

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра маркетинга

БЕНЧМАРКЕТИНГ

**Практикум
для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
специализации 1-26 02 03 07 «Маркетинг предприятий
промышленности»**

УДК 339.138
ББК 65.291.3
Б 46

Авторы-составители: В. С. Бондаренко, канд. геогр. наук, доцент;
А. М. Харкевич, ассистент

Рецензенты: Н. Н. Еронина, директор ЧТУП «Вертекс»;
Т. Н. Байбардина, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
маркетинга Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 8 от 19 мая 2011 г.

Бенчмаркетинг : практикум для студентов специальности 1-26 02 03
Б 46 «Маркетинг» специализации 1-26 02 03 07 «Маркетинг предприятий промышленности» / авт.-сост. : В. С. Бондаренко, А. М. Харкевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012. – 116 с.
ISBN 978-985-461-986-6

УДК 339.138
ББК 65.291.3

ISBN 978-985-461-986-6

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2012

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В настоящий момент принципы управления, цели и способы достижения этих целей для белорусских организаций кардинально поменялись, поэтому в условиях рынка руководство все чаще вынуждено формировать службу маркетинга, чтобы принять грамотные и своевременные управленческие решения для повышения эффективности бизнеса. Службы маркетинга зачастую занимаются довольно разнообразной деятельностью, что обусловливается целями и характером работы. Как правило, это разработка тактики организации, поиск и формирование оптимальной, но мобильной товарной, ценовой, сбытовой политики, а также стратегическое планирование движения товара на рынке.

Маркетинговая деятельность является одной из самых важных функций в сфере предпринимательства. С ее помощью обеспечиваются стабильная, конкурентоспособная работа и развитие того или иного субъекта маркетинговой системы в рыночных условиях с учетом состояния внутренней и внешней среды. Маркетинговая деятельность опирается на проведенные маркетинговые исследования, так как на их основе осуществляется разработка стратегии и программы маркетинговых мероприятий, использование которых будет способствовать повышению производительности фирмы, максимальному удовлетворению нужд потребителя или клиента. Результаты маркетинговых исследований наиболее важны для руководства, а также принятия предпринимательских и маркетинговых решений, для устранения или снижения неопределенности внешних и внутренних условий поведения субъектов маркетинговой системы. Избежать риска практически невозможно, но можно предугадать, предотвратить или заранее смягчить неблагоприятные последствия. Для снижения рисков и неопределенности необходимо найти спектр негативных возможных явлений, опасностей и проблемных ситуаций, с которыми организация может столкнуться в процессе маркетинговой деятельности.

Таким образом, для эффективного построения работы организации руководству или фирме недостаточно иметь информацию лишь о внутренних особенностях состояния фирмы и производственно-экономической деятельности, такой подход неактуален и не пройдет проверку временем. Современные маркетологи отдают предпочтение постоянному стратегическому планированию всей производственной, маркетинговой деятельности организации, при этом оперативное планирование не теряет своей значимости.

Дисциплина «Бенчмаркетинг» формирует блок специальных знаний у студентов, направленных на получение достоверной, репрезентативной маркетинговой информации об особенностях маркетинговой деятельности предприятий-конкурентов. Представленный практикум выполнен в соответствии с типовой программой и соответствует количеству тем и часов, предусмотренных учебным планом подготовки студентов специальности «Маркетинг» специализации «Маркетинг предприятий промышленности».

Объект курса «Бенчмаркетинг» – это, прежде всего, факторы конкурентных преимуществ и конкурентные стратегии в различных сферах. Но объектом изучения являются не только конкуренты данного конкурентного предприятия, но также фирмы – лидера бизнеса в других отраслях и сферах. Он является носителем ценной информации о наиболее эффективных методах и процессах в управлении, в отношениях с клиентами, в обеспечении устойчивого развития фирмы, региона, страны.

Предметами бенчмаркетинга являются прежде всего товарная и сбытовая политика, работа с клиентами, процесс обоснования и принятия решений.

Целью изучения и преподавания курса «Бенчмаркетинг» является формирование у студентов комплексного представления о передовом опыте маркетинговой деятельности, конкурентных преимуществах в современных условиях.

Важной особенностью составления практикума являются комплексный и системный подходы к изучению основных положений дисциплины. В нем предполагается использование современных достижений отечественной и зарубежной практики в области бенчмаркетинга.

Все темы дисциплины «Бенчмаркетинг» представлены подробно с практическими примерами, изучаемыми на практических занятиях, что может быть так же использовано студентами для изучения курса самостоятельно (заочная форма получения высшего образования). Практические задания, представленные в практикуме, опираются как на отечественный, так и на зарубежный опыт промышленных организаций.

Тема 1. СУЩНОСТЬ И КРАТКАЯ ИСТОРИЯ БЕНЧМАРКЕТИНГА

План

1. Сущность бенчмаркетинга.
2. Цели, задачи, принципы, функции бенчмаркетинга. Его объекты и субъекты.
3. Промышленный шпионаж.
4. Конкурентная разведка, ее краткая история.
5. Конкурентная борьба и сотрудничество конкурентов.
6. Мировая практика в сфере обмена опытом и бенчмаркетинга.

Темы докладов

1. Перспективы использования бенчмаркетинга в деятельности предприятий Республики Беларусь.
2. Использование бенчмаркетинга в деятельности компании «Гойота».
3. Опыт мировых брэндов в проведении коммерческого шпионажа.
4. Белорусская практика в сфере обмена опытом в области маркетинга.

Ситуации для обсуждения

Ситуация 1

Стратегическое бенчмаркетинговое исследование в корпорации «Хьюлетт-Пакард»

С помощью стратегического бенчмаркетинга корпорация «Хьюлетт-Пакард» стремилась определить направление своих дальнейших усилий в области повышения качества продукции на ближайшие

25 лет. Главными целями стали проверка концепции «Качество как средство конкурентной борьбы» и поиск отличительных особенностей компаний-лидеров, изучение которых позволило бы корпорации выбрать стратегические направления собственного развития.

При подготовке к исследованию высшее руководство корпорации «Хьюлетт-Пакард» приняло решение:

1. Анализировать опыт работы мировых лидеров в собственной отрасли из трех регионов: США, Европы и Японии.
2. Выбирать для исследования компании, которые добились высочайших темпов развития и успешно разрабатывают инновационные продукты, отвечающие требованиям рынка.
3. Ограничивать масштабы исследования до пяти компаний из каждого региона.

К каждому из своих партнеров по бенчмаркетингу компания «Хьюлетт-Пакард» направила двух менеджеров в сопровождении консультанта. Они должны были провести интервью с работниками принимающей компании, используя специальную анкету. Консультанты обобщали собранную информацию, составляли отчеты о поездках, после каждого визита проводили совещания, на которых докладывали об основных положениях и выводах отчета, готовили презентации возможностей внедрения приобретенного опыта. Руководству предоставлялись копии отчетов с наблюдениями и выводами о работе каждой конкретной компании, критические замечания к их системам менеджмента качества рассылались всем компаниям-партнерам по проведению бенчмаркетинга.

В результате исследования представители компании «Хьюлетт-Пакард» определили для нее два подхода к обеспечению качества:

1. Качество изделий должно отслеживаться уже на стадии проектирования.
2. Необходимо создать производственные процессы, которые в условиях массового производства обеспечивают качество продукции, нацеленное на удовлетворение потребностей постоянно расширяющегося рынка бытовой электронной техники.

Для применения этих двух подходов «Хьюлетт-Пакард» потребовались две разные модели ведения бизнеса и соответствующие им системы менеджмента качества. Одна отвечала потребностям небольшого производства изготавливаемых на заказ электронных приборов и систем. Вторая же была ориентирована на серийное производство.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы, на ваш взгляд, характерные черты предложенных двух моделей ведения бизнеса? В чем их отличие?
2. Какая, на ваш взгляд, система менеджмента была реализована для производства под заказ, а какая – для серийного производства?

Ситуация 2

Использование бенчмаркетинга производителями сотовых телефонов

Стратегический бенчмаркетинг в компании «Нокиа»

Многие свои открытия относительно качества как средства конкурентной борьбы компания «Нокиа» сделала, опираясь на результаты бенчмаркетингового исследования, проведенного в компании «Хьюлетт-Пакард».

Свое название компания «Нокиа» получила в честь небольшого финского городка, в котором в середине 1800 гг. начала свою деятельность как производитель целлюлозы и продукции деревообработки. До 1992 г. бизнес, связанный с сотовой телефонией и средствами беспроводной связи, занимал заметное, но далеко не ведущее место в деятельности компании. Компания производила кабели, бытовую радиоэлектронику, автомобильные шины и технические изделия. Продажа аппаратуры сотовой связи приносила всего 20% валового дохода. Компания «Нокиа» занимала на рынке мобильных средств телефонной связи третье место, сильно отставая от признанных лидеров – «Мо-

торола» и «Эриксон».

В 1992 г. Йорма Оллила, бывший президент компании «Нокиа», принял решение свернуть несколько направлений ее деятельности и сосредоточиться на производстве средств беспроводной связи. Компания провела маркетинговое исследование и выяснила, что ее брэнд практически ничего не значил. Большинству опрошенных пользователей сотовых телефонов название компании ничего не говорило, а три четверти из тех, кому оно было знакомо, думали, что она находится в Японии. Такая ситуация сложилась из-за того, что компания продвигала свою продукцию каждый раз под различными торговыми марками: «Мобира», «Технофон», «Ситифон». Для того, чтобы выйти в мировые лидеры, команда компании «Нокиа», возглавляемая главой отдела маркетинга и сбыта Анси Ваньоки, выработала стратегию повышения ценности брэнда. На ближайшие 25 лет стояла цель превратить «Нокиа» в компанию, доминирующую среди европейских производителей аппаратуры для сотовой телефонной связи.

В то время существовало пять различных конкурирующих между собой технологий сотовой связи, причем к старому стандарту AMPS добавились GSM (TDMA, CDMA). Будучи динамичной, компания «Нокиа» решила развивать широкую гамму технических средств, позволяющих гибко реагировать на потребности глобального рынка. Компания намеривалась завоевать 25% каждого из существующих региональных рынков средств сотовой связи.

Руководство компании «Нокиа» осознавало, что без обеспечения высочайшего качества продукции невозможно добиться конкурентоспособности. Основные соперники компании, «Моторола» и «Эриксон», на тот момент сумели завоевать самые престижные премии за внедрение современных систем менеджмента качества. Компания «Моторола» в 1988 г. удостоилась Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа, а компания «Эриксон» в 1994 г. получила Европейскую премию качества. В 1991 г. компания «Нокиа» завоевала Финскую национальную премию по качеству, но эта награда по своей престижности была несопоставима с премиями конкурентов.

В 1980-е гг. Институт стратегического планирования по программе PIMS (оценка влияния маркетинговых стратегий на прибыль предприятий) провел исследование, в результате которого выяснилось, что один из ведущих факторов, определяющих прибыльность предприятия, – представление потребителей о качестве продукции этого предприятия. Компания «Нокиа» проанализировала эти выводы и решила повысить репутацию своей продукции в глазах потребителей.

Руководителям пришлось сосредоточить внимание одновременно на нескольких направлениях развития компании и производимой продукции. В частности, потребовались значительные усилия в области проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, нацеленных на развитие интеллектуального капитала компании и создание полной гаммы продукции, производимой под всемирно известной торговой маркой «Нокиа». Необходимо было добиться определенного уровня делового совершенства, который бы обеспечил устойчивое и прибыльное развитие компании после того, как средства сотовой связи станут массовой продукцией. Важно было установить тесные связи с потребителями, чтобы иметь возможность предложить им тот продукт, который по своим качествам и эргономическим свойствам отвечал бы их требованиям. Кроме того, компания «Нокиа» уделила повышенное внимание обеспечению качества и приданию продукции таких черт, которые бы делали ее уникальной в глазах потребителей и выгодно отличали от продукции конкурентов.

Специалисты компании «Нокиа» решили, что только изучение подходов к обеспечению качества, применяемых конкурентами, даст ей преимущественное положение на рынке. Этот вывод стал важным мотивирующим моментом, который стимулировал участников команды, проводившей бенчмаркетинг, к изучению деятельности конкурентов и к обоснованию выбора собственных подходов к обеспечению качества.

Для установления новых перспектив работы компания «Нокиа» провела стратегическое бенчмаркетинговое исследование, с помощью которого смогла проанализировать стратегии и методы обеспечения качества, применяемые компаниями-лидерами отрасли. Однако изначально исследование не было специально ориентировано на изучение быстро развивающейся индустрии сотовой связи, поэтому полученной в результате информации было недостаточно для решения поставленной задачи. Необходимо было расширить масштабы исследования, чтобы охватить весь сегмент отрасли и придать ему большую конкретность.

Компании «Нокиа» в их исследовании очень помогло требование, предъявляемое к компаниям, обладателям Европейской премии качества, способствовать развитию других компаний и делать доступной всеобщему вниманию информацию о применяемых системах менеджмента качества. Представители компании «Нокиа» посетили испанское отделение «Эриксон» в Мадриде и завод пейджеров «Моторола» в г. Бойнтон-Бич, чей проект по созданию особо надежного пейджера Bandit Pocket стал главным основанием для присуждения компании премии имени Малкольма Болдриджа. Выяснилось, что «Моторола» и «Эриксон» применяют существенно различающиеся между собой подходы к менеджменту качества.

Менеджмент качества в компании «Моторола»

Благодаря своей новой разработке, пейджеру Bandit Pocket, компания «Моторола» смогла отвоевать у японских конкурентов часть ранее утраченных рыночных позиций. При создании этого изде-

лия использовалась методология «Шесть сигм». Инженеры компании сумели довести все критически важные параметры нового продукта до шестисигмового уровня дефектности. Руководители компании остались довольны результатами испытаний нового пейджера, в ходе которых была подтверждена средняя наработка на отказ, превышающая 150 лет. При таком уровне надежности новый пейджер мог без сбоев служить нескольким поколениям пользователей. Отметим, что компания «Нокиа» никогда не ставила перед собой столь жестких требований по надежности продукции и предпочитала придерживаться в этой области стандартов, которым отвечала телекоммуникационная аппаратура основных мировых производителей (например, американской AT&T, японской NTT и большинства других европейских компаний).

Менеджмент качества в компании «Эрикссон»

Итак, компания «Моторола» сосредоточила основное внимание на конструктивном обеспечении качества продукции. Для компании «Эрикссон» главными направлениями стали качество изготовления и стандартизация производственных процессов посредством централизованного управления разработками и установления требований к их параметрам в рамках корпоративной системы менеджмента качества, отвечающей требованиям ИСО 9000. Любые достижения в этой области оцениваются корпоративным советом, состоящим из менеджеров по качеству всех предприятий компании. Совет решает, какие методы обеспечения качества могут быть признаны лучшими и заслуживающими распространения как образцы передового опыта в рамках всей компании. Современная мощь производственной системы компании «Эрикссон» была достигнута именно благодаря такому высокому уровню стандартизации и унификации производственных процессов. Каждый телефонный аппарат компании, выпущенный в любой точке мира, изготавливают из одинаковых деталей с использованием одних и тех же технологий. В отличие от «Эрикссон», все предприятия компании «Нокиа» создавались по самым современным для того времени технологиям и между ними отсутствовала унификация применяемых программных средств управления производством. Система корпоративных ценностей компании «Нокиа» построена на уважении к индивидуальности, которое руководители местных отделений компании часто трактуют как право принимать самостоятельные решения.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом конкуренты на рынке сотовых телефонов применяют методы бенчмаркетинга для совершенствования управления своими предприятиями?
2. В чем состоят коренные отличия в подходах к бенчмаркетингу у разных производителей?
3. Какие подходы и действия в области бенчмаркетинга могут быть применены белорусскими предприятиями для завоевания превосходства над соперниками и обеспечения устойчивого и прибыльного развития предприятий?

Тема 2. ВИДЫ БЕНЧМАРКЕТИНГА

План

1. Внутренний бенчмаркетинг.
2. Бенчмаркетинг конкурентоспособности.
3. Функциональный бенчмаркетинг.
4. Бенчмаркетинг процессов.
5. Оперативный бенчмаркетинг.
6. Стратегический бенчмаркетинг.
7. Ассоциативный бенчмаркетинг.

Темы докладов

1. Система менеджмента качества как объект бенчмаркетинга в промышленности.
2. Функционально-стоимостный анализ как объект бенчмаркетинга в промышленности.
3. Система сбалансированных показателей как объект бенчмаркетинга в промышленности.
4. Лицензионная форма технологического обмена между предприятиями на рынке.
5. Франчайзинг, его сущность и опыт использования предприятиями на рынке.

Ситуация для обсуждения

Использование различных видов бенчмаркетинга в деятельности крупных международных компаний

Внутренний бенчмаркетинг в корпорации «Хьюлетт-Пакард»

В свое время корпорация «Хьюлетт-Пакард» проигрывала своим прямым конкурентам из Японии. Последним удавалось гораздо быстрее и не менее качественно производить новую продукцию.

Для того, чтобы сохранить конкурентоспособность, в филиалах и подразделениях компании было решено провести бенчмаркетинговое исследование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и выявить наиболее эффективные способы ускорения производства.

Критерием, по которому происходило сравнение эффективности работы разных подразделений корпорации, стал срок окупаемости. Активно применялась технология развертывания функций качества, позволяющая сохранять нацеленность проектов на удовлетворение реальных требований рынка.

В результате проведенного исследования в корпорации «Хьюлетт-Пакард» была подготовлена почва для внедрения методологии «Шесть сигм». Выбранный корпорацией подход к совершенствованию производственных процессов включал документирование процесса, измерение его характеристик и уменьшение вариаций их значений, выявление путей непрерывного совершенствования рассматриваемого процесса. Несложно заметить, что в этой последовательности прослеживается та же логика, что и в цикле DMAIC (Определять – Измерять – Анализировать – Улучшать – Управлять).

В середине 1990 гг. в корпорации «Хьюлетт-Пакард» была проведена кардинальная перестройка. Тогда впервые за всю историю корпорации на должность высшего руководителя выдвинули человека со стороны. Это была женщина – Карли Фиорина. Сейчас корпорация продолжает динамично развиваться, гибко приспосабливается к требованиям рынка.

Конкурентный бенчмаркетинг в корпорации «Форд»

До проведения эталонного сравнения корпорация «Форд» значительно уступала своим конкурентам по конструктивным параметрам и функциональным свойствам выпускаемой продукции. Она потеряла большую долю рынка сбыта, вернуть которую могла лишь за счет создания нового, передового семейства легковых автомобилей. Ставка была сделана на автомобиль «Таурус». Для того, чтобы новый автомобиль был не хуже своих конкурентов и даже превосходил их, во время его разработки провели бенчмаркетинговое исследование. Сначала выяснили, какие свойства существующих на рынке автомобилей наиболее привлекательны для потребителей. Затем по каждому из этих свойств определили лучшие в своем классе автомобили, уровень которых автомобилю «Таурус» предстояло достичь и превзойти.

Исследованием была охвачена вся мировая автомобильная промышленность, начиная с «БМВ» и заканчивая «Опель Сенатор». Они никогда не считались прямыми соперниками «Форд Таурус», однако обладали привлекательными для потребителей свойствами. Более 50 моделей автомобилей анализировалось примерно по 400 конструктивным параметрам. В компании были заложены основы для внедрения принципов разработки новой продукции с использованием цикла ОМАО (Определять – Измерять – Анализировать – Разрабатывать – Проверять), нацеленных на обеспечение шестисигмового уровня качества. В результате новый автомобиль «Форд» был назван автомобилем года и стал безусловным лидером продаж.

В последующие годы конструктивные недостатки, выявившиеся в трансмиссии «Таурус», сильно подорвали репутацию автомобиля и повлекли за собой серию доработок, каждая из которых все больше отклонялась от первоначальной концепции. К концу 1990 гг. объемы продаж «Таурус» упали с 400 до 60 тыс., а в августе 2006 г. была выпущена последняя партия автомобилей этого семейства. Корпорация «Форд» вынесла для себя главный урок: конкурентный бенчмаркетинг не может быть одноразовым событием. Для того, чтобы результаты сохраняли свою актуальность, они должны регулярно обновляться и корректироваться. Такой подход хорошо гармонирует с системой взглядов, принятой в методологии «Шесть сигм», где поиск источников вариаций и получаемые при этом знания дают не просто мгновенный снимок уровня конкурентоспособности предприятия, но позволяют проследить всю историю его изменения. Руководители предприятия получают возможность учитывать все последствия принимаемых решений, а не только кратковременные эффекты, связанные со сменой моделей производимой продукции.

Функциональный бенчмаркетинг в компании «Дженерал Моторс»

С 1982 по 1984 гг. в компании «Дженерал Моторс» проводилось бенчмаркетинговое исследование, направленное на поиск альтернативных способов менеджмента качества и надежности. В то время большинство менеджеров приняло вызов Эдвардса Деминга: «Если Япония может, почему не можем мы?», брошенный в телевизионной программе на канале NBC. Они стали заботиться о качестве, признавая его главным отличительным признаком конкурентоспособной продукции. Участниками исследования, проведенного компанией «Дженерал Моторс», стали такие известные компании, как Hewlett-Packard, 3M, John Deere. Приступая к проведению бенчмаркетинга, компания «Дженерал Моторс» сформулировала 10 гипотез о факторах, наиболее влияющих на качество. Их правомерность необходимо было подтвердить данными о работе компаний-партнеров по проведению бенчмаркетинга.

В результате исследования компании «Дженерал Моторс» удалось дать объективную комплексную оценку систем менеджмента качества, существовавших в компаниях-участниках бенчмаркетинга. Это позволило понять, в какой степени общая эффективность работы предприятий зависит от управления качеством. Открытие связи между качеством и эффективностью предприятий предвосхитило в 1980

гг. два главных события в области менеджмента качества: появление Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа и серии стандартов ИСО 9000, установивших общие требования к системам менеджмента качества. Отчет об исследовании, проведенном компанией «Дженерал Моторс» и партнерами, вышел в свет в сентябре 1984 г., в то время как аналогичные результаты исследований, обосновывающие критерии модели Болдриджа и требования стандартов ИСО 9000, стали доступны для общего пользования только в конце 1998 г. Такое опережение в знаниях предоставило участникам исследования определенные преимущества перед конкурентами. Они смогли усовершенствовать собственные системы менеджмента качества таким образом, что мнение потребителей об уровне качества их продукции было выше соответствующих представлений о продукции конкурентов.

Итак, вновь наблюдается свойственное многим бенчмаркетинговым исследованиям отсутствие целенаправленного, систематического изучения условий работы организации и ее главных производственных процессов, основного средства для самосовершенствования компании. Она удовлетворила свои насущные потребности в определении основных параметров системы менеджмента качества и не стала проводить повторного исследования. Более того, компания переключила внимание на соблюдение требований отраслевого стандарта, представляющего собой доработанную с учетом особенностей автомобильной промышленности версию стандартов ИСО 9000, на участие в конкурсах за премию Малкольма Болдриджа и на освоение методологии «Шесть сигм».

Общий бенчмаркетинг в компании «Ксерокс»

Проведенное компанией «Ксерокс» эталонное сравнение своей системы логистики с аналогичными системами других, более успешных предприятий, является хорошо известным примером из практики бенч-маркетинга. Опыт компании «Ксерокс» подтвердил справедливость наблюдений Деминга: повышение качества зачастую является следствием кризиса, переживаемого компанией и заставляющего ее руководителей сосредоточиться на проведении необходимых перемен. В конце 1970 гг. компания столкнулась с рядом серьезных проблем. В то время ее стали постепенно вытеснять с рынка копировальной техники ее японские конкуренты. Доходность активов, составлявшая 22% в 1974 г., к 1984 г. сократилась до 4%. Для выхода из кризиса было принято решение провести бенчмаркетинг, который позволит найти более конкурентоспособные методы управления компанией.

Работающий на японском рынке «Фуджи Ксерокс», филиал компании «Ксерокс», очень помог при проведении исследования. Компания «Ксерокс» сопоставляла свои процессы и затраты, внутренние расходы и методы работы своего филиала и процессы и затраты конкурентов. Используя информацию о рыночных ценах на копировальную технику в качестве базы для сравнения, компании «Ксерокс» удалось оценить стоимость операций своих конкурентов и выявить области, где они демонстрировали лучшие финансовые показатели. Проведенное исследование позволило оценить величину своего отставания от конкурентов, но не помогло его устранить. Обратившись к опыту ведущих мировых компаний, к 1987 г. компания «Ксерокс» догнала своих конкурентов в тех областях, где до этого у нее имелись очевидные недостатки. Однако проведенный в ней бенчмаркетинг не стал той волшебной палочкой, которая помогла бы компании избежать крупных проблем. В начале 1990-х гг. произошел переход с аналоговых на цифровые технологии. В тот же период времени была проведена кардинальная организационная перестройка компании, сопровождавшаяся отказом от громоздкой функциональной структуры и переходом на упрощенную схему. При этом прежнее внимание к совершенствованию производственных процессов и к завоеванию лидирующих позиций посредством повышения качества продукции и проведения бенчмаркетинга было ослаблено (таблица 1).

Таблица 1 – Виды бенчмаркетинга в деятельности компаний

По источнику данных / По целям проведения	Конкурентный бенчмаркетинг	Функциональный бенчмаркетинг	Внутренний бенчмаркетинг	Общий бенчмаркетинг
Стратегический бенчмаркетинг	Сопоставление общих принципов ведения бизнеса предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или на определенном рынке	Эталонное сравнение с признанным в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования бизнеса	Проводимое предприятием сопоставление работы своих отдельных подразделений с целью выявления возможности их совместного успешного сотрудничества	Знакомство одного предприятия с опытом применения новых технологий предприятия из другой отрасли
Операционный бенчмаркетинг	Сопоставление производственных процессов прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта	Изучение определенного процесса на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов	Проводимое предприятием исследование работы своих подразделений и определение факторов, влияющих на успешность их деятельности	Исследование одним предприятием схожего процесса на другом предприятии, работающем в другой отрасли, поиск путей совершенствования этого процесса

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем, по вашему мнению, состоит главный урок, усвоенный компанией «Форд», по результатам проведенного конкурентного бенч-маркетинга применительно к модели «Форд Таурус»?
2. В чем заключается ограниченность использования принципов бенчмаркетинга компанией «Дженерал Моторс»?
3. О чем свидетельствует опыт компании «Ксерокс» в проведении бенчмаркетинга?
4. Имеет ли значение для использования бенчмаркетинга величина организации?
5. Нужен ли бенчмаркетинг малым предприятиям?
6. Всегда ли в качестве ориентира следует искать лучшие организации?
7. Какие направления бенчмаркетинга применимы для деятельности организаций системы потребительской кооперации?

Тема 3. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ И ПРАКТИКИ БЕНЧМАРКЕТИНГА

План

1. Этап «инспекция».
2. Этап «продуктового» бенчмаркетинга.
3. Этап «усиления контроля качества».
4. Этап «качество процесса».
5. Этап «партнерство и кооперация» внутри организации и между фирмами.
6. Этап «глобального» бенчмаркетинга.

Темы докладов

1. Проблемы использования бенчмаркетинга в Республике Беларусь.
2. Подходы бенчмаркетинга, применяемые в маркетинговых исследованиях предприятиями Республики Беларусь.

Ситуация для обсуждения

Конкурентный бенчмаркетинг компании «Нokia»

Исходные данные

Исследование в рамках стратегического бенчмаркетинга, предпринятое компанией Nokia Mobile Phones (NMP) в компаниях «Моторола» и «Эриксон», выявило принципиальные различия в подходах трех компаний к маркетингу. Целью работы было выявить их слабые места, с тем чтобы использовать эту информацию при перестройке системы в NMP.

Недостатки в подходе компании «Моторола» удалось обнаружить во время посещения одного из ее заводов.

