

Тезисный план-конспект

Тема 1. Анализ и оценка результатов, контроль рационального использования ресурсов, качества и эффективности деятельности.

Отраслевая структура экономики.

Национальная экономика представляет собой комплекс взаимосвязанных отраслей, сформированный в результате общественного труда, научно-технической революции, международного сотрудничества, специфичных в пределах той или иной страны.

Структура национальной экономики характеризуется количественными соотношениями между ее сферами, секторами и видами экономической деятельности (отрасли). Национальная экономика состоит из комплекса отраслей (видов экономической деятельности), состав которых определяется уровнем общественного разделения труда, научно-техническим прогрессом и международным сотрудничеством.

Особое место в системе национальной экономики занимает организация (предприятие). Организация (предприятие) является первичным структурным звеном народнохозяйственного комплекса России. Народнохозяйственный комплекс имеет особые отраслевые, региональные, воспроизводственные и другие структурные характеристики.

Составные элементы народнохозяйственного комплекса могут быть сгруппированы по различным экономическим признакам. Группировка носит условный характер, так как один и тот же субъект хозяйствования может быть отнесен к различным группам одновременно.

Для обобщающей характеристики экономических процессов выделяют крупные секторы экономики. Под сектором экономики понимается совокупность институциональных единиц, имеющих сходные экономические цели, функции и поведение.

Выделяют следующие секторы экономики:

- сектор предприятий (организаций),
- сектор домашних хозяйств,
- сектор государственных учреждений,
- внешний сектор.

Сферы экономики подразделяются на специализированные отрасли.

Отрасль — это совокупность качественно однородных предприятий (организаций), характеризующихся единством:

- экономического назначения продукции;
- однородностью потребляемого сырья;
- общностью технологического процесса и технической базы;
- особым профессиональным составом персонала;
- специфическими условиями работы и выполняющих общую (специфическую) функцию в национальном хозяйстве.

При определении отраслевой принадлежности предприятия (организации) ее рассматривают как единое целое, относят к той или иной отрасли, исходя из того вида деятельности, который в момент регистрации является преобладающим.

Отрасли бывают двух видов:

1. Отрасли материального производства
2. Отрасли нематериального производства, социально – культурной сферы.

Отрасли материального производства объединяют в себе те предприятия, конечным продуктом деятельности которых является продукт в материально – вещественном виде.

В состав таких отраслей входят

1. Отрасли промышленности
2. Сельского хозяйства
3. Транспортные организации, учреждения, обслуживающие процесс производства
4. Лесное хозяйство
5. Предприятия по материально – техническому обеспечению, экономике народного хозяйства.

Отрасли социально – культурной сферы, нематериального производства объединяют отрасли, которые занимаются выпуском услуг.

Предназначение их заключается в том, что они создают условия для обеспечения и поддержания работоспособности человека.

В их состав входят

1. Образовательные учреждения
2. Учреждения культуры
3. Здравоохранение

Форма организации производства — это способ функционирования и сочетания в пространстве и во времени элементов производственного процесса.

Различают следующие формы организации производства:

- специализация,
- производственное кооперирование,
- концентрация,
- комбинирование, диверсификация

Специализация – сосредоточение деятельности на относительно узком секторе, специальном направлении, отдельных технологических процессах и операциях или видах выпускаемой продукции. Специализация производства в промышленности реализована в трех основных видах: предметной, поддетальной и технологической.

Предметная специализация – сосредоточение производства отдельных видов продукции конечного потребления (автомобильный, тракторный, телевизионный заводы и т. п.).

Поддетальная специализация – сосредоточение производства отдельных деталей, полуфабрикатов, заготовок, узлов или агрегатов (подшипниковый, метизный, рессорный заводы и т. п.)

Технологическая специализация – сосредоточение производства изделий, требующих при их изготовлении применения однородных технологических процессов (литейный, кузнечный, химический, нефтеперегонный и т. п. заводы).

Принцип специализации обеспечивает необходимые условия для повышения качества продукции и производительности труда, уменьшения расхода ресурсов (материалов, энергии,

инструмента и т. п.). Преимущество специализации предприятия особенно ярко проявляется в непрерывном повышении квалификации работников и научно-технического уровня применяемых технологических процессов и производственных изделий.

Принцип специализации эффективен на предприятиях всех типов (индивидуального, серийного и массового производства), но находит он наибольшее применение в массовом производстве.

Специализация процесса (рабочих мест) – это сокращение количества наименований работ, операций на каждом рабочем месте. Количественный уровень специализации процесса характеризуется коэффициентом специализации ($K_{сп}$), который определяется по формуле:

$$K_{сп} = K_{до}/N,$$

где $K_{до}$ – количество деталей операций, применяемых при обработке в производственном подразделении за анализируемый промежуток времени;

N – количество рабочих мест в производственном подразделении.

Специализация рабочих мест позволяет эффективно внедрять прогрессивные инструменты и оборудование, значительно повысить уровень автоматизации производства.

Кооперирование – это установление и использование сравнительно устойчивых и долговременных производственных и управленческих связей между предприятиями, организациями и другими структурами, каждая из которых специализируется на производстве отдельных составных частей целого или выполнении отдельного вида работ (услуг). Связи могут быть организованы по таким видам как: предметному, поддетальному, технологическому. (характеристику с примерами – самостоятельно)

Уровень кооперации производства характеризуют: коэффициент кооперирования, определяемый делением стоимости комплектующих и покупных изделий, полуфабрикатов, поступающих от заводов-поставщиков, кооперирующихся с данным предприятием, на себестоимость товарной продукции; количество предприятий, кооперирующихся с данным предприятием; число заказов, выполняемых в порядке кооперирования для других

Концентрация производства – это сосредоточение производства одного или нескольких аналогичных видов продукции (автомобилей, тракторов, землеройных и сельскохозяйственных машин, строительных материалов и т. п.) или услуг в крупных организациях (объединениях). Концентрация производства реализуется в трех основных видах: концентрация специализированного производства (предприятие «Центролит» по изготовлению отливок различного назначения, прокатное производство, объединение по производству строительных материалов и т. п.); концентрация комбинированных производств (предприятие мебельного и деревообрабатывающего производства, мясокомбинат, химзавод, объединение по нефтепереработке и т. д.); увеличение мощности универсальных предприятий.

Комбинирование производства – одна из форм организации производства, основанная на соединении принципиально разных технологических процессов (например, на металлургическом комбинате применяются литейные, химические и прокатные технологии) на одном крупном предприятии. Основой создания таких производств являются: техническая возможность объединения разнородных производств в единой технологической цепочке; пропорциональность производств по производительности (мощности); территориальное единство объединяемых производств; организационно-экономическая целесообразность объединения производств; наличие качественных коммуникаций, современных вспомогательных и обслуживающих производств.

