых рынках. Она включает главные направления маркетинговой деятельности фирмы и инструментарий комплекса маркетинга (маркетинг-микс), с помощью которого разрабатывают и осуществляют маркетинговые мероприятия для достижения поставленных целей. Например:

1. Продукт

- разработка новых продуктов, перепозиционирование или перевыпуск существующих и снятие устаревших с производства;
- добавление новых затрат и выгод;
- сбалансирование портфеля продуктов;
- изменение конструкции или упаковки.

2. Цена

- установление цены с целью «снятия сливок» или проникновения;
- ценообразование для различных сегментов рынка;
- решения по действию в условиях конкурентного ценообразования.

3. Продвижение

- спецификация рекламной позиции и сред;
- решение по связям с общественностью;
- работа с торговым персоналом по новым продуктам, сервису или рынкам.

4. Распределение

- выбор каналов;
- решения по уровню сервиса потребителей.

Детальные планы и программы должны реализовать эту стратегию в конкретных мероприятиях. При этом следует обеспечить в планах:

- ясность;
- количественные оценки;
- нацеленность на конкретные результаты;
- реалистичность;
- согласованность с другими частями комплексного плана фирмы.

Хорошо увязанный план маркетинга должен отвечать требованиям (рис.4.10):

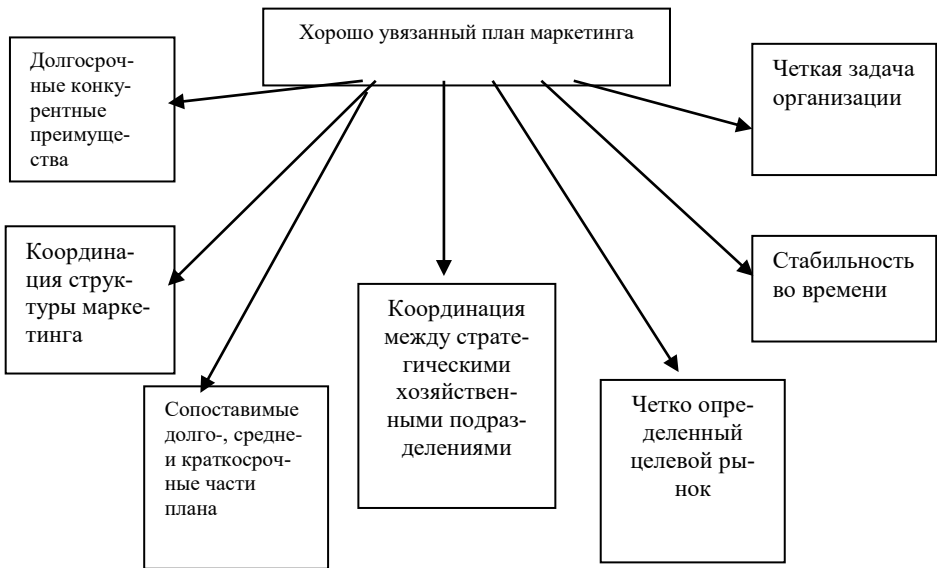


Рис. 4.10. Характеристики хорошо увязанного плана маркетинга.

Основные проблемы разработки и реализации маркетинговых планов:

- слабая поддержка со стороны высшего руководства;
- утрата «плановости» в планировании;
- утрата поддержки линейного менеджмента;
- неясность в плановой терминологии;
- излишняя детальность;
- разрыв между оперативным и стратегическим планированием;

- ошибки в интегрировании маркетингового планирования в комплексное стратегическое планирование;
- делегирование планирования плановикам.

Финальной стадией планирования является создание системы контроля, учета и анализа выполнения планов. При этом должен проводиться анализ продаж, положения фирмы на рынке (контролируемая доля, размеры сегментов, положения по отношению к лидеру), издержек и финансовый анализ (общий доход, общая прибыль, чистый доход, чистая прибыль, возврат инвестиций, прибыль при продажах).