По словам менеджера по научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, обязательное на их предприятии применение методологии «Шесть сигм» лишь замедляет создание новой техники. Дело в том, что эта методология требует большой дополнительной работы по выведению всех важных параметров на уровень шести сигм с последующим его подтверждением, в то время как задачей компании «Моторола» было быстро выйти на рынок с новой продукцией.

Выяснилось, что высокие требования к надежности продукции диктовались представлениями руководителей корпорации о потребностях потребителей, а не объективными данными. Совершенно очевидно, что покупателям не нужно, чтобы приобретенный ими мобильный телефон служил 150 лет. Его заменят на более современную модель самое большее через пять лет. Иными словами, телефон гораздо раньше устареет морально, чем физически, и, следовательно, перестанет быть востребованным.

При посещении испанского завода «Эриксон» выяснилось, что его производственная система не обладает гибкостью, необходимой для массового выпуска высокотехнологичной продукции. Для того чтобы внести даже небольшое изменение в производственный процесс, менеджеры предоставляли соответствующее предложение в центральный совет по качеству, который заседает один раз в квартал. Совет рассматривал предложение и формулировал рекомендации, на основе которых, с целью распространения передового опыта, пересматривались все аналогичные процессы. Столь высокий уровень стандартизации производственных процессов, с одной стороны, обеспечивает одинаково высокое качество всей продукции, а с другой – сильно замедляет принятие решений. По тем же бюрократическим правилам менеджеры получали разрешение на изменение производственных процессов, даже когда необходимость в инновациях обусловлена внешними факторами, например по-

явлением более современных технологий, более производительных процессов.

Система, принятая компанией «Эрикссон», сильно отличается от системы организации производства, например, в корпорации «Тойота», где многие мелкие эксперименты осуществляются на локальном уровне и где ответственность за инновации несут те менеджеры, которые их предложили. Если изменение, внедренное на локальном уровне, подтверждает свою эффективность, соответствующим образом перерабатываются все аналогичные процессы в корпорации, причем без бюрократических проволочек.

Результаты бенчмаркетинга помогли компании «Нокиа» сделать следующие выводы: необходимо опередить компанию «Моторола» по скорости выхода на рынок с новой продукцией и сделать свою производственную систему более гибкой, чем у компании «Эрикссон». В частности, NMP нужно было создать сложную, адаптируемую систему производства сотовых телефонов, добиться баланса между централизованным и распределенным менеджментом, отказаться от вертикальной системы управления и контроля в пользу горизонтальной структуры, способной гибко реагировать на частые колебания спроса и потока поступивших заказов на продукцию.

После проведенного стратегического бенчмаркетинга у компании «Нокиа» появилось представление о конкурентных преимуществах, которые она может приобрести. С 1995 по 1999 г., когда происходил переход с аналоговых на цифровые технологии телефонной связи, корпорация осуществила целый ряд проектов по достижению превосходства над своими конкурентами:

- *Реорганизация процесса проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.*

В течение указанного периода команда, возглавляемая руководителями отдела координации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и отдела по развитию, рационализировала процесс разработки новой техники. Внедрялись такие передовые принципы проектирования, как многократное использование программного обеспечения, разбиение на модули, стандартизация вспомогательных устройств. Компании «Нокиа» удалось упорядочить процесс разработки изделий и создать три версии новых цифровых продуктов за период, в течение которого компания «Моторола» выпустила на рынок лишь один.

- *Повышенное внимание к дизайну продукции.*

Укрепляя имидж своего брэнда, компания «Нокиа» позиционировала свою продукцию как учитывающую интересы потребителей. Она создала телефонный аппарат, легко помещавшийся в руке и обладавший понятным для покупателя интерфейсом. Для того чтобы устройство обладало такими свойствами, многое сделал вице-президент компании Фрэнк Нуово, выступавший в качестве главного дизайнера NMP.

- *Развитие технологии производства.*

Осознав, что современные производственные технологии – это фактор, определяющий возможности компании, NMP основала в г. Сало опытный центр по разработке.

- *Управление надежностью.*

В службе качества была создана специальная группа надежности, в задачу которой входило повысить безотказность продукции компании «Нокиа» и не допустить ошибок, сделанных компанией «Моторола». Вместо того, чтобы придавать при проектировании шестисигмовый уровень всем потребительским свойствам продукции, группа сосредоточила внимание на источниках так называемых ранних отказов, т. е. на тех составных частях или функциях, которые с наименьшей вероятностью выдержат весь период полезного срока службы телефона. Этот подход позволил инженерам компании «Нокиа» принимать конструктивные меры повышения надежности небольшого числа составных деталей вместо того, чтобы распылять силы и средства на совершенствование всех деталей, которых в типовом мобильном телефоне около 400.

- *Программа «Единый тариф».*

Одна из крупнейших американских телекоммуникационных компаний AT&T решила захватить только что создававшийся в США рынок цифровой мобильной связи. Для этого ей требовалось заключить соглашение о стратегическом партнерстве с одним из ведущих производителей сотовых телефонов и продавать их в США в одном пакете с собственными услугами провайдера мобильной связи.

С таким уникальным деловым предложением она обратилась к NMP. Компания AT&T продвигала непривычную для того времени идею единого тарифа: 10 центов за минуту разговора по сотовому телефону без дополнительных платежей за роуминг и разговоры на большом расстоянии по всей стране. Компания «Нокиа» должна была сначала доказать свою возможность производить телефоны в неограниченном количестве, после чего она могла стать эксклюзивным поставщиком телефонных аппаратов для реализации новой концепции AT&T. Компания NMP достойно ответила на брошенный ей коммерческий вызов: она разработала и организовала массовый выпуск цифровых аппаратов модели 6110, для чего осуществила так называемый проект Lean-sigma (Шесть сигм).

- *Проект Lean-sigma.*

Для того, чтобы подтвердить отсутствие ограничений по объемам производства и отгрузочным мощностям, был запущен этот крупномасштабный проект.

Принцип его действия основывался на комплексном применении методологии «Шесть сигм» и

концепции бережливого производства. Специально организованная команда осуществила семь взаимозавязанных подпроектов. Их целями стало рационализировать производственные потоки, устранить недостатки производственных процессов, обеспечить высокое качество комплектующих изделий, создать сборочные процессы, исключая ошибки, гарантировать подтверждение при испытаниях требуемого уровня качества продукции и как можно раньше выявлять и устранять любые проблемы.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом использование бенчмаркетинга позволило финской компании Nokia Mobile Phones стать лидером среди производителей мобильных телефонов?
2. За счет чего компания «Нокиа» может быстро подстраиваться под требования рынка и воплощать в своей технике все самые последние веяния в ИТ-дизайне?
3. В чем состоит сущность методологии «Шесть сигм» и концепции бережливого производства, используемых компанией «Нокиа»?

Тема 4. ПРИНЦИПЫ И ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКЕТИНГА. БЕНЧМАРКЕТИНГ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

План

1. Принципы бенчмаркетинга.
2. Этапы проведения бенчмаркетинга.
3. Виды маркетинговых исследований.
4. Маркетинговая информация.

Темы докладов

1. Проблемы исследования товарных рынков в Республике Беларусь.
2. Подходы, применяемые в маркетинговых исследованиях промышленными предприятиями Республики Беларусь.

Задание

Разработка стратегического плана туристической организации на основе бенчмаркетинга

Исходные данные

Рынок рекреационного туризма в настоящее время пока недостаточно развит в Гомельской области. В связи с этим при развитии данного направления туризма в первую очередь исследуется зарубежный опыт с учетом отечественных условий.

Особенностью планируемых к внедрению услуг является то, что место их оказания будет располагаться на территории, пригодной для организации лечения и профилактики заболеваний и обладающей природными лечебными ресурсами, а также для отдыха населения. При этом в процессе оздоровления будут использоваться два лечебных фактора: бальнеологический (используются природные минеральные воды) и климатический (лесной и речной).

Важным элементом оказываемых услуг является наличие собственных источников минеральных вод. Минеральные воды – это сложные растворы, в которых компоненты находятся в виде ионов недиссоциированных молекул, коллоидных частиц и растворенных газов. Они содержат те же вещества, которые присутствуют в организме человека, и их целебное действие состоит в восполнении нарушенного равновесия. По степени минерализации минеральные воды пос. Ченки относятся к водам бальнеологического назначения для наружного применения.

Что касается климатических особенностей, то необходимо отметить, что климат Гомельского района умеренно-континентальный. Его особенности определяются размещением территории области в умеренных широтах, особенностью атмосферной циркуляции, отсутствием орографических препятствий и равнинностью рельефа. Равнинность территории благоприятствует свободному проникновению всех типов воздушных масс: арктических, умеренных, тропических, что приводит к значительным изменениям погоды, особенно зимой.

Гомельская область относится к зоне неустойчивого увлажнения. Годовая сумма осадков на территории области 510–670 мм, около 70% осадков приходится на теплую половину года.

Несмотря на наличие отрицательных черт (неустойчивая погода, мягкая с оттепелями зима, поздние весенние и ранние осенние заморозки, частые туманы и др.), в целом климат Гомельского района благоприятен для здоровья человека, поскольку незначительные колебания метеоэлементов

положительны для жизни и отдыха людей.

Каждая из составляющих ландшафта (рельеф, водные объекты и растительность) играет важную роль в оздоровлении отдыхающих.

Для лечебно-оздоровительного отдыха как функционально, так и эстетически наиболее благоприятна пересеченная местность, так как она дает возможность отдыхающим при прогулках на сравнительно небольшом расстоянии получать необходимые энергетические нагрузки для тренировки сердечно-сосудистой, дыхательной систем и опорно-двигательного аппарата. Это тем более важно, что в настоящее время гиподинамия становится одним из главных пороков жизни горожан.

Наличие богатого растительного покрова очень велико для данного оздоровительного центра, так как с ним связано непосредственное оздоровительное влияние ландшафта благодаря ионизационным и фитонцидным свойствам растений. Особенно важна роль лесных угодий, способствующих повышению содержания кислорода в воздухе и его ионизации, оказывающей очищающее воздействие на организм человека.

Помимо функциональных особенностей ландшафта, очень важны его эстетические свойства. Красота пейзажа оказывает сильное эмоциональное воздействие на отдыхающих, поднимая их жизненный тонус. Эстетическая оценка местности производится в соответствии с основными критериями, принятыми в ландшафтной архитектуре, в которых учитываются сочетание всех составляющих ландшафта, соотношение открытых и закрытых пространств, наличие видовых панорам и уютных уголков пейзажа, колористическое разнообразие.

Как известно, уровень комфортности для людей, постоянно живущих в различных природных зонах, разный. При перемещении с севера на юг или обратно люди меняют привычные климатические условия, и их организм испытывает значительное напряжение. Привыкание человека к новым климатическим условиям происходит постепенно в течение определенного периода, называемого климатической адаптацией, который у разных людей может длиться от нескольких дней до месяца.

В связи с этим надо учитывать, что для белорусов и жителей сопредельных территорий лечение и активный отдых противопоказаны, в связи с чем выбор в качестве мест лечения южных курортов нецелесообразен.

Помимо климатических различий при перемещении с запада на восток или обратно, отдыхающие ломают свои биологические циклы, при разном и частом изменении которых может развиваться десинхроз, который пагубно отражается на всех системах человеческого организма.

Поэтому для жителей сопредельных территорий с Гомельской областью для активного оздоровления самыми оптимальными условиями обладают именно курорты, расположенные в одной климатической зоне, где период адаптации сведен до минимума, такие как пос. Ченки.

Кроме того, выбор отдыха в пос. Ченки обусловлен также следующими причинами:

- Избыток ультрафиолета, который характерен для центральных месяцев лета на таких территориях, как Средиземноморье, Красное море, Закавказье.
- Термический дискомфорт перегрева летом или переохлаждения зимой. Для жителей Беларуси перегрев по теплоощущению наступает, когда ЭЭТ (эквивалентно-эффективные температуры, учитывающие совместное воздействие температуры, ветра и влажности воздуха) превышают 23 °С.
- Сильный ветер со скоростью выше 7 м/с неблагоприятен для людей, страдающих сердечно-сосудистой патологией, бронхиальной астмой.
- Важной характеристикой оказываемых услуг является доступ к водоему, реке Сож. В связи с этим в летний период возможна организация пляжно-купального отдыха. Продолжительность купального периода изменяется от 60 до 70 дней.

Помимо этого, необходимо отметить, что в пансионате гостиничного типа будут предлагаться услуги по предоставлению номеров (мест в номерах) для временного проживания физических лиц, а также дополнительные услуги: услуги общественного питания, связи, бытовые, спортивные, туристские и другие услуги, оказываемые исполнителем на возмездной и (или) безвозмездной основе в соответствии с законодательством (Правила гостиничного обслуживания в Республике Беларусь, утвержденные Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 7 апреля 2006 г. № 471).

Развитие рекреационного туризма в любой стране, регионе зависит от целого комплекса факторов, условий и ресурсов. В явном выигрыше те страны, которые имеют море и горы. Несмотря на то, что Беларусь не располагает этими знаковыми для туризма ресурсами, она имеет ряд преимуществ в сравнении с другими странами. Среди них:

- близость к Западной Европе, Скандинавии – туристскому рынку с очень высоким финансовым потенциалом;
- соседство со странами Балтии, России, Польши является серьезным ресурсом к развитию приграничного туризма;
- древняя и богатая история, самобытная культура (15 тыс. объектов, имеющих историческую, культурную и архитектурную значимость);
- богатый природный потенциал, самый старый в мире лес – Беловежская пуца и т. д.

В Республике Беларусь в последние годы произошли значительные перемены в области туристской инфраструктуры. Возросло число новых комфортабельных гостиничных комплексов. Ведется

большая работа по реконструкции и обновлению существующего гостиничного фонда республики, по приведению его к общепризнанным мировым стандартам.

За 2011 г. в санаториях, пансионатах, кемпингах Беларуси было размещено более 1,3 млн чел., из них около 1 млн чел. – жители республики.

В настоящее время постепенно увеличивается количество санаторно-курортных организаций. В то же время количество санаториев и пансионатов с лечением взрослых и детей остается примерно постоянным на протяжении всего анализируемого периода, значительными темпами растет количество баз отдыха.

Пропорционально количеству койко-мест в санаториях возрастает и численность обслуживаемых лиц. Так, если в 2009 г. санаториями было обслужено 570,6 тыс. чел., то в 2011 г. количество отдыхающих составило уже 673,8 тыс. чел.

Формы отдыха, которые не связаны с санаторным отдыхом, являются развивающейся отраслью в Беларуси. В настоящее время отмечается значительное увеличение спроса на недорогой отдых гражданами России, для которых знание языка, схожий менталитет, условно небольшое расстояние, беспрепятственное прохождение границ делает отдых в Беларуси достаточно привлекательным. Начинается повышение интереса к данному виду отдыха и у граждан стран Прибалтики, для которых цена относительно предоставляемых услуг является очень привлекательной, и в то же время неплохое знание языка дает возможность чувствовать себя в чужой стране достаточно комфортно. Для остальных стран Европейского союза Беларусь пока является страной в определенной степени немного экзотичной и в области отдыха покрытой тайной, которой сегмент потенциальных покупателей услуг пока не заинтересовался.

Основной причиной можно считать недостаток рекламы и необходимой информации, которая на современном этапе, с небольшим исключением, не выходит за границы бывшего Союза. Свою роль играет и деятельность работников посольств, для которых основой является экспорт промышленной и продовольственной продукции и поиск инвесторов в этом направлении. Эта тенденция была заметна и в ходе недавно проходившего Гомельского инвестиционного форума, где предложение для инвесторов в данной области было незначительным, хотя неиспользуемых объектов, пригодных для использования в данном направлении, в области довольно много. Данное положение связано и с подходом ответственных чиновников, которые не всегда понимают, что данная отрасль после первичных вложений зарабатывает неплохие деньги, образно выражаясь, из воздуха.

Современные тенденции показывают, что в самом г. Гомеле пользуются спросом небольшие частные гостиницы, где предлагаемые услуги приближаются к западному стандарту. Но это немного другое направление, так как оно не связано с оздоровительным отдыхом, расположенным в экологически чистых районах, вдали от городской суеты. Для этих целей урочище Ченки, находящееся в непосредственной близости от города, является наиболее подходящим местом, так как находится в курортной зоне, в живописном месте на берегу Сожа.

Сам объект находится в 3 км от областного центра – г. Гомеля, в зоне отдыха. Отсутствие промышленных предприятий и негативной городской суеты делает отдых оздоровительным и полноценным.

Объект был введен в эксплуатацию в 1978 г., и на сегодняшний день не отвечает современным требованиям предоставления гостиничных услуг, услуг ресторана и дополнительных услуг, необходимых для полноценного отдыха.

Прилегающая территория (1,2 га) находится в запущенном состоянии и на современном этапе непригодна для использования по назначению.

Так как объект, предназначенный для проживания, кухня и бывшая столовая были построены еще в советское время, их использование в таком виде не представляется возможным.

Для приведения в соответствие с современными требованиями необходимо произвести ремонт, приобрести современное оборудование и ввести новую организационную схему управления и предоставления дополнительных услуг.

На каждом из трех этажей жилого корпуса будет произведена реконструкция. Путем объединения двух номеров в один, получится 6 номеров «люкс» на каждом этаже. Также на этаже будут 4 номера «эконом-класса».

Все 18 номеров «люкс» будут оборудованы санузелом с современными сантехническими средствами (в том числе душевыми кабинами с гидромассажем), кондиционером, телевизором, холодильником, удобной современной мебелью. В комплексе услуг будет включена возможность размещения в номерах дополнительных спальных мест для полноценного отдыха родителей с детьми.

Двенадцать номеров «эконом-класса» будут оборудованы умывальником и удобной мебелью. На этаже (на 4 номера) размещены общая душевая комната, 2 туалетные комнаты, телевизор и мягкая мебель. В спальном корпусе будут размещены тренажерный зал, бильярд, настольный теннис, конференц-зал.

На первом этаже расположатся служебные помещения, кислородный бар, минеральный бар, фитосауна «Кедровая бочка», комната для приема ванн, помещение для отдыха и релаксации, бытовая комната, в которой представится возможность проживающим постирать и погладить одежду.

Ресторан на 100–120 чел. будет предлагать услуги как столовая, так и классический ресторан, так

как постоянным отдыхающим будет представлена возможность обслуживания по их усмотрению. Так как в санаториях, расположенных неподалеку, ресторанные услуги не предлагаются, можно смело предположить, что данная услуга будет востребована у отдыхающих.

Рядом с рестораном находится терраса, которая будет переоборудована под летнее кафе. Также к услугам клиентов предоставлен банкетный зал на 40 чел., в котором можно проводить корпоративные мероприятия, свадьбы, юбилеи, ритуальные обеды.

В гостинице предполагается оказывать дополнительные физкультурно-оздоровительные услуги и другие услуги по организации отдыха и развлечений: кислородный бар, тренажерный зал, бильярд, настольный теннис, оздоровительные ванны с собственной минеральной водой, фитосауна «Кедровая бочка», прокат скутеров, горных велосипедов. Кроме того, для клиентов будут доступны услуги факса, ксерокса, доступ к «Интернет», спутниковое телевидение и др.

Наличие собственной артезианской скважины с минеральной водой, глубиной больше 600 м, дает возможность дальнейшего расширения предлагаемых услуг.

Все источники доходов можно разделить на следующие 3 вида:

1. *Доход от номерного фонда.* Цена номера «люкс» у конкурентов – 150 000 бел. р. (75 000 бел. р. на 1 чел.), цена номера «эконом» – 80 000 бел. р. (40 000 бел. р. на 1 чел.). Минимально допустимая загрузка гостиницы – 60%.

2. *Доход от ресторана.* Ресторан будет осуществлять питание проживающих в гостинице (3-разовое питание: завтрак, обед, ужин). Средняя стоимость обеда у конкурентов составляет около 10 000 бел. р. в день.

Кроме проживающих, ресторан может принимать гостей в банкетном зале, где могут проходить корпоративные мероприятия, свадьбы, обеды. Средний чек посетителя ресторана составляет около 30 000 бел. р. Полная загруженность ресторана – 100 мест, банкетного зала – 40 мест, свободных от проживающих посетителей – 104 места. Средняя загруженность банкетного зала и ресторана – 30%.

3. *Доход от дополнительных услуг.* Цены конкурентов следующие:

- Бильярд – 4 000 000 бел. р.
- Прокат скутеров на 4 ч в день – 25 000 бел. р. Стоимость скутера около 2 000 000 бел. р. Расход на топливо – 5 000 бел. р. за 4 ч.

- Оздоровительные ванны – 5 000–7 000 бел. р. за 1 сеанс. Имеется необходимое оборудование для различного вида ванн (с пресной водой и различными ароматическими добавками, с минеральной водой).

- Фитосауна «Кедровая бочка» – 15 000–20 000 бел. р. за 1 сеанс (сеанс продолжительностью 45 мин, из них 15 мин – фитосауна). Стоимость необходимого оборудования (кедровой бочки и парогенератора) около 3 500 000 бел. р.

- Кислородный бар. Стоимость необходимого оборудования (кислородного концентратора с аксессуаром) около 3 000 000 бел. р. Коктейль готовится на основе натурального пакетированного сока или фитораствора с добавлением пенообразователя. Коктейль подается в одноразовом пластиковом стаканчике (200 мл). Себестоимость 1 порции готового коктейля – около 100 бел. р., отпускная цена – 1 000–1 500 бел. р. Ежемесячные расходы на стаканы и ложечки может составить около 150 000 бел. р.

- Массажная кушетка. Стоимость необходимого оборудования – массажной кушетки «Нуга-бест 5000» – 8 000 000 бел. р. Отпускная цена сеанса около 7 000 бел. р.

- Настольный теннис – 3 000 бел. р. за 1 ч. Стоимость стола – 400 000 бел. р.

- Тренажерный зал – 5 000 бел. р. за 1 ч. Стоимость тренажеров – 5 000 000 бел. р.

- Минигольф – 10 000 бел. р. за 1 ч. Стоимость оборудования – 8 000 000 бел. р.

Общие инвестиционные затраты проекта «Приобретение и реконструкция оздоровительного центра» составляют 990,7 млн бел. р., в том числе:

- цена имущества – 427 374 049 бел. р.;
- цена права заключения договора аренды земельного участка – 12 959 683 бел. р.;
- стоимость проведения ремонтных работ здания – 210 млн бел. р.;
- благоустройство территории, ограждение, обеспечение парковки – 60 млн бел. р.;
- стоимость оборудования и оснащения гостиницы – 190 млн бел. р.;
- стоимость оборудования и оснащения ресторана – 90 млн бел. р.

Источниками финансирования данного инвестиционного проекта являются собственные средства инициатора проекта и долгосрочный банковский кредит в размере 440 млн бел. р.

Наличие собственных средств – 600 млн бел. р.

Основываясь на исходных данных и материалах приложения А, разработайте стратегический план, состоящий из следующих разделов:

- «Характеристика организации и стратегия ее развития».
- «Описание продукции».
- «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».
- «Производственный план».
- «Организационный план».

- «Инвестиционный план».
- «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».
- «Показатели эффективности проекта».

*Требования к содержанию раздела бизнес-плана
«Характеристика организации и стратегия ее развития»*

В данном разделе даются описание отрасли и характеристика организации, ее роль и место в отраслевой иерархии и народном хозяйстве в целом.

При описании организации отражаются следующие вопросы:

- слабые и сильные места в хозяйственной деятельности, ее особенности (сезонный характер сбыта, прочие особенности);
- характеристика имеющихся технологий, основных средств;
- сведения о правах на имеющиеся основные фонды (права собственности, аренда, лизинг) и о наличии земельного участка и правах на него;
- располагаемые мощности по выпуску продукции и их загрузка;
- факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

При описании стратегии развития организации раскрываются следующие вопросы:

- главные цели и задачи перспективного развития (оказание новых услуг, повышение качества услуг, увеличение оборота по услугам, экономия ресурсов, внедрение новых технологий, импортозамещение и иные цели);
- актуальность и новизна предлагаемого проекта;
- обоснование потребности в дополнительных, необходимых для выполнения производственной программы производственных мощностях на перспективу, способ их создания (строительство, покупка, аренда);
- необходимость остановки производства на период реконструкции;
- перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий;
- обоснование выбора поставщиков оборудования, основанное на сравнительных технических характеристиках оборудования ведущих производителей и условиях его поставки, условия послепродажного обслуживания, гарантий и цены.

Требования к содержанию раздела «Описание продукции»

В данном разделе представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией:

- область применения;
- основные характеристики (потребительские, функциональные, прочие характеристики);
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы:

- крупные предполагаемые проблемы в освоении продукции и подходы к их решению;
- обоснование предложений по разработке новых видов (модификаций) продукции (услуг).

*Требования к содержанию раздела бизнес-плана
«Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»*

В данном разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать следующее:

- общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции организации, оценку их емкости;
- динамику развития рынков за последние 3–5 лет и прогноз тенденций их изменения;
- основные факторы, влияющие на изменение рынков;
- основные требования потребителей к продукции;
- оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цену, уровень качества;
- преимущества организации перед конкурентами.

Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:

- стратегия сбыта (нацеленная на увеличение доли рынка, расширение существующего рынка, продвижение на новые рынки и иное);
- расчет и обоснование цены;
- обоснование стратегии ценообразования (сравнение с ценой конкурентов, а также свойств продукции – новизны, качества и иных);
- политика по сервисному обслуживанию с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности;
- оценка изменения объемов реализации продукции в перспективе;

- затраты на маркетинг и рекламу;
- план мероприятий по продвижению продукции на рынки, включая основные этапы его реализации.

При разработке производственного и инвестиционного плана необходимо заполнить таблицы приложения А.

Тема 5. КОНКУРЕНЦИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

План

1. Сотрудничество и конкуренция. Изменения в природе конкуренции.
2. Особенности современной конкуренции.
3. Определение приоритетных конкурентных инициатив.
4. Мониторинг конкурентов.

Задание

Бенчмаркетинговый анализ конкуренции на рынке мебели Республики Беларусь

Характеристика мебельного рынка Республики Беларусь

Мебельная промышленность Республики Беларусь в последние годы развивается по законам рынка и в целом работает относительно устойчиво, являясь динамично развивающейся подотраслью лесопромышленного комплекса, продолжая работать не только на удовлетворение спроса внутреннего рынка, но и за пределы страны.

Интенсивное развитие мебельной промышленности соответствует и стратегической концепции по структурной перестройке национальной экономики, направленной на приоритетное стимулирование производства в обрабатывающих секторах промышленности, в том числе и лесопромышленного комплекса.

За десять лет реформ мебельная промышленность сформировалась как высокотехнологичный, социально значимый сектор экономики Беларуси, имеющий высокий экспортный потенциал. Увеличение производства мебели оказывает серьезное позитивное воздействие на развитие смежных отраслей как лесопромышленного комплекса, так и химической, легкой, стекольной, текстильной, станкостроительной и других отраслей.

Большинство мебельных предприятий Беларуси находится в сложном положении. Несмотря на отдельные позитивные моменты, на предприятиях наблюдается недоиспользование производственных мощностей, значителен износ основных фондов, составляющий более 50% в целом по отрасли и превышающий на некоторых производствах критический уровень в 70%. В сложившейся ситуации необходимо осуществить комплекс мер, предусматривающих реформирование, реструктуризацию и санацию предприятий; привлечение инвестиций, совершенствование налогового законодательства и кредитной политики в отношении экспортных предприятий отрасли.

Белорусский рынок мебели в зависимости от уровня цен подразделяется на следующие группы:

- дорогая импортная мебель составляет 5%;
- мебель средней ценовой категории отечественных негосударственных предприятий – 20%;
- недорогая мебель белорусских предприятий и мелких производителей – 75%.

Рынок мебели Беларуси имеет две особенности. Его можно характеризовать одновременно как консервативный и как развивающийся. Консервативная особенность подходит к сегменту дешевой мебели белорусских производителей, где определяющим фактором покупки является цена.

