

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность выбранной темы. Развитие рыночных отношений в России требует от руководителей предприятий умения управлять не только производством товаров, но и сбытом своей продукции на внутреннем и внешних рынках.

Экономическая стабильность любого торгового предприятия зависит от того, сумеет ли оно реализовать продукцию на рынках сбыта. Поэтому необходима деятельность, направленная на изучение конъюнктуры рынка, выявление потенциальных потребностей, требований к потребительским свойствам товаров к качеству, изучение фирм – конкурентов, то есть маркетинговая.

Таким образом, выбранная тема курсовой работы очевидно актуальна для предприятия ООО «Фит» в сложившейся рыночной обстановке.

Предметом данной работы является разработка и совершенствование маркетинговой деятельности ООО «Фит». Объектом является деятельность отделов сбыта и маркетинга предприятия.

Основной целью работы является на основе полученной информации о предприятии и анализе современного рынка определить цели предприятия в целом и отдела маркетинга в частности, разработать стратегии для достижения поставленных целей и описать основные мероприятия плана работы отдела маркетинга, а также определить примерный бюджет выполнения этих мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты планирования на предприятии и разработки плана маркетинга;
- проанализировать деятельность предприятия – ООО «Фит»;
- дать практические рекомендации на основе проведенного анализа деятельности для улучшения маркетинговой деятельности ООО «Фит».

В соответствии с поставленными целями и задачами в работе были рассмотрены теоретические аспекты планирования и основные этапы разработки плана

маркетинга, приведена краткая характеристика основных направлений деятельности предприятия, т.е. сбытовой и еще новой деятельности – маркетинговой. Даны практические рекомендации по применению плана маркетинга на практике, разработан план маркетинга для ООО «Фит» и произведен расчет бюджета и экономическая эффективность от его применения.

В процессе написания курсовой работы были использованы материалы по деятельности сбытовых подразделений, а также материалы публикаций в монографиях и трудах Аникеева С.Н., Дихтль, Багиева Г.Л., Голубкова Е.П. и других авторов.

Также использовались материалы периодической печати, данные отчетности ООО «Фит» за 2013 -2015 гг. и сведения, полученные автором в результате самостоятельно проведенного исследования.

При выполнении работы использовались общенаучные и специальные методы: детализации и обобщения, логический, сравнительный, графоаналитический анализ, математические, статистические методы, экономический анализ, метод наблюдения, опроса и др.

Для раскрытия темы определены структурные части работы: введение, три главы и заключение.

В целом содержание работы направлено на совершенствование маркетинговой деятельности и повышения эффективности деятельности организации в целом.

## **Глава 1. Теоретические основы маркетинговой деятельности на предприятии**

### **1.1 Сущность маркетинга на предприятии**

По мнению Виханского О. «маркетинг (от английского market - рынок) – это комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ»[\[1\]](#).

Данные программы рассматривают и анализируют мероприятия по улучшению товара и его ассортимента, а также изучают мнения покупателей, конкурентов и конкуренции, и обеспечивают грамотную ценовую политику, формированию спроса в торговых организациях.

Процесс управления маркетингом является набором действий и мероприятий, которые организуют деятельность предприятия по продаже его продуктов и услуг. Сюда входят: разработка планов, проектирование, развитие внутренних структур, подготовка и совершенствование регламентирующей документации, планирование и проведение исследований, координация всех подразделений предприятия в русле решения задач продвижения продукта[2].

В ходе работы по регулированию этой деятельности используются все инструменты, помогающие добиться согласованности действий служб, подразделений и отдельных сотрудников. Это распоряжения, приказы, инструкции, целью которых является максимально эффективное решение любых проблем клиента, связанных с направлением работы предприятия[3].

Нам необходимо понять и проанализировать, что такое процесс управления маркетингом. По мнению Бараненко С.П. «процесс управления маркетингом при этом направлен не только на обеспечение согласованности действий отдельных сотрудников и целых подразделений, но и общее направление их мыслей и идей и это является сложной задачей, но если ее удастся решить, то предприятие гарантирует себе успех на рынке»[4].

Автор курсовой работы считает, что планирование в процессе управления маркетингом начинается с исследования рынка, которое включает в себя анализ внутренней и внешней среды предприятия. Такая полученная информация используется для определения проблем и возможностей маркетинга, исследования конъюнктуры рынка, выбора и оценки стратегий маркетинга.

Управлять маркетингом необходимо для того, чтобы завоевать более прочных позиций на рынке по сравнению с позициями конкурентов, путем достижения конкурентных преимуществ. Именно поэтому получение необходимой маркетинговой информации и ее анализа зависит будущего положения любой торговой организации на рынке[5].

В процессе управления маркетингом происходит позиционирование рынка. Это направление маркетинговой деятельности по выбору целевых рынков, предполагает анализ элементов комплекса маркетинга и позиций продуктов на

выделенных сегментах рынка с целью выявления тех параметров, которые способствуют завоеванию конкурентных преимуществ[\[6\]](#).

Затем разрабатывается комплекс маркетинга, который позволяет наилучшим образом удовлетворить потребности целевых рынков. Разработанные мероприятия распределяются между службами предприятия в виде заданий, которые способствуют достижению поставленных целей.

Назначение плана маркетинга состоит в следующем (рис. 1):

Рис. 1. Назначение плана маркетинга[\[7\]](#)

План маркетинга может разрабатываться для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов по отдельным рынкам и по каждому из четырех элементов комплекса маркетинга.

## **1.2 Основные этапы разработки маркетингового плана на предприятии**

Разработка маркетингового плана состоит из нескольких этапов, которые определяют и особенности продвижения на рынок и ценовую политику, а также оптимально реализуют маркетинговую работу на предприятии[\[8\]](#). Рассмотрим данные этапы и представим в рисунке 2.