В процессе составления бюджета маркетинговой деятельности в практике используется ряд подходов: «как сложилось», «процент от продаж», «как у конкурентов», «по возможности», «в соответствии с увеличением доходов от маркетинга». В любом случае целью бюджета является согласование всех результатов и издержек и включение их в один компактный документ. В нем отражается выбор приоритетов фирмы, а сам бюджет является средством мониторинга практической маркетинговой деятельности. Хорошо разработанный и рассчитанный бюджет может вызвать переосмысление некоторых элементов плана.

4.5. Управление разработкой комплекса маркетинга

В наиболее часто употребляемой форме маркетинг-микс включает четыре суб-микса маркетинга. Это товарный микс, договорный микс, коммуникативный микс, распределительный микс. Каждый субмикс включает самостоятельный комплекс мероприятий, проведение которых формирует соответствующую политику в сфере маркетинга (табл. 4.5).

В настоящее время многие ученые и практики в сфере маркетинга расширяют структуру коммуникативного микса путем включения в него мероприятий по формированию процесса продвижения бренда и оптимизации личностных и межфирменных коммуникаций, общения, взаимодействий.

Таблица 4.5.

Инструменты маркетинговой политики

Товарная политика	Договорная политика	Распределительная политика	Коммуникативная политика
Дизайн продукта	Ценовая политика	Анализ и выбор каналов распределения товара	Организация взаимодействия офферента с субъектами системы маркетинга
Упаковка товара	Система скидок и надбавок	Маркетинг-логистика	Планирование бизнес-коммуникаций.
Качество товара	Условия поставки товара и его оплаты	Политика торговли	Реклама
Фирменная политика	Кредитная политика	Политика средств сбыта	Политика носителей рекламы
Диверсификация	Система поощрения и премиальных цен	Политика размещения производительных сил	Политика средств рекламы
Политика дифференциации товара	Политика рекламных цен	Политика местонахождения потребителей и рынков	Прямая реклама
Политика вариации товара	Политика дифференциации цен.	Политика поставок	Стимулирование продаж
Ассортиментная политика	Стратегия высоких цен	Политика складирования готовой продукции	Личная продажа
Политика гарантий и обслуживания потребителей	Стратегия средних цен	Политика посреднических	Организация связи с общественностью
Марочная политика	Стратегия низких цен		Политика спонсирования
			Политика бренда, размещения рекламы о товаре

Цели и результаты применения субмикса маркетингового инструментария различаются в зависимости от вида проводимой политики маркетинга. Например, целью товарной и договорной политики является создание предложения для рынка. Задача распределительной политики — представление, обеспечение готовности реализации этого предложения на рынке. Задача коммуникативной политики состоит в создании известности предложению на рынке и в формировании положительного имиджа товара и фирмы (рис. 4.11).

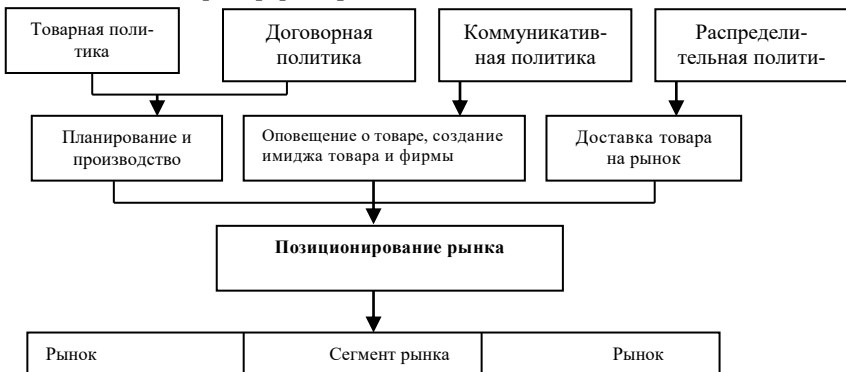


Рис. 4.11. Интеграция целей инструментария маркетинга.