Диверсификация производства – это одновременное развитие множества несвязанных видов производства, увеличения ассортимента производимых изделий одним предприятием, концерном и т.п. Диверсификация производства применяется для повышения эффективности производства, увеличения прибыли, повышения экономических показателей и предотвращения банкротства. Поиск направлений диверсификации для предпринимателей нашей отечественной экономики является важным и актуальным в связи с тем, что советская экономика была направлена на лидерство в создании специализированных производств. Также диверсификация производства является инструментом переливания капитала между разными отраслями.

Тема 2. Организация продвижения услуг и работ с потребителями.

Для осуществления коммерческой деятельности руководству любой компании необходимо мастерство грамотного использования рыночных принципов.

Система принципов управления маркетингом — совокупность четко сформулированных правил освоения товарной ниши, нахождения выгодных источников финансирования, формирования потребности покупателей и определения потенциала неудовлетворенного спроса.

Принцип — основное положение, выражающее закономерность и руководящее правило, определяющее достижение поставленной цели.

В современных быстро меняющихся рыночных условиях особую значимость обретают принципы, отражающие основу организационного поведения, профессионализм руководства, гибкое сочетание централизма и децентрализма управления, контроль и эффективность маркетинговой деятельности (рис. 1.5).

Рассмотрим основные принципы управления маркетингом.

Принцип организационного поведения является решающим в достижении намеченных целей компании. Основными компонентами данного принципа являются: качество исполнения принятых стратегий маркетинговой деятельности; создание надежной системы товародвижения; профилактика предпринимательского риска; сервисный потенциал и корпоративная культура.

Принцип организационного поведения необходимо применять в органической взаимосвязи с принципами профессионализма руководства и оптимального соотношения централизации и децентрализации управления маркетингом.

Принцип профессионализма руководства (компетентности) необходим для успешного выполнения маркетинговых программ. Он аккумулирует в себе знание и умение управлять персоналом, непредсказуемыми рыночными ситуациями с использованием высокой культуры психологического



Рис. 1.5. Система принципов управления маркетинговой деятельностью взаимодействия, элементов мотивации и стимулирования исполнителей, а также механизмов антикризисного управления.

Большую значимость для достижения маркетинговых стратегий имеет принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации управления. Он направлен на соизмерение маркетинговой стратегии, разработанной верхним эшелоном иерархии управления, и ее материальной реализации за счет тактики выполнения специалистами маркетинговых подразделений в конкретных рыночных ситуациях.

Этот принцип пронизывает все этапы маркетинговой деятельности, он особенно актуален при реализации рекламных кампаний, раскрутки бренда, разработки концепции нового товара.

Результаты функционирования маркетинговой службы имеют отражение в реализации принципа прибыльности и эффективности.

Основными компонентами данного принципа выступают: единство стратегии маркетинга и тактики ее выполнения; рыночная ориентация фирмы в целях своевременного формирования и выявления неудовлетворенного спроса в обществе; оценка конкурентного преимущества в условиях свободы предпринимательства и равноправного партнерства.

Существуют следующие виды маркетинга:

1) массовый маркетинг применяется по отношению к продукции, потребители которой есть во всех сегментах рынка. При массовом маркетинге продавец занимается массовым производством, массовым распределением и массовым стимулированием сбыта одного и того же товара для всех покупателей сразу. Главная цель массового маркетинга — максимизировать сбыт, т.е. продать как можно больше продукции одного вида.

Предприятие разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые должны показаться привлекательными возможно большему числу покупателей. Оно полагается на методы

массового распределения и массовой рекламы и стремится придать товару в сознании людей образ превосходства. Предприятие, прибегающее к массовому маркетингу, обычно создает товар, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка;

2) товарно-дифференцированный маркетинг используется тогда, когда предприятие выступает в нескольких сегментах рынка с различными товарами, имеющими разные свойства, оформление, качество, расфасовку и т.п. Он может быть прибыльным, однако при его использовании предприятие вынуждено осуществлять большие затраты на разработку и реализацию продукции;

3) целевой маркетинг применяется в случае выпуска товара, предназначенного для узкого сегмента рынка. В этом случае продавец производит разграничение между сегментами рынка, выбирает из них один или несколько и разрабатывает товары и комплексы маркетинга в расчете на каждый из отобранных сегментов. Этот вид маркетинга приемлем для небольших и специализированных предприятий с ограниченными ресурсами, особенно в случаях, когда выбранный сегмент рынка имеет достаточную емкость и на нем не слишком много конкурентов; при наличии в производственной программе предприятия изделий, отличающихся друг от друга по конструктивным признакам; в случае использования конкурентами массового маркетинга.

В структуре целевого маркетинга можно выделить маркетинг, ориентированный на вертикальную нишу рынка, и маркетинг, нацеленный на горизонтальную нишу рынка. Суть маркетинга, ориентированного на вертикальную нишу рынка, заключается в поиске путей реализации данного изделия или группы функционально близких изделий разным группам потребителей. Способом осуществления этого вида маркетинга является разработка, выпуск и продажа различных модификаций изделий для каждого отдельного рынка сбыта. Это очень дорогой вид маркетинга. В то же время его применение не гарантирует создание такой вертикальной ниши и ее последующее удержание за собой.

Другая разновидность целевого маркетинга — маркетинг, ориентированный на горизонтальную нишу рынка. Его сущность заключается в удовлетворении потребителя изделиями и услугами, в которых он может нуждаться. Данный вид маркетинга предполагает диверсификацию производства предприятия-изготовителя, расширение выпускаемого им ассортимента изделий или предоставление все более полного набора услуг своим потребителям, независимо от того, есть ли между этими товарами или услугами тесная функциональная взаимосвязь. Маркетинг, ориентированный на горизонтальную нишу рынка, позволяет изготовителю нового изделия постоянно быть на гребне волны, успешно вести конкурентную борьбу в любых, даже резко меняющихся условиях;

4) стратегический маркетинг — это изучение соотношения между внешними факторами и внутренними ресурсами, возможностями предприятия. Современный стратегический маркетинг — это маркетинг прибыльный, наступательный, интегрированный, эффективный, которому присущи глобализм и агрессивность. При этом прибыльный характер маркетинга означает поддержание адекватного баланса между потребностью предприятия в прибыли и потребностью клиента в товаре. Наступательный маркетинг — захват лидерства на рынке, заставляющий конкурентов следовать за «первопроходцем», интегрированный — охват маркетинговым подходом всей деятельности предприятия, эффективный — эффективно исполненный.