Данная продукция имеет невысокое качество, устаревший дизайн и относительно невысокие цены: диван – 100 долл. США, секция – 250–300 долл. США, спальня – 300–400 долл. США. Однако и на этом сегменте рынка мебели покупательная способность уменьшается из-за снижения реальных доходов основной массы населения.

Белорусские предприятия производят не только дешевую мебель, но и дорогую мебель из натурального дерева, которая ориентирована на покупателя с высокими доходами. Цены на мебель из натурального дерева достаточно высоки: секция из дуба – 1,5–2 тыс. долл. США, спальня – 2–3 тыс. долл. США. Основными производителями мебели из массива дуба являются не только предприятия концерна «Беллесбумпром» (ОАО «Гомельдрев», ЗАО «Молодечномебель», ОАО «Мозырьдрев» и др.), но и частные предприятия – «Явид», «Тимбер», «Дельта», «ДиМ-компания» и др. В данном сегменте рынка мебель из массива также продается слабо, и не только из-за высокой цены, но и по причине громоздкости и больших габаритов, которые не позволяют устанавливать ее в небольших квартирах большинства населения.

Производство мебели из натуральной древесины находит широкое применение в белорусском мебельном бизнесе. Причем реализация производимой продукции в первую очередь направлена на экспорт, продажи выпускаемой мебели внутри страны практически сведены к нулю. Зачастую учре-

дителями данных фирм являются иностранные граждане, или граждане, постоянно проживающие за рубежом. Выбор Беларуси в качестве региона размещения производства объясняется сравнительно низкими ценами внутри страны на древесину, а также наличием большого количества высококвалифицированной рабочей силы, имеющей богатый опыт в области деревообработки и, в частности, мебельного производства.

В настоящее время производство мебели в Беларуси из древесных плит становится все более убыточным. Древесно-стружечные плиты изготавливают семь белорусских предприятий, и из-за большой энергоемкости процесса их продукция к настоящему времени стала дороже российской. Отечественные мебельные предприятия в таких условиях могли бы покупать древесно-стружечные плиты по более низким ценам, но не могут по причинам недостатка собственных оборотных средств и несогласия россиян на бартерные соглашения. В результате, корпусная мебель из таких плит белорусских предприятий имеет большую цену по сравнению с российскими, не отличается оригинальным дизайном и теряет конкурентоспособность как на внутреннем рынке Беларуси, так и стран СНГ. Перспективным направлением в выпуске мебели является производство ее из мягколиственных пород дерева, которые могут быть заготовлены в достаточном количестве в лесхозах Беларуси. Древесина из этих пород дерева имеет меньшую цену по сравнению с продукцией из массива, древесно-стружечных плит и, как показывают опросы населения, будет пользоваться спросом внутри страны и за ее пределами.

Мебель средней ценовой категории производят частные белорусские предприятия, которые выпускают мебель под заказ. Они используют современные зарубежные технологии и качественные импортные материалы, предлагают многообразие современных моделей мягкой мебели, кухонь, шкафов-купе. Ценовые предложения этих производителей достаточно большие и изменяются в диапазоне

300–1 000 долл. США. Данная мебель предназначена для категории людей, имеющих доходы в несколько раз выше, чем в среднем по стране. Здесь важное значение имеют цена, качество, дизайн, надежность и долговечность мебели. Продукция данного класса имеет различную цветовую гамму и отличается хорошей функциональностью, поскольку и эта категория людей в основном проживает в небольших квартирах.

Одним из основных факторов, стимулирующим развитие мебельного рынка Беларуси, продолжает оставаться большой «отложенный спрос» потенциальных потребителей. На одного жителя ежегодно приобретается мебели на сумму 15 евро. Приобретение мебели на одного жителя в странах Западной Европы находится на уровне 258–260 евро, в Германии – около 400 евро.

Маркетинговые стратегии, применяемые на рынке мебели

Сегодня, выходя на мебельный рынок, каждый производитель должен четко представлять своего потребителя, для того чтобы в максимальной степени удовлетворить его потребности и иметь ответы на следующие вопросы:

- Какие продукты производить?
- Какие услуги предлагать?
- На какие новые рынки нацеливаться?

Таким образом, все существующие на сегодняшнем белорусском рынке производственные организации, в зависимости от применяемых маркетинговых стратегий, можно разделить на три основные группы: крупные мебельные комбинаты, входящие в концерн «Беллесбумпром», малые фабрики и мелкие конструкторские мастерские.

Рыночные сегменты среди выделенных групп распределяются следующим образом: крупные предприятия, производя массовую продукцию по доступным ценам, стремятся обслужить средний сегмент, но предлагают не самое лучшее качество и потому не могут выдержать конкуренции со стороны малых фабрик. Малые фабрики, ориентирующиеся на нижний и средний сегмент покупателей, производят дешевые диваны и мебель и продают во всех доступных местах реализации.

Малые фабрики, ориентирующиеся на средний и средневысокий сегменты рынка, предлагают качественную продукцию и индивидуальный подход к потребителю. Доля этих фабрик на белорусском рынке еще очень мала. В производстве мягкой мебели она не превышает и 10%, однако их обороты постоянно растут.

Наименьшая же доля реализации продукции приходится на мелкие конструкторские мастерские, ориентирующиеся на индивидуальное изготовление мебели в высшем ценовом сегменте. Чаще всего такие фирмы занимаются изготовлением штучной корпусной мебели, кованой и мягкой мебели, а также отдельных предметов. Невысокая доля рынка обусловлена, с одной стороны, общеэкономическими факторами, с другой, этот рыночный сегмент плотно занят продукцией зарубежного производства. Но с появлением на российском рынке мебели элитных марок и ростом курса иностранной валюты, дороговизна российских мастерских перестала казаться столь пугающей.

Для более полной оценки специфики конкурентных стратегий частного мебельного бизнеса приведем краткие характеристики основных частных производителей мебели на примере г. Гомеля:

- *Фирма «Ретроград» (бывшее наименование УЗОН).* Учредитель фирмы проживает в Испании, что предопределяет основное направление продаж: Испания и Москва (Россия). Основная продукция – корпусная мебель из массива ольхи, мебель из состаренной сосны. Ориентировочный объем про-

изводства – 150 ед. мебели из ольхи в месяц. Объемы производства мебели из состареной ольхи из-за насыщения спроса на данную продукцию в западных странах постепенно снижаются и составляют примерно около 100 ед. мебели в месяц.

- *ОДО ИМВК (ранее являлось оптовым дилером фирмы «Ретроград»)*. Учредитель проживает в Москве. В Москве имеются официальные партнеры данной фирмы: «Гранд» и «Три кита». Именно российская сторона, располагающая эффективной товаропроводящей сетью на территории Российской Федерации, являлась инициатором производства мебели на территории Республики Беларусь. Основная продукция: корпусная мебель из массива ольхи, в том числе элитная мебель, с использованием патины и искусственного старения древесины, элементов ручной резьбы нет. Ориентировочный объем производства – 100–150 ед. мебели в месяц.

- *Предприятие «КВП»* специализируется в основном на мягкой мебели, однако в 2004 г. приступило к производству и корпусной мебели. Ассортимент корпусной мебели составляют изделия из состареной сосны. Основными регионами сбыта являются Республика Беларусь (в основном мягкая мебель) и Франция (корпусная мебель).

- *Предприятие «Антарес»* ранее не занималось деревообработкой, а лишь скупало недоработанные изделия и занималось их обработкой в соответствии с заказами конкретных покупателей. В настоящий момент предприятие «Антарес», наряду с наличием склада, располагающего большим количеством незавершенной продукции, организовало собственное мебельное производство. Ассортимент мебели составляют изделия из состареной сосны. Основным регионом реализации является Франция.

Характерными особенностями всех вышеописанных производителей мебели является то, что производство и комплектование изделий осуществляются исходя из конкретного заказа. Предприятия, как правило, не используют современные дизайнерские программы для производства, а действуют, скорее опираясь на богатый опыт в сфере мебельного производства.

В некоторых странах Европейского союза (Франция и Германия) пользуется спросом натуральная мебель из сосны. Вилейская мебельная фабрика и ЗАО «Бобруйскмебель» выпускают мебель из сосны в стиле «кантри» (с тонированной или состареной сосной), которая поставляется в торговые организации Франции.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что все мелкие белорусские производители мебели используют стратегию специализации, ориентированную на занятие определенной рыночной ниши, которую они отстаивают путем индивидуализированного подхода к своим клиентам.

Крупные белорусские мебельные фабрики, входящие в концерн «Беллесбумпром», в процессе реализации конкурентных маркетинговых стратегий в первую очередь ориентируются на «эффект масштаба». Они с советских времен обладают полной инфраструктурой производств, позволяющих обеспечить полный технологический цикл изготовления мебели из натуральной древесины.

В результате, на данных предприятиях создана сквозная технологическая линия от лесопиления, раскроя пиломатериалов на заготовки и их сушки до цеха по производству мебели из натуральной древесины, что позволяет отнести их к числу высокотехнологичных предприятий. При этом производственная программа крупных белорусских производителей мебели, помимо производства мебели, включает лесопиление, деревообработку, сушку, производство шпона и пиломатериалов.

Крупные мебельные предприятия Беларуси пытаются учитывать современные мировые тенденции в производстве мебели, внедрять прогрессивные энергоресурсосберегающие технологии, позволяющие производить продукцию высокого качества, дизайна и находить свое место в различных сегментах рынка. В то же время можно выделить типичные проблемы белорусских производителей мебели, препятствующие эффективному внедрению указанной конкурентной стратегии:

- *Размытый целевой сегмент.* В период кризиса на рынке мебели России белорусские производители сконцентрировались на расширении производства. В условиях отсутствия конкуренции они разрабатывали новые продукты, активно развивались. Причем большинство производителей стали ориентироваться на средний класс как на наиболее платежеспособную часть населения, потребляющую мебель среднеценового уровня. Сейчас рост конкуренции наблюдается именно в этом сегменте, что в скором времени приведет к резкому снижению прибыльности и угрозе развития.

Для дальнейшего роста предприятиям придется заняться поиском более узких ниш, в которых они имеют конкурентное преимущество, и сконцентрироваться на достижении необходимых компетенций.

- *Несоответствие продукта потребностям покупателей.* На большинстве фабрик разработка изделия находится в зависимости от технологических возможностей предприятий, что сдерживает вывод принципиально новых конкурентоспособных продуктов на рынок. Дополнительным ограничением является недостаточное внимание компаний к действительным потребностям покупателей и ориентации при запуске нового продукта в производство не на результаты маркетинговых исследований (которые зачастую и не проводятся), а на мнение собственного трудового коллектива.

• *Потенциальное наличие неконкурентоспособного бизнеса в компании.* Для производителей корпусной мебели проблемой может стать наличие производства древесно-стружечных плит (ДСП). Данное производство сейчас позволяет предприятиям получать большую прибыль или быть более конкурентоспособными по цене на конечный продукт. Однако не все организации могут обеспечить высокое качество собственного ДСП, от потребления которого у них практически нет возможности отказаться. В будущем данная ситуация может ухудшиться, так как мебельные компании с собственным производством ДСП будут вынуждены вести борьбу на двух фронтах – на рынке мебели и на рынке ДСП и прочих материалов. Причем в последнем случае изготовители мебели столкнутся с конкурирующими крупномасштабными производителями ДСП, имеющими большой запас по цене продукции. В данной ситуации будет сложно развивать производство ДСП, а не просто содержать устаревшее оборудование.

• *Отсутствие достаточных компетенций в управлении разнесенными производственными мощностями.*

• *Необходимость приближать производственные площадки к местам сбыта* для предотвращения роста логистических издержек и более оперативного реагирования на запросы потребителей. С увеличением числа производственных площадок организациям придется прикладывать дополнительные усилия по координации взаимодействия между подразделениями компании.

Кроме белорусских предприятий, на рынке мебели Беларуси присутствуют представители зарубежных компаний, предлагающих продукцию класса «комфорт» с высокими потребительскими свойствами и современным дизайном. Основная доля рынка импортной мебели принадлежит итальянским фирмам (60%). За последние годы увеличилась доля российской мебели, составляющая около 20%. Мебель немецких и финских фирм составляет по 10% рынка. Импортная мебель имеет высокое качество, отличается большим разнообразием и цветовой гаммой. Она предназначена для покупателей с высокими доходами, имеющих большие квартиры или собственные дома. Цены на импортную мебель достаточно высокие. Так, например, спальня класса «комфорт» стоит от 1,5 до 3 тыс. долл. США, класса «экслюзив» – свыше 3 тыс. долл. США, кухни – 4–12 тыс. долл. США. Несмотря на высокие цены, спрос на этом сегменте рынка на импортную мебель остается стабильным на протяжении ряда последних лет.

В результате можно сделать вывод, что импортеры мебели при реализации маркетинговой стратегии ориентируются на «премиумный» сегмент, предоставляя потребителям такое качество мебели, которое не могут обеспечить белорусские производители.

Поэтому и на сегодняшний день емкость рынка мебели во многом оценивается величиной отложенного спроса. Распределение рыночных долей производителей мебели представлено в таблице 2.

Таблица 2 – **Распределение рыночных долей производителей мебели концерна «Беллесбумпром» по объему отгруженной продукции, млн р.**

Предприятия	Сумма	Доля рынка, %
1. ОАО «Гомельдрев»	28 669	
2. ОАО «Полоцклес»	4 547	
3. ЗАО «Бобруйскмебель»	5 561	
4. ОАО «Борисовский ДОК»	10 007	
5. ОАО «Ивацевичдрев»	18 971	
6. ОАО «Минскпроектмебель»	2 928	
7. ОАО «Мозырьдрев»	10 167	
8. ЗАО «Молодечномебель»	12 463	
9. ОАО «Мостовдрев»	17 544	
10. ЗАО «Пинскдрев»	55 976	
11. ОАО «Речицадрев»	9 581	
12. ОАО «Синявская МФ»	1 433	
13. ОАО «Слониммебель»	3 444	
14. ОАО «ФандОК»	16 079	
15. СОАО «Могилевмебель»	869	
16. ОАО «Бобруйский РМЗ»	503	
17. ООО СП «Сосновый бор»	2 998	
Всего	201 740	100

В таблице 3 представлены темпы прироста производителей корпусной мебели концерна «Беллесбумпром».

Таблица 3 – Динамика рыночных долей производителей мебели концерна «Беллесбумпром» по объему отгруженной продукции

Предприятия	Темп прироста, %
1. ОАО «Гомельдрев»	33,4
2. ОАО «Полоцклес»	45,5
3. ЗАО «Бобруйскмебель»	-25,6
4. ОАО «Борисовский ДОК»	37,1
5. ОАО «Ивацевичдрев»	38,7
6. ОАО «Минскпроектмебель»	27,9
7. ОАО «Мозырьдрев»	81,0
8. ЗАО «Молодечномебель»	14,7
9. ОАО «Мостовдрев»	31,5
10. ЗАО «Пинскдрев»	41,5
11. ОАО «Речицадрев»	33,0
12. ОАО «Синявская МФ»	-11,1
13. ОАО «Слониммебель»	25,5
14. ОАО «ФандОК»	45,0
15. СОАО «Могилевмебель»	300,5
16. ОАО «Бобруйский РМЗ»	-14,9
17. ООО СП «Сосновый бор»	115,7

Выполните следующее:

1. Проведите анализ уровня конкуренции на основе использования четырехдольного показателя концентрации (CR_4 – Concentration Ratio), представляющего собой общую долю четырех первых предприятий рынка, реализующих максимальные объемы товара, по следующей формуле:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$$

где OP – общий объем реализации продукции, млн р.;

OP_i – объем реализации i -го предприятия;

$$OP_1 = \max [OP_i], i = \frac{1}{n};$$

$$OP_2 = \max [OP_i], \text{исключая } OP_i, \frac{i}{n-1};$$

$$OP_3 = \max [OP_i], \text{исключая } OP_1, OP_2, i = \frac{1}{n-2};$$

$$OP_4 = \max [OP_i], \text{исключая } OP_1, OP_2, OP_3, i = \frac{1}{n-3}.$$

2. Проведите оценку распределения рыночных долей с помощью суммы квадратов рыночных долей всех предприятий конкурентов – индекс Херфиндала – Хершмана (I_h), используя следующую формулу:

$$I_h = \sum_{i=1}^n D_i^2,$$

где D_i – доля i -го предприятия в общем объеме реализации;

n – количество анализируемых предприятий.

Чем выше этот показатель, тем выше рост концентрации в отрасли. Если значение превышает 0,18, то речь идет о низкой интенсивности конкуренции и высокой концентрации рынка, что требует вмешательства государства для нормализации ситуации на рынке.

3. Постройте конкурентную карту рынка по следующей методике.

На первом этапе рассчитайте среднее арифметическое значение рыночных долей (D_{cp}) из соотношения $D_{cp} = \frac{1}{n}$.

После этого все предприятия делятся на 2 сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения.

Минимальное (D_{min}) и максимальное (D_{max}) значения рыночной доли определяются по всем значениям D_i :

$$D_{min} = \min \{D_i\}, D_{max} = \max \{D_i\}, i = 1, \dots, n.$$

D_{min} составляет 0,0025 (ОАО «Бобруйский РМЗ»), а D_{max} – 0,277 (ЗАО «Пинскдрев»).

В каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения (σ), которые совместно с минимальными и максимальными значениями определяют границы представленных групп:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{1}{k_1} \cdot \sum_{i=1}^n (D_s - D_{cp1})^2};$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{1}{n-k_1} \cdot \sum_{i=1}^n (D_t - D_{cp2})^2},$$

где $k_1, n - k_1$ – количество предприятий, для которых $D_s < D_{cp}, D_t \geq D_{cp}$;

D_s, D_t – рыночные доли предприятий, для которых $D_s < D_{cp}, D_t \geq D_{cp}$;

D_{cp1}, D_{cp2} – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_s < D_{cp}, D_t \geq D_{cp}$.

Можно выделить следующие четыре классификационные группы:

1. Если $D_i \in [D_{cp} + 3\sigma_2, D_{max}]$, то $i \in I$ группе (лидеры рынка).
2. Если $D_i \in [D_{cp}, D_{cp} + 3\sigma_2]$, то $i \in II$ группе (предприятия с сильной конкурентной позицией).
3. Если $D_i \in [D_{cp} - 3\sigma_1, D_{cp}]$, то $i \in III$ группе (предприятия со слабой конкурентной позицией).
4. Если $D_i \in [D_{min}, D_{cp} - 3\sigma_1]$, то $i \in IV$ группе (аутсайдеры рынка).

Для оценки степени изменения конкурентной позиции, характеризуемой рыночной долей, целесообразно выделить типовые состояния предприятия по величине роста его рыночной доли аналогично предыдущим рассуждениям:

$$T_{cp} = \left(\frac{\sum K_i^t}{\sum K_j^{t_0}} - 1 \right) \cdot 100\%,$$

где T_{cp} – средний темп роста;

$K_i^t, K_j^{t_0}$ – объем реализованной i -ым предприятием продукции в период времени (t), (t_0), тыс. р.;

$i, j = 1$;

$T_{cp} = 27,9\%$.

Минимальное (T_{min}) и максимальное (T_{max}) значения темпа прироста доли определяются по всем значениям T_i :

$$T_{min} = \min \{T_i\}, T_{max} = \max \{T_i\}, i = 1, \dots, n.$$

T_{min} составляет минус 25,6% (ЗАО «Бобруйскмебель»), а D_{max} составляет плюс 300,5% (СОО «Могилевмебель»).

Среднеквадратическое отклонение (T_i от T_{cp}) рассчитывается по формуле

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (T_i - T_{cp})^2}, i = 1, \dots, n;$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{17} \cdot 193271} = 106,6.$$

Таким образом, можно выделить следующие четыре классификационные группы:

1. Если $T_i \in [T_{cp} + 3\sigma, T_{max}]$, то $i \in I$ группе (предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией).
2. Если $T_i \in [T_{cp}, T_{cp} + 3\sigma]$, то $i \in II$ группе (предприятия с улучшающейся конкурентной позицией).
3. Если $T_i \in [T_{cp} - 3\sigma, T_{cp}]$, то $i \in III$ группе (предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией).
4. Если $T_i \in [T_{min}, T_{cp} - 3\sigma]$, то $i \in IV$ группе (предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

4. По итогам проведенного анализа сделайте соответствующие выводы.

Тема 6. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА КАК ОСНОВНОЙ ОБЪЕКТ БЕНЧМАРКЕТИНГА

План

1. Понятие и сущность конкуренции.
2. Конкурентоспособность и качество; соотношение партий.
3. Формы и методы конкуренции.
4. Степень интенсивности конкуренции и ее влияние на условия хозяйственной деятельности. Роль бенчмаркетинга.
5. Факторы конкурентной борьбы и факторы эффективности бенч-маркетинга.
6. Конкуренция на различных типах рынков.
7. Особенности конкуренции в Республике Беларусь и в системе потребительской кооперации.

Темы докладов

1. Анализ конкурентной среды предприятий Гомельской области.
2. Современные стратегии достижения конкурентных преимуществ отечественных предприятий.
3. Анализ конкурентной обстановки на рынке товаров народного потребления г. Гомеля.

Задание

Разработка стратегии маркетинга на внешнем рынке для ОАО «БАТЭ»

Деятельность ОАО «БАТЭ» по реализации автотракторного электрооборудования (АТЭ) и работе с потребителями распространяется, главным образом, на такой регион, как СНГ. Россия, Украина, Казахстан занимают приоритетное место во внешнеэкономической деятельности ОАО «БАТЭ», что объясняется наличием крупных предприятий по производству грузовых и легковых автомобилей, предприятий по производству автомобильных двигателей, широкой сетью сервисных центров по гарантийному и послегарантийному обслуживанию выпускаемых автомобилей, широкой сетью магазинов, специализирующихся на реализации автопринадлежностей и автозапчастей. В маркетинговой политике предприятия Украины, Казахстана, Молдовы, Узбекистана выделяются как наиболее предпочтительные в поставках продукции на рынок автозапчастей, так как основу парка автомобилей, тракторов, автобусов в этих странах составляет техника российского и белорусского производства.

Основными потребителями продукции предприятия являются заводы двигателе- и автомобилестроения России, Украины и Республики Беларусь:

- ОАО «АВТОВАЗ» по стартерам 425.3708000, 2107.3708010-01, 2111.3708010-01, 2109.3708010-01, генераторам 3202.3771.
- АМО «ЗИЛ» по стартерам 7402.370800, СТ230Р-3708000, СТ142Н-3708000, СТ230К4-3708000.
- ОАО «ГАЗ» по стартерам СТ230А1-3708000, 422.3708000, 42.3708000-10, генераторам 3212.3771000.
- ОАО «УАЗ» по стартерам 422.3708000, 42.3708000-10, генераторам 3282.3771000.
- ОАО «ЗМЗ» по стартерам СТ230А1-3708000, 422.3708000, 42.3708000-10, генераторам 3212.3708000.
- ОАО «КАМАЗ-Дизель» по стартерам СТ142Б2-3708000, СТ142-3708000-10.
- ООО «КрАСЗ» по стартерам 2111.3708010-01, 2107.3708010-01.
- ОАО «ЛуАЗ» по стартерам 425.3708000, 2109.3708010-01, 2111.3708010-01, 2107-3708010-01.
- РУП «МАЗ» по стартерам СТ142Т-3708000-10, 3002.3708000, генераторам 3232.3771000, 3232.3771000-10.
- УП «ММЗ» по стартерам 7402.3708000, СТ142М-3708000, СТ142Н-3708000, СТ230Р-3708000, 3002.3708000.

Комплектация ОАО «ГАЗ» осуществляется через ОАО «Заволжский моторный завод» и УП «ММЗ», ОАО «УАЗ» – через ОАО «Заволжский моторный завод» и ОАО «Ульяновский моторный завод».

Комплектация ОАО «КАМАЗ» осуществляется через ООО «Торговый дом «БАТЭ» (г. Красногорск, Российская Федерация), учредителем которого является ОАО «БАТЭ».

Комплектация РУП «МАЗ» стартерами 3002.3708000 и генераторами 3232.3771000-10 осуществляется через УП «ММЗ».

В 2007 г. на ОАО «БАТЭ» планируется выпуск новых стартеров 74.3708000 (12В, для нужд УП «ММЗ»), 54.3708000 (24В, для нужд ОАО «КАМАЗ», РУП «МАЗ»), 5121.3708000 (12В, для нужд

ОАО «АВ-ТОВАЗ»), 5112.3708000 (12В, для нужд ОАО «ЗМЗ», ОАО «ГАЗ») и освоение производства генератора для двигателей, устанавливаемых на автомобилях «КАМАЗ» и «МАЗ».

На традиционном рынке электрооборудования для российской и белорусской конвейерной сборки, а также соответствующего сегмента вторичного рынка основными конкурентами ОАО «БАТЭ» являются:

1. ОАО «Завод им. А. М. Тарасова», г. Самара (Россия).
2. ОАО «Элтра», г. Ржев (ЗАО «Концерн "ПРАМО"» (Россия)).
3. Концерн «Электромаш», г. Херсон (Украина).
4. ООО «Электром», г. Чебоксары (Чувашская Республика).
5. Совместное белорусско-словенское предприятие «ИскРа» (СП ООО «ИскРа», г. Гродно (Республика Беларусь)).

Краткая характеристика прямых конкурентов ОАО «БАТЭ»:

1. *ОАО «Завод им. А. М. Тарасова» (ЗиТ)* производит стартеры и генераторы в широком ассортименте. Входит в состав группы компаний «Тадем». Торговая марка – «КЗАТЭ». Площадь территории завода – 35,6 га, численность персонала – 5 208 чел.

Главный потребитель электрооборудования завода (50%) – ОАО «АВ-ТОВАЗ». Продукция экспортируется во многие страны мира.

Система качества при проектировании, разработке и производстве автотракторного электрооборудования соответствует требованиям EN ISO 9001, что подтверждено сертификатом TUV CERT (Германия).

В 2008 г., по информации пресс-службы завода, планируется выпустить 3 810 тыс. шт. генераторов и стартеров в сравнении с примерно 3 000 тыс. в 2009 г. (рост объема производства составит 27%). План предприятия предусматривает выпуск 3 420 тыс. шт. генераторов и стартеров в 2010 г., 3 620 тыс. шт. – в 2007 г. и 3 810 тыс. шт. – в 2008 г.

Увеличение объемов производства должно произойти за счет новых моделей генераторов и стартеров для инжекторных двигателей (компакт-генераторы серий 94 и 77, редукторные стартеры серий 57 и 60). В 2010–2008 гг. на базу новых генераторов и стартеров для инжекторных двигателей будет переведена основная гамма продукции ОАО «ЗиТ». Выпуск старых моделей для карбюраторных двигателей (генераторы 16 и Г-272, стартеры 29 и 35) будет сокращен до 20–30% в общем объеме производства. Новыми моделями электрооборудования будут комплектоваться новые модели ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «УАЗ» и др. Кроме того, ОАО «ЗиТ» планирует в течение полутора лет выйти на сегмент комплектации иностранных сборочных производств в России.

Группа компаний «Тадем» планирует инвестировать в завод около 100 млн рос. р. Средства будут направлены на приобретение импортного оборудования.

Конкурентные преимущества ОАО «ЗиТ» следующие:

- обладает современным производственным и контрольно-измерительным оборудованием импортного производства, приобретенным в результате реализации ряда инвестиционных проектов;
- производство сертифицировано;
- ОАО «АВТОВАЗ» профинансировало ряд инвестиций завода и заинтересовано в окупаемости своих вложений – это дает ОАО «ЗиТ» неоспоримое неценовое преимущество, обеспечивающее значительные объемы потребления его электрооборудования в сегменте российских легковых автомобилей;
- находится в непосредственной территориальной близости и имеет «неформальные» связи с руководством ОАО «АВТОВАЗ».