При разработке маркетинга-микса необходимо учитывать следующие принципы:

- принцип последовательности, который требует согласования каждой переменной величины с другими переменными. Так, например, высокое качество товара должно сопровождаться качественной рекламой, качественным обслуживанием и репрезентательной упаковкой товара;
- принцип взвешенного подхода, который предполагает исследование и учет чувствительности рынка к постоянно меняющимся переменным конъюнктуры рынка. При этом, уделяя внимание важнейшим переменным, нельзя не учитывать и другие переменные. Например, если рынок чувствителен к качеству товара, то в рекламе целесообразно дать развернутую характеристику качественных преимуществ товара;
- принцип учета изменения бюджетных и иных расходов фирмы, который требует соблюдения бюджетной дисциплины и комплексности в планировании структуры маркетинга-микса.

Рациональность и разумное сочетание инструментов маркетинга для каждой конкретной ситуации на рынке могут быть залогом эффективного использования оборотных средств и вложенного капитала фирмы. Поэтому для каждого сочетания инструментов маркетинга-микса следует определить зависимость изменения объемов продажи от затрат на маркетинг, а также планировать калькуляцию затрат по всей структуре маркетинговых мероприятий.

4.6. Управление покупательским поведением

Организационная деятельность в тактическом и стратегическом отношении должна быть ориентирована на потребителя. *Ориентация организации на клиента* предполагает стратегическое управление его поведением (рис. 4.12), реакция которого на маркетинговые мероприятия предопределяет успех фирмы на рынке.

Формирование маркетинговой стратегии в отношении клиентов предполагает:

- проведение анализа и прогнозирование организационной среды;
- выбор целевых сегментов и позиционирование компании на рынке относительно конкуренции, - создание соответствующего плана маркетингового комплекса, адаптированного к избранному потребительскому сегменту;
- управление процессом потребительского решения (обучение потребителей, формирование и изменение его знания и отношения к товару);

- послепродажные коммуникации (реакция на покупку, сервис, повторная покупка, имидж марки).

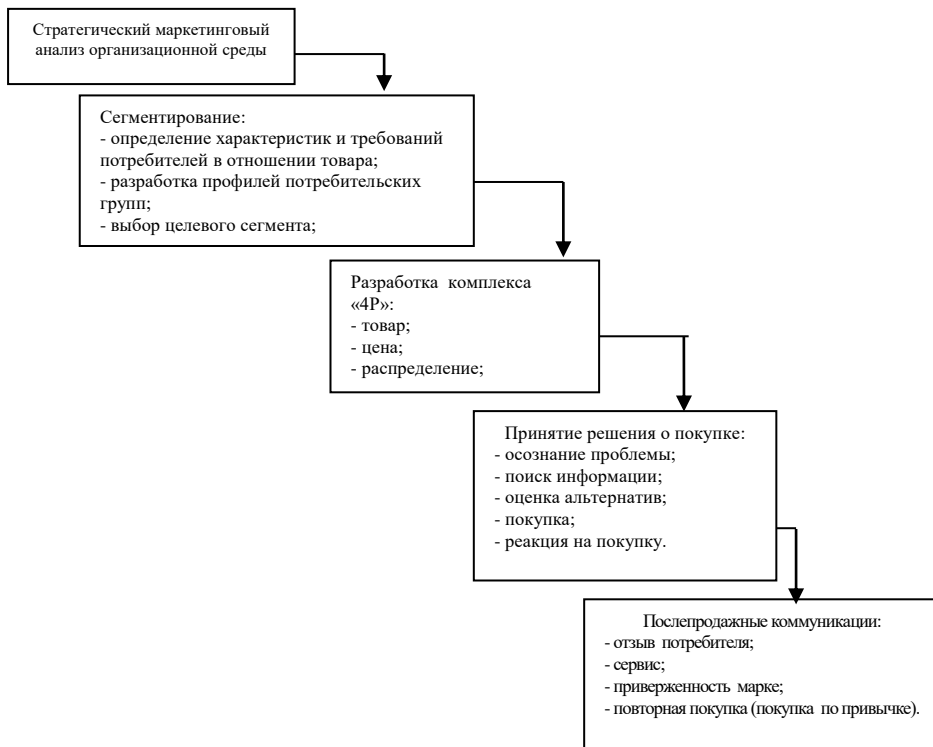


Рис. 4.12. Стратегическое управление поведением потребителя.