Рис. 2. Этапы разработки маркетингового плана[\[9\]](#)

1. Анализ. В его ходе изучаются рыночные возможности и среда, выбирается или разрабатывается стратегия продвижения.
2. Выбор рынка. Отбираются целевые рынки на основании анализа уровня спроса, сегментирования, позиционирования товара.
3. Создание специальных программ. Этот комплекс станет одним из главнейших объектов процесса управления маркетингом. Он включает разработку товара, ценообразование, продвижение и распределение. Подробнее остановимся на этом ниже.
4. Реализация программы с использованием стратегического планирования.
5. Контроль. Без этого этапа невозможна корректная оценка процесса управления маркетингом, выявление достоинств и устранение недостатков[\[10\]](#)

Чтобы обеспечить успех на рынке, необходимо комплексное изучение потребителя и его предпочтений[11]. Производитель или дистрибьютор должен убедиться, что его товар актуален и востребован. С этой целью частый пересмотр целей, средств и тактики продвижения совершенно оправдан, если позволяет лучше приспособливаться к ситуации и приносить результат.

В процессе управления маркетингом разрабатывается программа маркетинга, которая играет важную роль при управлении всей маркетинговой структурой предприятия[12].

Программа маркетинга включает перечень мероприятий, реализация которых будет способствовать достижению поставленных перед предприятием целей. План маркетинга удобнее представлять в табличной форме. Причем намечаемые к реализации мероприятия целесообразно разделить на два раздела:

- регулярные (в этом случае срок – периодичность)
- разовые (контрольная дата, отчетность)[13].

Результат может быть выражен как в количественных, так и в качественных показателях деятельности предприятия.

В настоящее время планы маркетинга могут состоять из следующих разделов (рис. 3):

Рис. 3. Разделы плана маркетинга[14]

Все указанные разделы включаются как в долгосрочные, так и в годовые планы, главное же отличие заключается в степени детализации, т. е. годовой план подробно отражает номенклатуру продуктов, объем их производства, цены, издержки, методы продвижения продуктов, формы послепродажного обслуживания потребителей и т. п.

При реализации маркетингового плана на современном предприятии разрабатываются стратегии маркетинга, необходимые каждому отдельному предприятию в зависимости от его положения на рынке и особенностям его деятельности[15].

Наибольшую часть программы маркетинга занимают описание инструментария реализации поставленных целей, т. е. набор конкретных маркетинговых мероприятий по реализации частных конкретных стратегий комплекса маркетинга (рис. 4):

#### Рис. 4. Стратегии комплекса маркетинга[16]

В большинстве маркетинговых программ указываются содержание и план маркетинговых исследований, методика информационного обеспечения, определение потребности в ресурсах (денежных, материальных, трудовых и т.д.).

В заключительной части программы проводится расчет бюджета на ее реализацию, дается предварительная оценка эффективности программы, а так же предусматриваются меры по контролю за ходом их выполнения.

Бюджет маркетинга – раздел плана маркетинга предприятия, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Он является основой планирования продаж, трудовых ресурсов, сырья и материалов, маркетинговой деятельности[17].

Сущность составления бюджета маркетинга заключается в трансформации всех маркетинговых программ, мероприятий, которые включены в план маркетинга, в издержки с последующей компенсацией их из выручки, дохода от реализации товаров (таблица 1).

#### Таблица 1

#### Бюджет маркетинга[18]

Показатели	Тыс. рублей	%
------------	----------------	---

Суммарный доход от продаж, прогнозируемый на год

Наиболее вероятная стоимость продаж

Затраты на:

- продвижение продукта, распределение, обслуживание потребителей,

- з/плата сотрудников и руководителей службы маркетинга

стоимость информации

другие затраты

Суммарные маркетинговые затраты

Чистый доход

Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек товародвижения и маркетинга. Бюджет маркетинга является основой для закупок сырья и материалов, планирования продаж и трудовых ресурсов, маркетинговой деятельности[19].

В целом, из всей системы управления маркетингом автор считает самой важной частью - стратегию и планирование. Именно поэтому во второй главе курсовой работы основным направлением анализа станет анализ планирования маркетинговой деятельности рассматриваемой организации, а также разработка дальнейшего плана маркетинга.

## **Глава 2. Практический анализ маркетинговой деятельности предприятия**

### **2.1 Общие сведения о предприятии ООО "Фит"**

Объектом исследования курсовой работы является предприятие «Фит» в форме общества с ограниченной ответственностью. Общество действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ и иными нормативными актами.

Началом истории бренда ООО «Фит» можно считать 2003 г., когда группа профессиональных мастеров по камню и молодых предпринимателей создала собственное торговое предприятие по реализации изделий из натурального камня. Опыт профессиональных мастеров помноженный на потенциал молодежи позволил нашей компании идти в ногу со временем, воплощая как современные тенденции, так и вековые традиции каменного ремесла.

ООО «Фит» предлагает широкий спектр услуг в области продажи, природного и искусственного камня: гранита, стекла, мрамора, керамогранита, оникса и конгломерата.

Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом, при этом оно приобретает права и обязанности юридического лица с момента государственной регистрации. Может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет гражданские права и несет гражданскую ответственность, необходимую для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

ООО «Фит» учреждено в 2003 г. в соответствии с решением учредителя общества, утвердившего его Устав и подписавшего протокол №1 от 01.09.2009 г.

Устав закрепляет организационно-правовой статус общества, его имущественное положение, порядок образования и компетенцию органов управления и контроля, порядок реорганизации и ликвидации. Устав ООО «Фит» отражает следующие положения:

- общие положения;
- филиалы и представительства;
- цели и предмет деятельности общества;
- правовой статус общества;
- органы управления и контроля;
- имущество и средства общества;
- трудовые отношения и социальные гарантии;

- права и обязанности участников общества;
- порядок реорганизации и ликвидации общества и др.

В соответствии с Уставом цель деятельности общества:

- извлечение прибыли, удовлетворение потребностей граждан, предприятий, учреждений, организацией в работах, товарах, услугах, насыщении ими рынка, реализация социальных и экономических интересов участников и членов трудового коллектива.