По своей сути эта разновидность маркетинга исходит из того, что его природа сегодня заключается не в обслуживании клиента, а в том, как оказаться умнее, лучше, энергичнее конкурента. Поэтому она предполагает нацеливание предприятия на лидерство во всех аспектах, т.е. речь идет о том, чтобы на достижения конкурентов отвечать атакой, а не идти вслед за ними. По мнению американских маркетингологов, новый вид маркетинга опирается на

семь основ: высококачественный товар, нововведения, долгосрочный прогноз, инвестиции, постоянная атака, скорость, взгляд вперед;

5) сущность концепции интегрированного маркетинга заключается в том, что логика современного бизнеса движется между поиском причинно-следственных связей и умением видеть все многообразие взаимодействующих, часто разнонаправленных факторов. Поэтому и продукт, и потребитель могут и должны создаваться в одно и то же время. Потребитель должен получать продукцию для удовлетворения тех своих нужд, которые он сам еще не успел в полной мере осознать.

В зависимости от характера спроса выделяются следующие виды маркетинга:

- конверсионный направлен на преодоление негативного отношения потребителей к товару;
- стимулирующий связан с поощрением спроса потребителей;
- развивающий призван выявить потенциальный спрос и определить способы его удовлетворения;
- задачей ремаркетинга является оживление старого производства со сложившейся структурой спроса;
- синхромаркетинг применяется при колеблющемся спросе с целью стимулирования спроса. При его использовании необходимо четко представлять характер потребности покупателя, чтобы активизировать благоприятные потребности и приглушить другие;
- поддерживающий маркетинг используется при спросе, соответствующем возможностям предприятия, с целью сохранения постоянного объема спроса;
- демаркетинг применяется при чрезмерном спросе с целью его снижения;
- противодействующий маркетинг используется при возникновении иррационального спроса (то есть противоречащего интересам общества) с целью его ликвидации.

По степени приоритетов «покупатель — товар» можно выделить три вида маркетинга:

- маркетинг, ориентированный на продукт или услугу;
- маркетинг, ориентированный на потребителя или особую клиентуру;
- маркетинг, ориентированный и на продукт, и на потребителя.

Маркетинг, ориентированный на продукт, исходит из того, что достоинства и методы использования (применения) продукта должны быть хорошо известны покупателю, а выпуск принципиально нового изделия, не имеющего близких аналогов, требует и принципиально нового подхода к маркетингу.

Маркетинг, ориентированный на потребителя, предполагает, что самое большее, что должно знать предприятие, — что покупают товар отдельные потребители. Для этого можно использовать достаточно простые методы: разговоры с людьми, посещение торговых выставок и шоу, публичных библиотек, привлечение на работу специалиста, прекрасно разбирающегося именно в этой сфере и т.п. Данный вид маркетинга больше предпочтителен

для небольших предприятий.

Маркетинг, ориентированный и на продукт, и на потребителя, представляет собой синтез двух первых видов, но он менее рискован, чем они. Его кредо: для предприятия нет продукта, пока у него нет потребителя, и для предприятия нет потребителя, если у него нет продукта.

В зависимости от сферы использования различают следующие виды маркетинга:

- промышленный маркетинг — маркетинговая деятельность товаропроизводителей;
- агромаркетинг — в сельском хозяйстве;
- маркетинг на рынке услуг;
- маркетинг в транспортной сфере;
- маркетинг в системе связи;
- маркетинг в здравоохранении;
- маркетинг в оптовой и розничной торговле;
- маркетинг в науке и образовании;
- маркетинг в культуре;
- маркетинг в торгово-посреднической деятельности и биржевой деятельности;
- финансовый маркетинг:
 - — банковский маркетинг (для привлечения капитала);
 - — страховой маркетинг;
 - — маркетинг на рынке ценных бумаг;
- некоммерческий маркетинг (на рынке труда и капитала). Нужно привлечь спонсоров, выгодно представить себя, создать свой положительный имидж;
- международный маркетинг (внешние связи). Нужно знать специфику других стран;
- политический маркетинг — маркетинг политических партий;
- экомаркетинг — программа собственной деятельности для достижения успеха в жизни, повышения собственной значимости и реализации собственной деловой карьеры;
- самомаркетинг — нужно уметь подать себя, показать свои лучшие качества на рынке труда, снизить свои недостатки, скрыть их и не показывать их работодателю.

Ценообразование. Сбытовая политика фирмы.

Разработка *сбытовой политики* ио новому продукту предполагает принятие решений в области выбора модели и каналов сбыта, организационной структуры управления продажами.

Выделяют две модели сбыта – прямой и косвенный сбыт. **Прямой сбыт** (или прямой маркетинг) предполагает, что компания не использует посредников и реализует продукцию непосредственно конечному потребителю. Формами прямого сбыта являются:

- 1) собственная розничная сеть;
- 2) продажа продукции через каталоги;
- 3) реализация через коммивояжеров (торговых агентов);
- 4) продажа на выставках и ярмарках;
- 5) интернет-торговля;
- 6) производство продукции на заказ.

Прямой маркетинг ориентирован на создание постоянной базы клиентов и установление обратной связи. Также прямой маркетинг дает компании независимость от посредников и, соответственно, прямую зависимость эффективности бизнеса от собственных усилий.

Косвенный сбыт предполагает формирование каналов сбыта через посредников. В зависимости от количества посредников формируется длина и ширина сбытового канала. **Длину** определяет количество посредников между производителем и конечным потребителем (рис. 7.12). Каналом **первого уровня** называют сбытовой канал, когда между производителем и потребителем находится только розничный посредник. Каналом **второго уровня** называется система сбыта через оптовых и розничных посредников. Канал **третьего уровня** предполагает наличие трех посредников в сбытовой цепочке – это крупный оптовик, мелкий оптовик и розничный посредник.



Рис. 7.12. Длина сбытового канала

Пол **шириной** канала понимается количество однотипных посредников на каждом уровне сбытового канала (рис. 7.13). Таким образом, производитель может выходить на двух крупных оптовиков, соответственно ширина первого канала будет составлять двух оптовиков. Первый оптовик может сбывать продукцию в розницу, второй – использовать двух мелких оптовиков-посредников и в конечном счете трех представителей розничных посредников. Таким образом, данный производитель выстраивает третий канал, т.е. розницу, в размере четырех розничных посредников.

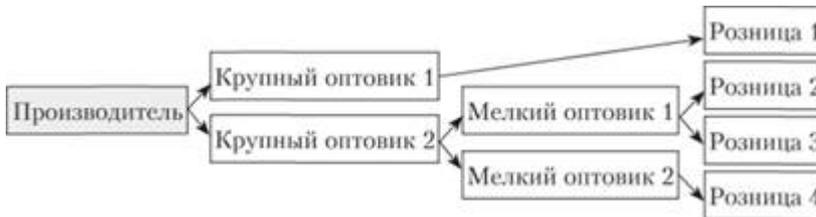


Рис. 7.13. Ширина сбытового канала

В настоящее время при выстраивании сбытовой политики компании через посредников наблюдаются серьезные конфликты. **Вертикальные** конфликты возникают между производителем и посредниками, когда последние выдвигают достаточно жесткие требования относительно стоимости входа в розничную сеть (инвестиции в м² полки), размеров партии, сроков выплат или размера ретробонусов, а также не выполняют своих обязательств перед производителем по продвижению продукции на месте продаж (мерчандайзинг). Современные фирмы, не имея возможности повлиять на требования посредников и пытаясь оптимизировать свои издержки, начинают в данной ситуации использовать методы прямого маркетинга. Однако в секторе FMCG, где продукция носит массовый характер, прямой сбыт не может выйти на уровень больших продаж. В результате производитель вынужден пользоваться услугами оптовых и розничных посредников на их условиях.