2. *ЗАО «Концерн «Производителей автомобильного и моторного оборудования» (ПРАМО)* объединяет ОАО «Московский завод автотракторного электрооборудования №1» (автомобильные генераторы), ОАО «Лихославльский радиаторный завод» (медно-латунные и алюминиевые радиаторы водяного охлаждения, охладители наддувочного воздуха, радиаторы отопителя и отопители в сборе), ОАО «Ставропольский завод автотракторного оборудования» (стекло- и фароочистители и электроомыватели), ОАО «Элтра» (стартеры и генераторы), ОАО «Элтра-Термо» (предпусковые жидкостные и факельные подогреватели, свечи накаливания), ООО «ТермоСТАТО» (термостаты).

Концерн был создан в 2000 г. с целью объединения усилий по выпуску специализированной продукции для автомобильных и моторных предприятий. На ОАО «Элтра» работают почти 2,5 тыс. чел.

С 2003 г. на заводах действует система качества на основе стандарта ГОСТ Р ISO 9001:2000, что подтверждено сертификатами международного аудита TUV (Германия).

Продукция концерна поставляется на конвейеры большинства заводов стран СНГ. В 2009 г. выпуск стартеров и генераторов по оценкам ОАО «БАТЭ» составил 1 160 тыс. ед. Для укрепления рыночных позиций ОАО «Элтра» в 2004 г. организовало производство новых моделей генераторов по лицензии СП ООО «ИскРа» (Словения) мощностью 250 тыс. ед. в год. Новый генератор обеспечивает силу тока не менее 90–100 А, взамен 80 А традиционных моделей, что соответствует требованиям рынка.

Конкурентные преимущества ЗАО «Концерн "ПРАМО"» следующие:

- возможность координации усилий нескольких предприятий на выбранных направлениях;
- сертифицированное производство;

- производство генераторов по лицензии одного из мировых лидеров – СП ООО «ИскРа».

3. Концерн «Электромаш» – единственный в Украине производитель стартеров и генераторов для автомобилей, тракторов и мотоциклов, электрических вентиляторов системы охлаждения двигателей автомобилей, магнето для тракторных пусковых двигателей. Объем выпуска стартеров оценивается на уровне 360 тыс. ед.

Система управления качеством сертифицирована на соответствие DIN EN ISO 9002:94. Продукция поставляется на ОАО «АВТОЗА3-Дэу», Харьковские тракторные заводы, ОАО «Юждизельмаш», ОАО «Ры-бинские моторы» и др.

4. Чебоксарский завод генераторов ООО «Электром» входит в состав холдинга «АМС-групп». Завод осуществляет серийное производство генераторов. Объемы выпуска генераторов оцениваются на уровне 160 тыс. шт. Производство сертифицировано на соответствие стандарта ISO 9001-2001.

Серийные генераторы Г700, Г1000, Г3000 и их модификации применяются не только в автотракторной технике, но и в автомобиле «УАЗ», автобусах «МАЗ», «ЛИАЗ», «НефАЗ», «Икарус» и «Неоплан». Генераторы поставляются также на Волгоградский, Павлодарский и Харьковские тракторные заводы, на сборочное производство Липецкого станкостроительного завода, Южного машиностроительного завода имени А. М. Макарова, на Рыбинский моторный и Владимирский тракторный заводы, на Харьковский тракторный и Барнаульский моторный заводы.

На предприятии освоено производство редукторных стартеров для легковых автомобилей.

5. Совместное белорусско-словенское предприятие «ИскРа» (СП ООО «ИскРа»), созданное для производства стартеров марки AZJ по лицензии и технологии словенской компании «Искра автоэлектрика». Новое и достаточно «закрытое» предприятие. Ассортимент предприятия включает стартеры AZJ 3124 (12В) – AZJ 3353 (24В) для тракторов «МТЗ», грузовиков «ЗИЛ», «Бычок»; AZJ 3385 (12В) – AZJ 3381 (24В) для дизельных автомобилей «ГАЗ», автобусов «ПАЗ»; AZJ 3367 (24В) для автомобилей «КАМАЗ».

Стремления иностранных фирм на рынке СНГ направлены, главным образом, на освоение рынка производителей двигателей и автотракторной техники. Со стороны иностранных производителей интерес к рынку электрооборудования стран СНГ проявляют фирма «Магнетон» г. Комержжиз (Чехия), компании «Искра автоэлектрика» (Словения), «Бош» (Германия), продукция которых уже представлена на рынке. Однако до сих пор электрооборудование мировых лидеров не составляло значительной конкуренции на традиционном рынке по двум причинам:

1. Работа отечественных машиностроителей в нижнем ценовом сегменте, для комплектации которого используется, в первую очередь, дешевое электрооборудование (зато доступ для упомянутых производителей электрооборудования СНГ на растущий сегмент сборки иностранных моделей фактически закрыт).

2. Многолетние связи отечественных поставщиков и потребителей стартеров и генераторов, сформировавшиеся со времен существования единой автомобильной промышленности.

Спрос на продукцию предприятия напрямую зависит от объемов выпуска автомобилей, тракторов, комбайнов и другой сельскохозяйственной техники, главным образом в СНГ, потребности рынка в автозапчастях.

Спрос на автомобили на сегодняшний день не может быть покрыт за счет мощностей действующих автозаводов, чье совокупное производство составляет не многим более одного миллиона автомашин в год. Предполагаемый объем производства автомобилей в России в 2007 г. составит 1 млн 600 тыс. машин, в том числе 600–650 тыс. автомобилей на сборочных производствах иномарок.

К 2008 г. общее количество продаваемых в России машин увеличится до 1,8 млн шт., при этом доля иномарок местной сборки должна вырасти до 30%.

Прогнозирование рыночной ситуации обуславливается тенденциями спроса на автомобили, а также перспективами развития предприятий автомобильной промышленности России и Беларуси.

По оценкам правительственных и частных российских экспертов спрос на автомобили ближайшие годы будет расти значительными темпами. Во-первых, сегодня у 50% автомобилей срок эксплуатации превышает 10 лет и от 800 тыс. до 1 млн машин ежегодно будут выходить из строя. Во-вторых, прогнозируется рост рынка – в среднем количество автомобилей с 2009 по 2010 г. может возрасти практически вдвое (со 140 до 250 ед. на 1 000 чел.).

К 2008 г. спрос на легковые автомобили в России может составить 1,6–1,8 млн шт., а к 2010 г. возрасти до 2,0 млн шт. По прогнозу Министерства экономического развития Российской Федерации российское производство легковых автомобилей к 2008 г. увеличится до 1 330–1 550 тыс. шт. Спрос на грузовые автомобили составит 240–270 тыс. шт., на автобусы – 85–95 тыс. шт. Спрос будет на 80–85% обеспечиваться российским производством.

Важной тенденцией является невозможность существующих российских производств легковых автомобилей обеспечить удовлетворение ожидаемого спроса. Намечился рост производства легковых автомобилей за счет расширения сборочных производств иностранных моделей. Российские предприятия (кроме ОАО «АВТОВАЗ») «сворачивают» собственные производства и превращаются в сборщиков моделей, снимаемых с производства на ОАО «ВАЗ» или моделей ведущих мировых автомобильных концернов.

Наблюдается отчетливая тенденция по привлечению капитала иностранных концернов к производству автомобилей производителями автотракторной техники стран СНГ, что в значительной степени отражается на емкости рынка как по стартерам, так и по генераторам в развитии рынка автокомпонентов.

Оценка доли предприятия на рынке производителей двигателей и автомобилей по результатам 2009–2010 гг. и плану на 2007 г. представлена в таблицах 4, 5 исходя из анализа поставок стартеров и генераторов на комплектацию двигателей автотракторной техники в СНГ.

Доля предприятия по стартерам на рынке производителей автотракторной техники в 2009 г. ориентировочно составила 40,8%. Из общего объема произведенных стартеров на комплектацию поступило 44,7%. Показатели 2010 г. следующие: 44,4% – доля предприятия на рынке производителей автотракторной техники, 48,5% от общего количества произведенных стартеров поступило на комплектацию.

По стартерам ОАО «БАТЭ» намерено сохранить на рынке производителей автотракторной техники в 2007 г. 46,8% от общего объема производства.

Доля предприятия по генераторам на рынке производителей автотракторной техники в 2009 г. ориентировочно составила 13,5%. Из общего объема произведенных генераторов на комплектацию поступило 81,8%. Показатели 2010 г. следующие: 13,3% – доля предприятия на рынке производителей автотракторной техники, 82,9% от общего количества произведенных генераторов поступило на комплектацию.

Таблица 4 – Доля предприятия в поставках стартеров на комплектацию двигателей и автомобилей по результатам 2008–2011 гг.

Год	ОАО «АВТОВАЗ»			ОАО «ЗМЗ»			ОАО «КАМАЗ-Дизель»			АМО «ЗИЛ»			РУП «МАЗ»			УП «ММЗ»		
	Выпуск автомобилей, шт.	Поставка стартеров, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск двигателей, шт.	Поставка стартеров, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск двигателей, шт.	Поставка стартеров, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск автомобилей, шт.	Поставка стартеров, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск автомобилей, шт.	Поставка стартеров, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск двигателей, шт.	Поставка стартеров, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %
2008	717 985	240 235		273 417	129 578		36 061	33 000		12 867	10 295		20 290	16 270		74 232	24 931	
2009	721 492	247 212		275 000	120 633		40 000	34 183		17 068	8 585		21 213	14 485		101 635	36 243	
2010	749 753	275 585		230 000	150 423		46 200	33 708		8 600	4 380		23 589	16 865		108 000	36 586	
2011	798 600	357 383		221 500	127 200		55 000	10 000		12 000	8 600		25 137	20 200		113 000	49 110	

Таблица 5 – Доля предприятия в поставках генераторов на комплектацию двигателей и автомобилей по результатам 2008–2011 гг.

Год	ОАО «АВТОВАЗ»			ОАО «ЗМЗ»			РУП «МАЗ»			УП «ММЗ»		
	Выпуск автомобилей, шт.	Поставка генераторов, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск двигателей, шт.	Поставка генераторов, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск автомобилей, шт.	Поставка генераторов, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %	Выпуск автомобилей, шт.	Поставка генераторов, шт.	Доля ОАО «БАТЭ», %
2008	717 985	64 495		273 417	50 972		20 290	50	0,25	74 232		
2009	721 492	79 560		275 000	72 120		21 213	5 959	28,09	101 635		
2010	749 753	92 304		230 000	45 213		23 589	16 363	69,37	108 000	2 708	2,51
2011	798 600	112 111		221 500	72 000		25 137	20 200	80,36	113 000	3 200	2,83

По генераторам ОАО «БАТЭ» намерено сохранить на рынке производителей автотракторной техники в 2007 г. 16,7% от общего объема производства.

Увеличение объемов поставок продукции на комплектацию двигателей, автомобилей, тракторов и другой техники – стратегическая задача предприятия.

ОАО «БАТЭ» за 2009 г. на вторичный рынок поставило 53,8% произведенных стартеров. В 2010 г. поставки стартеров на вторичный рынок составили 51,5%, план 2007 г. – 39,7% (согласно плану производства).

ОАО «БАТЭ» планирует дальнейшее увеличение поставок продукции на региональные рынки за счет дальнейшего развития дилерской сети предприятия. Приоритетным направлением работы предприятия на вторичном рынке является увеличение объемов поставок в страны СНГ.

ОАО «БАТЭ» увеличивает объемы поставок в связи с расширением номенклатуры выпускаемых изделий. Значительно увеличились поставки генераторов, в 2009 г. было произведено 187 734 шт. генераторов, из них на комплектацию было отгружено 157 639 шт.

Показатели 2010 г. следующие: производство – 188 851 шт. генераторов, из них на комплектацию поставлено 156 580 шт.

В 2007 г. планируется реализовать 266 000 шт. генераторов. На комплектацию будет поставлено 207 511 шт. Рост поставок генераторов на комплектацию составит не менее 30%.

Выполнение запланированных объемов реализации в 2010 г. будет обеспечиваться преимущественно за счет маркетинговых усилий (гибкой ценовой политики на рынке комплектации, выпуска продукции в соответствии с требованиями потребителей), а также реализации организационных мер по обеспечению качества продукции.

В 2009–2011 гг. наметилась четкая динамика в увеличении выпуска автотракторной техники. Это связано с высокой потребностью сельского хозяйства стран СНГ в новой зерноуборочной и тракторной технике, в обновлении и в восполнении парка автобусов и грузовых автомобилей. Данная динамика исходя из планов производства ведущих производителей автотракторной техники и компонентов к ней сохранится и в 2007 г.

Весьма перспективным представляется развитие российского рынка производства и потребления автомобильной техники и автокомпонентов. Это связано со значительно возросшей активностью мировых лидеров в производстве автомобилей по продвижению своей продукции на рынок стран СНГ и, в первую очередь, в Российскую Федерацию. На территории России уже действуют 6 предприятий, занимающихся сборкой импортных автомобилей ведущих автомобильных концернов. Такое же количество предприятий, на которых будет осуществляться промсборка импортных автомобилей, планируется к пуску в ближайшие год-два. Все это приведет к тому, что к 2010 г., по прогнозу экспертов Министерства экономического развития Российской Федерации, в России ежегодно будет производиться до 1,0 млн шт. иномарок, 1,1 млн ед. автомобилей отечественного производства и около 550 тыс. ед. автомобильной техники будет ввозиться из-за рубежа.

Основные факторы, влияющие на изменение рынка

Изменения, происходящие сейчас в российской автопромышленности, были предопределены еще два-три года назад. Концепция развития отрасли и объективные обстоятельства способствовали планомерному созданию на территории России предприятий по сборке автомобилей иностранных марок. В 2009 г. этот процесс вошел в фазу активных действий. Помимо уже стабильно работающих проектов (компании «Форд», «АВТОТОР», «ТатАЗ», «ГМ-АВТОВАЗ»), в 2009 г. начали функционировать ОАО «Автофрамос» и мощности по сборке автомобиля «Киа Спектра» на ОАО «ИжАвто». Также обозначились новые перспективы проектов ОАО «Северсталь-Авто» и стартовал проект строительства автозавода японской компании «Тойота Мотор». Кроме того, заметно активизировались китайские автопроизводители. В 2010 г. появилась определенность относительно проектов выхода на российский рынок компаний «Фольксваген» и «ДаймлерКрайслер». Российское правительство не исключает, что к 2012–2014 гг. в стране будет работать 10–12 сборочных предприятий, которые будут собирать 500–600 тыс. автомобилей иностранных марок в год.

Главные общие тенденции (быстрый рост продаж новых иномарок и стагнация продаж отечественных автомобилей) сохраняются еще минимум на 2–3 года вперед. Объемы продаж легковых автомобилей практически всех российских марок, за исключением марки «Лада», в настоящее время снижаются. За последние семь лет суммарно по четырем маркам («ГАЗ», «УАЗ», «ИЖ», «Ока») продажи снизились почти в два раза – с 251,4 тыс. до 127,9 тыс. шт. Среди иностранных марок уже сейчас определилась десятка лидеров («Хундай», «Шевроле», «Тойота», «Форд», «Дэу», «Мицубиси», «Ниссан», «Рено», «Киа», «Мазда»). На долю этих десяти брэндов приходится более 80% от общего числа продаж. В перспективе потеснить одного из лидеров за счет местной сборки может марка «Фольксваген». Кроме того, существует значительный потенциал роста продаж китайских автомобилей. Говорить о какой-то конкретной китайской марке, которая составит достойную конкуренцию ведущим корейским и японским компаниям в 2011–2012 гг., пока рано. Тем не менее, «китайская волна» в ближайшие 3–4 года захлестнет российский рынок аналогично «корейскому нашествию» 2007–2009 гг. В целом прогнозируется рост продаж китайских автомобилей на ближайшие три года минимум до 50 тыс. шт. в год. Общий объем российского рынка к концу 2012 г. может вырасти до 2,5 млн автомобилей в год. Причем на долю новых автомобилей будет приходиться до 90% от общего объема продаж. Основной объем продаж к тому времени (около 60%) перейдет в пользу новых иномарок.

Российская автопромышленность находится на пути переориентации автомобильной промышленности на выпуск продукции, отвечающей современным экологическим нормам. В соответствии с положениями Концепции развития автомобильной промышленности России до 2010 г. переход предприятий страны на выпуск машин стандарта «Евро-4» планируется завершить к 2012 г.

Россия намерена полностью перекрыть доступ на свой внутренний рынок дизельным грузовым автомобилям и автобусам, не отвечающим требованиям стандарта «Евро-1». В Российской Федерации только к производителям больших автобусов, поставлявших в крупные города, предъявляются требования соответствия стандарту «Евро-2». В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2002 г. № 1348-р «О мерах по ограничению поставок автомобильной техники с дизельными двигателями, не отвечающими нормам "Евро-4"» с 1 декабря 2002 г. в Россию запрещен ввоз грузовых автомобилей и автобусов с дизельными двигателями, не соответствующими требованиям экологической безопасности.

Рост производства автомобилей в России за первые три квартала 2010 г. составил 10,2% по сравнению с аналогичным периодом 2009 г., достигнув 1 088 901 ед., при этом рост производства грузовых автомобилей составил 120%, а легковых – 102,5%. Столь заметный всплеск производства обусловлен ростом платежеспособного спроса на продукцию совместных предприятий по выпуску автомобилей, популяризацией покупки автомобилей в кредит, а также постепенной переориентацией потребителей с продукции российских заводов на автомобили иностранных марок.

Для сравнения можно отметить, что значительно возросли объемы выпуска легковых автомобилей иностранного производства в России за первые три квартала 2010 г., например: ОАО «Автофрамос» – в 7 раз по сравнению с аналогичным периодом 2009 г., ЗАО «Форд-Всеволожск» – на 188%, ЗАО «Автотор» – на 184%, грузовых автомобилей иностранного производства – в 4,2 раза. Одновременно с этим средние цены на продукцию российских автозаводов выросли на 9%, что вывело ряд отечественных автомобилей в тот ценовой сегмент, где уже присутствует продукция иностранных компаний.

ОАО «КАМАЗ» намерен скорректировать стратегию своего развития до 2010 г. с целью увеличения производственного плана до 60–70 тыс. автомобилей в год. Принятая ранее стратегия предполагала производство в 2010 г. 52 тыс. грузовиков, однако на этот показатель компания может выйти уже в 2011 г., тогда как производственный план на 2011 г. предполагает выпуск 43 тыс. грузовиков. На ОАО «КАМАЗ» предполагается также удвоение объемов производства автобусов.

С 2010 г. на ОАО «АВТОВАЗ» началось постепенное обновление модельного ряда. На смену модели «ВАЗ-2110/11/12» приходит обновленная версия «ВАЗ-2170» («Лада Приора»), которая выйдет на проектную мощность (210 тыс. авто в год) к 2009 г. В 2011 г. планируется собрать 84,5 тыс. автомобилей «ВАЗ-2170». Растет производство модели «Лада Калина», объем выпуска которой в 2011 г. должен составить 125 тыс. автомобилей, а к 2009 г. – 210 тыс. автомобилей, при этом выпуск автомобилей семейства «классика» (2105/07) будет продолжаться минимум до конца 2011 г. Запланировано выпустить 210 тыс. автомобилей данного семейства. К 2009 г. ОАО «АВТОВАЗ» планирует запустить производство перспективного семейства («ВАЗ-2116») с максимальным объемом выпуска к 2012 г. в 250 тыс. автомобилей.

В 2011 г. ОАО «ЗМЗ» начнет серийное производство новых двигателей объемом 2,3, 2,5 и 2,7 л, отвечающих нормам «Евро-3». Моторы разрабатываются совместно с австрийской инженеринговой фирмой AVL, а доводку их будут осуществлять с использованием аппаратуры фирм «Маха», «Фруд», «Хориба».

К 2011 г. количество крупных автомобильных брендов, которые еще не заявили о своем желании открыть производство на территории России, можно пересчитать буквально по пальцам одной руки. В ближайшие несколько лет заработают и начнут снабжать россиян автомобилями целый ряд сборочных производств автомобильных гигантов. Кроме европейцев и американцев (компании «Фольксваген» и «ДаймлерКрайслер»), российским рынком сбыта, который оценивается в миллиарды долларов, начинают интересоваться японские компании «Ниссан» и «Мицубиси». Что касается немцев, то строительство завода в Калужской области началось летом 2010 г., а первые машины сойдут с конвейера уже в конце 2011 г. (ими станут «Шкода Октавия»). Завод «Тойота» под Санкт-Петербургом начнет работать уже в апреле 2011 г.

Российский автомобильный рынок является одним из наиболее быстро растущих и перспективных в мире. В большинстве стран Западной Европы и Северной Америки автомобильная промышленность работает уже не на насыщение, а на обновление модельного ряда, и поэтому практически не может рассчитывать на серьезный рост продаж. Россия еще очень далека от полной автомобилизации и поэтому перспективна с точки зрения инвестиций в отрасль автомобилестроения.

*Сравнительные данные по ценам на основную продукцию
собственного изготовления и производства конкурентов
по данным 2009–2010 гг. и прогноз на 2011 г.*

Цены на продукцию ОАО «БАТЭ» за 2010 г. при поставке на вторичный рынок автотракторного электрооборудования (АТЭ) выросли на 20–30% на генераторы, на 30–40% на стартеры для грузовых автомобилей и сельскохозяйственной техники и на 30–60% на стартеры для легковых автомобилей. В значительной степени рост цен обусловлен ростом цен на сырье и комплектующие, изменением конъюнктуры рынка, усилением позиций предприятия на вторичном рынке АТЭ. Цены на аналогичную продукцию конкурентов также подверглись изменениям.

Стартеры и генераторы ОАО «ЗиТ» подорожали на 15–35%, и лишь по некоторым позициям цены поднялись на 50–60%. Цены на продукцию ОАО «БАТЭ» по многим позициям достигли уровня цен ОАО «ЗиТ», которое воспринимается на рынке АТЭ (стран СНГ) лидером производства автотракторного электрооборудования.

Цены на продукцию, предлагаемую ЗАО «Концерн "ПРАМО"», изменились в зависимости от изделия на 10–55%, при этом уровень установленных цен остался сопоставимым с уровнем цен ОАО «БАТЭ».

Концерн «Электромаш» поднял цены на свою продукцию в 2010 г. до 22%, лишь по отдельным позициям превысив этот уровень. Тем не менее, уровень цены на продукцию концерна «Электро-

маш» ниже цен ОАО «БАТЭ» на 10–20%, что свидетельствует о значительном снижении спроса на продукцию украинского производителя электрооборудования.

СП ООО «ИскРа» в 2010 г. снизило цены на аналоги ОАО «БАТЭ» в среднем на 10%, что стало необходимым для активизации продаж на фоне предложения аналогов на рынке АТЭ, в первую очередь, продукции ОАО «БАТЭ» и наметившихся конъюнктурных изменений на рынке АТЭ, вызванных планами расширения номенклатуры выпускаемой продукции ОАО «БАТЭ» и освоением новых изделий в 2010–2011 гг.

Цены на продукцию ОАО «БАТЭ» за период 2008–2010 гг. увеличились и находятся практически на одном уровне с ценами основных конкурентов.

В 2011 г. прогнозируется рост цен на продукцию ОАО «БАТЭ» по всей номенклатуре до 20% при условии незначительных колебаний цен в сторону увеличения на цветные металлы и энергоносители.

Поскольку цены на продукцию (по основным, востребованным на рынке позициям) ведущих операторов рынка АТЭ практически уравнились, спрос и цены будут формироваться исходя из предпочтений потребителей, на которые влияют такие факторы, как качество, исполнение гарантийных обязательств, доступность сервисного обслуживания и др.

Выполните следующее:

1. Проведите сегментирование рынка автотракторного электрооборудования (АТЭ).
2. На основании вышеизложенного определите позиционирование ОАО «БАТЭ» на российском рынке.
3. Разработайте маркетинговую стратегию ОАО «БАТЭ» для российского рынка на 5-летний период.

Тема 7. БЕНЧМАРКЕТИНГ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

План

1. Модель конкуренции М. Портера «Пять сил конкуренции».
2. Модель конкурентных преимуществ на глобальных рынках «Национальный ромб».
3. Бостонская матрица и матрица МакКинзи – «Дженерал Электрик».
4. Факторы эффективности конкурентных стратегий.
5. Концепция «цепочки ценности» и ее роль в определении источника конкурентных преимуществ фирмы.
6. Модель «делового превосходства» Европейского фонда управления качеством (EFQM) как концепция сравнения и качества продукции и уровня менеджмента организации.

Темы докладов

1. Механизм сегментации промышленных покупателей.
2. Мотивация промышленного покупателя.

Задание

Анализ конкурентной ситуации на рынке услуг связи

До 2009 г. ситуация на рынке сотовой связи выглядела достаточно стабильно. Компания life:) активно набирала абонентскую базу благодаря беспрецедентно агрессивной маркетинговой политике и демпингу, а компании Velcom и МТС соревновались, по сути, только между собой. Однако начиная с 2009 г. ситуация изменилась. Компания Velcom неожиданно для многих вырвалась в лидеры роста, МТС и вовсе какое-то время снижал обороты до отрицательных, а компания life:) заметно отстала от собственного же плана набора клиентской базы.

В целом по итогам 2009 г. ситуация на рынке сотовой связи характеризуется следующими тенденциями:

Velcom

Начать анализ уместно со старейшего GSM-оператора Беларуси, компании Velcom, которая пару недель назад объявила о подключении 4-миллионного абонента. Игроку удалось вывести на рынок предложения, которые стали популярны даже больше, чем рассчитывали аналитики маркетингового отдела оператора. Речь идет прежде всего о тарифе «Лето зовет», который, несмотря на свое несезонное название, получил статус постоянного тарифного плана (ТП). Именно благодаря данному предложению компания Velcom смогла привлекать в среднем по 45 тыс. новых абонентов за месяц, увеличив абонентскую базу с 3,817 млн до 4 млн чел. к 22 октября 2011 г.

Компания Velcom также проводила BTL-акции в виде бесплатной раздачи SIM-карт. Несомненно, это тоже дало приток абонентов. Правда, заподозрить компанию в бездумном раздувании базы в угоду сиюминутной статистике сложно. Благодаря открытости компании «Мобиком Австрия Групп» скрыть последующий отток будет невозможно: стратегия «давать план», культивируемая в закрытых государственных компаниях, для старейшего GSM-оператора бессмысленна.

Также компания Velcom заявляла о переводе на постоянную основу своих «молодежных» тарифов «Кеды» и «Полукеды», которые, однако, не достигли успеха ТП «Лето зовет». Несмотря на это, в угоду обновленной стратегии оператора предложение продлено. Судя по всему, компания не намерена упускать из виду молодежную аудиторию больших городов, готовую к потреблению услуг в приличных объемах и способную платить за это до 20 тыс. р.

Подобная аудитория ранее не была охвачена маркетинговой службой Velcom. Оператор создавал привлекательные тарифные планы либо для «тяжелых» абонентов (в том числе корпоративных), либо для провинциалов с очень низким уровнем дохода, на что рассчитана линейка «ПРИВЕТ». При помощи нее компания Velcom попыталась конкурировать с life:). Однако младший из игроков сотового рынка практически не ориентирован на периферию и предпочитает «окучивать» городскую молодежь. Именно поэтому австрийцы вывели, а затем и закрепили «обувные» тарифные планы.

Одним из главных разочарований у абонентов компании Velcom стало введение абонентской платы на тарифном плане «На связи» – уникальном предложении на рынке Беларуси, с полным отсутствием обязательных платежей любых видов. Символическая сумма в 1 900 р. вызвала в соответствующей ветке эпические словесные баталии, которые, впрочем, довольно быстро затихли. Разумеется, после нововведения компания ожидает отток абонентов, однако нет никаких сомнений, что денежный приток будет куда более существенным.