Формирование маркетинговой стратегии в отношении клиентов предполагает:

- проведение анализа и прогнозирование организационной среды;
- выбор целевых сегментов и позиционирование компании на рынке относительно конкуренции, - создание соответствующего плана маркетингового комплекса, адаптированного к избранному потребительскому сегменту;
- управление процессом потребительского решения (обучение потребителей, формирование и изменение его знания и отношения к товару);
- послепродажные коммуникации (реакция на покупку, сервис, повторная покупка, имидж марки).

Приверженность покупателя возникает вследствие неизменной удовлетворенности товаром в процессе его применения и является результатом обучения потребителя. Обучение – перемена в поведении потребителя, обусловленная опытом. В процессе обучения меняются знания, отношение и поведение потребителя (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Процесс обучения потребителя.

Отношение – это обученная предрасположенность устойчиво реагировать благоприятным или неблагоприятным образом на данный объект. Отношение включает два компонента: 1) убежденность потребителя в том, что предлагаемый товар в максимальной степени удовлетворит имеющуюся у него потребность; 2) убеждение о марке (характеристики, которые потребитель ей приписывает) и ее оценку (позитивную / негативную).

Отношения формируются как результат внешних и внутренних влияний на потребителя, воздействуют на жизненный стиль и отражают его. Отношение может быть одним из основных критериев сегментации рынка. Использование отношения предполагает его описание. Отношения могут быть описаны по параметрам:

- направленность оценки (позитивное, негативное, нейтральное);
- интенсивность оценки (потребители могут позитивно относиться к двум маркам часов, однако к одной из марок — более благоприятно, то есть отдавать ей предпочтение);
- сопротивляемость изменениям, т.е способность меняться, вплоть до своей противоположности (отражает потенциал лояльности потребителей к марке);

- устойчивость к разрушению - это способность сохраняться с течением времени. Формирование и поддержка благоприятного отношения к продукту и компании - одна из целей текущей деятельности в области маркетинговых коммуникаций и паблик рилейшнз, в частности;
- уверенность потребителя в правильности своего отношения к продукту. Она служит основой уверенного покупательского поведения. Сомневающиеся в правильности своего отношения к продукту потребители не могут полагаться на свое отношение и склонны искать дополнительную информацию.

В аналитических целях отношения рассматривают в составе трех взаимосвязанных компонентов покупательского поведения: когнитивного (знание), аффективного (эмоции) и поведенческого, на которые маркетологи воздействуют посредством разработки маркетинговых коммуникаций, при сегментации рынка и в процессе формирования элементов маркетингового комплекса.

Для повышения доверия покупателей и вероятности совершения ими повторных закупок организация может прибегнуть к следующим средствам воздействия:

- товар (хорошего качества по приемлемой цене);
- упаковка (информация о товаре);
- цена (конкурентоспособная, с учетом ЖЦТ);
- сегментирование (выбор перспективного, доступного, измеримого целевого сегмента);
- позиционирование товара (подчеркивание его достоинств);
- марка (формирование убеждений о ее свойствах);
- распределение (долгосрочное сотрудничество с участниками распределительной сети);
- реклама (предоставление информации о продукте, источнике, месте и наилучшем времени покупки);
- сервис (до- и послепродажный);
- стимулирование сбыта (потребители, посредники, партнеры);
- коммуникации (личная продажа, паблик рилейшнз, спонсоринг, брендинг);
- репутация фирмы (имидж, компетенция).

4. 7. Маркетинг банковских услуг

Современный маркетинг отличается расширенной сферой применения, в частности использованием его в банковской деятельности. Действующая система банковских услуг предполагает в качестве первоочередной меры развитие маркетинга и на этой основе совершенствование взаимоотношений, складывающихся между различными банками, между банками и клиентами, расширение спектра имеющихся и предложение новых услуг.

В теории и практике управления под маркетингом в коммерческих банках понимается комплексная программа поведения банка. Программа включает два основных аспекта:

- разработку стратегии и тактики развития банка;
- определение способов воздействия на рынок (позиционирование).

Общая часть маркетинга, касающаяся принципиальных вопросов развития банка, включает анализ рынка, задачи стратегии и задачи банка по развитию рынка.