Горизонтальные конфликты возникают на одном уровне сбытового канала между розничными сетями или между оптовиками. Борьба за клиента приводит к использованию методов ограничительной деловой практики (ОДП), что выражается в установлении барьеров для малых и средних фирм.

В конечном счете жертвой конфликтов становится производитель. Выходом из данной ситуации становится поиск методов нейтрализации негативных последствий через координацию деятельности всех субъектов сбытовой цепочки. Суть координации заключается в том, что один из участников сбытового канала берет на себя функции главенствующего звена. Данная система получила название вертикальной маркетинговой системы, а координирующий субъект – ведущего канала (*channel captain*).

Вертикальные маркетинговые системы бывают трех видов:

- 1) корпоративные;
- 2) контрактные;
- 3) административные.

Корпоративные вертикальные маркетинговые системы предполагают, что один из участников диверсифицируется и выходит в сферы деятельности остальных звеньев сбытовой цепи. Самый яркий пример корпоративных вертикальных маркетинговых систем – вертикальные интегрированные нефтяные компании, которые в рамках одного бренда выстраивают деятельность по всей вертикали от добычи, транспортировки и переработки до нефтяной розницы. Обратная корпоративная вертикальная система предполагает выход розничного оператора в сферу производства и реализации продукции под собственным розничным брендом (*private label*).

Контрактные системы предполагают заключение договоров о координации в рамках сбытовой деятельности между участниками сбытовой цепочки. Первый вариант контрактной системы – это договор между оптовиком и множеством розничных торговцев, который предполагает обязательства оптовика предлагать более выгодные условия розничным

торговцам, работающим исключительно через данную оптовую компанию. Такие системы часто встречаются в западной экономике и сейчас довольно активно развиваются на российском рынке. Вторым вариантом контрактных систем – это договор между розничными торговцами, которые договариваются о централизованных закупках или продажах, облегчая себе вход в розницу за счет эффекта масштаба.

Административная вертикальная сбытовая маркетинговая система предполагает, что в рамках сбытовой цепочки один из субъектов становится по умолчанию доминирующим звеном благодаря силе бренда и коммерческим возможностям.

Прогнозирование продаж

Прогнозирование продаж нового товара представляется одной из сложнейших задач в рамках реализации инновационных проектов по выпуску нового товара.

Основным фактором риска является высокая степень нестабильности параметров, определяющих сбыт новой продукции: потребительских предпочтений, цен поставщиков сырья и материалов, политики дилеров и розничных сетей, ответной реакции конкурентов и т.д.

Вместе с тем планируемые продажи могут быть достигнуты только при условии жесткого соблюдения комплекса маркетинговых мер, заложенных в маркетинговую программу по новому продукту. Современная практика свидетельствует о частом несоответствии маркетинговых планов и их реальном исполнении. Подобная ситуация возникает, когда компания реализует одновременно несколько инновационных проектов и появляется необходимость срочного перераспределения финансовых средств уже на стадии коммерциализации. В результате бюджеты одних проектов сокращаются, а других – увеличиваются. Соответственно корректируются затраты на маркетинг-микс (например, на продвижение), что может привести к серьезным отклонениям от запланированных продаж – как в большую, так и в меньшую сторону.

Таким образом, оптимизация процесса прогнозирования и планирования продаж представляется весьма важной задачей инновационного маркетинга и достигается за счет:

- 1) эффективной организации;
- 2) используемых методов прогнозирования.

Наиболее действенной организационной формой является создание временных перекрестно-функциональных команд для прогнозирования объемов продаж нового товара. В такие команды входят маркетологи, финансисты, производственники, инженеры и специалисты по сбыту. Они составляют наиболее и наименее благоприятные прогнозы развития рынка, определяют и ранжируют факторы риска и, соответственно, строят планы продаж нового товара.

По новому товару обычно составляют три типа прогнозов:

- краткосрочные – 3–6 месяцев;
- среднесрочные – 6 месяцев – два года;
- долгосрочные – более двух лет.

Данные прогнозы должны обязательно корректировать с соответствующими планами развития производственных подразделений компании.

Процесс прогнозирования продаж состоит из ряда этапов:

- 1) определение целей прогнозирования;
- 2) построение многофакторной модели, включающей все параметры, влияющие на прогноз;
- 3) выбор методов прогнозирования;
- 4) расчет критериев анализа достоверности;
- 5) сбор необходимых данных;
- 6) составление прогноза;
- 7) оценка прогноза.

Остановимся подробнее на возможных методах прогнозирования продаж нового товара.

На практике компании могут использовать один или несколько методов прогнозирования продаж своей продукции. Все эти методы можно разделить на две группы – аналитические и математические.

Аналитические методы базируются на качественной оценке ситуации и могут основываться на суждении менеджеров, оценках торгового персонала, опросе потребителей. Решения, которые принимаются в данном случае, носят, как правило, интуитивный характер и требуют высокого профессионального уровня от всех участников процесса прогнозирования.

Руководство фирмы может опираться только на качественные оценки, когда:

- • существует серьезный временной лимит по выводу нового товара на рынок (например, в силу аналогичных планов конкурентов);
- • товар является совершенно новым и у компании отсутствует предыдущий рыночный опыт реализации подобной продукции;
- • изменения влияющих на продажи параметров настолько динамичны, что любое планирование происходит в условиях полной неопределенности;
- • фирма производит продукцию на заказ (или на основе массовой кастомизации) и имеет постоянную обратную связь с потребителем;
- • новая продукция не входит в основной продуктовый портфель и (или) связана с венчурным направлением.

К математическим методам прогнозирования относятся^[1]:

- • метод экстраполяции, т.е. проецирование предыдущих тенденций сбыта на будущие периоды;
- • метод скользящей средней – усреднение темпов сбыта;
- • регрессионный анализ – учет нескольких факторов, влияющих на снижение или увеличение продаж;
- • метод экспоненциального сглаживания – расчет сглаживающего коэффициента, который зависит от точности предыдущих прогнозов и динамики изменения рыночных факторов.

Тестирование рынка может стать наиболее точным методом прогнозирования как совершенно нового товара, так и модификаций, при соблюдении трех важнейших условий. Во-первых, выборка должна быть полностью репрезентативна, т.е. отражать мнение большинства целевого рынка. Добиться этого проще, когда либо сам целевой рынок достаточно узок в абсолютном выражении, либо целевым рынком для нового товара являются потребители,

относящиеся к базе постоянных клиентов фирмы. Во-вторых, любое рыночное тестирование не дает достоверную информацию только в том случае, когда оно сопровождается всеми маркетинговыми мероприятиями, которые заложены в маркетинговую программу по новому продукту. И, наконец, тестирование имеет смысл проводить, если компания уверена, что оно не создаст условия для быстрого копирования новой продукции со стороны конкурентов.