Предметом деятельности общества является:

- организация оптовой и розничной торговли разнообразными товарами из натурального камня;
- торгово-закупочная, коммерческая, посредническая деятельность;
- оказание различных видов бытовых услуг;
- организация грузовых перевозок и оказание транспортных услуг населению;
- рекламно-информационная деятельность;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Виды деятельности, подлежащие лицензированию, могут осуществляться только при наличии соответствующей лицензии.

Общество обладает всеми признаками юридического лица:

- имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе,
- вправе в установленном порядке открывать банковские счета – расчетный, валютный и иные на территории Российской Федерации и за ее пределами,
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права,
- может нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество не несет ответственности по обязательствам участников. Участники общества не несут ответственность по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных вкладов [\[20\]](#).

Отношения общества с предприятиями, организациями, учреждениями, органами государственной власти и управления строятся на договорной основе.

В соответствии с уставом органами управления обществом являются:

- общее собрание участников общества - высший орган управления общества;
- генеральный директор – единоличный исполнительный орган общества;
- ревизор – орган контроля финансово-хозяйственной деятельности общества.

В настоящее время основным видом деятельности ООО «Фит» является реализация разнообразных товаров посуды-хозяйственного назначения из натурального камня: фарфоровая, стеклянная, керамическая, пластиковая посуда, металлические изделия, изделия из хрусталя, керамики, разнообразные сувениры и др.

Ассортимент товаров разнообразен: включает около 140 наименований, начиная от недорогих сувениров, керамических кружек до дорогостоящих сервизов из фарфора российских и иностранных производителей. Реализация товаров осуществляется в форме розничных продаж непосредственным потребителям и оптовых продаж для перепродажи или использования.

Реализация товаров осуществляется в специальных помещениях, включающих торговый зал, административные и вспомогательные помещения. Имеется специальное демонстрационное и торгово-технологическое оборудование (витрины, стеллажи, горки, инвентарь и др.), а также офисное, компьютерное оборудование, мебель, оргтехника и проч. Общая площадь составляет около 300 м<sup>2</sup>. Все помещения и транспорт используются предприятием по договору аренды.

Благодаря грамотной ассортиментной политике и связям с крупными поставщиками удается поддерживать умеренный уровень цен, благодаря чему сложился определенный круг покупательских предпочтений как со стороны розничных покупателей, так и оптовых потребителей.

Таким образом, статус и организационно-правовые признаки ООО «Фит» соответствуют требованиям действующего законодательства. Данное предприятие - это торговая организация, основной целью деятельности которой является получение прибыли. Оно обладает всеми признаками юридического лица и имеет необходимую организационную оформленность.

## **2.2 Анализ маркетинговой деятельности предприятия ООО "Фит"**

Мероприятия в плане маркетинга ООО «Фит» можно подразделить на следующие основные блоки:

- мероприятия по сбору коммерческой информации;
- мероприятия по подготовке аналитических материалов по анализу наиболее перспективных сегментов рынка;
- предложения по ассортименту;
- предложения по ценообразованию;
- меры по активизации сбыта продукции;
- предложения по рекламе и отношениям с общественностью (приложение 1).

Далее рассмотрим более подробно некоторые мероприятия плана маркетинга.

В марте 2015 года сотрудники отдела маркетинга проанализировав закономерности покупательского поведения на рынке, оценив существующие на рынке конкурентные товары с точки зрения востребованности их покупателями, было решено изменить ассортимент некоторых видов изделий и внесение новых в номенклатуру продаваемых товаров.

Конечно же, привлечение сторонних организаций для проведения маркетинговых стратегий увеличивает расходы предприятия на маркетинг, но это может компенсироваться за счет получения более полной информации и анализа на рынке, чем тоже самое, но силами предприятия. Основная проблема отдела маркетинга – отсутствие высококвалифицированных специалистов по маркетингу.

Предложения по ассортименту выпускаемой продукции.

Сотрудники отдела маркетинга постоянно должны проводить работу по выявлению претензий, поступающие от потребителей. Рекомендуются для этого завести журнал учета претензий. В конце установленного на предприятии отчетного периода подготавливается сводный отчет по претензиям к качеству продаваемой продукции ООО «Фит», например, за месяц.

Также необходимо проводить исследования мнений потребителей о потребительских свойствах продукции ООО «Фит» с использованием метода слепого тестирования. Сроки проведения данных исследований определяются в соответствии с планом работы отдела маркетинга на год. Результаты этого исследования предоставляются инженером по маркетингу по направлениям, в испытательную лабораторию. Проведение таких исследований должно проводиться не реже четырех раз в год. Данные тестирования – один из важнейших рычагов

воздействия маркетинга.

Предложения по ценообразованию.

Кроме качественных показателей на конкурентоспособность продукции влияет и ценовая политика предприятия. Потребителя не интересуют издержки – это забота продавца, хочешь выжить в конкурентной борьбе – снижай издержки и выходи по этому показателю на современный уровень.

На политику ценообразования большое влияние оказывают цены конкурентов и их возможная реакция на изменение цен конкурента – важный элемент ценообразования ООО «Фит».

Для новой продукции рекомендуется выбрать политику уровня цен – “внедрения на рынок”. При формировании цены необходимо заложить рентабельность – 10-15% к себестоимости. Данная политика будет направлена на поддержание достаточно низких цен на период изучения спроса, на преодоление конкуренции других фирм и на быстрое расширение спроса и продаж.

Разработка и совершенствование ценовой политики ООО «Фит» включает сбор и анализ отпускных цен. Данная работа должна проводиться сотрудниками отдела маркетинга постоянно. В маркетинговую деятельность должны вовлекаться торговые агенты. Результаты анализа в разрезе регионов должны оформляться в виде аналитической записки и предоставляться в установленном порядке руководству ООО «Фит».

Меры по активизации сбыта ООО «Фит».

Мероприятия по совершенствованию каналов товародвижения включают данные о количественном составе и структуре мелкооптовой и розничной сети и представленности продукции ООО «Фит» в мелкооптовой и розничной сети, которые должны собираться и предоставляться в отделе маркетинга сотрудниками сбытового отдела по запросу инженера по маркетингу в течение 30 дней со дня получения запроса.