МТС

Оператор МТС, основной конкурент Velcom, чувствовал себя в октябре не так хорошо. Еще свежи воспоминания об очередном уменьшении абонентской базы (это произошло в августе) и небольшом росте в сентябре (+ 19 тыс. клиентов, что на фоне коллег по рынку весьма мало). Стагнация компании является прямым следствием отсутствия действительно сильных маркетинговых ходов. Все ключевые тарифы компании МТС потеряли к октябрю свою актуальность, что особенно заметно на фоне довольно агрессивных компаний Velcom и life:).

Компания продолжает по инерции конкурировать с турками, вводя тарифы то «Бонус за исходящие», то «Длинные разговоры». Показательно, что вторая акция «навешена» и вовсе на довольно старый тариф «Будь практичнее», которому благодаря данной надстройке отведена роль локомотива в сегодняшней линейке оператора. Вялый рост абонентской базы компании МТС говорит о том, что акции, направленные на конкуренцию с компанией life:), если и способны на что-то, то только на удержание существующих абонентов.

По всему выходит, что стратегия крупнейшего оператора, во многом направленная на конкурентную борьбу с турками, является ошибочной. Достаточно взглянуть на опыт соседней Украины, чтобы сделать следующий неутешительный вывод: единственно правильно было бы не пытаться увлечь абонентов магическими нулями (у life:) это все равно выходит лучше, финансовыми показателями он озабочен в меньшей степени, нежели показателями роста), а давить на свою аудиторию. Но компания МТС в какой-то степени заложник обстоятельств, так как исторически самая устойчивая клиентура держится на компании Velcom. Аудитория же белорусско-российской компании куда более падка на сладкие предложения.

life:)

Оператор life:) тоже сдал позиции. Неоправданно увлекшись повышением ARPU, компания не смогла удерживать на высоком уровне приток абонентов. С 1 июля по конец сентября 2011 г. клиентами life:) стали всего 60 тыс. чел., а еще почти полтора месяца спустя абонентская база увеличилась лишь на 40 тыс., достигнув отметки в 700 тыс. чел. Это также следствие некоей стагнации в маркетинговом отделе компании: с лета оператор не предлагает своим потенциальным абонентам того, чего еще нет на белорусском рынке. Старые предложения свое отработали и привлекли всех тех, кто на них мог отреагировать.

Безусловно, во многом маркетинговые усилия будут направлены на продвижение более дорогих и важных для оператора (в силу своей эксклюзивности) услуг на базе 3G. Компания уже вывела пакеты по 2 и 4 ГБ трафика, анонсировала видеозвонок, в том числе в международных направлениях, начала раздачу условно бесплатных модемов и запустила саму UMTS-сеть.

Однако благие намерения турецкого инвестора могут разбиться о банальные технические проблемы молодой сети третьего поколения. По словам технических специалистов сторонних организаций, занимающихся изучением сети life:), инфраструктура оператора и ее настройки могут не выдержать наплыва абонентов – потребителей широкополосного мобильного доступа в сети «Интернет». Остается надеяться, что техники компании неустанно настраивают собственное детище.

То, что UMTS в сети life:) введен в строй в спешке, доказывает факт многократных переносов запуска. Как следствие, было любопытно наблюдать за фальстартом конкурентов в плане продвижения услуг по передаче данных. Если компания МТС ограничилась исключительно массовой рекламной кампанией своего «Коннекта», то компания Velcom и вовсе сделала выгодное предложение для юридических лиц по увеличению трафика на WEB 250 и WEB 500 в 2 раза при одинаковой цене. Это предложение было подготовлено заранее для запуска 3G-сети, но из-за известных обстоятельств появилось на месяц раньше срока.

В 2010 г. «большая двойка» получила нужные ей 3G-частоты. Компании провели тендеры на поставку WCDMA-оборудования и запустили сети третьего поколения.

Diallog

В 2009 г. вновь подал голос Diallog, который сообщил о 100 тыс. абонентов WLL и 132 тыс. CDMA-клиентов. Оператор чувствует себя сейчас весьма неплохо, сумев заработать деньги на голосовых услугах для абонентов отдаленных районов и за счет сотрудничества с компанией Velcom. Компания даже начала рассчитываться с долгами перед ОАО «Белтелеком», накопившимися за долгие годы неэффективной работы.

Общая ситуация на рынке сотовой связи, начиная с 2010 г., характеризуется данными, представленными в приложении Б.

Выполните следующее:

1. На основе представленных данных проведите анализ конкурентной ситуации на рынке сотовой связи.
2. Разработайте собственный вариант прогноза развития рынка сотовой и стационарной связи.
3. Предложите свои варианты стратегий для каждого из участников рынка услуг связи.
4. Предложите свои варианты развития услуг для каждого из участников рынка услуг связи.

Тема 8. БЕНЧМАРКЕТИНГ ПРОДУКТА

План

1. Место маркетинговой службы в создании нового товара.
2. Роль и значение инновационной политики в деятельности промышленных предприятий Республики Беларусь на рынке.
3. Концепция упаковки белорусских товаропроизводителей.
4. Современные достижения в области упаковки.

Темы докладов

1. Формирование производственной программы и управление ассортиментом продукции в организации.
2. Деятельность промышленных предприятий Республики Беларусь по организации сервиса.

Задание

Разработка стратегии с учетом рыночных преимуществ СП ООО «Беккер-Систем»

В Беларуси первые пластиковые окна появились в 90-е гг. XX в. В настоящее время общий объем белорусского рынка окон из ПВХ-профиля составил около 80 млн долл. США. Начиная с 2007 г., ежегодный прирост рынка составляет порядка 27%. За последние 4–5 лет, по оценкам экспертов, доля пластиковых окон в общем объеме остекления увеличилась почти в полтора раза. В целом тенденции, характерные для белорусского рынка оконных материалов, во многом сходны с общеевропейскими тенденциями.

Как отмечают эксперты, игроков рынка пластиковых окон принято делить на две неравные доли. Первая – производители, которые оказывают услуги и по установке. Вторые – обычные установщики, которые часто являются дилерами производителей. Что касается установщиков, эксперты затрудняются назвать точное количество этих фирм. Также специалисты указывают на то, что рынок пластиковых окон имеет ярко выраженный сезонный характер. Летом крупные и мелкие производители предпочитают зарабатывать в потребительском сегменте, зимой, когда количество заказов резко падает, производители начинают искать корпоративные заказы. Однако участники рынка отмечают, что в корпоративном секторе низкая рентабельность. Строители требуют за крупный опт серьезные скидки, жестко подходят к срокам монтажа. По оценкам экспертов в прошлом году 70–75% продаж пластиковых окон пришлось на потребительский сегмент, а остальное – на корпоративный.

Каждый год в Беларуси строится 40–50 тыс. м² новых жилых домов, в которых все чаще и чаще

применяют пластиковые окна. Высокий спрос на эту продукцию провоцирует ее подорожание. Как поясняют эксперты, колоссальные темпы роста рынка ПВХ-конструкций в Беларуси вынуждают производителей и поставщиков комплектующих, не справляющихся со спросом, повышать цены. И все же основной причиной роста цен на пластиковые окна является комплексное подорожание комплектующих для производства окон – фурнитуры на 34%, стекло и, как следствие, стеклопакетов – до 19%.

В последнее время наблюдается большой рост цен на пластиковые окна. При этом многие производители пластиковых окон утверждают, что повышение цен не последнее, и в будущем ожидается очередной скачок, связанный с дальнейшим подорожанием стекла. Тем не менее, по утверждению аналитиков, на динамике роста рынка это не отразится. Дело в том, что если раньше решающим фактором при выборе того или иного типа окна была цена, то теперь потребитель все больше обращает внимание на качество. В частности, большим спросом стал пользоваться профиль элитного класса. Кроме того, некоторые небольшие компании двинулись в сторону «элитарности», начав осваивать работу с деревянными, алюминиевыми конструкциями и прочей экзотикой. Такие продукты дороже обычных пластиковых окон на 10–70%.

Между тем, некоторые аналитики склонны считать, что сегодня в Беларуси происходит постепенное насыщение рынка пластиковых окон. В качестве аргументов они называют стабилизацию рынка, а также изменение спроса потребителя. Действительно, оконный рынок в Беларуси перешел в стадию зрелого развития: очерчен основной круг участников, представлен довольно многогранный выбор оконных конструкций.

Участников белорусского рынка, предлагающих изделия из ПВХ, уже насчитывается порядка 100, а количество фирм-производителей пластиковых окон выросло за последние годы почти в два раза. Их число превысило 40. При этом примерно 70% компаний-производителей имеют во многом кустарное мелкое производство. Поскольку масштабы, опыт, производственные мощности, стаж работы и специализация у этих фирм различная, анализируя состав участников, можно выделить несколько типов компаний, которые «снимают сливки» с этого сегмента строительно-ремонтного рынка. По своему маркетинговому поведению их можно подразделить на несколько групп:

- *Первая группа* – это лидеры рынка. Их стаж работы превышает семь лет. Они вполне уверенно чувствуют себя на рынке. За годы своей работы они заняли определенные ниши. Некоторые из них ведут агрессивную маркетинговую политику (как СП ООО «Беккер-Систем»).

- *Вторая группа* самая малочисленная. Компании ведут себя крайне пассивно на рынке. Они выходят на «пластиковый» рынок зачастую потому, что уже производят деревянные или алюминиевые окна и пластик им требуется для ассортимента. К этой группе относятся и строительные компании, которые покупают производственные линии для закрытия собственных потребностей.

- *Третья группа*. Эти компании образовались, как правило, либо в результате диверсификации производственной деятельности, либо в результате реорганизации других видов бизнеса. Среди этих компаний есть те, кто претендует на устойчивое положение на рынке и стремится вести конкурентную борьбу в конкретных рыночных нишах.

- *Четвертая группа* компаний представляет собой довольно хаотичное образование. Как правило, некоторые фирмы создавались под конкретный проект остекления строительного объекта. В дальнейшем они не ушли с рынка, а продолжили свою деятельность в этой нише. Однако, учитывая то, что строительные компании ускоренно покупают производственные линии, эта группа компаний либо будет менять свою политику на рынке (как правило, они имеют самый низкий уровень обслуживания клиентов), либо уйдет из оконного бизнеса.

- *Пятая группа* самая многочисленная. Как правило, начало их работы на рынке связано с накоплением первоначального капитала ряда руководителей и сотрудников крупных производителей пластиковых окон. И если те, кто работал на руководящих должностях, открывают производственные предприятия, то те, кто работал на должностях исполнительских, часто открывают компании-дилеры. Значительное количество как производителей, так и дилеров на рынке пластиковых окон возникло благодаря усилиям бывших, а иногда и нынешних сотрудников крупных производителей. Для компаний этого типа характерно построение стиля управления бизнесом и рыночных стратегий по образу и подобию той компании, из которой вышли их владельцы.

Зачастую в пик сезона продаж (август, сентябрь, октябрь) количество фирм-дилеров возрастает. Стремление людей заработать на ходовом товаре вполне понятно. Однако практически все компании, работающие на рынке светопрозрачных конструкций, испытывают острый дефицит в специалистах. Замерщиков, конструкторов и монтажников сегодня в системе профессионально-технического образования не готовят. В лучшем случае фирмы, ведущие наиболее разумную кадровую политику, сами организывают обучение своего персонала.

В настоящее время на рынке много предложений профилей и окон ПВХ. Есть профили дешевые и более дорогие, есть белорусские изготовители, которые скопировали профили известных немецких фирм.

Когда речь идет о пластиковом окне, то речь идет о стабильности качества сырья на химическом, молекулярном уровне и о стабильности производственного процесса. Учитывая, что окна приобретаются не на пару-тройку лет, а на десятилетия, этот вопрос для потребителя является первостепен-

ным. Показателем стабильности производства стеклопакетов является наличие сертификата ДИН ЕН ИСО 9001. Это – система контроля качества, которая и призвана обеспечить именно стабильность свойств выпускаемой продукции на заданном уровне, а также постоянное совершенствование продукта. Поэтому всем потребителям, будь то частные лица или крупные фирмы, мы советуем обращать самое пристальное внимание на его наличие у фирмы-изготовителя. Сертификат Соответствия (ГОСТ) или Сертификат РАЛ говорит о том, что заявленный продукт отвечает определенным физико-механическим свойствам, а сертификат ДИН ЕН ИСО 9001 о том, что стабильность этих свойств контролируется в процессе производства.

Обеспечение стабильности качества производства влияет на конечную стоимость продукта. Во-первых, это стоимость самой системы контроля качества. Для этого нужны дорогие лаборатории, так как качество состава сырья для профиля на ощупь не определишь, нужен персонал и затраты времени, необходимо ведение специальной системы документации. Во-вторых, это стопроцентный отсев некачественного сырья и ошибок собственного производственного процесса.

Параметр, влияющий на цену, кроме стабильности производства, это качество самого сырья для профилей. В состав композиции входит более десятка различных компонентов, которые, в свою очередь, являются продуктами высоких технологий. Как исходное сырье, ПВХ получают в виде мелкого белого порошка. Однако без соответствующей предварительной обработки ПВХ еще нельзя использовать как рабочий материал, поэтому его перемешивают до получения однородной смеси с добавками, перед тем как начинать последующую его переработку в конечный продукт. Такими добавками являются стабилизаторы, модификаторы на ударную вязкость, полимерные вспомогательные реагенты, например, смазки, наполнители, пигменты.

Выбор соответствующей добавки ориентирован в каждом конкретном случае на технологию дальнейшей обработки и требования к готовому изделию. С одной стороны, сама дальнейшая обработка ПВХ вообще возможна лишь при наличии в нем добавок, с другой стороны, эти добавки решающим образом влияют на конечные свойства готового изделия из ПВХ. Так, например, из одного и того же исходного материала путем добавки в него различных компонентов можно получить или тончайшую пленку для упаковки пищевых продуктов, или толстостенную водопроводную трубу.

Среди компонентов, входящих в состав композиции, есть ряд дорогих химических веществ. Их наличие в достаточном количестве невозможно определить визуально, поэтому экономить на них – соблазн большой. Например, в профилях присутствует оксид титана – порошок яркого белого цвета, обеспечивающий белизну профиля и, совместно со стабилизаторами, отвечающий за сохранение цвета во время эксплуатации окна. Высокая чистота оксида титана требует существенных затрат, если экономить на его качестве, то потребитель этого сразу не заметит, но это проявится в ходе эксплуатации окна – через год, два или три...

Следующий процесс в изготовлении профилей, требующий высокого опыта и навыка, – это охлаждение профилей после их формирования в фильере экструдера. Этот процесс требует большого навыка и опыта, технологической дисциплины. Часто в офисах в качестве образца можно увидеть отрезок профиля. Все выглядит, казалось бы, нормально, но на готовом изделии то плохо закрываются створки, то дует через окно, то просто профиль где-то имеет волнистую поверхность. Геометрические дефекты экструзии гораздо сильнее заметны на готовом изделии, чем на образце. И их наличие потребитель часто с удивлением обнаруживает на уже установленном окне, когда он радостно потирает руки, что сэкономил пару долларов на более дешевом профиле.

Далее проанализируем ассортимент и цены на оконный профиль в Республике Беларусь ведущих производителей. Данные о ценах на продукцию СП ООО «Беккер-Систем» и основных конкурентов на рынке Республики Беларусь представлены в приложении В.

Анализируя другие элементы хозяйственной деятельности СП ООО «Беккер-Систем», которые могут выступить в качестве конкурентных преимуществ, можно отметить, что предприятие уже 17 лет находится на белорусском рынке и является лидером на местном рынке. Кроме того, что СП ООО «Беккер-Систем» является одним из крупных производителей, оно еще является самым опытным в этом бизнесе и это известно покупателям. Всем дилерам и клиентам предприятия известно, что владельцем предприятия является немецкое предприятие, которое постоянно контролирует все процессы на предприятии, связанные с развитием и модернизацией.

Оконные системы, производимые СП ООО «Беккер-Систем», имеют сертификат соответствия Германии, России и Республики Беларусь. Кроме того, СП ООО «Беккер-Систем» предоставляет на продукцию своего производства двухлетнюю гарантию. Это является важным конкурентным преимуществом предприятия.

Существенным конкурентным преимуществом СП ООО «Беккер-Систем» является тот факт, что еще на стадии создания предприятия целью его было создать замкнутый цикл производства (собственный экструзионный цех для производства оконного профиля ПВХ, цех для производства стеклопакетов и цех для производства и сборки светопрозрачных конструкций из ПВХ). Имея все эти ключевые составляющие, предприятие менее уязвимо от всевозможного воздействия различных факторов внешней среды. Кроме того, СП ООО «Беккер-Систем» обладает практически безотходным производством, поскольку после переработки отходы превращаются в поставочный профиль и направляются на производство коробов для электропроводки и вагонки.

На сегодняшний день на рынке сложилась такая ситуация, что почти 90% производителей светопрозрачных конструкций имеют очень низкий уровень производства в связи с тем, что для открытия предприятия в этом виде бизнеса с низким уровнем производства и невысокими качественными показателями не существует высоких барьеров ни финансовых, ни организационных. В результате, в Республике Беларусь никто из конкурентов не обладает полным производственным циклом.

СП ООО «Беккер-Систем» является единственным предприятием на всем постсоветском пространстве, которое продает свою продукцию в Германии, Венгрии, Франции, конкурируя с другими производителями по всем параметрам, что с положительной стороны формирует имидж предприятия на внутреннем рынке.

Выполните следующее:

1. Проведите SWOT-анализ деятельности СП ООО «Беккер-Систем».
2. Постройте модель М. Портера «Пять сил конкуренции» применительно к СП ООО «Беккер-Систем».
3. Постройте матрицу МакКинзи применительно к СП ООО «Беккер-Систем».
4. Постройте матрицу Бостонской консалтинговой группы применительно к СП ООО «Беккер-Систем».
5. Выделите основные конкурентные преимущества СП ООО «Беккер-Систем», которые могут выступать в качестве ключевых факторов успеха при разработке стратегии СП ООО «Беккер-Систем».
6. Укажите, какое влияние на конкурентоспособность предприятия оказывают изменения, происходящие в экономике Республики Беларусь в целом.

Тема 9. ОПЕРАТИВНЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БЕНЧМАРКЕТИНГ. БЕНЧМАРКЕТИНГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

План

1. Анализ конкурентоспособности фирмы.
2. Методы анализа конкурентных преимуществ организации.
3. Современные концепции и модель «Маркетинг-микс», их значение для бенчмаркетинга.
4. Маркетинговый аудит как предпосылка бенчмаркетинга.

Темы докладов

1. Проблемы конкурентоспособности в Республике Беларусь.
2. Стратегии обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Задания

Задание 1

Разработка нишевой специализации

Организации системы потребительской кооперации, придерживающиеся нишевой специализации, могут выбрать один из четырех видов роста. Выбор зависит от темпов роста средней фирмы и темпов роста ниши, в которой эта фирма работает (рисунок 1).

		Темпы роста ниши	
		Умеренные	Ускоренные
Темпы роста организации	Умеренные	Стратегия сохранения	Стратегия захватчика
	Ускоренные	Стратегия выхода за рамки ниши	Стратегия лидерства в нише

Рисунок 1 – Матрица «Темпы роста организации – темпы роста ниши»

Выполните следующее:

1. Поясните, что такое рыночная ниша, зачем она нужна, как ее создать.
2. Укажите, в каких случаях стратегия нишевой специализации подходит для организаций потребительской кооперации.
3. Обоснуйте базовые стратегии роста средних фирм применительно к следующим организациям:
 - производитель торгового оборудования;
 - магазин в райцентре;
 - образовательное учреждение.

Задание 2

Оценка конкурентоспособности

Выполните следующее:

1. Оцените конкурентоспособность организации потребительской кооперации (по выбору студента).

Результаты сравнительного анализа представьте по форме таблицы 6.

Таблица 6 – Оценка уровня конкурентоспособности организации

Показатели конкурентоспособности	Коэффициент относительной значимости	Предприятие		Конкурент 1		Конкурент 2	
		Оценка	Итоговая оценка (графа 2 × графа 3)	Оценка	Итоговая оценка (графа 2 × графа 5)	Оценка	Итоговая оценка (графа 2 × графа 7)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Количество и потребительские преимущества товаров							
2. Доля рынка							
3. Ассортимент							
4. Эффективность каналов сбыта							
5. Финансовые ресурсы							
6. Производственные ресурсы							
7. Репутация у потребителей							
8. Возможности ценовой конкуренции							
9. Инновации							
Итого	100						

Примечание – Уровень оценок: 1 – очень низкая; 10 – очень высокая.
Коэффициент относительной значимости показывает степень значимости данного вида деятельности.
Итоговый показатель по данной колонке должен быть равен 100.

2. Обоснуйте выставленные коэффициенты относительной значимости.

Тема 10. БЕНЧМАРКЕТИНГ В ОПТОВОЙ ТОРГОВЛЕ И ЛОГИСТИКЕ

План

1. Становление распределительных систем белорусских предприятий-производителей продукции.
2. Планирование политики распределения предприятия.
3. Оптовая торговля как сфера применения бенчмаркетинга.
4. Управление стимулированием дистрибьюторов и контроль за их деятельностью.

Темы докладов

1. Планирование сбытовой политики предприятия.
2. Сбытовой аппарат, его роль в организации эффективного сбыта продукции предприятия. Задачи и функции сбытовых подразделений предприятий.
3. Формирование сбытовой сети через посредников.
4. Особенности сбыта во внешнеэкономической деятельности предприятия.
5. Становление распределительных систем белорусских предприятий-производителей продукции.
6. Эффективные формы сбыта.

Ситуации для обсуждения

Ситуация 1

Структуризация складских запасов

Президент компании назначил экстренное совещание, на которое пригласил вице-президента по логистике и вице-президента по производству. Причиной этого явилась остановка конвейера, уже четвертая за квартал, что грозило компании убытками в миллионы долларов.

Вице-президент по производству с возмущением обвинил отдел логистики, который не может обеспечить бесперебойность производственного процесса, поскольку то и дело ощущается нехватка

комплектующих для компьютеров. Он потребовал пересмотреть политику управления запасами, предложив повысить уровень запасов, что гарантировало бы постоянное наличие всех необходимых комплектующих для обеспечения производственного процесса сборки компьютеров, полагая, что издержки на хранение запасов не столь велики по сравнению с потерями от остановки производственного процесса. В итоге он сделал вывод, что при таком подходе, хотя годовые издержки на хранение запасов и возрастут из-за увеличения уровня запасов, зато будет обеспечена непрерывность производственного процесса.

Вице-президент по логистике высказал иную точку зрения, сославшись на то, что уже обсуждал этот вопрос со своими менеджерами. Все они сходятся в том, что очевидная нехватка товарных запасов, обеспечивающих производственный процесс, вообще характерна для компьютерной индустрии, так как компьютеры являются специализированным товаром и часто изготавливаются по заказу, с учетом особых требований конкретного покупателя. Необходимо также принять во внимание и тот факт, что, хотя многие комплектующие подходят ко всем компьютерам, существуют модели, для которых нужны специальные детали. Именно растущий спрос на такие модели компьютеров побуждает менеджеров по логистике сводить объем товарных запасов к минимуму. Поэтому служба логистики считает, что минимизация запасов является не только вполне приемлемой, но и расходо-сберегающей, потому что хранение компьютерных комплектующих связано с высокими расходами.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Если бы вы были президентом компании, чью точку зрения вы бы поддержали? Есть ли у вас иной подход к решению этой проблемы?
2. Какие факторы необходимо принять во внимание при рассмотрении этой проблемы и почему?

Ситуация 2 ***Выбор складских мощностей***

Оптовая компания занимается реализацией продовольственных товаров (не требующих специальных складских помещений). Возрастающий грузооборот вызвал необходимость в увеличении складских площадей. Для аренды было рассмотрено несколько вариантов:

- многоэтажный склад – складская емкость второго этажа (полностью), ангар полукруглый;
- одноэтажный склад высотой 6 м – часть складской емкости;
- отдельно стоящий склад на территории складского хозяйства.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какой из вариантов и при каких условиях является наиболее предпочтительным?
2. Почему отвергаемый вариант вы считаете нецелесообразным?

Ситуация 3 ***Определение границ рынка***

Продвигая свой товар на рынок сбыта, каждая фирма должна определить границы рынка, где она будет иметь преимущества. Если предположить, что качество товара разных производителей одинаково, то границы рынка будут напрямую зависеть от себестоимости продукции и затрат, связанных с доставкой товара к месту потребления, которые в сумме составляют продажную цену товара:

$$C = ПЗ + ТТ \cdot x,$$

где C – продажная цена товара;

$ПЗ$ – производственные затраты;

$ТТ$ – транспортный тариф на перевозку груза;

x – расстояние от продавца до потребителя товара.

Расширения рынка сбыта можно добиться, используя складские мощности, которые, приближая товары фирмы к потребителю, раздвигают для нее границы рынка.

Фирма-производитель «Л», выпускающая лакокрасочные материалы, расположена на расстоянии 200 км от фирмы «В», реализующей продукцию аналогичного качества. Обе фирмы определяют свои производственные затраты на уровне 5 усл. ед. на товарную единицу, а расходы на транспортировку груза – 0,2 усл. ед. за 1 км.

Для того, чтобы расширить границы рынка, фирма «Л» решила использовать склад № 5, находящийся на расстоянии 80 км от ее производственного предприятия и на расстоянии 120 км от фирмы «В». Доставка на склад осуществляется крупными партиями и оттуда распределяется между потребителями. Затраты, связанные с функционированием склада, составляют 0,4 усл. ед. на товарную единицу.

Поясните, как повлияет использование склада на изменение границ рынка.

Тема 11. БЕНЧМАРКЕТИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

План

1. Маркетинговые стратегии организаций розничной торговли.
2. Классификация услуг розничной торговой организации.
3. Особенности поведения основных категорий покупателей розничных торговых предприятий.
4. Комплекс маркетинга в розничной торговле.

Темы докладов

1. Система эффективного реагирования на покупателя.
2. Мерчандайзинг как система действий по обеспечению результативности продаж в розничных торговых предприятиях.

Задания

Задание 1

АВС-анализ ассортимента

Райпо реализует широкий ассортимент продукции (данные представлены в таблице 7).

Таблица 7 – Структура ассортимента райпо

Товарная группа	Цена продажи, денеж. ед.	Объем реализации, ед.	Сумма реализованной торговой надбавки на единицу продукции, денеж. ед.	Переменные издержки на единицу продукции, денеж. ед.
1	25	32	5	3
2	67	77	15	14
3	46	18	11	10
4	516	6	125	105
5	233	32	53	42
6	285	2	59	50
7	401	8	96	85
8	263	23	60	35
9	16	336	3	2
10	36	31	7	6

Проведите АВС-анализ ассортимента райпо (на основе доли покрытия переменных издержек), отберите наиболее прибыльные товарные группы, где имеет смысл расширять реализацию.

Задание 2

Установление цены в розничной торговле

Розничная торговая организация реализует условный товар по цене в 24 денеж. ед. Закупочная цена товара составляет 20 денеж. ед. Постоянные издержки обращения, связанные с работой каждого магазина, реализующего товар, составляют 200 000 денеж. ед., переменные издержки, непосредственно связанные с реализацией данного товара, составляют 1 денеж. ед. в расчете на 1 ед. продукции. Таким образом, сумма прибыли при данном объеме реализации товара составляет 190 000 денеж. ед.

Руководство розничной торговой организации приняло решение протестировать данный товар на других рынках с четырьмя различными розничными ценами. Результаты тестов представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Объем прибыли в зависимости от устанавливаемой розничной цены

Закупочная цена, денеж. ед.	Торговая наценка, денеж. ед.	Розничная цена за 1 шт.	Спрос на товар по данной цене, шт.	Валовой доход, денеж. ед.	Совокупные издержки (200 000 денеж. ед. (постоянные издержки) + 1 денеж. ед. на 1 шт. (переменные издержки), р.	Прибыль, денеж. ед.
20	2	22	200 000	400 000	400 000	0
20	3	23	160 000	480 000	360 000	120 000
20	4	24	130 000	520 000	330 000	190 000
20	5	25	100 000	500 000	300 000	200 000
20	6	26	60 000	360 000	260 000	100 000

Определите наиболее оптимальную цену для магазина. Обоснуйте свой ответ.