Математические методы прогнозирования часто применяются при выходе со старым товаром на новые рынки, где он позиционируется в качестве новинки. Однако емкость целевого рынка и общие рыночные условия (практика продвижения, сбытовые каналы, государственное регулирование) должны быть максимально приближены к рынку, который берется за основу для прогнозирования. Так, в начале 1990-х гг., когда многие западные компании осуществляли экспансию на российский рынок, они во многом недооценили его особенности и были вынуждены корректировать многие запланированные количественные параметры.

Математические методы – это количественные оценки возможностей сбыта, которые дают наиболее точные результаты в стабильной внешней среде. Математические методы не используются при прогнозировании продаж совершенно новой продукции, при выходе на принципиально новые рынки, а также при предложении персонализированной уникальной продукции и в рамках массовой кастомизации.

Выбор окончательного прогноза осуществляется путем предоставления прогнозов по сбыту, как правило "снизу вверх". Общий прогноз внутрифирменных продаж утверждается управляющим сбытом и вице-президентом по маркетингу.

В заключение необходимо отметить, что точность прогнозирования продаж нового товара увеличивается при грамотном сочетании сразу нескольких аналитических и математических методов. Также нужно учитывать соотношение финансовых и временных затрат на получение более достоверных прогнозов и проблемы, которые возникают в случае не совсем точных прогнозов продаж нового товара.

Ценовая политика

Следующий элемент комплекса маркетинг-микс по новому продукту – это разработка ценовой политики. Ценовая политика предполагает выработку ценовых стратегий, методов установления исходных цен и определение уровня цен.

Ценовые стратегии разрабатываются по отношению как к традиционному ассортименту, так и к новому товару.

К традиционному ассортименту компания может применять два вида стратегий – единых и дифференцированных цен. **Единые цены** подразумевают отсутствие дифференциации потребителей и использование единого подхода к ценообразованию. Данная система не является гибкой и, как правило, используется при массовом маркетинге.

Стратегия **дифференцированных цен** предполагает адаптацию ценового портфеля для различных групп клиентов. Дифференцированные цены позволяют устанавливать гибкие взаимоотношения за счет различных скидок и бонусов. Наиболее распространенными скидками являются:

- • скидки за количество, как разовые, так кумулятивные (накопительные);
- • сезонные скидки;
- • функциональные скидки посредникам за продвижение продукции производителей;
- • ретробонусы – вознаграждение рознице за продвижение и реализацию определенного количества продукта, объема;

- скидки за ускоренный платеж;
- зачеты.

Также можно выделить следующие ценовые стратегии:

- **неокругленных цен**, когда происходит манипулирование сознанием потребителя, так как цена в 189 руб. воспринимается более позитивно, чем 190 или 200, хотя разница минимальна;
- **ценового пакета**, т.е. установление цены на комплекс услуг или продуктов таким образом, что при приобретении пакета цена на каждый компонент оказывается ниже, чем при покупке отдельных составляющих;
- **сезонных цен**, и как разновидность – дифференциация по времени покупки. Например, розничные продавцы используют стратегию скидок для стимулирования прихода покупателей в магазин в утренние часы;
- **убыточного лидера** – предполагает занижение цены на определенный продукт, потребление которого становится стимулом для приобретения другой продукции. Таким образом, данный лидер становится локомотивом потребительского спроса.

По отношению к новому товару или к новым рынкам компании могут использовать две принципиально отличные друг от друга стратегии – прорыва и снятия сливок. Для продуктовых брендов или даже продуктовых линеек компании могут выстраивать различные стратегии.

Стратегия прорыва основана на использовании заниженной цены при выходе на рынок с новым продуктом. Стратегической целью подчеркнутой доступности товара является создание приверженности и лояльности покупателей. Когда привычка к товару сформирована, производитель начинает повышать цены, выводя их на приемлемый для себя маржинальный уровень. С точки зрения маркетинга повышение цены должно быть понятно для потребителя. Объяснением, как правило, служит новое позиционирование продукта: улучшенное качество, новая упаковка, улучшенная формула, еще больше керамидов.

Стратегия снятия сливок, наоборот, предполагает выпуск на рынок нового продукта по максимально высокой цене и, в случае успеха, максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе. Затем, по мере устаревания продукта и появления аналогов, фирма снижает цену продукта, выходя на приемлемый для рынка уровень. Снижение цены также необходимо объяснить потребителю либо выпуском другого более совершенного продукта, либо мероприятиями по стимулированию сбыта.

Методы установления исходных цен

Среди методов установления исходных цен можно выделить расчетные и публикуемые. К расчетным методам относятся:

- 1) затратный;
- 2) конкурентного паритета;
- 3) ожидаемой ценности товара.

Затратный метод предполагает установление цены в зависимости от себестоимости продукции и определения приемлемой для компании нормы прибыли. Несмотря на то что данный метод, хоть и косвенно, отражает рыночную конъюнктуру, он больше учитывает субъективные ожидания маржинальности и требует дополнительных оценок.

Вторым методом установления исходных цен является **метод конкурентного паритета**. Данный метод используется, когда на рынке присутствуют аналогичные по потребительским

свойствам товаров конкурентов. Для определения цены на собственную продукцию фирма проходит следующие этапы:

- 1) выделяются критерии конкурентоспособности типового продукта (например, дизайн, надежность, технологические характеристики, экологичность, бренд, гарантийное обслуживание и т.д.);
- 2) каждому критерию присваивается вес на основе ранжирования по степени важности для потребителя;
- 3) производится экспертная оценка всех критериев конкурентоспособности собственного нового продукта;
- 4) находится сумма взвешенных баллов;
- 5) выбирается ближайший по сумме баллов товар конкурента;
- 6) цена нового продукта = цена конкурента \times (баллы нового продукта / баллы конкурента).

Данный метод основан на оценке конкурентоспособности продукции и является действенным рыночным инструментом. Однако его эффективность зависит от таких факторов, как грамотный выбор ближайших конкурентов, понимание составляющих конкурентоспособности продукта и объективность экспертной оценки.

Третий расчетный метод установления исходных цен – это метод установления цены исходя из **ожидаемой ценности товара**. Выводя на рынок новинку, компания может провести опрос потребителей и выбрать тот или иной уровень цены в зависимости от мнения целевой аудитории. В данном случае необходимо учитывать ошибку субъективности: потребитель склонен либо занижать, либо завышать цену. Также отсутствует гарантия, что потребитель реально готов приобрести продукт. Однако данный метод достаточно затратный, так как при проведении опроса репрезентативная выборка должна быть не менее 1% целевого рынка.