Запросы, мнения, претензии характеристики удовлетворенности представителей оптовой, розничной торговли должны собираться в ходе:

- специальных маркетинговых исследований, выполняемых в соответствии с планом работ отдела маркетинга на год;

- повседневных контактов агентов по продажам с представителями оптовой, мелкооптовой и розничной торговли.

Информация, полученная в ходе таких контактов, должна предоставляться руководителям отделов сбыта и маркетинга.

Предложения по совершенствованию системы торговых агентов.

Всю работу с торговыми агентами следует строить исходя из решений трех главных задач: поиск, обучение, координация и контроль. Если поиском и контролем за их работой занимается непосредственно начальник отдела сбыта, то обеспечением их рекламно – информационными материалами, обучением и инструктажем должен заниматься инженер по маркетингу. Именно сотрудники отдела маркетинга должны разработать методические рекомендации по тому, как агенту вести переговоры с клиентами, какие аргументы в беседе с ними следует использовать и т.п.

Кроме этого для улучшения работы торговых агентов необходимо постоянно повышать квалификацию сотрудников (проводить и принимать участие в семинарах, курсах и т.д.).

Отдельного обсуждения заслуживает организация отношений по обслуживанию потребителей при отпуске продукции. И здесь на первый план, помимо доброжелательного отношения к каждому клиенту, выходит и сама организация процесса отпуска продукции.

Для этого рекомендуется строительство торгового блока (или переоборудование свободной площади) с выставочным залом. Можно пригласить потребителя посетить демонстрационный зал, передать им для ознакомления новые рекламные или другие материалы.

Игнорирование указанных предложений может негативно отразиться на имидже предприятия, что чревато потерей клиентов.

Предложения по формированию спроса и стимулированию сбыта.

По результатам проведенного анализа маркетинговой деятельности предприятия было выявлено, что предприятие недостаточно уделяет внимание мероприятиям по формированию спроса и стимулирования сбыта. Незначительно используются такие рекламные носители, как телевидение, реклама на местах продажи (вывески, плакаты) и наружная реклама.

Предложенные мероприятия рекламной кампании восполняют данный пробел в деятельности предприятия.

Разработанная коммуникационная стратегия включает подготовку и прокат рекламных роликов на ТВ, радио, размещение рекламной информации в средствах массовой информации, установка наружной рекламы в наиболее посещаемых местах, проведение конкурсов, презентаций, участие в выставках ярмарках, использование возможностей электронной сети Интернет (размещение собственной информации и получение данных о деятельности конкурентных производителей и т.п.) и т.д.

Главной целью применения данной стратегии является ознакомление покупателей с продукцией ООО «Фит», создание и продвижения имиджа предприятия, как надежного и преуспевающего партнера.

В заключительной части программы проводится расчет бюджета на ее реализацию, дается предварительная оценка эффективности программы, а также предусматриваются мероприятия по контролю за ходом их выполнения.

## **Глава 3. Совершенствование маркетинговой деятельности и разработка новой маркетинговой стратегии**

Разработка маркетинговой стратегии состоит из нескольких этапов:

1. Этап исследования,
2. Этап реализации,
3. Этап внедрения,
4. Этап определения эффективности маркетинговой стратегии.

На этапе исследования компания использовала следующие методы:

1. Изучение узнаваемости,
2. Поиск по базам данных,
3. Работа команды экспертов.

Программа и календарный план маркетинговой стратегии взаимодействия с торговыми агентами (таб. 2):

Таблица 2

Программа и календарный план маркетинговой стратегии взаимодействия с торговыми агентами

№	Маркетинговая стратегия	Сроки
1.	Приглашение генеральных директоров и торговых агентов на пред-прессовые показы и обучения по новым моделям.	Январь
	Приглашение руководства торговых агентов на зарубежные выставки.	В течение года
	Презентация новинок и усовершенствований.	Февраль
	Интервью руководства предприятия для региональных СМИ.	Март-апрель
	Проведение региональных выставок (M days).	В течение года
	Разработка PR проектов на территориях.	В течение года
	Рассылка пресс-релизов одновременно с отправкой в СМИ.	В течение года
	PR консультации торговых агентов по работе с региональной прессой.	Май-июнь

Основные способы прямого PR взаимодействия с покупателями и обществом следующие:

1. Интернет-сайт
2. буклеты, брошюры, видеоматериалы
3. кинофильмы product placement
4. PR поддержка прямых продаж
5. горячая линия «Фит»
6. спонсорство
7. Фит Magazine
8. Публичные выступления руководства компании

Программа и календарный план маркетинговой стратегии взаимодействия с покупателями и обществом (таб. 3):

Таблица 3

Программа и календарный план маркетинговой стратегии взаимодействия с покупателями и обществом

№ Программа	Сроки
Создание блока на сайте для исследования мнения потребителей о новых продуктах «Фит».	Январь
Издание единого прайс-листа на товары «Фит» в виде буклета.	Январь - февраль
Приглашение руководителей компаний — корпоративных клиентов «Фит» на культурные мероприятия, спонсируемые «Фит».	Лето

Продолжение выпуска Фит Magazine с частотой не менее 1 выпуска в квартал. В течение года

Организация выступления руководства компании на крупных конференциях и бизнес-форумах, в радио-передачах, на презентациях «Фит» и торговых агентов В течение года

Канал коммуникации — специальный маршрут или технология, используемые для передачи сообщения получателю.

К основным каналам коммуникации «Фит» относятся беседа лицом к лицу, письмо, факс, электронная почта, афиша, брошюра, видео и т. п.

Для того чтобы организовать высококачественное, квалифицированное и плодотворное исследование был разработан определенный план. С помощью разработанного плана выявили позиции, взгляды непосредственных покупателей – жителей к бренду «Фит» (таб. 4).