Тема 12. БРЭНДИНГ И ЕГО РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

План

1. Понятия «торговая марка», «марочное название», «марочный знак», «товарный знак». Отличия торговой марки и товарного знака.
2. Понятие «бренд». Условия формирования бренда из товарного знака или торговой марки.
3. Основные характеристики бренда.
4. Измерение бренда (концепция «4D»).
5. Стоимостная оценка брендов. Фирменный стиль и брендинг.

Задача

Маркетинговое исследование эффективности брендинга

Проводится исследование двух брендов в 8 и 10 магазинах системы потребительской кооперации, причем первый продавался в фирменной упаковке, в то время как второй был расфасован непосредственно на месте продажи. В таблице 9 показаны соответствующие увеличения в продаже, достигнутые магазинами на протяжении месяца.

Таблица 9 – Увеличения в продаже по разным категориям товаров

Товар	Увеличения в продажах, млн р. в день									
Товар в брендовой упаковке	12	8	15	16	14	12	8	15	–	–
Товар, расфасованный на месте продажи	6	10	7	15	20	14	8	2	21	10

Выявите эффективность акций по стимулированию сбыта, определив, показывают ли средние увеличения в двух группах магазинов значимую разницу между объемом реализации.

Порядок решения

1. Согласно нулевой гипотезе (NH) разницы между средними значениями двух выборок нет.
2. Согласно альтернативной гипотезе (АН) разница между средними значениями двух выборок значима.
3. Для того, чтобы проверить правильность нулевой гипотезы, определяется среднее значение двух выборок:

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum x}{n};$$

$$\bar{x}_2 = \frac{\sum x}{n}.$$

где $x_{1,2}$, x – значения исследуемых параметров;

n – количество магазинов.

4. Для расчета среднеквадратического отклонения (S^2) применяем следующую формулу:

$$S^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}.$$

5. Распределение (t) рассчитывается по следующей формуле:

$$t = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{\sqrt{\frac{n_1 \cdot s_1^2 + n_2 \cdot s_2^2}{n_1 \cdot n_2}}}.$$

6. По итогам проведенных расчетов проверяем достоверность нулевой гипотезы.

Если $t < 2,12$ (данное значение t соответствует значению t со степенями свободы $(8 + 10 - 2 = 16)$ при 5%), нулевая гипотеза не может быть отвергнута.

На основании предложенной методики проведите анализ согласно таблице 9.

Тема 13. ЭЛЕКТРОННЫЙ МАРКЕТИНГ И ЭЛЕКТРОННАЯ

ТОРГОВЛЯ КАК СФЕРЫ БЕНЧМАРКЕТИНГА

План

1. Сущность, значение, средства реализации электронной торговли.
2. Электронный маркетинг, его элементы.
3. Современные направления интернет-рекламы.
4. Вирусный маркетинг.
5. Интернет-магазины как объект бенчмаркетинга.
6. Современные представления о маркетинге взаимоотношений.
7. Программа лояльности, сущность и назначение.
8. Управление отношениями с клиентами и CRM-системы и процессы.
9. Концепция «Эффективное управление клиентскими отношениями».
10. Бенчмаркетинг CRM-систем.

Темы докладов

1. CRM-системы, используемые белорусскими предприятиями.
2. Опыты использования клиентинга в деятельности белорусских предприятий.
3. Платформы для создания интернет-магазинов.
4. Практика вирусного маркетинга в Республике Беларусь.
5. Современные системы продвижения сайтов.

Задание

Выбор CRM-систем для отдела сбыта

Характеристика CRM-систем типа «Монитор CRM 3.0»

Монитор CRM 3.0 относится к программным продуктам класса Customers Relationship Management (управление взаимоотношениями с клиентами), определяющим взаимодействие с потребителем во всех организационных аспектах (реклама, продажа, обслуживание и прочее).

Монитор CRM 3.0 – это целый комплекс методов по работе с информацией, позволяющий автоматизировать, оптимизировать и повышать эффективность взаимодействия с клиентами за счет учета их персональных предпочтений.

Данная система разработана Консалтинговой Группой «Бизнес Навигатор» на основе многолетнего опыта маркетингового и управленческого консультирования. Кроме «классического» функционала CRM-продукта, в программе «Монитор CRM 3.0» реализованы возможности маркетингового анализа, а также технологии BI (Business). Данное программное обеспечение предназначено для использования в коммерческих организациях вне зависимости от размера и отрасли, а также в многоотраслевых холдингах и филиальных сетях.

Программа «Монитор CRM 3.0» позволяет построить маркетинговую информационную систему компании на основе интеграции и комплексного анализа всех данных, необходимых для принятия управленческих решений. Первичные данные импортируются в программу из любой учетной системы пользователя (1С, БЭСТ, Парус и др.).

Система является универсальным программным продуктом, который можно использовать в подразделениях коммерческих предприятий различных отраслей и масштаба деятельности.

Программа «Монитор CRM 3.0» относится к классу аналитических CRM-программ, что положительно выделяет ее на фоне других CRM-решений и означает, что кроме организации ежедневной (оперативной) работы с клиентами компании, программа позволяет проводить аналитическую работу при совместном использовании всех данных, полученных от клиентов и другой маркетинговой и коммерческой информации.

Исходя из разных систем классификации, программу «Монитор CRM 3.0» можно отнести к следующим типам программных продуктов:

- Аналитический CRM – программы класса CRM (Customer Relationship Management) предназначены для автоматизации работы с клиентами. Термин «Аналитический CRM» в данном случае означает, что кроме организации ежедневной (оперативной) работы с клиентами компании, «Монитор CRM 3.0» позволяет проводить серьезную аналитическую работу при совместном использовании всех данных, полученных от клиентов, и другой маркетинговой и коммерческой информации.

- Маркетинговая Информационная Система (МИС). Программа «Монитор CRM 3.0» позволяет собирать в единой базе и совместно анализировать разные виды маркетинговой информации. Это внутренняя информация компании – данные о закупках, продажах, поступлениях денежных средств, информация о клиентах – данные, которые собирают менеджеры в CRM-модуле, внешние факторы и события, влияющие на деятельность компании, деятельность конкурентов и многое др.

Основные задачи, которые решаются с применением программы «Монитор CRM 3.0», следующие:

Для организации в целом

1. Создание единого информационного пространства по всем данным, имеющим отношение к коммерческой деятельности предприятия.
2. Организация и контроль бизнес-процессов.
3. Поддержка клиентоориентированной стратегии предприятия.
4. Организация взаимодействия между подразделениями.

Руководство организации

1. Получение управленческих отчетов по коммерческой деятельности организации в любых разрезах.
2. Контроль деятельности подразделений.
3. Подготовка информации, необходимой для принятия управленческих решений в сфере ценообразования, ассортиментной политики, рыночной стратегии, кадровой политики коммерческих подразделений.
4. Стратегическое планирование и контроль выполнения планов.

Отдел сбыта

1. Организация коммуникаций с клиентами (покупателями, посредниками).
2. Ведение полного «досье» по контрагенту в единой базе данных.
3. Обеспечение лояльности существующих клиентов.
4. Привлечение новых клиентов.
5. Контроль работы менеджеров по продажам.
6. Подготовка отчетности внутри отдела и для вышестоящего руководства.
7. Получение данных об условиях доставки и географических параметрах контрагента.
8. Организация и контроль работы отдела в части работы с контрагентами.
9. Учет и анализ работы подразделения.

Отдел закупок

1. Организация коммуникаций с поставщиками (подрядчиками, посредниками).
2. Ведение полного «досье» по контрагенту в единой базе данных.
3. Оптимизация закупочной деятельности.
4. Поиск новых поставщиков.
5. Контроль работы менеджеров по закупкам.
6. Подготовка отчетности внутри отдела и для вышестоящего руководства.

Отдел маркетинга

1. Маркетинговый анализ текущих продаж.
2. Сегментация рынков.
3. Анализ деятельности конкурентов.
4. Учет влияния внешних факторов.
5. Организация и контроль эффективности маркетинговых мероприятий и рекламных воздействий.
6. Комплексный маркетинговый анализ.
7. Подготовка отчетности для вышестоящего руководства.

Служба контроля качества

1. Учет рекламаций и пожеланий потребителей.
2. Организация и контроль мероприятий по претензиям потребителей.
3. Анализ претензий и пожеланий потребителей.

Планово-экономические службы

1. Анализ текущей коммерческой деятельности с целью оптимизации экономической политики и организации планирования.
2. Контроль выполнения плановых показателей.
3. Контроль исполнения экономической и финансовой дисциплины сотрудниками других подразделений.
4. Получение данных для финансового планирования.

Служба безопасности

1. Сбор и анализ информации о контрагентах и конкурентах организации.
2. Обеспечение авторизованного доступа к данным в соответствии с компетенцией сотрудника.

3. Хранение важной коммерческой информации в единой системе, исключающей ее хищение сотрудниками при увольнении.

Кроме того, в холдингах и филиальных сетях система позволяет следующее:

1. Организовывать кросс-продажи для различных направлений с использованием общей клиентской базы.

2. Собирать, обрабатывать и анализировать информацию по всем предприятиям холдинга и филиалам в совокупности.

3. Организовывать работу коммерческих подразделений предприятий холдинга и филиалов по единым принципам.

Функциональные возможности программы «Монитор CRM 3.0» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Функциональные возможности «Монитор CRM 3.0»

Функция	Описание
<i>Автоматизация работы с клиентами</i>	
Сбор, обработка и хранение учетной информации о клиенте	Ведение подробного «досье» на каждого контрагента, которое может включать в себя любую информацию, помимо стандартной (адреса, средства связи, реквизиты, важные корпоративные даты, перспективы сотрудничества и т.д.); хранение любой информации о сотрудниках контрагента. Информация может быть представлена данными любого типа (число, текст, дата, значение из списка)
Сбор, обработка и хранение информации о взаимодействии с клиентами	Учет и систематизация данных о контактах с клиентами, сделках, оплатах, отгрузках и т. д.
Электронный ежедневник	Индивидуальное и групповое планирование коммуникаций (звонков, встреч, рассылок); напоминание о запланированных контактах, знаменательных датах в организациях или у сотрудников контрагента
Ведение прайс-листов	Возможность использования нескольких вариантов прайс-листов, хранения истории прайс-листов. Быстрое формирование документов о продаже на основе прайс-листа. Использование наценок и скидок
Учет рекламаций	Фиксация и хранение информации о претензиях, отзывах и пожеланиях клиентов; учет принятых мер
Документооборот	Систематизация и хранение любых документов, имеющих отношение к конкретному клиенту (договоров, коммерческих предложений, фотографий, пресс-релизов, новостей и т. д.). Оформление документов на основе шаблонов
Выписка первичных документов	Возможна выписка первичных документов – счетов, накладных и пр.
Ведение сложных и многоэтапных проектов	Возможность построения графиков выполнения работ, диаграммы Ганта и др. Разделение проекта на этапы, возможность учета участия в сделке нескольких организаций или разных подразделений одновременно, учет дополнительных расходов по проекту, планирование и контроль поэтапных отгрузок и оплат
<i>Оценка эффективности работы клиент-менеджеров</i>	
Оценка работы клиент-менеджеров в различных разрезах	Анализ работы клиент-менеджеров по различным показателям: объем продаж, количество и результативность контактов с потенциальными клиентами, продажи в разрезе товарных групп, регулярность поступления денег от клиентов, торговая политика (учет скидок, наценок), количество клиентов, рекламаций и пр.
<i>Подготовка аналитических отчетов</i>	
Выборка по клиентам	Построение различных выборок по организациям для групповой обработки информации, подготовки почтовых и электронных рассылок, построения распределений, вывода списков интересующих клиентов
Работа с рекламациями	Исследование динамики рекламаций в различных разрезах (продуктовые направления, виды рекламаций, ответственные менеджеры и т. д.)
Динамика продаж по клиентам	Построение отчетов по различным показателям: суммы, на которые приобретают товар определенные клиенты (группы клиентов), доход от клиента (группы клиентов), стабильность закупок, влияние отгрузочной цены и наценки на закупки товара конкретными клиентами и т. д.
Этапы работы с клиентами	Отслеживание динамики появления (потери) клиентов, перспектив сотрудничества с клиентами по различным направлениям, перехода клиентов к конкурентам и т. д.
Расчет потребностей клиента	Определение суммарного объема закупок определенным клиентом (группой клиентов) за указанный период; определение объема закупок у конкурентов
<i>Оценка влияния деятельности конкурентов</i>	
Ведение учетной информации о конкурирующих организациях	Возможность учета и хранения различной (в том числе неформализованной) информации о конкурентах. Учет информации о сделках конкурентов, о проводимых ими маркетинговых мероприятиях и др.
Сравнительный анализ цен конкурентов	Отслеживание динамики цен конкурентов по основным продуктовым направлениям (или товарам-лидерам); анализ влияния цен конкурентов на объемы продаж
<i>Проведение директ-маркетинговых акций и оценка их эффективности</i>	
Сегментирование рынка	Разделение рынка на части (сегменты), обладающее сходными характеристиками; выявление перспективных целевых групп
Работа с целевыми группами	Организация почтовых (электронных) рассылок – подготовка писем с использованием различных шаблонов, печать наклеек с адресами и т. д.

Функция	Описание
Подготовка материалов для клиентов	Подготовка персонализированных писем, поздравлений, прайсов, адресованных группе клиентов и т. д.
Оценка эффективности директ-маркетинговых мероприятий	Отслеживание динамики обращений, изменения объемов продаж после проведения директ-маркетинговых кампаний
<i>Оценка влияния различных факторов на объемы продаж</i>	
Ведение реестра внешних факторов	Фиксация значений различных внешних факторов (курсов валют, среднемесячной температуры, рекламного бюджета, цен на перевозки, уровня доходов населения и т. д.)
Ведение реестра событий	Хранение неструктурированной информации (новостей, внутренних событий организации – кадровых перестановок, повышения заработной платы менеджеров и т. д.)
Анализ влияния внешних факторов на объемы продаж	Наложение на динамику продаж различных внешних данных (маркетинговых мероприятий, действий конкурентов, рекламаций, внутренних событий, кадровых перестановок и т. д.)
<i>Управление продажами и закупками</i>	
Хранение информации об отгрузках, оплате, закупках и остатках на складе	Автоматический импорт данных из учетной системы об отгрузках, оплате, закупках и остатках на складе за весь период деятельности компании. Возможность интеграции с любой учетной системой
Ведение и анализ плановой информации	Занесение плановой информации о продажах, оплатах, закупках (возможен импорт данных из Excel или учетной системы); план-фактный анализ
Анализ информации о сбыте, оплате, остатках продукции на складе	Анализ информации в различных разрезах (товары, клиенты, менеджеры, склады, виды документов, виды доставки); построение аналитических отчетов. В отчетах могут быть отражены любые показатели – натуральные единицы, денежные единицы, валовая прибыль, наценка, рентабельность (возможно использование сразу нескольких единиц измерения и валют). Проведение математических операций с данными
Автовыбор по любым показателям	Функция выбора клиентов, купивших определенные товары в указанный период; менеджеров, которые эти товары продавали; товаров, купленных определенными клиентами и т. д.
Прогнозирование объемов продаж	Прогнозирование динамики продаж на основании тренда, планирование объемов продаж
Выявление лидеров продаж	Выявление номенклатурных позиций (клиентских групп, менеджеров и пр.), которые являются наиболее (наименее) рентабельными (обеспечивают основной объем продаж, являются аутсайдерами). ABC-анализ
Выявление ложных лидеров	Выявление и анализ причин высокого объема продаж по отдельным позициям или клиентам
Построение многомерных отчетов	Построение отчетов любой сложности и иерархичности. Математические операции с данными
Сводная аналитика	Наложение нескольких отчетов друг на друга, определение причинно-следственной связи, прогнозирование продаж на качественном уровне в зависимости от различных факторов
<i>Сервисные возможности</i>	
Разграничение прав доступа	Разграничение прав доступа к любой функции программы. Возможность создания собственных конфигураций
Логирование	Учет действий, производимых в CRM-системе пользователями
Импорт из Excel	Любую информацию «Монитор CRM 3.0» можно импортировать из Excel
Встроенный почтовый клиент	Отправка и прием электронной корреспонденции (соответствующие контакты создаются автоматически)
Слияние данных	Нахождение клиентов-дублей и объединение информации в одну карточку
Работа удаленных подразделений	Организация работы территориально удаленных офисов в единой базе с помощью модуля «Репликация» (обмен и объединение данных)
Быстрый поиск	Возможность быстрого поиска любых данных в CRM-системе

Для сетевой работы программы «Монитор CRM 3.0» поддерживается только протокол TCP/IP.

Конфигурация сервера зависит от количества пользователей и объема базы.

Ограничения по числу рабочих мест и количеству данных определяются только использованием конкретной редакции MS SQL. В самой программе «Монитор CRM 3.0» таких ограничений нет (в разумных пределах).

При наличии удаленных офисов и филиалов можно использовать либо репликацию данных, либо доступ через веб-интерфейс. Также поддерживается работа в терминальном режиме.

Характеристика CRM-систем типа «1С Парус: CRM»

Система программ «1С Парус: CRM» предназначена для автоматизации процессов взаимоотношений с клиентами. Типовые решения помогают организовать эффективную работу отделов продаж, маркетинга, сервисного обслуживания на всех этапах взаимодействия с клиентами. Система позволяет создать наиболее успешную стратегию работы с клиентами, которая позволяет увеличить число успешных сделок, снизить издержки по продажам, улучшить качество обслуживания клиентов и в целом обеспечить рост прибыли компании. Внедрение программы будет полезно организациям сферы торговли, услуг, количество клиентов которых исчисляется сотнями.

Типовые решения реализуют тесную интеграцию CRM-системы с учетными программами на платформе «1С:Предприятие». Тесная интеграция с программой «1С:Предприятие» позволяет следующее:

1. Создать единое информационное пространство для работы с клиентами.
2. Эффективно использовать всю информацию о клиенте.
3. Исключить двойной ввод информации.
4. Расширить функциональность уже работающих в организации программ.

Система программ «1С Парус: CRM» разработана на платформе программы «1С:Предприятие» и предназначена для встраивания в любую типовую или оригинальную конфигурацию программы «1С:Предприятие», например в «1С:Торговля и Склад 7.7». CRM-система образует единое целое с учетной системой, это физически одна программа, где используется общая схема документооборота, единые справочники контрагентов и номенклатуры. Вся информация о клиенте находится в одной программе.

Основные возможности системы программ «1С Парус: CRM» следующие:

- Управление клиентской базой, подробная характеристика о каждом клиенте, динамика изменения состояния отношений с клиентами.
- Управление контактами с клиентами, учет истории контактов с клиентами, регистрация потребности клиентов, оперативная передача информации между отделами.
- Управление событиями (действиями), создание регламента работы с клиентами и шаблонов типовых действий.
- Планирование и контроль действий, система напоминаний и выдачи заданий.
- Управление продажами, создание технологии продажи различных групп товаров, управление стадиями и этапами продажи, создание стандартных шаблонов действий.
- Интеграция с финансовыми и учетными программами, которая позволяет создать единое информационное пространство по работе с клиентами.
- Управление маркетингом, сегментирование клиентов, оценка эффективности рекламных и маркетинговых кампаний.
- Анкетирование, сбор информации о клиентах, товарах, конкурентах, регионах. Анализ анкет.
- Телемаркетинг, обеспечение массового обзвона клиентов по заданному сценарию разговора, регистрация контактов и анкет.
- Сервисное и гарантийное обслуживание, учет товаров, находящихся на обслуживании (по серийным номерам, срокам и типам обслуживания).
- Многофакторный анализ продаж, ABC-анализ продаж, анализ состояния работы с клиентами, результатов деятельности сотрудников.
- Защита информации, настройка для пользователей прав доступа к информации.
- Удобный интерфейс просмотра информации по клиентам и действиям пользователей «Профиль контрагента», «Профиль куратора», «Календарь куратора».
- Облегчение выполнения рутинных операций, интеграция с электронной почтой, рассылка факсов, печать конвертов.
- Интеграция с телефонной системой, автоматизируется обработка телефонных звонков при совместном использовании с программой «1С Парус: Call Center».
- Интеграция с OLAP-системой анализа динамических табличных отчетов «1С Парус: Динамические отчеты».

Система программ «1С Парус: CRM» включает «1С Парус: CRM Управление продажами» и «1С Парус: CRM Контакты».

Характеристика CRM-систем типа «Монолит: CRM»

Система «Монолит: CRM» предназначена для организации и управления процессами мобильной торговли по схемам предварительного заказа и выездной торговли, мерчандайзинга, а также учета и обслуживания оборудования в компаниях по производству и дистрибуции товаров массового спроса.

Система «Монолит: CRM» представляет собой тиражируемое программное решение на базе современных технологий, которое может быть тесно интегрировано как с корпоративной информационной системой компании, так и с учетными системами ее дистрибуторов, позволяя непосредственно включать их в цикл решения задач сбыта продукции. Система обеспечивает гибкие средства мониторинга и сбора маркетинговой информации в торговых точках.

Система масштабируема. На ее основе может быть реализована как классическая централизованная структура с большим числом одновременно работающих сотрудников, так и распределенная, позволяющая создать общее информационное пространство для множества территориально удаленных подразделений.

Внедрение системы «Монолит: CRM» позволяет повысить эффективность управления, прозрачность и подконтрольность деятельности сотрудников, уменьшить влияние человеческого фактора, увеличить скорость обмена информацией и производительность труда.

Выделяют следующие функциональные возможности системы «Монолит: CRM»:

1. Обслуживание и поддержка клиентов.

Клиентская база содержит подробную информацию по компаниям и торговым точкам: типы клиентов и точек, время работы, контактные лица, поставщики, зоны действия сетей и поставщиков, статусы компаний и любые дополнительные атрибуты, добавляемые пользователем при необходимости.

Сбытовые циклы привязываются к группам клиентов и роли исполнителя (сотрудника). Они определяют периодичность обслуживания и его описание, задаваемое на основании анкет.

Ассортиментные матрицы позволяют персонализировать номенклатуру товаров и цены для конкретных клиентов или групп.

Управление заданиями позволяет планировать деятельность сотрудников (визиты, звонки, работы). Предусмотрено составление плана по следующим уровням:

- план нулевого уровня – по количеству визитов за определенный период планирования;
- план 1-го уровня – по количеству визитов с разбивкой по неделям;
- план 2-го уровня – детализация визитов по дням недели;
- план 3-го уровня – указание порядка визитов внутри каждого дня недели.

На основании введенных планов осуществляется автоматизированное формирование графика посещения сотрудников на заданный период (например, на неделю). При необходимости оперативного изменения планов, график также будет изменен.

Учет рабочего времени позволяет сопоставить плановые и фактические затраты времени на выполнение задач сотрудниками.

Учет и обслуживание оборудования в торговой точке позволяет фиксировать факт наличия арендованного оборудования, его состояния, а также планировать обслуживание.

Автоматизированное формирование маршрутов задает порядок нанесения визитов торговых точек мобильными сотрудниками. Реализованы мощные средства контроля продуктивности визитов с записью результатов посещения торговой точки и текущей ситуации, например, отсутствие продаж из-за нераспроданных остатков или дополнительный заказ конкретного товара. Поддерживается создание внеплановых посещений. Супервизор может задавать принудительный порядок обхода торговых точек на маршруте, запретить переход между точками при наличии незавершенных операций.

2. Управление продажами.

Каталог товаров представляет собой древовидный классификатор с неограниченным числом уровней. К товару привязывается список единиц измерения для отгрузки, можно указать единицу «по умолчанию». Каталог синхронизируется с вашей учетной системой, а также может быть непосредственно выгружен дистрибуторам в открытом формате.

Управление заказами позволяет определять шаблоны типовых заказов, вводить ограничения, оперативно создавать и модифицировать существующие документы, контролировать ход выполнения заказа.

Контроль задолженности поддерживает актуальное сальдо по расчетам с компанией, к которой относится торговая точка, определяет допустимые размеры задолженности по конкретным клиентам или группам.

Контроль товарных запасов позволяет оперативно оценивать количество товаров на складе и в торговой точке.

Прайс-листы позволяют назначать товарам различные цены в зависимости от группы клиентов и (или) времени действия.

Во время отгрузки и оплаты происходит регистрация этих событий в системе и выписка сопутствующих документов (ТТН). Поддерживается процедура возврата товара.

Работа с дистрибуторами может включать сбор маркетинговой информации в интересах дистрибутора, прием и контроль выполнения заказов. Поддерживаются переводные заказы.

Для контроля и дальнейшего планирования деятельности сотрудников в системе существует набор оперативных и аналитических отчетов, которые можно получить непосредственно на рабочих местах или через веб-систему.

3. Маркетинг розницы.

Мерчандайзинг по товарам в точке включает контроль выкладки, размещение рекламных материалов, данные об остатках, мониторинг цен в торговой точке, включая продукцию конкурентов.

Управление анкетами позволяет определять состав информации, сбор которой требуется обеспечить в рамках выполнения визитов.

Программы лояльности управляют сбором и предоставлением информации о поощрении отдельных клиентов в ходе мероприятий, направленных на удержание старых клиентов и (или) привлечение новых.

В таблице 11 приведен сравнительный анализ ранее рассмотренных продуктов по функциональным возможностям.

Таблица 11 – Сравнительный анализ CRM-систем

Наименование критерия	Монитор CRM 3.0	1С Парус: CRM ПРОФ	Монолит: CRM
Цена (за одну лицензию), р.	480 000	900 000	1 300 000
База данных по товарам	+	+	+
База данных по проектам и компаниям	+	+	+
Отчеты, аналитика	+	+	+
Возможность настройки отчетов	+	-	+
Поддержка русского языка	+	+	+
Планирование задач	+	+	+
Разграничение прав доступа	+	+	+
Маркетинг	+	+	+
Моделирование бизнес-процессов	+	+	-
Ведение проектов по времени	+	+	+
Возможность импорта (экспорта) данных	+	+	-
Интеграция внешнего программного обеспечения	+	+	+
Работа с электронной почтой	+	+	-

На основании приведенных данных проведите выбор CRM-системы. В качестве критериев необходимо использовать следующее:

1. Цену.
2. Масштабируемость.
3. Простоту использования.
4. Интеграцию с другими приложениями.
5. Стоимость обслуживания.
6. Системные требования.
7. Отзывы пользователей.

Перед проведением сравнения определите значимость каждого критерия по форме таблицы 12.

Таблица 12 – Оценка значимости критериев

Критерии	Оценка
Цена, р.	
Простота использования	
Масштабируемость	
Интеграция с другими приложениями	
Стоимость обслуживания	
Отзывы пользователей	
Системные требования	

Значимость критериев оценивается по 10-балльной шкале.

Сравнение «Монитор CRM 3.0», «1С Парус: CRM ПРОФ» и «Монолит: CRM» представьте по форме таблицы 13.

Таблица 13 – Сравнение CRM-систем

Наименование критерия	Монитор CRM 3.0	1С Парус: CRM ПРОФ	Монолит: CRM
Цена, р.			
Простота использования			
Масштабируемость			
Интеграция с другими приложениями			
Стоимость обслуживания			
Отзывы пользователей			
Системные требования			

После проведения сравнения произведите подсчет общей суммы баллов по форме таблицы 14.