Устанавливая исходные цены на продукцию, современные фирмы используют сочетание вышеуказанных методов, что позволяет оптимизировать процесс ценообразования.

Методы ценообразования на основе **публикуемых цен** используются для установления цен на биржевые и аукционные товары, а также на сложное оборудование, машиностроительные приборы, продукцию единичного производства, когда можно ориентироваться на публикуемые цены крупнейших мировых сделок.

Тема 3. Планирование, организация и координация деятельности фотоорганизации и ее подразделения.

Координация как функция управления

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация. Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

Координация (от лат. *co* – совместно, *ordinare* – упорядочить) – обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение, поддержание и совершенствование режима работы предприятий (организаций) и обеспечения его бесперебойности и непрерывности.

Координация как функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению усилий, объединенных общей целью и совместной

деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях, – участников выполнения того или иного задания.

Координация обеспечивает взаимодействие различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация конкретно определяет кто, что и когда делает, с кем и как взаимодействует, в каком порядке передает собственные результаты труда другим участникам деятельности и пользуется их результатами.

Главная задача функции координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, характер которых может быть самым разным, так как зависит от координируемых процессов (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Порядок организации функции координации

Основные приоритеты координации: согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость. Координация осуществляется на основе информации с помощью организационных структур, а также посредством создания рабочих групп, информационных систем, назначения координатора.

По своему *характеру* координационная деятельность бывает:

- **• превентивная**, т.е. направленная на предвидение проблем и трудностей;
- **• устраняющая**, т.е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;
- **• регулирующая**, т.е. способствующая сохранению существующей схемы работы;
- **• стимулирующая**, т.е. улучшающая деятельность системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Для выполнения данной функции используются:

- – всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы);
- – результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, и т.д.;
- – технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и

согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля).

В общей функции координации можно выделить два основных направления.

- 1. Координация деятельности между структурными подразделениями.
- 2. Согласованность между отделами и службами предприятия путем установления рациональных связей между ними, для чего в организации должны выполняться следующие мероприятия:
 - • выяснение причин отклонения от плановых заданий;
 - • определение состава дополнительных работ и порядок их выполнения;
 - • определение состава резервов, выделяемых организацией для выполнения дополнительных работ;
 - • перераспределение обязанностей и ответственности между должностными лицами;
 - • оперативное принятие мер для устранения отклонений.

Совместная работа отдельных сотрудников, осознающих необходимость объединения усилий, будет наиболее эффективна только при четком понимании каждым из них своей роли в коллективных усилиях и того, как их роли взаимосвязаны, поэтому различают следующие **виды взаимозависимости подразделений предприятия:**

- 1. **Номинальная взаимозависимость.** Подразделения, объединяемые этой взаимозависимостью, вносят вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны. (Заводы-смежники, обеспечивающие самыми разнообразными материалами и полуфабрикатами, например, автомобильный завод, вносят общий вклад в производство автомобилей, но являются самостоятельными и между собой непосредственно не связаны. Степень координации их деятельности минимальна.)
- 2. **Последовательная взаимозависимость.** При таком типе связи работа подразделений, занятых на последующих этапах работы, зависит от работы на предыдущих этапах. При последовательной взаимозависимости требуется более тесная координация, чем при номинальной, особенно на более поздних этапах производства.
- 3. **Обоюдная взаимозависимость.** При таком отношении вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом работы другого, и наоборот.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных **механизмов**, среди которых различают такие как неформальная непрограммируемая, программируемая безличная, программируемая индивидуальная и программируемая групповая координация. Для осуществления координации предприятия могут использовать один или несколько таких подходов (механизмов).

Неформальная непрограммируемая координация. Часто координация осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования со стороны предприятия, поскольку практически невозможно предвидеть, запрограммировать или взаимоувязать всю деятельность. Поэтому организации в какой-то мере полагаются на добровольную координацию со стороны своих сотрудников.

Однако имеется ряд условий, соблюдение которых должно повысить эффективность добровольной координации. Такими условиями, в частности, являются:

- • работник должен знать свои задачи и задачи подразделения;
- • работнику следует четко представлять, что от него требуется;

- работник должен чувствовать себя частью организации и считать своими стоящие перед ней задачи.

Часто такая причастность является результатом тщательного отбора и ориентации работников. **Программируемая безличная координация.** Если для неформальной координации не создано надлежащих условий или если организация слишком сложна для того, чтобы неформальные связи оказались эффективными, то руководитель может применить стандартные методы и правила работы. Можно существенно сэкономить время, если установить способ решения часто повторяющихся проблем координации в форме процедуры, плана или курса действий. Примером такого подхода могут служить предельные сроки выполнения планов. Запрограммированные методы безличной координации используются на средних и крупных предприятиях и почти всеми малыми организациями.

Индивидуальная координация. Работники не всегда одинаково понимают задачи и направления работы. Каждый интерпретирует их так, как ему это представляется. Применительно к таким различиям используются два подхода к индивидуальной координации.

Первый подход связан с тем, что координацией, как правило, занимается руководитель, которому подчинены как минимум два подразделения. Он оценивает ситуацию и использует свое влияние для того, чтобы подразделения разрешили общую проблему. Если это не удастся, он использует свои полномочия и устанавливает процедуру будущего взаимодействия. В той мере, в какой решение рассматривается как справедливое и реальное, оно снимает проблему координации.

Второй подход – деятельность специально назначенного координатора. В особенно трудных областях работа по координации настолько обширна, что возникает необходимость учредить отдельную должность. Приведем лишь несколько разновидностей второго подхода к координации:

- руководитель по продукту, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми производственными службами, что способствует росту объема реализации продукции и прибыли;
- руководитель проекта, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми подразделениями на протяжении всего срока выполнения проекта;
- представитель заказчика, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми службами и постоянным заказчиком;
- специальное бюро, т.е. подразделение, координирующее получение и распространение всей информации для клиентов и заказчиков.

Организационная структура компании

Сбалансированное и продуктивное взаимодействие между подразделениями внутри предприятия или между головной фирмой и филиалами зависит от выбранной формы управления.

Организационная структура компании – инструмент менеджмента, разрабатывающийся с учетом рыночных условий и специфики бизнеса для оптимизированного выполнения:

- определения терминов, объемов и очередности решения задач и проведения работ;
- распределения трудовых и материальных ресурсов;
- отладки взаимосвязей между отделами и исполнительными должностями на фирме.