#### Таблица 4

План маркетингового исследования - отношение к бренду «Фит»

Этап исследования	Содержание этапа Исследования
Разработка концепции исследования	
Определение проблемы	Исследование предпочтений покупателей при выборе изделия

Постановка целей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить предпочтения клиентов при выборе для покупки</li> <li>2. Определить основные поводы для выбора, в котором совершается приобретение.</li> <li>3. Определить наиболее популярные места для совершения покупок.</li> <li>4. Определить среднестатистического покупателя, совершающего покупку</li> <li>5. Определить отношение покупателей к розничным сетям.</li> <li>6. Определить отношение покупателей к ТМ «Фит».</li> </ol>
Формулирование рабочих гипотез исследования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основное предпочтение при совершении приобретения.</li> <li>2. Опыт предыдущих покупок в наибольшей степени влияет при выборе.</li> <li>3. Основным критерием при выборе является качество.</li> </ol>
Отбор источников информации	
Вторичные источники	Данные из периодических изданий, учебников и сети Интернет
Первичные источники	Данное исследование предполагает сбор первичной информации.

Для того, чтобы эффективно решить поставленные перед предприятием, а в первую очередь, отделом маркетинга, цели и задачи необходимо выбрать стратегию развития (расширения) деятельности «Фит».

Цель стратегии маркетинга должна состоять в увеличении доли предприятия на рынке Московской области, в активном продвижении на рынок новых видов

изделий и неуклонном повышении качества и стойкости выпускаемой продукции.

В настоящее время «Фит» применяет стратегию “развитие рынка”. Суть, которой сводится к поиску новых рынков сбыта для продаваемой продукции. Но надо отметить, что география поиска не достаточно эффективна, потому что вся работа ведется “в слепую”. Никакого предварительного анализа и исследований не проводится. Использование такой стратегии для предприятия не только рискованно, но и требует много финансовых средств.

В то время когда все усилия направлены на поиск новых рынков – рынки, с которыми предприятие работало раньше остались бесхозными, т.е. сложилась такая ситуация: многие клиенты «Фит» не продлили в 2009 году договоров. Причины сложившейся ситуации не анализировались.

Для решения возникших проблем предлагается использовать комбинацию двух стратегий в деятельности предприятия: стратегию “совершенствования рынка” и стратегию “развития рынка”. В отделе сбыта имеется уже готовая база данных реальных и потенциальных клиентов осталось применить мероприятия директ – маркетинга, т.е. почтовую рассылку, телефонный маркетинг. Тем самым сократив расходы на поиск, установление контактов с клиентами, которые проводятся спонтанно и “в слепую”.

Маркетинговая стратегия предприятия должна включать:

- стратегию позиционирования продукции по критериям “цена – качество” в разрезе объективных показателей и восприятия потребителями;
- определение стратегически важных сегментов рынка.

Применение на практике рекомендованной комбинации стратегий способствует комбинации коммерческих и маркетинговых усилий на меньшем числе рынков в целях эффективного использования ограниченного количества ресурсов, которые предприятие может выделить на осуществление маркетинговой деятельности. Данная стратегия является общей для всего предприятия, она утверждается генеральным директором после рассмотрения на собрании акционеров «Фит». Желательно принять данную стратегию на пять лет, и пересматривать (изменять или нет) ежегодно.

Исходя из выбранной маркетинговой стратегии деятельности на рынке выбирается стратегия по отношению к продукту. Для завоевания наибольшей доли рынка рекомендуется и в дальнейшем использовать стратегию “низких издержек”, т.е.

достижение конкурентных преимуществ за счет более дешевого сбыта продукции. После завоевания определенной доли рынка, например, 40% – на рынке города Москва и 20% – на рынке Московской области, предприятие может применить стратегию “лидерства”, делая акцент на известность торговой марки изделий и высокое качество.

В области продвижения продукции в настоящее время используется стратегия “проталкивания”, т.е. основная работа ведется с организациями розничной и оптовой торговли. Предприятие возлагает на этих клиентов все мероприятия по продвижению продукции до конечного потребителя.

С учетом сложившейся ситуации рекомендуется провести сотрудникам отдела маркетинга мероприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта, т.е. применить стратегию “вытягивания”. При эффективной реализации данной стратегии у потребителей (конечных) возникает желание купить изделия предприятия, они начинают требовать данную продукцию от предприятий розничной и оптовой торговли – «Фит».

Выбранные стратегии детализируются и конкретизируются в программу маркетинга, которая содержит мероприятия способствующие достижению поставленных целей плана маркетинга.

В ООО «Фит» используются внешние и внутренние средства рекламы. Из внешних носителей применяется печатная и уличная реклама. Для этого используются следующие средства: рекламные листовки, плакаты, буклеты, календари, световая реклама, вывески, указатели.

Применение радиотелевизионных средств обходится дорого, поэтому руководство считает нецелесообразным их использование.

Анализ показал, что применение средств уличной рекламы в ООО «Фит» в целом соответствует основным требованиям: уличная реклама хорошо сочетается с внешней средой, выглядит вполне эстетично, соответствует своему объекту. Кроме того, внешний вид уличной рекламы гармонично сочетается с внутренним видом магазина и включает в себя его характерные отличительные элементы, правильно выбрана цветовая гамма уличной рекламы.

Предлагается организовать рекламу «бегущей строкой», например, по телеканалу «СТС» в течение 1 месяца. Этот канал собирает большую аудиторию, кроме того «бегущая строка» сочетается с просмотром передачи и не вызывает желание

переключиться на другой канал во время демонстрации рекламного ролика. Важен напоминающий эффект - повтор «бегущий строки». Стоимость такого вида рекламы – 280 руб. слово при выходе в эфир 48 раз в течение дня. Общая стоимость рекламы небольшого формата (например, «Большой выбор: посуда, сувениры, подарки») составит около 15000 руб. Наиболее целесообразно организовать рекламу перед наступлением праздников, когда спрос на подарки и сувениры повышается.

Основными видами внутренней рекламы, применяемой в ООО «Фит», являются витринно-выставочная реклама и устное предложение. Именно они играют главную роль в данном торговом предприятии.

Проведенный опрос покупателей показал, что примерно 35% из них ищут «что-то», например, для подарка, 20% точно знают, что хотят купить, но могут совершить покупку и в другом магазине, 30% зашли просто «посмотреть» без намерений что-либо купить и только 15% пришли совершить покупку именно в данном магазине.