Анализ рынка по программе маркетинга включает ряд обязательных элементов. Основа анализа базируется на традиционном для банков разделении рынка по продуктовому и клиентурному признакам.

Следуя делению (сегментации) рынка по продукту, выделяют кредитные услуги:

- операционные (например, хранение ценностей, обработка информации);
- кредитно-операционные (например, чековые счета с привилегией овердрафта (сумма, получаемая по чеку сверх остатка на счете));
- инвестиционные (траст услуги – операции с ценными бумагами на средства и по поручению клиентов).

В клиентурном рынке выделяют пять сегментов:

- юридические и физические лица, являющиеся собственниками или ведущие операции с недвижимостью;
- корпорации;
- институциональный рынок (банки-корреспонденты);
- правительственный рынок;
- юридические и физические лица, являющиеся клиентами банка по линии траст-услуг.

На основе данной классификации, юридические и физические лица, являющиеся участниками рынка осуществляют анализ положения ликвидности банка. Целью анализа является максимально возможное исключение влияния внешних факторов, мер государственного регулирования и выявление потенциала, заложенного в банке. Этот процесс включает несколько этапов:

1). Определяется общая доля рынка, обслуживаемая банком, затем доля рынка займов и депозитов.

2). Определяется доля рынка в сравнении с институтами с равными позициями.

3). Осуществляется исследование демографической информации в соответствии с статистическими данными вплоть до составления модели тенденций демографического развития клиентуры.

Следующим этапом после подобного анализа рынка является определение главной задачи по его развитию. Здесь возможно несколько альтернатив: сохранение статуса-кво, медленный рост (исключая организационные формы экспансии), быстрый рост (открытие новых отделений), приобретение другой компании, освоение нового рынка, превращение в финансовый конгломерат.

В соответствии с главной задачей на основе проведенного анализа рынка разрабатывается последовательный перечень подзадач:

1. Определение новых видов услуг, которые банк мог бы предложить корпорациям и прочим клиентам.

2. Установление доли клиентуры, в которой позиции банка прочны. В соответствии с этим разрабатывается новая стратегия успешного конкурентирования с прочими финансовыми институтами. Определяется потенциальная клиентура.

3. Выбор типа и способа проведения рекламы, степень ее интенсивности.

4. Оценка целесообразности кампаний и программ по созданию благоприятных условий для продажи.

Следующий этап – разработка программы маркетинга с учетом специфики рынка и возможностей банка. При этом банки активно создают самый разнообразный инструментарий по изучению и развитию рынка, акцентируя внимание на индивидуальном подходе к каждому клиенту.

Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены не только тем, что он способствует коммерциализации банковской деятельности и обеспечивает тем самым эффективное использование денежных ресурсов, но и спецификой денежного оборота, который является объектом всей банковской деятельности. Исходя из этого, можно утверждать, что маркетинг в банковской сфере должен быть направлен в первую очередь на ускорение денежного оборота. Практическое воплощение это находит в проведении банком безналичных расчетов в хозяйстве. В этом случае маркетинг в банковской сфере должен быть нацелен:

- на анализ и удовлетворение потребности клиентов (юридические и физические лица);
- на изучение рынка кредитных ресурсов;
- анализ финансового состояния клиентов и прогнозирование на этой базе;
- привлечение вкладов в банки и формирование дальнейшего поведения в отношении имеющих и потенциальных клиентов;
- на быстрое, четкое и правильное проведение расчетов, осуществляемых с поставщиками сырья и материалов, покупателями готовой продукции, финансовой и банковской системой;
- на поиск и предложение новых форм расчетов, в максимальной степени учитывающих характер хозяйственной деятельности клиентов банка, особенности местонахождения их партнеров, их финансовое положение и другие факторы, влияющие на скорость денежного оборота;
- на разработку и реализацию маркетинговых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности банка;
- на создание и поддержание надежной деловой репутации, что также способствует увеличению количества клиентов банка.

В этой связи, в банковской сфере предпочтительным становится использование интегрированного маркетинга, направленного на расширение круга вкладчиков и на улучшение качества их обслуживания.