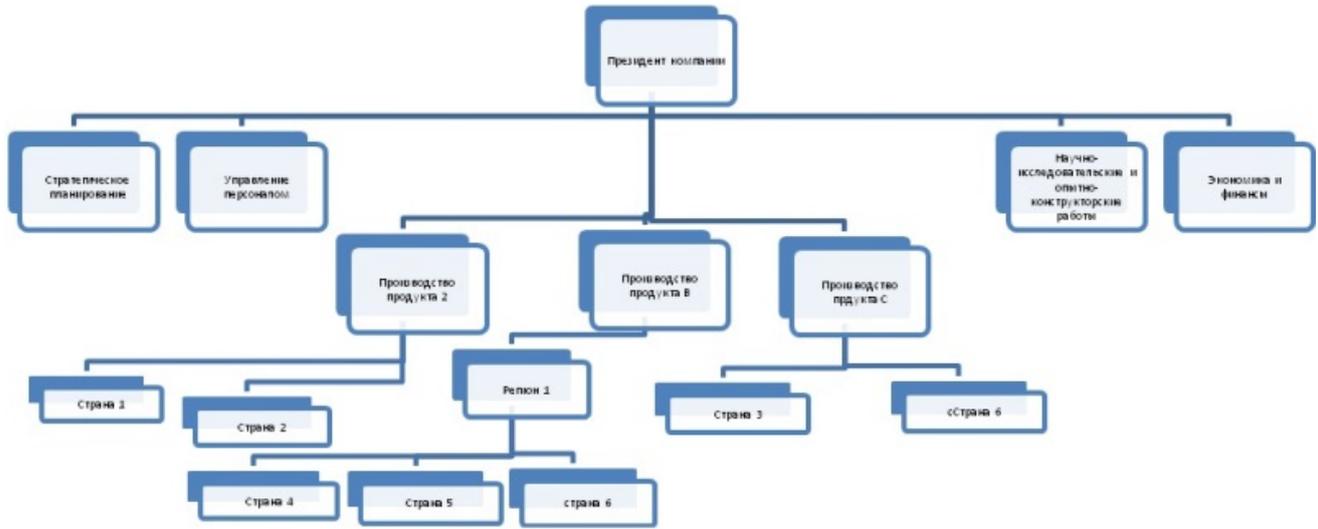
Иерархическая организационная структура компании – четко определенные функции, права и обязанности сотрудников, за управление отвечает центральный узел. Виды систем:

1. **Линейно-функциональная.** Основана на принципе единоначалия, что подразумевает невозможность отдать распоряжение сотруднику, если он не прямой подчиненный. Генеральный директор передает распоряжение руководителям направлений, они – функциональным менеджерам отделов, которые распределяют задачу между конечными исполнителями.



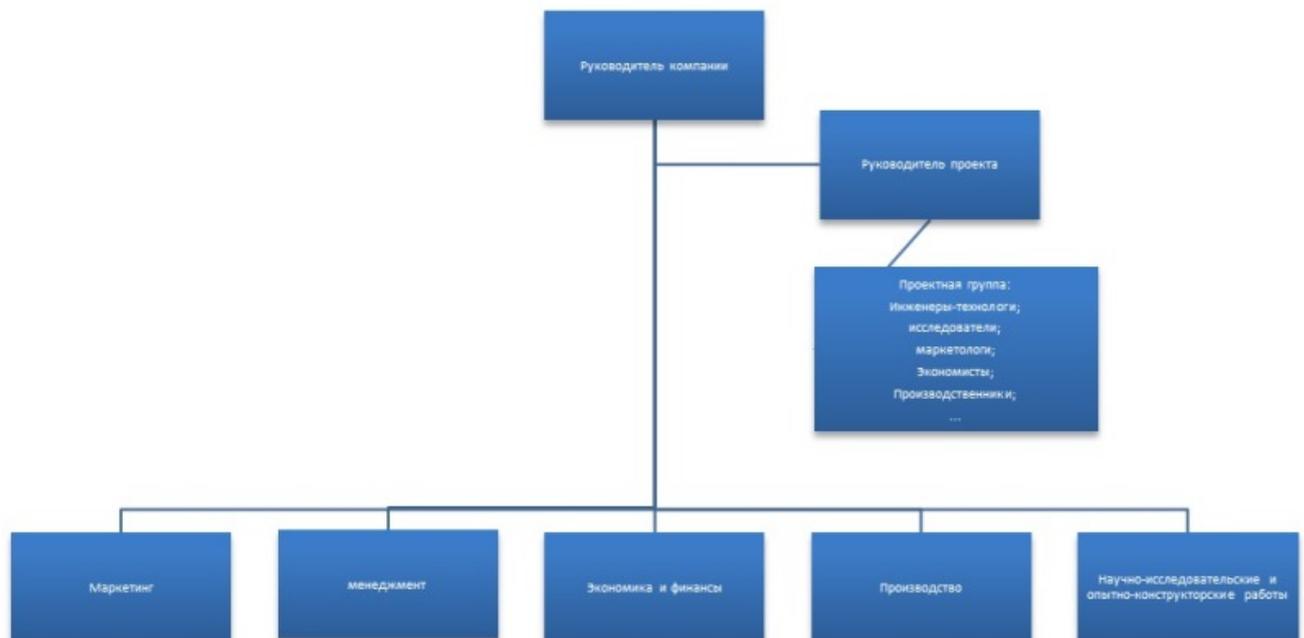
При такой форме управления четко разграничиваются сферы компетенции, а ответственность за результат персонифицируется, но принятие решений становится многоуровневой процедурой.

Дивизионная. Выделение многокомпонентных автономных подразделений, выполняющих конкретный сегмент задач и отвечающих за доходность. Факторы разделения на дивизионы – потребители, продукты, регион.



Данная структура децентрализует управление и позволяет оптимизировать реакцию на изменение рыночной ситуации и адаптироваться к ней, но повышает вероятность затруднений с распределением финансовых средств между дивизионами.