Таким образом, реальными покупателями являются только 15% посетителей магазина, 55% имеют покупательские намерения и являются потенциальными покупателями, а 30% посетителей магазина намерений о покупке не имеют, но могут стать покупателями при соответствующих усилиях продавца.

Эти данные подтверждают, что в ООО «Фит» организация витринно-выставочной рекламы и устное предложение имеют очень важное значение.

Для стимулирования покупателей необходимо применять лотереи, розыгрыши, конкурсы, скидки для постоянных клиентов, а также при разовой покупке на значительную сумму и др.

Целесообразным представляется выпуск дисконтных карт, себестоимость которых невелика (например, в типографии «Грейд-Принт» 2 руб. за 1 шт. при выпуске 1000 шт.), а отдача может дать большой эффект.

Выдача дисконтных карт осуществляется при покупке товара на сумму свыше 2500 руб. Предлагается следующая схема дисконтирования:

- вторая покупка – скидка 2%,
- третья покупка – скидка 3%,
- четвертая покупка – скидка 4%,
- пятая и все последующие покупки – скидка 5%.

Также при покупке товара на сумму свыше 5 тыс. руб. делать небольшие подарки (2 - 3% от стоимости покупки).

При разовой покупке на сумму 5000 руб. и выше – скидка (подарок) 5%.

Совокупные разовые затраты на рекламу и стимулирование покупателей составят около 17000 руб. (15000 + 2000), что составляет всего 0,06% от объема продаж в 2011 г. Источником финансирования этих затрат является чистая прибыль предприятия, по отношению к которой доля затрат составляет 0,5%. Можно прогнозировать, что расходы будут незначительны, а реальная отдача выразится в заметном увеличении объемов продаж, а следовательно, и прибыли предприятия.

Считаем, что реклама и стимулирование покупателей должны осуществляться постоянно, поэтому для поддержания объема продаж необходимы постоянные отчисления на рекламу, зависящие от этого объема.

Поскольку в ООО «Фит» давно не давали рекламу, то считаем целесообразным вначале провести ударную рекламу, когда все мероприятия максимально концентрируются во времени, а затем возможна пауза или проведение низкозатратной поддерживающей рекламы.

В дальнейшем считаем необходимым для поддержания имиджа предприятия и напоминания потребителям использовать монотонную рекламу. При ней затраты следует распределять равномерно в течение года без подъемов и спадов.

Полагаем, что в результате внедрения рекомендуемой программы выручка от продаж увеличится за счет этих факторов не менее чем на 10%.

Выполним прогноз основных экономических показателей предприятия на 2016 г.

1. Ожидаемый объем продаж составит:

$$30221 \times 1,10 = 33243 \text{ тыс. руб.}$$

2. Валовая прибыль при сохранении среднего уровня торговой надбавки 33,4 % составит:

$$33243 \times 0,334 = 11103 \text{ тыс. руб.}$$

3. Коммерческие расходы (70% относятся к переменным, а 30% - к постоянным) составят:

- переменные расходы

$$6024 \times 0,7 \times 1,10 = 4638 \text{ тыс. руб.}$$

- постоянные расходы

$$6024 \times 0,3 = 1807 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма коммерческих расходов составит:

$$4638 + 1807 = 6445 \text{ тыс. руб.}$$

4. Прибыль от продаж составит:

$$11103 - 6445 = 4658 \text{ тыс. руб.}$$

Данные прогноза основных показателей деятельности предприятия приведены в таблице 15.

Таблица 15

Прогноз показателей деятельности ООО «Фит» на 2016

Показатели	2014	2016 прогноз	Отклонения	
			+ ; -	%
1. Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	30221	33243	3022	110,0
2. Валовая прибыль, тыс. руб.	10090	11103	1013	110,0
3. Уровень валовой прибыли, %	33,4	33,4	-	-
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	6024	6445	421	107,0
5. Уровень расходов, %	19,9	19,4	-0,5	-

6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	4066	4658	592	114,6
7. Уровень прибыли от продаж, %	13,5	14,0	0,5	-

Таким образом, увеличение объема продаж в результате внедрения предлагаемых мероприятий на 10% позволит получить дополнительную денежную выручку в сумме 3022 тыс. руб., дополнительную валовую прибыль 1013 тыс. руб. при уровне торговой надбавки 33,4%. При этом уровень коммерческих расходов снизится на 0,5%, темп роста составит 107,0%. Это может увеличить прибыль от продаж на сумму 592 тыс. руб., темп роста составит 114,6%. Уровень рентабельности продаж повысится на 0,5%. После необходимых расчетов и платежей часть полученной прибыли может быть направлена на развитие предприятия, материальное и социальное поощрение работников, способствовавших увеличению выручки.

В целом внедрение мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности в ООО «Фит» будет иметь необходимую эффективность.

## **Заключение**

В ходе написания данной курсовой работы мы пришли к следующим выводам:

Управление маркетинговой деятельностью предприятия – важнейшая составляющая управления бизнесом. Управление маркетингом часто определяют, как профессиональную деятельность, или процесс управления компанией, включающий в себя анализ рыночных возможностей, выбор целевого рынка или нескольких, разработку комплекса маркетинга и проведение маркетинговых мероприятий с целью достижения основных задач компании. Управление маркетинговой деятельностью имеет свой субъект (специалисты, руководство компании) и объект – аналитическая и исследовательская деятельность по выбору позиции на рынке, где фирма представляет свой продукт, рекламу и ценовую политику. В соответствии с масштабностью задач, стоящих перед компанией, различают стратегическое и тактическое управление маркетингом. Стратегическое управление маркетингом состоит в обеспечении согласования потенциала фирмы и существующей рыночной ситуации, и осуществляется при помощи решения таких задач, как расширение рынка сбыта, выход на новые рынки, выпуск и продвижение

на рынке нового продукта, расширение сферы влияния на рынке.