Специфика маркетинга в банковской сфере, вытекающая из характера деятельности банков, заключается в том, что коммерческие банки заинтересованы не только в привлечении вкладов, но и в активном использовании привлеченных средств с помощью кредитования различных организаций. Это обуславливает необходимость комплексного развития марке-

тинга как в сфере отношений коммерческих банков с вкладчиками средств, так и в сфере кредитных вложений, осуществляемых в форме предоставления ссуд предприятиям, организациям и населению. Цели маркетинга в этих двух сферах различны: в первой – привлечь клиентов в качестве вкладчиков средств в банк, а во второй – направить кредитные ресурсы банка таким предприятиям и организациям, которые использовали бы их с наибольшим эффектом для банка, данных предприятий и организаций и экономики в целом.

Однако в конечном счете маркетинг в банковской сфере должен быть направлен на осуществление единой цели: определение степени возможного риска при предоставлении ссуд предприятиям, организациям и населению, рациональное использование доходов и временно высвобождающихся денежных средств.

Особенности маркетинга в банковской сфере определяют методы его ведения. В частности, в сфере взаимоотношений коммерческих банков с хозяйственными организациями как вкладчиками временно свободных денежных средств маркетинг должен быть ориентирован на изучение перспектив увеличения депозитов (вкладов), обеспечивая заинтересованность юридических и физических лиц в получении ими доходов в форме процента, выплачиваемого банками вкладчикам.

Для привлечения вкладчиков в условиях конкуренции коммерческих банков за депозиты должна быть использована процентная политика, направленная на более длительное привлечение средств предприятий, организаций и населения. Использование процентной политики в маркетинге коммерческих банков, в частности установление и регулирование процентных ставок, должно осуществляться с одновременным регулированием процентных ставок за пользование предприятием и организацией кредитом. В условиях финансового рынка эти ставки регулируются спросом и предложением ссудного капитала. Задача маркетинга в этих условиях заключается в изучении спроса на кредит, что предполагает изучение финансового состояния предприятия, определение направлений наиболее эффективного вложения ссудного фонда, совершенствование качества кредитного обслуживания предприятий и населения. Из этого следует, что банковский маркетинг должен быть направлен на стимулирование с помощью процентной политики эффективного кредитования указанных от-

раслей с одновременным стимулированием накопления ими собственных финансовых ресурсов, являющихся базой депозитов в коммерческих банках.

4. 8. Практические рекомендации

Кто Ваш покупатель?

Чтобы определить, кто является Вашим потенциальным покупателем и какой продукт ему необходим, следует *понять, что именно покупатель хочет приобрести*. Для этого необходимо:

1. Ответить на ряд вопросов:

Какие потребности удовлетворяет предлагаемый Вами продукт или услуга?

Удовлетворение каких потребностей является основой предлагаемого Вами товара?

Какие желания или потребности станут основой для покупки предлагаемого Вами продукта?

2. Для каждого из предлагаемых продуктов определить:

Какие из потребностей заказчика удовлетворяет продукт?

Какие другие продукты или услуги могут удовлетворить те же потребности?

Каким образом Ваш продукт или услуги отличаются от других?

Чем Ваш продукт предпочтительнее на рынке продуктов аналогичного спроса?

Являются ли другие продукты рынка более привлекательными и в чем в сравнении с Вашим?

3. Собрать информацию относительно того, какой продукт или вид услуги удовлетворит потребность или желание покупателя? Для этого необходимо узнать:

Какие модели, цвета, размеры и т.д. предпочитает покупатель?

Насколько важна упаковка?

Насколько хорошо Ваш продукт или услуга удовлетворяет специфические потребности? Насколько важно для клиента высокое качество?

Чего ожидает клиент от выполненной работы или эксплуатационного качества товара?

Легко ли пользоваться продуктом? Насколько важны для клиента удобства?

Заботит ли клиента вопрос о сроках эксплуатации товара? Желает ли клиент иметь возможность починить его быстро и легко?

Сколько единиц товара купит Ваш клиент? Может ли он позволить себе это?

Необходимую информацию для ответов на эти вопросы можно получить в результате проведения маркетинговых исследований. Другими источниками получения информации могут быть: обслуживающий персонал, посредники, Ваш заказчик (общайтесь с ним), рекламный материал других производителей и поставщиков.