Таблица 14 – Итоговая оценка CRM-систем

Наименование продукта	Общая сумма баллов
Монитор CRM 3.0	
1С Парус: CRM ПРОФ	
Монолит: CRM	

Тема 14. БЕНЧМАРКЕТИНГ В РАЗРАБОТКЕ И В СОЗДАНИИ ЛОГОТИПОВ

План

1. Сущность и виды логотипов. Пиктограммы, символы, шрифты, комбинированные логотипы.
2. Процесс разработки и создания логотипов.
3. Способы стимуляции творческой фантазии.
4. Авторское право, его основные положения.

Задание

Психозэмоциональная оценка брэнда

Психозэмоциональное воздействие произнесенного имени на человека несомненно, и, как ни удивительно, его можно вычислить. Для этого был предложен простой, точный и эффективный способ. Чтобы оценить эмоциональную окраску или фонетическое значение каждого слова, необходимо сначала вычислить психозэмоциональное значение всех звуков русского языка. Для оценки каждого звука была составлена система из 25 признаков-антонимов:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Хороший – Плохой. | 13. Легкий – Тяжелый. |
| 2. Большой – Маленький. | 14. Веселый – Грустный. |
| 3. Нежный – Грубый. | 15. Надежный – Опасный. |
| 4. Женственный – Мужественный. | 16. Величественный – Низменный. |
| 5. Светлый – Темный. | 17. Яркий – Тусклый. |
| 6. Активный – Пассивный. | 18. Округлый – Угловатый. |
| 7. Простой – Сложный. | 19. Радостный – Печальный. |
| 8. Сильный – Слабый. | 20. Громкий – Тихий. |
| 9. Горячий – Холодный. | 21. Длинный – Короткий. |
| 10. Быстрый – Медленный. | 22. Храбрый – Трусливый. |
| 11. Красивый – Отталкивающий. | 23. Добрый – Злой. |
| 12. Гладкий – Шероховатый. | 24. Могучий – Хилый. |
| | 25. Подвижный – Медлительный. |

Так предлагалось оценить каждый звук по 5-балльной шкале, причем, чем выше балл, тем хуже для звука, точнее для имени (рисунок 2).

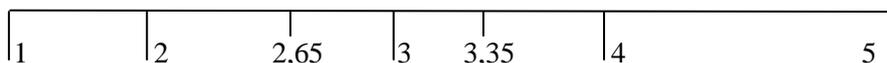


Рисунок 2 – Оценка звука

Меняется только наименование полюсов (например, веселый – 1, грустный – 5), а сама шкала остается той же.

Оценка от 2,65 до 3,35 считается нейтральной. В этом случае нельзя отнести характеристику звука ни к одному из полюсов.

Зная психозэмоциональные значения звуков, можно попытаться определить и значение всего имени. При этом надо помнить, что, чем чаще встречается тот или иной звук, тем он менее заметен. Поэтому, чтобы определить частотный коэффициент (K_i), сначала находим в имени звукобукву, наиболее часто встречающуюся в языке, а затем делим частоту P_{max} поочередно на частоты P_i (таблица 15) всех других букв.

Таблица 15 – Частота звучания различных звукобукв в русской речи

Звук	P_i										
а	0,049	д'	0,017	к	0,030	о'	0,037	у	0,017	щ	0,003
а'	0,046	е	0,050	к'	0,003	п	0,020	у'	0,012	ы'	0,010
б	0,013	е'	0,039	л	0,020	п'	0,006	ф	0,002	ы	0,006
б'	0,005	ж	0,008	л'	0,017	р	0,024	ф'	0,001	э	0,004
в	0,028	з	0,013	м	0,025	р'	0,014	х	0,008	э'	0,001
в'	0,011	з'	0,002	м'	0,007	с	0,032	х'	0,001	ю	0,004
г	0,013	и	0,041	н	0,040	с'	0,017	ц	0,004	ю'	0,002
г'	0,003	и'	0,013	н'	0,024	т	0,055	ч	0,020	я	0,013
д	0,020	й	0,013	о	0,067	т'	0,020	ш	0,012	я'	0,011
е	0,010										

При расчете необходимо помнить, что первая звукобуква действует приблизительно вчетверо сильнее, а находящаяся под ударением – вдвое сильнее, чем остальные. Поэтому значение $Ki = P_{max} : Pi$ для первой звукобуквы умножается на четыре, а для ударной гласной удваивается.

Значение коэффициента психоэмоционального восприятия имени (Si) для каждой шкалы определяется по формуле

$$Si = \sum Xi \cdot Ki : \sum Ki,$$

где $Xi \cdot Ki$ – произведение показателя психоэмоционального значения звукобуквы и частотной ко-эффицента (Ki). Для того, чтобы вычислить $\sum Xi \cdot Ki$, вычисляют эти произведения для каждой звукобуквы и складывают их друг с другом.

В качестве объектов для анализа рассматриваются следующие торговые марки: «Белита», «Витэкс». Применив вышеописанный метод расчета, результаты представьте по форме таблицы 16 для марки «Белита».

Таблица 16 – Коэффициент восприятия названия марки

Показатель	Название марки					
	Б'	Е	Л'	И'	Т	А
Xi						
Pi						
P_{max}						
$P_{max} : Pi$						
Ki						
$Xi \cdot Ki$						
$\sum Ki$						
$\sum Xi \cdot Ki$						
Si						

Аналогичным образом рассчитайте коэффициент психоэмоционального восприятия марки «Витэкс». По итогам расчета сравните коэффициенты и сделайте соответствующие выводы.

Тема 15. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА И РОЛЬ БЕНЧМАРКЕТИНГА В ИХ РАЗВИТИИ

План

1. Маркетинг территорий и региональный маркетинг.
2. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь. Местные инициативы и проект «Местные повестки-21».
3. Бенчмаркетинг и сфера деятельности потребительской кооперации.
4. Особенности маркетинга некоммерческих организаций.
5. Бенчмаркетинг процессов в сфере потребительской кооперации.
6. Маркетинг в туризме.

Задание

Разработка «Зеленого маршрута» на примере Рогачевского района Гомельской области

Рогачевский район – территория древнейшего заселения людьми, которые использовали реки в качестве транспортных коммуникаций. Реки, протекающие по территории района, являлись основными путями с южных стран на север, от Черного моря к Балтийскому морю. Но в древности жители территории современного Рогачевского района контролировали не просто важные транспортные коммуникации и торговые пути, а самые короткие пути к морям – через Друть и Усвейку (в Толочинской районе). От этого значение этой территории было очень высоким. Отсюда – необычайно большое количество городищ и селищ доисторических времен.

Рогачевский район, пожалуй, самый насыщенный в республике памятниками археологии древнейших периодов: каменный век, бронзовый век, ранний каменный век. Например, только к милоградской культуре относятся 18 городищ. Многие из памятников являются объектами многолетних археологических исследований, результаты раскопок опубликованы во многих изданиях, а находки собраны в коллекциях музеев, так как именно они стали своеобразными определителями временных параметров при изучении истории древнего человека в этой части Европы. Некоторые памятники археологии Рогачевского района (городища, селища, могильники) имеют всемирное значение, так как стали

эталонными объектами эпохи неолита (Бердыж) и среднеднепровской культуры бронзового века (Ходосовичи, Лучин).

Многие памятники археологии являются и своеобразными произведениями архитектуры, демонстрируя, как именно люди 5–11 тыс. лет назад меняли ландшафт, приспособивая его для жизнедеятельности. Курганные группы в Рогачевском районе даже сейчас, после тысячелетнего распахивания земель и ведения хозяйственной деятельности, продолжают оставаться многочисленными, самыми крупными по количеству в республике. Курганные группы возле деревни Волосовичи состоят из 54 насыпей, возле Веточки – около 80, в Каменке – более 210, в Гадиловичах – 124, в Колоссах – 76, в Репках – 62 насыпи и т. д. Столь плотное размещение курганных насыпей, высота которых достигает 3 м, создает совершенно уникальные пейзажные композиции (языческое святилище и курганные группы в Ходосовичах). Как правило, в неслучайных местах, с точки зрения визуальных осей и связей, размещаются вдоль Днепра и Друти городища (городища Збаров, Лучин).

Кроме того, считается, что гидронимы (названия рек и водоемов) на данной территории без изменений сохранялись на протяжении последних 4–5 тыс. лет (Днепр, Мадорка, Друть и др.). В районе деревни Ходосовичи создается своеобразная историко-рекреационно-познавательная зона «Долина царей», в основе которой живописные ландшафты и хорошо сохранившиеся памятники археологии.

Памятники архитектуры древнего периода не сохранились. В Рогачеве это здания земской управы (достаточно редкое в Беларуси проявление стиля «модерн»), реального училища, педагогического училища, костел св. Антония (в настоящее время реставрируется). Все они относятся к началу XX в. и важны для сохранения колорита исторической застройки, но своими архитектурно-художественными достоинствами интересны только специалистам, а рядовой турист будет их воспринимать как рядовые объекты фоновой застройки в старой части города. В живописной местности на окраине Рогачева находится древнее городище, на котором стоял несохранившийся каменный замок XVI в. и который был связан с именем королевы Боны. Важно, что в Рогачеве создается информационная система об исторических событиях, имевших здесь место (аллея героев), о ранее стоявших в городе важных, но уже исчезнувших зданиях (мемориальный знак на месте бывшей гимназии).

Памятники архитектуры в других населенных пунктах: деревянная церковь во дворце (вторая половина XIX в.), каменная церковь в Довске (начало XX в.), парки в Заболотье (вторая половина XIX в.) и в Кистенях (XVIII–XIX вв.). Они также являются объектами историко-культурного наследия, но по своим особенностям в большинстве своем могут быть отнесены к объектам местного значения, хотя к «Зеленым маршрутам» могут быть подключены.

Только парк в Кистенях (XVIII–XIX вв.), связанный с легендарной личностью – паном Бычинским, который вошел в историю и фольклор местной территории и как некий мифологизированный персонаж участвует в праздничных и фольклорных мероприятиях активно работающего местного Дома культуры, может быть использован более широко при реализации соответствующих рекламных акций и обычных работ по расчистке территории парка (5 га) для включения этого объекта историко-культурного наследия в «Зеленые маршруты». Парк своими террасами спускается непосредственно на берег Днепра, поэтому любой маршрут, связанный с этой рекой, неизбежно будет использовать потенциал этого объекта. Уцелевшие элементы парка (дубы, тополя, лиственницы) являются уникальными по возрасту и даже по своим физическим параметрам. Кроме того, парковых комплексов предшествовавших времен очень мало сохранилось в левобережной части Белорусского Приднепровья.

Проблемой для района является неподготовленность ряда археологических памятников, даже самых известных, к осмотру туристами (не обустроенные подъезды; отсутствие автостоянок; замусоренность территории; наличие частной хаотичной застройки, иногда непосредственно на самом памятнике; наличие случайных, дикорастущих зарослей деревьев и кустарников и др.).

Район имеет развитую сеть разработанных туристических маршрутов (предлагается выбор из 10 маршрутов) и подготовленных специалистов-экскурсоводов. Наиболее востребованными являются туристические маршруты по памятникам археологии, по военной тематике, связанной с событиями Великой Отечественной войны, по истории города Рогачева (в 1142 г. первое упоминание в летописи) и Рогачевщина Короткевича, о периоде жизни и творчества в Рогачеве и в окрестных деревнях известного белорусского писателя Владимира Короткевича. В дополнение к маршрутам с чисто исторической тематикой разработаны и эколого-краеведческие маршруты.

Дорожная сеть в виде магистралей республиканского, дорог областного и районного значений достаточно развита, но сложно рассчитывать на круглогодичное использование или в непогоду подъездов к некоторым интересным памятникам в виде существующих полевых дорог.

Район обладает постоянным туристическим контингентом – отдыхающие одного из наиболее крупных в Республике Беларусь санатория «Приднепровский» (12 км от Рогачева). В большинстве своем это люди, приехавшие из России и склонные к посещению окрестностей с познавательными целями.

*Список культурно-исторических объектов на территории
предполагаемых «Зеленых маршрутов»*

Ранжирование объектов обозначено очередностью размещения наименований населенных пунктов (по типам объектов историко-культурного наследия) в нижеследующем тексте. Более высокое размещение памятника в списке означает его больший потенциал для создания «Зеленых маршрутов».

К *памятникам археологии* относятся следующие:

- д. Вищин (городище, селище, курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.));
- г. Рогачев (городище, селище (X–XIII вв.));
- д. Волосовичи (городище, селище, курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.));
- д. Ходосовичи (городище, селище, курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – VIII в. до н. э.));
- д. Лучин (городище, селище, курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – VIII в. до н. э.));
- д. Збаров (городище, селище (10–5-е тысячелетия до н. э.));
- д. Бердыж (городище, селище, курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.));
- д. Кистени (городище, селище, курганный могильник (10–5-е тысячелетия до н. э.));
- д. Гадиловичи (курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.));
- д. Веточка (курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.));
- д. Каменка (курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.));
- д. Колоссы (курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.));
- д. Репки (курганный могильник (5-е тысячелетие до н. э. – 1-е тысячелетие н. э.)).

Памятники этнографии. В районе функционируют 4 центра народных ремесел (ткачество, лозоплетение, резьба по дереву), деятельность которых сопровождается параллельными усилиями по сохранению местного фольклора (календарные праздники «Весна–Лето–Осень–Зима», свадебные обряды и др.), объектов этнографии, старинных технологий разных ремесел и народного декоративно-прикладного искусства. Из наиболее активно и системно работающих в данном направлении выделяются 2 центра ремесел:

- д. Стреньки (этнографические коллекции, мастера декоративно-прикладного искусства, фольклорный ансамбль);
- д. Курганье (этнографические коллекции, мастера декоративно-прикладного искусства, фольклорный ансамбль, усадебно-парковый комплекс);
- д. Стреньки (парк XVIII–XIX вв.).

*Этнографическая и историческая характеристики
проектных регионов*

По мнению многих исследователей именно здесь и на близко окружающих территориях происходила постепенная смена населения от северных европейцев к индо-европейцам, которые позднее превратились в древнее население современной Европы, включая древних балтов, праславян и восточных славян. С VI–VIII вв. эта территория заселяется славянскими племенами дреговичей и радимичей. Об активности жизненных процессов на данной территории свидетельствует то, что именно здесь были найдены самый большой денежный клад серебряных гривен Древней Руси и самый крупный в Европе клад фальшивых денег эпохи Средневековья.

Своеобразие материальной и духовной культуры местного населения сохраняется в народном строительстве. Это проявляется даже при том, что события последней войны принесли особенно серьезные разрушения району (многие деревни были разрушены полностью, а в некоторых сохранились считанные дома). Новое строительство в послевоенное время осуществлялось с использованием традиционных форм, решений и декоративных приемов. Если, как и повсеместно в Беларуси, состав строений на усадьбах, как и их планировки, существенно изменились (стало больше усадеб с отдельно стоящими постройками), то планировка и объемно-пространственная структура жилого дома, формы крыш, такие выразительные элементы, как крыльца со столбиками, поддерживающими крышу, и сюжеты декоративного убранства окон и карнизов остались прежними, восходящими по своей мифологической сюжетности к языческим, праславянским временам.

Предложения тем, интерпретаций и комбинаций культурно-исторических объектов, которые могли бы стать основой будущих «Зеленых маршрутов»:

1. *По археологической тематике.* Археологические памятники в Вищине (городище с системой оборонительных укреплений из 3 рядов валов), Ходосовичах, Збарове, Лучине, Рогачеве и других

местностях обладают огромным, привлекающим туристов потенциалом не только потому, что имеют высокую историческую значимость, но и потому, что вместе с ландшафтом формируют комплексы с высокими художественными достоинствами.

Долина царей – территория, особо насыщенная памятниками археологии (Ходосовичи, 7 км от Рогачева). При развитии инфраструктуры и расширении тематики (фольклор, народные гулянья и др.) может стать очень известным в Беларуси, причем с ненадуманной легендой, а основанным на местном историческом материале, рекреационно-туристическим комплексом, в структуре которого может быть реализовано несколько «Зеленых маршрутов».

2. *По этнографической тематике.* Развитие может получить уникальное в Стреньках традиционное изготовление оберегов в виде небольших кукол, попытка изготовления которых предпринята в местном центре ремесел. Такие обереги были элементами духовной и художественной культуры местных крестьян в прошлом. Успех может принести ориентация на исторически достоверное восстановление типологических и тематических рядов этих произведений декоративно-прикладного искусства и экологические основы старинных технологий на основе использования традиционных материалов, с предпочтением применения сохранившихся старинных материалов, и местных традиций в целом.

3. *По эколого-краеведческой тематике.* Развитие в деревне Кистени на основе сохранившихся фрагментов старинного террасированного парка непосредственно на берегу Днепра, историко-юмористической подосновы тематики пана Бычинского, для консолидации местного сообщества с целью сплочения усилий, направленных на улучшение культурной основы среды своей жизнедеятельности.

Выполните следующее:

1. На основании рассмотренного материала предложите названия тем и формат календарных мероприятий-фестивалей, праздников и т. д., связанных с культурно-историческим наследием региона.

2. Предложите вариант комплексного маршрута, позволяющего затронуть различные профильные тематики.

3. Укажите, какие варианты «Зеленых маршрутов» вы можете предложить для региона, в котором вы проживаете.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Расчетные данные для разработки стратегического плана

Таблица А.1 – Программа производства и реализации продукции организации на 2011–2016 гг.

Наименование показателей	Базовый период	По периодам (годам) реализации проекта				
		2012	2013	2014	2015	2016
1. Цена реализации единицы продукции (без НДС), тыс. р.:						
1.1. Номер «люкс», тыс. р.						
1.2. Номер «эконом», тыс. р.						
1.3. Ресторан, тыс. р.						
1.4. Дополнительные услуги, тыс. р.						
2. Объем реализации услуг в натуральном выражении, ед.:						
2.1. Номер «люкс», ед.						
2.2. Номер «эконом», ед.						
2.3. Ресторан, ед.						
2.4. Дополнительные услуги, ед.						
3. Объем производства и реализации в стоимостном выражении, млн р.:	Стр. 1 · стр. 2					
3.1. Номер «люкс», млн р.						
3.2. Номер «эконом», млн р.						
3.3. Ресторан, млн р.						
3.4. Дополнительные услуги, млн р.						
4. НДС начисленный, млн р.	Стр. 3 · 0,2					
5. Выручка от реализации продукции, млн р.	Стр. 3 + стр. 4					
Примечание – Планирование объемов оказания услуг производится с учетом темпа роста цен в размере 9%.						

Таблица А.2 – Структура работников организации и расходы на оплату труда на 2011–2016 гг.

Наименование должностей	Годы											
	2011				2012				2013	2014	2015	2016
	Количество штатных единиц	Среднемесячная заработная плата с учетом увеличения, р.	Месячный фонд оплаты труда, р.	Годовой фонд оплаты труда, р.	Количество штатных единиц	Среднемесячная заработная плата с учетом увеличения, р.	Месячный фонд оплаты труда, р.	Годовой фонд оплаты труда, р.				
Директор	1	1 000 000	1 000 000	12 000 000								
Заместитель директора	0	–	–	–								
Главный бухгалтер	1	800 000	800 000	9 600 000								
Дворник	3	400 000	1 200 000	14 400 000								
Завхоз	1	700 000	700 000	8 400 000								
Шефповар	0	–	–	–								
Повара	0	–	–	–								
Кухонные рабочие	0	–	–	–								
Кладовщик	0	–	–	–								
Официант	0	–	–	–								
Уборщица	0	–	–	–								
Горничная	0	–	–	–								
Рабочий	0	–	–	–								
Итого персонала												
Примечание – Планирование объемов оказания услуг производится с учетом темпа роста средней заработной платы в размере 12%.												

Таблица А.3 – Расчет затрат на производство и реализацию продукции организации, млн р.

Элементы затрат	Базовый период	По периодам (годам) реализации проекта				
		2012	2013	2014	2015	2016
1. Затраты на производство и реализацию продукции						
1.1. Материальные затраты, всего						
В том числе:						
сырье, материалы, покупные комплектующие изделия						
топливно-энергетические ресурсы	85 000	93 500	102 850	113 135	124 449	136 893
1.2. Расходы на оплату труда						
1.3. Отчисления на социальные нужды (стр. 1.2 · 0,36)						
1.4. Амортизация основных средств и нематериальных активов	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000
1.5. Прочие затраты, всего						
В том числе:						
налоги и неналоговые платежи						
платежи по страхованию						
проценты по полученным ссудам, кредитам и займам						
расходы на рекламу и обслуживание сайта						
2. Издержки:						
2.1. Условно-переменные издержки						
2.2. Условно-постоянные издержки						
Примечание – Планирование объемов оказания услуг производится с учетом темпа роста материальных затрат и расходов на рекламу в размере 10%.						

Таблица А.4 – График погашения долгосрочного кредита

Дата погашения	Задолженность на начало периода, млн р.	Начислено процентов за кредит	Возврат основного долга, млн р.	Задолженность на конец периода, млн р.
2011 г.	440	61,600	0	440
Итого 2011 г.		61,600	0	
31.01.2012 г.	440	5,133	9,17	430,83
29.02.2012 г.	430,83	5,026	9,17	421,67
31.03.2012 г.	421,67	4,919	9,17	412,50
30.04.2012 г.	412,50	4,813	9,17	403,33
31.05.2012 г.	403,33	4,706	9,17	394,17
30.06.2012 г.	394,17	4,599	9,17	385,00
31.07.2012 г.	385,00	4,492	9,17	375,83
31.08.2012 г.	375,83	4,385	9,17	366,67
30.09.2012 г.	366,67	4,278	9,17	357,50
31.10.2012 г.	357,50	4,171	9,17	348,33
30.11.2012 г.	348,33	4,064	9,17	339,17
31.12.2012 г.	339,17	3,957	9,17	330
Итого 2012 г.		54,542	110	
31.01.2013 г.	330,00	3,850	9,17	320,83
28.02.2013 г.	320,83	3,743	9,17	311,67
31.03.2013 г.	311,67	3,636	9,17	302,50
30.04.2013 г.	302,50	3,529	9,17	293,33
31.05.2013 г.	293,33	3,422	9,17	284,17
30.06.2013 г.	284,17	3,315	9,17	275,00
31.07.2013 г.	275,00	3,208	9,17	265,83
31.08.2013 г.	265,83	3,101	9,17	256,67
30.09.2013 г.	256,67	2,994	9,17	247,50
31.10.2013 г.	247,50	2,888	9,17	238,33
30.11.2013 г.	238,33	2,781	9,17	229,17
31.12.2013 г.	229,17	2,674	9,17	220,00
Итого 2013 г.		39,142	110	
31.01.2014 г.	220,00	2,567	9,17	210,83
28.02.2014 г.	210,83	2,460	9,17	201,67
31.03.2014 г.	201,67	2,353	9,17	192,50
30.04.2014 г.	192,50	2,246	9,17	183,33
31.05.2014 г.	183,33	2,139	9,17	174,17
30.06.2014 г.	174,17	2,032	9,17	165,00
31.07.2014 г.	165,00	1,925	9,17	155,83
31.08.2014 г.	155,83	1,818	9,17	146,67
30.09.2014 г.	146,67	1,711	9,17	137,50
31.10.2014 г.	137,50	1,604	9,17	128,33
30.11.2014 г.	128,33	1,497	9,17	119,17
31.12.2014 г.	119,17	1,390	9,17	110,00
Итого 2014 г.		23,742	110	

Окончание таблицы А.4

Дата погашения	Задолженность на начало периода, млн р.	Начислено процентов за кредит	Возврат основного долга, млн р.	Задолженность на конец периода, млн р.
31.01.2015 г.	110,00	1,283	9,17	100,83
28.02.2015 г.	100,83	1,176	9,17	91,67
31.03.2015 г.	91,67	1,069	9,17	82,50
30.04.2015 г.	82,50	0,962	9,17	73,33
31.05.2015 г.	73,33	0,856	9,17	64,17
30.06.2015 г.	64,17	0,749	9,17	55,00
31.07.2015 г.	55,00	0,642	9,17	45,83
31.08.2015 г.	45,83	0,535	9,17	36,67
30.09.2015 г.	36,67	0,428	9,17	27,50
31.10.2015 г.	27,50	0,321	9,17	18,33
30.11.2015 г.	18,33	0,214	9,17	9,17
31.12.2015 г.	9,17	0,107	9,17	0,00
Итого 2015 г.		8,342	110	
Всего		187,367	440	

Таблица А.5 – Расчет чистой прибыли от реализации продукции (услуг) организации, млн р.

Наименование показателей	Базовый период (2011 г.)	По периодам (годам) реализации проекта				
		2012	2013	2014	2015	2016
1. Выручка от реализации продукции						
2. Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции						
3. Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей) (стр. 1. – стр. 2)						
4. Условно-переменные издержки						
5. Маржинальная (переменная) прибыль (стр. 3. – стр. 4)						
6. Условно-постоянные издержки						
7. Прибыль (убыток) от реализации продукции (стр. 3 – стр. 4 – стр. 6)						
8. Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов						
9. Прибыль (убыток) от внеоперационных доходов и расходов						
10. Прибыль (убыток) за отчетный период (стр. 7 + стр. 8 + стр. 9)						
11. Налоги и сборы, производимые из прибыли (доходов)						
12. Расходы и платежи из прибыли						
13. Сумма льготы по налогу на прибыль						
14. Прибыль (убыток) к распределению (стр. 10 – стр. 11 – стр. 12 – стр. 13)						
15. Чистая прибыль (стр. 10 – стр. 11 – стр. 12)						
16. Чистый доход (стр. 15 + стр. 18)						
17. Погашение задолженности по кредитам, займам						
18. Амортизационные отчисления						

Таблица А.6 – Расчет потока денежных средств организации, млн р.

Наименование показателей	Базовый период (2011 г.)	По периодам (годам) реализации проекта				
		2012	2013	2014	2015	2016
1. Приток денежных средств:						
1.1. Выручка от реализации продукции	0					
1.2. Долгосрочные кредиты, займы и другие привлеченные средства по проекту						
1.3. Краткосрочные кредиты, займы						
1.4. Итого приток денежных средств	0					
2. Отток денежных средств:						
2.1. Капитальные затраты без НДС	458					
2.2. Затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)						
2.3. Налоги, сборы, платежи, уплачиваемые из выручки						
2.4. Налоги, сборы, платежи, уплачиваемые из прибыли						
2.5. Прирост чистого оборотного капитала						
2.6. Погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту		110	110	110	110	
2.7. Погашение процентов и прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту	61,6	54,5	39,1	23,7	8,3	
2.8. Погашение прочих долгосрочных обязательств организации						
2.9. Погашение краткосрочных кредитов, займов						
2.10. Итого отток денежных средств						
3. Излишек (дефицит) денежных средств (стр. 1.4 – стр. 2.10)						
4. Накопительный остаток (дефицит) денежных средств (по стр. 3)						

Таблица А.7 – Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности, млн р.

Виды доходов и затрат, наименование показателей	Базовый период	По периодам (годам) реализации проекта				
		2012	2013	2014	2015	2016
1. Отток наличности:						
1.1. Общие инвестиционные затраты по проекту без НДС						
1.2. Плата за кредиты, связанная с осуществлением инвестиционных затрат по проекту	62	165	149	134	118	0
2. Полный отток (стр. 1.1 + стр. 1.2)	62	165	149	134	118	0
3. Приток наличности:						
3.1. Чистый доход от реализации продукции						
3.2. Чистый доход от реализации продукции за базовый период						
4. Чистый доход от реализации продукции по проекту (стр. 3.1 – стр. 3.2)						
5. Сальдо потока (чистый поток наличности – ЧПН) (стр. 4 – стр. 2)						
6. Сальдо потока с нарастающим итогом (по стр. 5)						
7. Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости, коэффициент дисконтирования (при ставке 11%)	1,0	0,901	0,812	0,731	0,659	0,594
8. Дисконтированный отток (стр. 2 · стр. 7)						
9. Дисконтированный приток (стр. 4 · стр. 7)						
10. Дисконтированный ЧПН (стр. 9 – стр. 8)						
11. Дисконтированный ЧПН с нарастающим итогом (по стр. 10) (чистый дисконтированный доход (ЧДД))						
12. Показатели эффективности проекта:						
12.1. Простой срок окупаемости проекта (по стр. 6)						
12.2. Динамический срок окупаемости проекта (по стр. 11)						
Примечание – Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке дисконтирования отдельно для каждого периода чистого потока наличности, накапливаемого в течение горизонта расчета проекта):						

$$ЧДД = \sum_{t=1}^T \frac{П_{(t-1)}}{(1+D)^{(t-1)}},$$

где $П_t$ – чистый поток наличности за период (год) $t = 1, 2, 3, \dots, T$;

T – горизонт расчета;

D – ставка дисконтирования. Формулу по расчету чистого дисконтированного дохода (ЧДД) можно представить в следующем виде:

$$ЧДД = П(0) + \frac{П(1)}{2} \cdot K + \frac{П(2)}{T} \cdot K + \dots + \frac{П(T)}{T} \cdot K,$$

где K – коэффициент дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход показывает абсолютную величину чистого дохода, приведенную к началу реализации проекта, и должен иметь положительное значение, иначе инвестиционный проект нельзя рассматривать как эффективный.