Отрасль и сегмент рынка, в котором работает ООО «Фит», являются прибыльными и обладают перспективой развития. Необходимость в изменении профиля фирмы или смене сегмента рынка отсутствуют.

ООО «Фит» занимает стабильную позицию на рынке. Для сохранения данной ситуации и повышения эффективности сотрудничества компании необходимо выполнять свои обязательства, особенно в части оплаты за полученную продукцию и сроков и объемов отгрузки продукции покупателям.

Таким образом, используя результаты расчетов, менеджеры ООО «Фит» для принятия обоснованных управленческих решений в процессе текущей деятельности, а также при разработке стратегии развития предприятия могут воздействовать на отдельные показатели, анализируя происходящие количественные изменения взаимосвязанных показателей.

Основным недостатком, препятствующим развитию фирмы и повышению эффективности ее деятельности, является нерациональная система разработки и принятия управленческих решений. В наибольшей степени это выражается в отсутствии экономически обоснованной стратегии развития фирмы. В результате чего управление основными функциональными областями организации происходит неэффективно.

Таким образом, существует необходимость в разработке маркетинговой стратегии ООО «Фит», которая позволит устранить существующие проблемы и повысить эффективность управленческих решений на предприятии.

## **Список использованной литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая принята Государственной Думой 21.10.94, часть вторая принята Государственной Думой 22.12.95. – М.: Издательство «Новая Волна», 1996. – 512 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.- Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.
3. Бакальская Е., Дуванова Е. Устойчивость торговых предприятий: теоретические и практические аспекты // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - № 12.

4. Бараненко С.П., Яхъяев М.А., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2011.
5. Баринов С.В. Маркетинг на предприятии: Учебное пособие. – М.: МрКат, 2015.
6. Батурин В.К. Общая теория управления: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
7. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012.
8. Варламова З.Н. К построению типологий организационных компетенций//Экономика Крыма, №1 (34), 2011.
9. Виханский О. Стратегический маркетинг. - М.: МГУ, 2010.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.
11. Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2011.
12. Маркетинг: Учебник / под ред. Максимцова М.М., Комарова М.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
13. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010.
14. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник / Под общ. ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2008.
15. Яненко Я.В. Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий.- М.: ЛитРес, 2010

## Приложения

Основные мероприятия по реализации плана маркетинга на 2015 год

№	Мероприятия	Сроки	Стоимость, Ответственные у.е.
1. Мероприятия по сбору коммерческой информации			
1.	Обеспечить отдел маркетинга компьютером и другой оргтехникой	Январь	Ген.дир1500

2.	Провести оценку потенциальной емкости рынка. Сегментацию проводить не только по географическому признаку, но и по потребительскому уровню.	Февраль	Нач. отдела Договорная маркетинга
3.	Сбор информации по потребителям	Постоянно	Нач. отдела 450 маркетинга
4.	Разработка рекомендаций по интенсивности маркетинговой работы с учетом регионального признака	Постоянно	Нач. отдела маркетинга
5.	Сбор информации по поставщикам: командировки телефонный опрос анкетирование	1 раз в месяц	Нач. отдела 200 снабжения
6.	Сбор информации по конкурентам: составить списки по конкурентам	1 раз в месяц	200
	составить перечень сильных и слабых сторон конкурентов по сравнению с ООО «Фит»		
	разработать рекомендации по взаимоотношениям с этими предприятиями		Нач. отдела маркетинга
	определить регионы влияния наиболее крупных конкурентов		

## 2. Мероприятия по подготовке аналитических материалов по анализу наиболее перспективных сегментов рынка

1.	Проанализировать потребителей ООО «Фит» с выделением наиболее приоритетных	март	Нач. отделов маркетинга, сбыта	50
2.	Пересмотреть порядок обмена маркетинговой информации между отделами	февраль	Ген.дир. Нач. отдела маркетинга	
3.	Создание структуры и оперативное ведение компьютерных баз данных по потребителям, конкурентам, поставщикам	1 раз в квартал	Нач. отдела маркетинга	50
4.	Мероприятия по позиционированию ООО «Фит» на региональных и новых рынках	1 раз в квартал	Нач. отдела маркетинга	50

## 3. Предложения по ассортименту выпускаемой продукции

1.	Формирование плана продаж	1 раз в месяц	Нач. по произ-ву	50
----	---------------------------	---------------	------------------	----

	Формирование и совершенствование оптимального ассортимента		
	анализ покупательского спроса по ассортименту		
2.	разработка предложений по ассортименту	Еже-месячно	Нач. отдела маркетинга 50 Договорная
	анализ претензий, поступающих от потребителей		
	исследования мнений потребителей о потребительских свойствах продукции ООО «Фит»		
3.	Разработка дизайнерского оформления продукции:	Еже-месячно	Нач. отдела маркетинга 100-200
	разработка новых видов этикетки		
	использование нового вида тары.		Реклам. аген-во
4.	Проведение мероприятий по улучшению качества продукции	Постоянно	Технологи, маркетологи
5.	Разработка рекомендаций по продаже новых видов изделий		Нач. отдела маркетинга

4. Предложения по ценообразованию

Совершенствование ценовой политики ООО «Фит»:

- |    |   |             |            |
|----|---|-------------|------------|
| 1. | сбор и анализ отпускных цен конкурентов   | Нач. отдела | 100        |
|    | сбор и анализ оптовых и розничных цен на продукцию ООО «Фит» и конкурентов в разрезе регионов | Поступила   | маркетинга |
|    | обработка данных о восприятии цен потребителями   |             |            |

5. Меры по активизации сбыта

- |    |  |                                      |    |
|----|--|--------------------------------------|----|
| 1. | Создание и совершенствование каналов товародвижения и распространения изделий: | Нач. отделов<br>сбыта,<br>маркетинга | 50 |
|----|--|--------------------------------------|----|

анализ эффективности деятельности существующих сбытовых каналов товародвижения		
предложение создания новых сбытовых подразделений		
акции и мероприятия по стимулированию участников оптовой, мелкооптовой и розничной сети		800
исследования перспективности развития сбытовой деятельности в конкретных регионах		6000 13100
анализ запросов, претензий, мнений и характеристик удовлетворенности представителей оптовой и розничной торговли		
развитие фирменной торговли в крупных городах		
закупка передвижных установок		
Совершенствование системы торговых агентов:		Нач. отдела
закрепить за каждым агентом определенный регион зоны реализации	До 1.03.	сбыта, нач. отдела маркетинга

2.