Понимание своего рынка

Одним из основных решений в маркетинге является определение своего рынка, его описание и понимание. Для этого Вы можете:

1. Определить стратегию охвата рынка (т.е. решить, на каких сегментах рынка Вы будете работать)

2. Описать наиболее привлекательные сегменты. Например:

Бизнес: офисы, банки, магазины розничной торговли, производители, транспортники, предприятия сервиса и др.

Учреждения обслуживания населения: школы, больницы, спортивные комплексы и др. Представители этих сегментов предъявляют к товару следующие требования: немедленная поставка, наличие достаточного количества товара, эффективное и правильное оформление документации.

Индивидуальные потребители: семьи, мужчины, женщины. Для этой потребительской группы важны приемлемые цены, удобное месторасположение магазина, хорошо осведомленный персонал, разнообразие выбора.

Для лучшей осведомленности о Вашем потребительском рынке необходимо знать следующее:

Какова география привлечения Ваших будущих клиентов?

Каково население этих регионов? Будет ли оно повышаться, понижаться или останется таким же?

Каково среднее число членов семьи?

Какова возрастная раскладка?

Каков доход на душу населения?

Каково отношение потребителей к Вашему роду бизнеса?

Каковы их покупательские способности и привычки?

Насколько важна для них цена? Качество?

Какова основная структура занятости Ваших потенциальных клиентов, их образовательный уровень?

Каким образом они узнают о товарах и услугах, в которых они нуждаются?

Чем лучше Вы знаете Ваш потребительский рынок, тем лучше Вы сможете выбрать и предложить именно тот продукт, в котором нуждается потребитель.

Как Вы сможете получить эту информацию?

Прежде всего, можно использовать опросник, подобный предлагаемому.

РАБОЧАЯ ВЕДОМОСТЬ ВАШЕЙ ПРОДУКЦИИ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

Название продукта _____

1. Удовлетворяет ли данный продукт следующие потребности клиента?

ДА ВОЗМОЖНО НЕТ

1. Значительность покупателя возрастает.
2. Покупатель становится счастливее.
3. Покупатель чувствует себя удобнее и комфортнее.
4. Покупатель выглядит более процветающим.
5. Облегчается работа покупателя.
6. Обеспечивается большая безопасность.
7. Повышается привлекательность покупателя.
8. Покупатель начинает нравиться другим.
9. Продукт отличает данного покупателя от других.
10. Улучшает или поддерживает здоровье клиента.
11. Другое.

2. Какие другие продукты или услуги смогли бы удовлетворить ту же потребность? _____

3. Чем отличаются Ваши продукты или услуги от предлагаемых на рынке?

4. Почему Ваш продукт является лучшим выбором?

5. Почему тот или иной продукт может быть лучшим выбором для покупателя, чем предлагаемый Вами?

Другими способами получения информации являются: телефонные опросы, интернет - опросы, беседы с потребителями, поставщиками, персоналом и др. Однако *следует помнить*, что люди часто говорят то, что бы Вам хотелось услышать, но не то что думают.

3. Принимать маркетинговые решения с учетом фазы жизненного цикла продукта.

Ваше решение о попытке продать продукт, о его цене, о его продвижении на рынке будет зависеть от того, на какой фазе жизненного цикла находится Ваш продукт.

1. *Выведение*. Новый продукт во многих отношениях как бы невиден для покупателя. Конкуренция жесткая (или слабая, если выводите на рынок новый для рынка и производителя продукт). Рост сбыта продвигается медленно. Прибыль низкая.
2. *Рост*. Число потребителей, а соответственно, и сбыт увеличиваются. Прибыль возрастает. Конкуренция усиливается.
3. *Зрелость*. Товар хорошо известен на рынке, занимает свою нишу. Сбыт стабилен. Возможен спад прибыли.
4. *Упадок*. Снижается сбыт. Прибыль падает. Необходимо принять решение о целесообразности дальнейшего выпуска продукции или освоении новых товарных предложений.