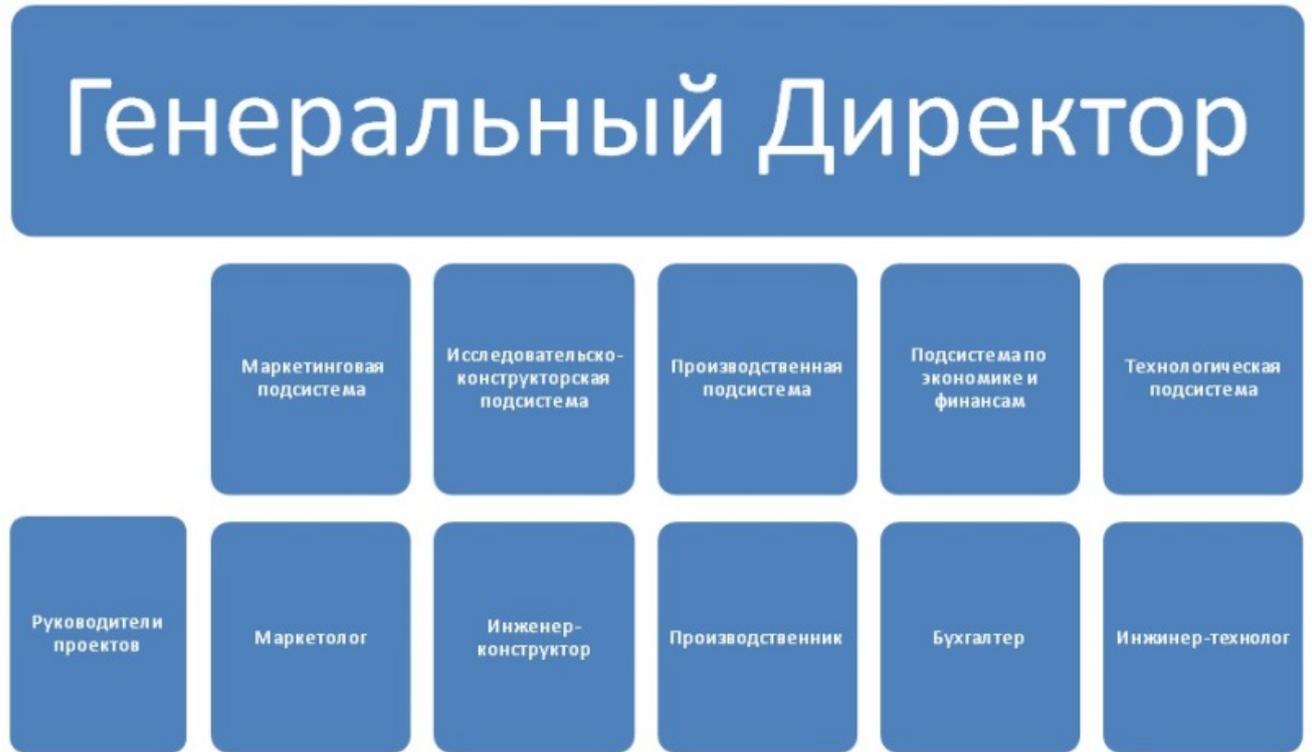
Проектная. Базируется на совместной работе специалистов из отделов проектов, рекламы, финансов и производства под руководством выделенного менеджера, выполняющего организационные функции. После завершения проекта структура дезорганизуется, а участники продолжают свою профильную деятельность внутри компании или за ее пределами в случае контрактного найма.



Коллективная работа над конкретными задачами способствует и концентрации усилий, и комплексному подходу.

Матричная. Сочетание проектной и функциональной структур. Каждый специалист подчиняется руководителю, его функция – реализовать конкретную задачу и определить ее очерёдность, в соответствии с которой нужно интегрировать ресурсы для

выполнения, и непосредственному начальнику, направившему подчинённого в исполнительную группу.



Применение матричной формы организации разрешает обеспечить создание сложных проектных команд, стимулирует креативность и сокращает нагрузку на высшие управленческие звенья.

Виталий Кочкин, автор книги “Эффективный девелопмент” в своей статье от 01.11.2016 акцентирует внимание, что органическая сетевая организационная структура компании, основанная на возможностях предоставленных глобализацией и гиперподключенностью, – ключ к сбалансированному и прибыльному бизнесу.



Субконтракция повышает адаптивность к рыночным изменениям, рационализирует издержки и гарантирует сотрудничество только с профессионалами в узкой сфере.

Особенности организационной структуры

Организационная структура компании базируется на эффективном взаимоотношении руководителей разных уровней и подчиненных. Без структуры управления персоналом не обходится ни одна фирма вне зависимости от своего вида деятельности или масштабов.

Создание управленческой системы взаимоотношений позволяет решить такие задачи:

- передавать указание высшего руководства фирмы непосредственно подчиненным;
- производить контроль над деятельностью каждого подразделения и сотрудника;
- оптимизировать рабочие процессы на предприятии;
- определить размер штата сотрудников, необходимый для корректного функционирования организации.

Варианты взаимоотношений сотрудников

Организационная структура организации построена на основе подчинения персоналу руководству. Взаимоотношения сотрудников для контроля над рабочими процессами делится на две категории:

- **по обоюдному согласию.** Такой тип коммуникации существует между сотрудниками, равными по должности и статусу. Благодаря возникновению доверительных отношений между сотрудниками, улучшается контроль рабочих процессов и выполнения распоряжений высшего руководства. Негативный момент такого типа коммуникации – возможность сговора сотрудников и саботирование рабочих процессов;
- **непосредственный контроль.** Такой способ организации предусматривает закрепление руководителя за каждой группой рабочих. Управленец осуществляет прямой контроль и корректирует рабочие процессы согласно распоряжениям высшего руководства.

Процесс контроля и коммуникации дополняется стандартами и нормами, которые разрабатываются в рамках конкретного предприятия. В качестве примера – контроль по уровню квалификации персонала или контроль за результатами работы по факту ее выполнения.

Организационная структура производства базируется на комбинации типов контроля и управления персоналом.

Виды организационных структур

Организационная структура управления персоналом на предприятиях базируется на причинно-следственных связях между руководством и подчиненными и представляет собой группировку сотрудников по подразделениям в зависимости от общности рабочих процессов или согласно целевому (функциональному) назначению.

Различают следующие виды организационных структур:

- **линейная организационная структура.** Этот тип управления рабочими процессами и взаимодействия руководства и подчиненных базируется на непосредственном участии высшего руководства во всех этапах. Преимущество системы заключается в прямом

исполнении распоряжений руководства, а недостаток в большой нагрузке на руководящее звено. Начальник фактически контролирует все процессы, что приводит к возникновению ошибок в управлении компанией;

- **функциональная организационная структура.** Данная система основана на распределении нагрузки между руководителем и исполнителями. Работники группируются по отделам в параллельные структуры. В каждом подразделении есть свой руководитель, который получает указания от вышестоящего управленца. Такие типы организационных структур получили распространение в компаниях средних масштабов;
- **линейно-функциональная организационная структура.** Фактически это комбинация первых двух видов, где устранены недостатки линейной и функциональной системы;
- **матричная организационная структура.** Этот вид отличается группировкой подразделений на одном уровне по обобщающим признакам с прямым подчинением высшего руководства. Дополнительно на каждом уровне формируются подгруппы, у которых есть свои руководители более мелкого порядка. Преимущества системы заключается в высокой эффективности управления персоналом и рациональном использовании рабочих ресурсов.

Организационная структура фирмы выстраивается исходя из профиля компании, количества сотрудников и особенностей производственного процесса.

Организация структуры предприятия – определение состава и соподчиненности работ, распределение обязанностей, назначение сроков и отладка взаимодействия между исполнителями и менеджерами.

На практике форму управления выбирают на основании:

- особенностей предприятия (производство, сфера услуг, купля-продажа);
- масштаба бизнеса (малый, средний, большой) и ориентированности на местный, национальный или внешний рынок;
- внедрённых узлов автоматизации производственных и управленческих процессов;
- уровня подготовки персонала;
- для компаний промышленного сегмента – характера производства (массовый, серийный, единичный).