увеличить объем реализации по  
существующим договорам

	Постоянно	
составить план продаж на месяц		50
по объему и ассортименту и	Ежемесячно	
выдать задание торговым агентам		

Совершенствование механизма  
отпуска продукции:

вежливое, качественное и быстрое обслуживание покупателей, оперативное оформление документов		7000
---	--	------

3.

строительство торгового блока с выставочным залом, в т.ч.	Постоянно	Нач. отдела	100
дизайнерская разработка проекта и определение стоимости	Май	сбыта	10
			6890

определение подрядчика

строительство зала и приемка  
работ

#### 6. Предложения по рекламе и отношениям с общественностью

1.	Разработка рекламной стратегии предприятия	01,01,00	Нач. отдела маркетинга	50
----	---	----------	------------------------------	----

2.	<p>Разработка концепции фирменного стиля:</p> <p>фирменного цвета</p> <p>композиции буклета, проспекта, конверта, элементов фирменных секций и помещений</p>	Март-апрель	Нач. отдела маркетинга, художник	15
3.	<p>Разработка нескольких вариантов слогана и использование лучшего из них в рекламных акциях</p>	март	Нач. отдела маркетинга	5
4.	<p>Разработка рекламных текстов для печатной продукции, публикаций в СМИ, PR, а также директ-маркетинг акций и мероприятий</p>	Март-апрель	Нач. отдела маркетинга	100
5.	<p>Издание рекламной продукции, каталога и буклета</p>	Апрель	Нач. отдела маркетинга	587
6.	<p>Подготовка и прокат рекламных роликов на ТВ, радиостанциях</p>	апрель		5745,68
7.	<p>Разработка концепции участия в выставках и ярмарках:</p> <p>выработка критериев участия в них</p> <p>концепция экспозиции</p> <p>расчет стоимости участия</p>	март	Нач. отдела маркетинга	50

8.	Выявление наиболее эффективных средств рекламы и составление медиаплана	Март-апрель	Нач. отдела маркетинга	100
	Размещение рекламы в СМИ	Постоянно		5140
	Установка наружной рекламы в наиболее посещаемых местах			2120
9.	Участие в выставках, ярмарках	Постоянно		1975
10.	Составление тематико-финансового плана рекламных мероприятий на год с разбивкой по кварталам	январь	Нач. отдела маркетинга	100
9.	Разработка предложений по осуществлению горизонтальной рекламы, т.е. проведению конкурсов, презентаций, дегустаций и других мероприятий по PR	Апрель, май, сентябрь, ноябрь	Нач. отдела маркетинга	100

Разработка мероприятий по  
Директ-маркетингу:

1. мероприятия:

определение списка рассылки  
почтовых отправлений  
потенциальным и существующим  
клиентам

100

разработка дизайна почтового  
отправления

1 раз в  
квартал

Нач.  
отдела  
марке-тинга

1345

рассылка, в т.ч. по электронной  
почте

100

100

проведение анализа откликов на  
отправления;

2. публикация рекламных  
объявлений с отрезными купонами;

3. приложения к газетам;

4. телефонный маркетинг.

Мониторинг рекламы основных  
конкурентов ООО «Фит», выявление  
слабых и сильных сторон

1 раз в  
квартал

Нач.  
отдела  
маркетинга

100

Оценка эффективного  
использования рекламных средств  
предприятия и оперативная  
корректировка медиаплана

Ежеме-ся

Нач.  
отдела  
маркетинга

50

10.

11.

12.

	Разработка плана мероприятий по формированию положительного имиджа предприятия:		
13.	приглашение дизайнеров для разработки внешнего вида помещений и офисов	май	Нач. отдела маркетинга 15000
	приобретение офисной мебели		
	замена существующей оргтехники на более современную		
	Разработка программы по стимулированию сбыта		
14.	формирование фокус группы	Май-июнь	Нач. отдела маркетинга 150
	проведение тестирования образцов		
	организация конкурсов, игр и т.д.		
	применение купонов, зачетных талонов и т.д.		

1. Виханский О. Стратегический маркетинг. - М.: МГУ, 2010.- с.190 [↑](#)
2. Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. - М.: Юрайт, 2011. - с .19 [↑](#)
3. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2012.- с .116 [↑](#)
4. Бараненко С.П., Яхъяев М.А., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Менеджмент организации: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2011. - с.111 [↑](#)

5. Яненко Я.В. Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий.- М.: ЛитРес, 2010 – с .33 [↑](#)
6. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник / Под общ. ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2008. – с.84 [↑](#)
7. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012.- с.37 [↑](#)
8. Батурин В.К. Общая теория управления: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с .334 [↑](#)
9. Варламова З.Н. К построению типологий организационных компетенций//Экономика Крыма, №1 (34), 2011.-с.75 [↑](#)
10. Маркетинг: Учебник / под ред. Максимцова М.М., Комарова М.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с .116 [↑](#)
11. Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2011. – с .453 [↑](#)
12. Бакальская Е., Дуванова Е. Устойчивость торговых предприятий: теоретические и практические аспекты // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - № 12.- с .18 [↑](#)
13. Маркетинг: Учебник / под ред. Максимцова М.М., Комарова М.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с.90 [↑](#)
14. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с.87 [↑](#)
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – с .76 [↑](#)

16. Маркетинг: Учебник / под ред. Максимцова М.М., Комарова М.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с.90 [↑](#)
17. Яненко Я.В. Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий.- М.: ЛитРес, 2010 – с.54 [↑](#)
18. Бараненко С.П., Яхъяев М.А., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2011. – с.40 [↑](#)
19. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.- Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – с .18 [↑](#)
20. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.- Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – с/74 [↑](#)