Приложение Б

Данные развития рынка сотовой и стационарной связи Республики Беларусь

Таблица Б.1 – Общие показатели развития рынка сотовой связи
Республики Беларусь

Показатель	Значение
Общее количество абонентов сотовой связи в Беларуси на 1 января 2012 г., млн р.	10,695
Процент населения, проживающего на покрытых сотовой связью территориях Беларуси, на 1 января 2012 г., %	99,7
Покрытие сотовой связью территории Беларуси на 1 января 2012 г., %	98,1
Количество абонентов сотовой подвижной электросвязи в расчете на 1 000 чел. населения, чел.	1,13
Доля смартфонов на рынке мобильных телефонов в Беларуси, %	40
Объем импорта мобильных телефонов в Беларуси в январе-ноябре 2011 г., млн шт.	1,05
Количество базовых станций сетей сотовой связи с поддержкой 3G в целом по республике на 1 января 2012 г., тыс. шт.	4,1
Количество базовых станций сетей сотовой связи в целом по республике на 1 января 2012 г., тыс. шт.	14,6
Сотовая связь в Беларуси на 1 января 2012 г., %	113
Процент минчан, обладающих сотовыми телефонами, %	93
Объем импорта мобильных телефонов в Беларусь в 2010 г., млн шт.	1,47
Доля «серого» рынка мобильных телефонов в 2010 г., %	60
Белорусский рынок мобильных телефонов в 2010 г., млн шт.	2

Таблица Б.2 – Общие показатели развития рынка стационарной связи
Республики Беларусь

Показатель	Значение
Число телефонных аппаратов в Беларуси, подключенных к сети электросвязи общего пользования в декабре 2011 г., млн шт.	4,203
Абоненты стационарной телефонной сети в Беларуси в декабре 2011 г., млн чел.	4,177
Количество стационарных телефонов на 100 чел. в декабре 2011 г., шт.	44
Монтированная емкость фиксированной связи в Беларуси на 1 января 2011 г., млн номеров	4
Обеспеченность населения Беларуси квартирными телефонными аппаратами, подключенными к сети электросвязи общего пользования, на 1 000 чел. населения (конец 2011 г.), ед.	372
Количество абонентов в Беларуси, подключенных по технологии WLL, тыс. чел.	200
Доля цифрового оборудования местных телефонных сетей, %	80
Объем инвестиций в основной капитал организациями Министерства связи и информатизации Республики Беларусь за 2005–2010 гг., трлн р.	5,9
Прирост телефонных номеров АТС за первые 9 месяцев 2010 г., тыс. номеров	112,3

Таблица Б.3 – Показатели деятельности компании DIALLOG

Показатель	Значение
Количество активных абонентов, обслуживаемых сетью DIALLOG, тыс. чел.	196
Покрытие территории Беларуси сетью, %	58,45
Число населенных пунктов с 3G-покрытием Diallog	43
Количество базовых станций в сети	194
Количество базовых станций с поддержкой EV-DO (3G) в сети DIALLOG	95
Покрытие населения Беларуси сетью EV-DO (3G), %	33
Покрытие городского населения Беларуси сетью, %	94,56
Покрытие населения Беларуси сетью, %	87,38
Показатель ARPU по передаче данных, средняя доходность абонента по итогам марта 2009 г., долл. США	35–37
Показатель ARPU, средняя доходность абонента по итогам марта 2009 г., долл. США	11
Количество роуминговых партнеров DIALLOG по итогам марта 2009 г., сетей	16
Ежемесячный объем переданных данных в сети DIALLOG, %	10
Пользователи EV-DO (3G) в сети DIALLOG под TM Velcom	3872
Собственные пользователи EV-DO (3G) в сети DIALLOG	3569
Пользователи EV-DO (3G) в сети DIALLOG	7441

Таблица Б.4 – Показатели деятельности компании life:)

Показатель	Значение
Доля рынка life:) в Беларуси (по числу пользователей), %	18
Абонентская база life:) в Беларуси, млн чел.	1,7
Количество пользователей услуг передачи данных (3G) в сети life:), %	40
Капитальные затраты life:) в I кв. 2012 г., млн долл. США	2,221
Выручка life:) в I кв. 2012 г., млн долл. США	10,665
Прибыль (ЕБИТДА) в I кв. 2012 г., млн долл. США	-2,887
Капитальные затраты life:) в 2011 г., млн долл. США	55
Прибыль (ЕБИТДА) в 2011 г., млн долл. США	-12,15
Базовые станции в сети life:), шт.	>3000
Базовые станции с поддержкой 3G в сети, шт.	>1000
Выручка за 2010 г., млн долл. США	48,9
Неэксклюзивные пункты продаж life:), ед.	2300
Эксклюзивные магазины life:), ед.	130
Интернет-канал для абонентов life:), Мбит/с	800
Площадки (сайты) для установки базовых станций в сети life:), ед.	1800
Ежемесячный объем передаваемых данных в сети life:), %	300
Число городов с 3G-покрытием life:), ед.	45

Таблица Б.5 – Показатели деятельности компании МТС

Показатель	Значение
Количество абонентов МТС на 1 апреля 2012 г., млн чел.	4,955
Доля рынка МТС в Беларуси (число пользователей) по итогам 2010 г., %	45,1
Налоговые перечисления МТС в бюджет в I кв. 2012 г., млрд р.	191,791
Капитальные вложения МТС в I кв. 2012 г., млрд р.	34,686
Среднемесячный коммерческий трафик на абонента (MOU) в I кв. 2012 г., мин	493
Среднемесячная доходность абонента (ARPU) в I кв. 2012 г., долл. США	4,5
Операционная прибыль (ОИВДА) МТС в I кв. 2012 г., млн долл. США	35,7
Выручка МТС в I кв. 2012 г., млн долл. США	76
Выручка МТС в 2011 г., млн долл. США	380,7
Число городов с 3G-покрытием МТС	>118
Налоговые перечисления МТС в бюджет в 2011 г., млрд р.	316,18
Капитальные вложения МТС в 2011 г., млрд р.	291,8
Среднемесячный коммерческий трафик на абонента (MOU) в течение 2011 г., мин	511
Среднемесячная доходность абонента (ARPU) по итогам 2011 г., долл. США	5,9
Операционная прибыль (ОИВДА) МТС в 2011 г., млн долл. США	189,7
3G-сеть МТС, охватывающая территорию проживания, % населения	91,5
Количество центров обслуживания абонентов МТС в Беларуси, шт.	60
Количество роуминговых партнеров МТС, сетей	440
География роуминговых партнеров МТС, стран	179
Количество роуминговых GPRS-партнеров, сетей	331
География роуминговых GPRS-партнеров, стран	146
Количество роуминговых 3G-партнеров, сетей	160
География роуминговых 3G-партнеров МТС, стран	89
Общая сумма налоговых перечислений в бюджет за 9 лет работы МТС в Беларуси, млн долл. США	638,15

Окончание таблицы Б.5	
Показатель	Значение
Число населенных пунктов с 3G-покрытием, ед.	2000
Доля жителей Витебской области, пользующихся услугами МТС, %	76
Количество базовых станций в сети МТС в июне 2011 г., шт.	4200
Территория страны, покрытая 2G-сетью, %	97,8
2G-сеть, охватывающая территорию проживания, % населения	99,7
Количество жителей Витебской области, пользующихся услугами МТС, тыс. чел.	936
Доля МТС на рынке легально ввезенных телефонов в июне 2010 г., %	25–30
Количество телефонов с поддержкой потокового видео в сети МТС, %	17,7
Планируемое количество базовых станций с поддержкой 3G в сети МТС к концу 2011 г., шт.	1500
Оценка государственной доли МТС, млрд долл. США	1
Количество пользователей сети 3G, тыс. абонентов	350
Салоны, центры обслуживания и точки продаж услуг МТС по итогам 2010 г., шт.	1735
Количество базовых станций с поддержкой 3G в сети МТС в апреле 2011 г., шт.	789
Количество пользователей услуг передачи данных в 2010 г., млн чел.	1,6

Таблица Б.6 – Показатели деятельности компании Velcom

Показатель	Значение
Доля рынка Velcom на 1 апреля 2012 г., %	41,1
Количество абонентов Velcom к 1 апреля 2012 г., млн чел.	4,62
Охват покрытием 2G-сети Velcom территории Беларуси в марте 2012 г., %	95,5
2G-сеть Velcom, охватывающая территорию проживания, % населения	98,9
Количество абонентов Velcom, подключивших пакеты мобильной сети «Интернет» в I кв. 2012 г., тыс. чел.	784,2
Количество пользователей мобильной сети «Интернет» Velcom в I кв. 2012 г., тыс. чел.	975,7
Прибыль (ЕБИТДА) Velcom в I кв. 2012 г., млрд р.	252,3
Выручка Velcom в I кв. 2012 г., млрд р.	646,7
Количество роуминг-партнеров для абонентов «ПРИВЕТ», сетей	84
География роуминга абонентов «ПРИВЕТ», стран	53
Количество 3G-роуминговых партнеров Velcom, сетей	156
География 3G-роуминговых партнеров Velcom, стран	71
Количество интернет-роуминговых партнеров, сетей	297
География интернет-роуминговых партнеров, стран	95
Количество роуминговых партнеров Velcom, сетей	496
География роуминговых партнеров Velcom, стран	182
Количество фирменных центров продаж Velcom в Беларуси, шт.	69
Число населенных пунктов с 3G-покрытием, ед.	4380
Доля горожан, проживающих на территории покрытия 3G-сети Velcom в марте 2012 г., %	99,5
3G-сеть Velcom, охватывающая территорию проживания, % населения	82,9
Населенные пункты, в которых установлены базовые станции Velcom с поддержкой технологии Dual-Carrier HSDPA	62
Базовые станции с поддержкой 3G Velcom, на которых обеспечена работа технологии Dual-Carrier HSDPA, шт.	440
Число городов с 3G-покрытием Velcom	110
Количество пользователей 3G-интернета Velcom в III кв. 2011 г., тыс. чел.	349,6
Число населенных пунктов, в которых установлены базовые станции Velcom с поддержкой технологии 3G	383
Капитальные затраты Velcom в 2011 г., млн евро	44,9
Прибыль (ЕБИТДА) Velcom в 2011 г., млн евро	106,6
Базовые станции с поддержкой 3G в сети Velcom, шт.	389
Средняя доходность абонента (ARPU) за первые 9 месяцев 2011 г., евро	3,5
Выручка Velcom за первые 9 месяцев 2011 г., млн евро	56,9
Количество пользователей мобильного широкополосного доступа по итогам 2010 г., чел.	143 532
Базовые станции в сети Velcom по итогам мая 2010 г., шт.	3284
Количество абонентов «ПРИВЕТ» в рамках абонентской базы Velcom, тыс. чел.	944

Данные о ценах на окна из ПВХ

Возможные конфигурации окон

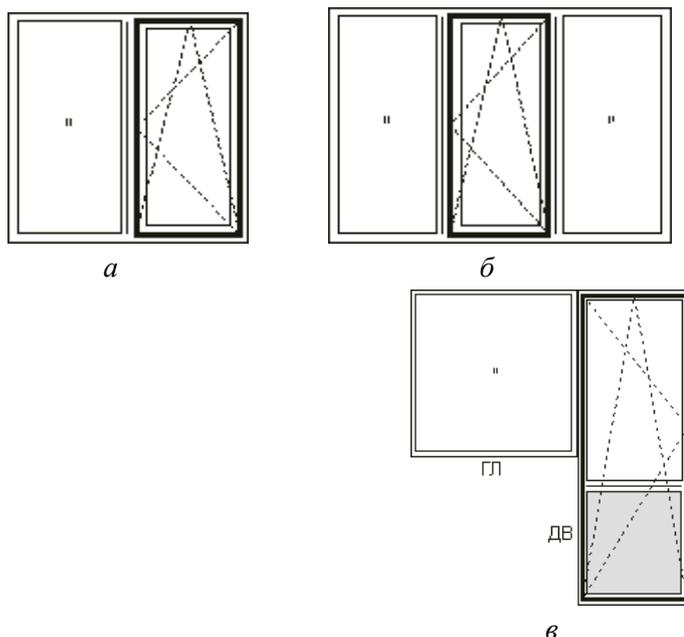


Таблица В.1 – Цены на продукцию СП ООО «Беккер-Систем»

Тип здания	Количество комнат	Конфигурация окна	Размер, мм	Цена, усл. ед.	Цена с установкой, усл. ед.
Панельный дом	1	Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1290 × 1340	238	252
		Трехстворчатое глухое, поворотно-откидное, глухое (фрагмент б рисунка)	2080 × 1340	317	336
		<i>Итого</i>		555	588
	2	Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1290 × 1340	238	252
		Трехстворчатое глухое, поворотно-откидное, глухое (фрагмент б рисунка)	2080 × 1340	317	336
		Трехстворчатое глухое, поворотно-откидное, глухое (фрагмент б рисунка)	2080 × 1340	317	336
<i>Итого</i>			872	923	
	2	Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Балконная скрутка, дверь (фрагмент в рисунка)	680 × 2150	224	237
		Балконная скрутка глухая (фрагмент в рисунка)	1370 × 1350	158	167
		<i>Итого</i>		860	911
	3	Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1290 × 1340	238	252
		Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1290 × 1340	238	252
		Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1290 × 1340	238	252
		Трехстворчатое глухое, поворотно-откидное, глухое (фрагмент б рисунка)	2080 × 1340	317	336
		<i>Итого</i>		1030	1091
	3	Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)	1290 × 1340	238	252
Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)		1290 × 1340	238	252	
Двустворчатое глухое, поворотно-откидное (фрагмент а рисунка)		1290 × 1340	238	252	
Балконная скрутка, дверь (фрагмент в рисунка)		680 × 2150	224	237	
Балконная скрутка глухая (фрагмент в рисунка)		1370 × 1350	158	167	
<i>Итого</i>			1095	1160	

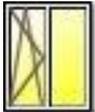
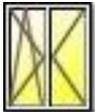
Окончание таблицы В.1

Тип здания	Количество комнат	Конфигурация окна	Размер, мм	Цена, усл. ед.	Цена с установкой, усл. ед.
Кирпичный дом	1	Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Трехстворчатое глухое, поворотнo-откиднoе, глухое (фрагмент <i>б</i> рисунка)	2070 × 1340	316	335
		<i>Итого</i>		555	588
	2	Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Трехстворчатое глухое, поворотнo-откиднoе, глухое (фрагмент <i>б</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Трехстворчатое глухое, поворотнo-откиднoе, глухое (фрагмент <i>б</i> рисунка)	2070 × 1340	316	335
		<i>Итого</i>		794	841
	2	Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Балконная скрутка, дверь (фрагмент <i>в</i> рисунка)	680 × 2150	224	237
		Балконная скрутка глухая (фрагмент <i>в</i> рисунка)	1350 × 1350	167	165
		<i>Итого</i>		858	909
	3	Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Трехстворчатое глухое, поворотнo-откиднoе, глухое (фрагмент <i>б</i> рисунка)	2070 × 1340	316	335
		<i>Итого</i>		1 033	1 094
	3	Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе (фрагмент <i>a</i> рисунка)	1300 × 1340	239	253
		Балконная скрутка, дверь (фрагмент <i>в</i> рисунка)	680 × 2150	224	237
		Балконная скрутка глухая (фрагмент <i>в</i> рисунка)	1350 × 1350	156	165
<i>Итого</i>			1 097	1 162	

Таблица В.2 – Цены на профиль окна из профиля Laoumann и Brugmann в Республике Беларусь, усл. ед.

Рисунок	Размер (ширина × высота), мм	Тип окна	Стекло-пакет	Цена, усл. ед.		Откосы	
				Laoumann	Brugmann	Лист гипсокартонный	Пластик
	1200 × 1400 (кухонное окно)	Одностворчатое поворотнo-откиднoе	Однокамерный	207	230	Панель 40 см	Панель 40 см
			Двухкамерный	223	246	Кирпич 50 см	Кирпич 50 см
	1200 × 1400 (кухонное окно)	Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе	Однокамерный	217	252	Панель 40 см	Панель 40 см
			Двухкамерный	232	267	Кирпич 50 см	Кирпич 50 см
	1200 × 1400 (кухонное окно)	Двустворчатое поворотнoе, поворотнo-откиднoе	Однокамерный	273	314	Панель 40 см	Панель 40 см
			Двухкамерный	286	327	Кирпич 50 см	Кирпич 50 см
	1350 × 1400 (спальня)	Двустворчатое глухое, поворотнo-откиднoе	Однокамерный	229	266	Панель 40 см	Панель 40 см
			Двухкамерный	247	284	Кирпич 50 см	Кирпич 50 см
	1350 × 1400 (спальня)	Двустворчатое поворотнoе, поворотнo-откиднoе	Однокамерный	286	329	Панель 40 см	Панель 40 см
			Двухкамерный	302	344	Кирпич 50 см	Кирпич 50 см

Окончание таблицы В.2

Рисунок	Размер (ширина × × высота), мм	Тип окна	Стекло-пакет	Цена, усл. ед.		Откосы	
				Laoumann	Brugmann	Лист гип- сокартонный	Пластик
	1500 × 1500 (спальня)	Двустворчатое глу- хое, поворотно-откидное	Однокамер- ный	252	292	Панель 40 см	Панель 40 см
			Двухкамер- ный	275	314	Кирпич 50 см	Кирпич 50 см
	1500 × 1500 (спальня)	Двустворчатое пово- ротное, поворотно- откидное	Однокамер- ный	316	362	Панель 40 см	Панель 40 см
			Двухкамер- ный	336	382	Кирпич 50 см	Кирпич 50 см
	2050 × 1400 (окно в зале)	Трехстворчатое глу- хое, поворотно-откид- ное, глухое	Однокамер- ный	305	361	Панель 50 см	Панель 50 см
			Двухкамер- ный	334	390	Кирпич 60 см	Кирпич 60 см
	2050 × 1400 (окно в зале)	Трехстворчатое пово- роттно-откидное, глухое, поворотное	Однокамер- ный	364	426	Панель 50 см	Панель 50 см
			Двухкамер- ный	391	453	Кирпич 60 см	Кирпич 60 см
	Балконная дверь (750 × 2150), глу- хое окно (1370 × 1380)	Балконная группа, дверь поворотно- откидная, окно глу- хое	Однокамер- ный	362	404	Панель 60 см	Панель 60 см

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Абельский, А.** Прикладной маркетинг, или Самоучитель игры в маркетинг : учеб. пособие / А. Абельский. – СПб : Герда, 2000. – 251 с.
- Акулич, И. Л.** Международный маркетинг : учеб. для вузов / И. Л. Акулич. – Минск : БГЭУ, 2007. – 495 с.
- Алексунин, В. А.** Маркетинг : учеб. для вузов / В. А. Алексунин. – М. : Дашков и К°, 2006. – 204 с.
- Алешина, И. В.** Поведение потребителей : учеб. пособие для вузов / И. В. Алешина. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 384 с.
- Андреева, О. Д.** Технология бизнеса маркетинг : учеб. пособие для вузов / О. Д. Андреева. – М. : Дело, 2001. – 224 с.
- Анохина, Н. Н.** Прикладной маркетинг : пособие / Н. Н. Анохина, Г. А. Щербич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 224 с.
- Анурин, В.** Маркетинговые исследования потребительского рынка : учеб. пособие / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб. : Питер, 2004. – 270 с.
- Барановский, С. И.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие для вузов / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Минск : ИВЦ Минфина, 2005. – 299 с.
- Беляевский, И. К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие для вузов / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 320 с.
- Беляевский, И. К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие для вузов / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
- Бурцев, В. В.** Сбытовая и маркетинговая деятельность: тарифные должностные инструкции, внутрифирменные документы / В. В. Бурцев. – М. : Экзамен, 2001. – 224 с.
- Васильев, Г. А.** Поведение потребителей : учеб. пособие для вузов / Г. А. Васильев. – М. : Вузovsky учеб., 2006. – 240 с.
- Вествуд, Дж.** Маркетинговый план / Дж. Вествуд. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с.
- Власова, М. Л.** Социологические методы в маркетинговых исследованиях : учеб. пособие для вузов / М. Л. Власова. – М. : ГУ ВШЭ, 2005. – 710 с.
- Гембл, П.** Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл. – М. : Фаир-Пресс, 2002. – 512 с.
- Глазов, М. М.** Маркетинг предприятия: анализ и диагностика : учеб. для вузов / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – СПб. : Андреев. издат. дом, 2006. – 268 с.
- Голубков, Е. П.** Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 1995. – 192 с.
- Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2000. – 464 с.
- Данько, Т. П.** Управление маркетингом : учеб. для вузов / Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.
- Демченко, Е. В.** Маркетинг услуг : учеб. пособие для вузов / Е. В. Демченко. – Минск : БГЭУ, 2002. – 161 с.
- Дибб, С.** Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб ; под общ. ред. С. Г. Божук ; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с.
- Дурович, А. П.** Практика маркетинговых исследований : учеб. пособие. В 2 кн. Кн. 1. Основные концепции и методы / А. П. Дурович. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 256 с.
- Дурович, А. П.** Практика маркетинговых исследований : учеб. пособие. В 2 кн. Кн. 2. Среда. Рынок. Товары. Конкуренты. Потребители. Коммуникации / А. П. Дурович. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 400 с.
- Ильющенко, Е. В.** Маркетинг на предприятии : учеб. пособие / Е. В. Ильющенко. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 208 с.
- Каменева, Н. Г.** Маркетинговые исследования : учеб. пособие для вузов / Н. Г. Каменева, В. А. Поляков. – М. : Вузovsky учеб., 2006. – 439 с.
- Котлер, Ф.** Маркетинг. Менеджмент : учеб. / Ф. Котлер. – СПб : Питер, 2004. – 800 с.
- Лебедева, О. А.** Маркетинговые исследования рынка : учеб. для вузов / О. А. Лебедева, Н. И. Лыгина. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 192 с.
- Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. для вузов / под ред. В. А. Алексунина. – М. : Дашков и К°, 2006. – 716 с.**
- Никишкин, В. В.** Маркетинг розничной торговли. Теория и методология : учеб. пособие / В. В. Никишкин. – М. : Экономика, 2003. – 210 с.
- Ньюмэн, Э.** Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмэн, П. Каллен ; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – СПб : Питер, 2005. – 416 с.
- Орешенков, А. А.** Маркетинговое управление предприятием : учеб. пособие / А. А. Орешенков. – Витебск : ВГТУ, 2005. – 100 с.
- Основы антикризисного управления предприятиями : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Кожевников, Е. И. Борисов, А. Г. Зубков ; под ред. Н. Н. Кожевникова. – М. : Академия, 2007. – 496 с.**

- Парамонова, Т. Н.** Маркетинг в розничной торговле : учеб.-практ. пособие / Т. Н. Парамонова. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 224 с.
- Песоцкая, Е. В.** Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
- Поведение** потребителя. Практикум : учеб. пособие / авт.-сост. : Т. Н. Байбардина, Л. М. Титкова, Г. Н. Кожухова. – Минск : Новое знание, 2002. – 123 с.
- Полещук, И. И.** Ценообразование и маркетинг : учеб. пособие / И. И. Полещук. – Минск : Мисанта, 1997. – 132 с.
- Разумова, С. В.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие для вузов / С. В. Разумова. – Минск : БГЭУ, 2008. – 375 с.
- Ромат, Е. В.** Реклама в системе маркетинга : учеб. пособие / Е. В. Ромат. – Киев : Студцентр, 2008. – 608 с.
- Салливан, М.** Маркетинг в розничной торговле : [пер. с англ.] / М. Салливан, Д. Эджок ; под ред. Л. Л. Никитиной. – СПб. : Нева, 2004. – 384 с.
- Синяева, И. М.** Маркетинг в коммерции : учеб. / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашкова. – М. : Дашков и К°, 2007. – 548 с.
- Смит, П. Р.** Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П. Р. Смит. – Киев : Знання-Прес, 2003. – 796 с.
- Снабженческо-сбытовая** деятельность : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина [и др.]. – Минск : Техноперспектива, 2004. – 319 с.
- Токарев, Б. Е.** Маркетинговые исследования : учеб. для вузов / Б. Е. Токарев. – М. : Экономистъ, 2007. – 624 с.
- Управление** розничным маркетингом : учеб. пособие ; пер. с англ. под ред. Д. Гилберта. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 571 с.
- Фоксол, Г.** Психология потребителя в маркетинге / Г. Фоксол, Р. Голдсмит, С. Браун ; пер. с англ. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
- Хардинг, Г.** Маркетинг промышленных товаров : учеб. пособие : [пер. с англ.] / Г. Хардинг. – М. : Сирин, 2002. – 272 с.
- Хруцкий, В. Е.** Современный маркетинг : учеб. пособие для вузов / В. Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 528 с.
- Шкардун, В. Д.** Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика : учеб. пособие / В. Д. Шкардун. – М. : Дело, 2007. – 376 с.
- Электронный** маркетинг : учеб. пособие для вузов / под ред. Т. П. Данько, Н. Б. Завьяловой, О. В. Сагиновой. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 377 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 1. Сущность и краткая история бенчмаркетинга.....	5
Тема 2. Виды бенчмаркетинга.....	10
Тема 3. Этапы развития концепции и практики бенчмаркетинга.....	16
Тема 4. Принципы и этапы проведения бенчмаркетинга.	
Бенчмаркетинг как стратегически ориентированное маркетинговое исследование	20
Тема 5. Конкуренция в условиях рынка.....	30
Тема 6. Конкуренция и конкурентная борьба как основной объект бенчмаркетинга.....	41
Тема 7. Бенчмаркетинг и процесс принятия маркетинговых решений.....	54
Тема 8. Бенчмаркетинг продукта.....	58
Тема 9. Оперативный и стратегический бенчмаркетинг.	
Бенчмаркетинг конкурентоспособности организации.....	65
Тема 10. Бенчмаркетинг в оптовой торговле и в логистике.....	67
Тема 11. Бенчмаркетинг в розничной торговле.....	69
Тема 12. Брэндинг и его роль в обеспечении конкурентных преимуществ.....	71
Тема 13. Электронный маркетинг и электронная торговля как сферы бенчмаркетинга.....	73
Тема 14. Бенчмаркетинг в разработке и в создании логотипов.....	86
Тема 15. Современные направления маркетинга и роль бенчмаркетинга в их развитии.....	89
Приложения.....	96
Список рекомендуемой литературы.....	112

Учебное издание

БЕНЧМАРКЕТИНГ

Практикум
для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
специализации 1-26 02 03 07 «Маркетинг предприятий
промышленности»

Авторы-составители:
Бондаренко Валерий Семенович
Харкевич Алексей Михайлович

Редактор В. В. Суздальова
Технический редактор Т. В. Гавриленко
Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 20.11.12. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 7,00. Тираж 150 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.