Обслуживание покупателей

Помните: о своем покупателе нужно заботиться так, как будто Вы сами находитесь на его месте. При этом следует учитывать два основных подхода:

1. Привлекательность места Вашего бизнеса.

Магазин розничной торговли

Снаружи:

- надежное и удобное месторасположение;

- понятная и привлекательная вывеска;
- отличительная наружность;
- хорошее состояние здания;
- хорошее освещение витрин.

Внутри:

- товары расположены на виду у покупателей;
- цены четко выделены и конкурентоспособны;
- товар расположен аккуратно и систематизировано;
- продукт свежий, присутствуют товарные новинки;
- в магазине чисто, звучит приятная музыка.

Ресторан:

- чистота;
- меню с выставленными ценами на виду у клиента;
- хорошее месторасположение;
- качество и разнообразие блюд;
- «атмосфера» уюта и комфорта.

Офис:

- уютная приемная;
- чистота, порядок и аккуратность;
- тишина, возможность уединиться.

2. Уровень обслуживания Ваших клиентов.

Для качественного обслуживания клиентов необходимо:

- вежливо обращаться к клиенту, улыбаться
- узнать, чем можно помочь клиенту
- убедиться в том, что желание клиента понято правильно
- уметь говорить на языке клиента или уметь правильно решить языковую проблему
- предложить взаимозаменяемый или схожий товар
- предложить места возможного приобретения необходимого покупателю товара.

Для поддержания хороших взаимоотношений с клиентами нужно:

- узнавать о жалобах и неудовольствиях клиентов
- обучать служащих мастерству диалога с клиентом
- знать своего покупателя

- настаивать на этической и моральной стороне поведения служащих.

Конкуренты

Добиться успеха на рынке можно владея информацией не только о Ваших клиентах и товаре, но также знать все о конкуренции.

Информация о конкуренции нужна для того, чтобы:

- знать, что улучшить в товаре,
- что изменить в ценовой политике, политике продвижения и сбыта продукции,
- оценить, выдерживает ли Ваш бизнес сравнение,
- какова доля Вашего рынка,
- каковы перспективы Вашего бизнеса,
- каковы проектные объемы продаж, описанные в Вашем бизнес-плане.

О конкуренции нужно знать следующее:

Кто Ваши главные конкуренты (Вашим конкурентом может быть любой бизнес, который предлагает одинаковый или схожий товар или услугу, а также тот, что продает товар, удовлетворяющий те же покупательские потребности).

Каковы сильные стороны Ваших конкурентов? Каковы их слабости?

Каковы: ценовая политика, товарный ассортимент, месторасположение, реклама и продвижение, источники снабжения, имидж и другие факторы.

Появились ли новые конкуренты?

Планируют ли ваши конкуренты расширяться?

Закрылся ли недавно чей-либо бизнес и почему?

Каков сбыт и доля рынка Ваших конкурентов, происходит рост или снижение сбыта?

Какой уровень дохода конкурентов: постоянный, растущий или снижающийся?

Проанализируйте Вашу конкурентоспособность по представленным ниже факторам.

КОНКУРЕНТОСПОСОБЕН ЛИ ВАШ БИЗНЕС?

Факторы	Вы	Конкуренты
1. Продукты		
2. Цены		
3. Качество		
4. Выбор продуктов		
5. Обслуживание клиентов		
6. Товарные услуги		
7. Надежность		
8. Экспертиза		
9. Имидж / Репутация		
10. Месторасположение		
11. Выкладка / Расположение товара		
12. Внешний вид		
13. Методы продажи		
14. Кредитная политика		
15. Наличие товара		
16. Менеджмент		
17. Продолжительность / Стабильность бизнеса		
18. Реклама		
Итого		

Оцените Ваш бизнес и бизнес Ваших конкурентов по шкале 1 – 5.

5 – самая высокая оценка, 1 – низкая.

Литература

1. Алешина И. В. Поведение потребителей. Учеб. пособие для вузов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 384 с.
2. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2007. – 736 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: / Пер. с англ. – М.: Бизнес-книга, ИМА Кросс. Плюс, 1995. - 702 с.
4. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Э. Автухова. / Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
5. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. /Сокращ. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. -350 с.