Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
подпись инициалы, фамилия
«_____»_____2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06.02. Маркетинг в торговой деятельности
код и наименование специальности

Разработка стратегии маркетинга предприятия
сферы ресторанного бизнеса.
На материалах ООО «АРМ»
тема

Научный руководитель	_____д.э.н., профессор подпись, дата должность, ученая степень	Е. В. Щербенко инициалы, фамилия
Выпускник	_____ подпись, дата	К.А. Козлов инициалы, фамилия
Рецензент	_____к.э.н., доцент подпись, дата должность, ученая степень	Е.В. Щербенко инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____ подпись, дата	Е. В. Щербенко инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Ю.Ю. Суслова
(подпись)
« » 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту (ке) Козлову Кириллу Александровичу _____
(фамилия, имя, отчество студента(ки))
Группа МРК -11-2з Направление подготовки 38.03.6.02 "Торговое дело" профиль «Маркетинг в торговой деятельности»
Тема выпускной квалификационной работы «Разработка стратегии маркетинга предприятия сферы ресторанного бизнеса. На материалах ООО «АРМ»
Утверждена приказом по университету № 10069/с от 25.12.2015 г.

Руководитель ВКР _Е.В. Щербенко профессор кафедры ТДиМ_____
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР

а) труды отечественных и зарубежных авторов по материалам исследования
б) статистическая отчётность
в) организационно-распорядительные документы предприятия
г) бухгалтерская отчётность
д) материалы собственных исследований

Перечень разделов ВКР

Введение
Глава1. Теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии
Глава 2. Анализ факторов формирования стратегии маркетинга на предприятии ООО «АРМ»
Глава 3. Разработка маркетинговой стратегии ООО «АРМ»
Заключение.
Список использованных источников.
Приложения.

Перечень графического материала:

1. Направления формирования маркетинговой сратегии.
2. Организационная структура предприятия
3. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности
4. Показатели комплекса маркетинга
5. Анализ цен на продукцию ассортимента предприятия
6.Группировка результатов оценки спроса на продукцию предприятия
7. Конкурентный анализ ситуации предприятия
8. Рекомендации по выработке стратегии маркетинга предприятия
9.Сводная таблица общих затрат на реализацию старатегии

Руководитель ВКР _____ ____Е.В.Щербенко__
(подпись) (инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению _____К.А.Козлов____
(подпись, инициалы и фамилия студента(ки))

«25 » декабря 2016

Доклад

Слайд 1: Уважаемая комиссия государственной итоговой аттестации. Вашему вниманию представляется доклад по защите ВКР бакалавра на тему

«Разработка маркетинговой стратегии предприятия в сфере ресторанного бизнеса» на материалах предприятия общественного питания ООО»АРМ», в частности кафе предприятия «Сантана». Кафе «Сантана» располагается по адресу г. Красноярск, Октябрьская 7а.

Слайд 2 : Проведенный анализ финансовых результатов позволяет оценить деятельность данного предприятия общественного питания позитивно, так как конечный показатель деятельности – прибыль в динамике возросла, что говорит о рентабельной работе предприятия. Однако показатели хозяйственной деятельности, использование ресурсов предприятия неэффективное, что подтверждают расчетные показатели эффективности использования основных средств – фондоотдача, оборотных средств – время обращения, трудовых ресурсов – производительность труда. Все перечисленные показатели в динамике снижаются.

Слайд 3 : Говоря о группах товаров в данном кафе, можем подытожить, что основную прибыль предприятие получает от реализации алкогольной продукции (32,99%), второй по объему полученной прибыли является продажа холодных закусок, вторых блюд и горячих закусок, на которые приходится 17,7%, 16,68% и 15,54% соответственно. Продукция собственного производства предприятия общественного питания «Сантана», которая мало пользуется спросом и приносит наименьшую прибыль, являются первые блюда, безалкогольные напитки и десерты.

Слайд 4 : Что касается дополнительных услуг кафе «Сантана», то наибольшую прибыль предприятию приносит обслуживание торжеств и корпоративных вечеров на которую приходится 48,4%. Доля прибыли приносящею Фаер-шоу и фейерверков составляет 32,2%. Третье место по объему полученной прибыли от реализации дополнительных услуг приходится на организацию видео-съемки и услуги тамады 12,1%. Наименьший доход от реализации дополнительных услуг предприятию приносят заказ музыки и песен (3,3%), предварительный заказ столиков (2,2%) и заказ кальяна (1,7%).

Слайд 5 : Целевым сегментом кафе «Сантана», который определился в

ходе анализа являются мужчины и женщины среднего возраста, со средним достатком, жизненный стиль которых является энергичность, активность, восприимчивый к новинкам и занятый скорей всего предпринимательской деятельностью.

Слайд 6: Кафе «Сантана» ведет активную рекламную политику , разрабатывает информационные материалы, которые дают возможность клиенту получить достаточный объём информации об услугах предприятия и преимуществах его перед другими кафе, что создает образ предприятия и долгосрочное влияние на его посетителя.

Слайд 7 : В рамках цели работы была разработана маркетинговая стратегия, предполагающая фокусирование на ценовых решениях. Так в 2014 г. предложено ввести дисконтные карты.

Слайд 8 : Так, при разработанной политике скидок кафе «Сантана» получает чистый выигрыш в виде дополнительного товарооборота держателей карт, превышающего товарооборот обычных постоянных клиентов, а также дополнительной суммы дохода от реализации. В свою очередь посетители с дисконтными картами получают выигрыш в виде фактической скидки, которая, как дополнительный товарооборот и доход от реализации, растет с увеличением средней стоимости обеда.

Слайд 9 : Поэтому применение политики скидок в кафе является выгодным и обоснованным инструментом управления финансовыми результатами хозяйственной деятельности.

На этом доклад окончен. Спасибо за внимание , готов ответить на ваши вопросы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение			5
1		Теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии	8
	1.1	Маркетинг как концепция рыночного управления на предприятии	8
	1.2	Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия	16
	1.3	Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия	29
2		Анализ факторов формирования стратегии маркетинга предприятия ООО «АРМ»	45
	2.1	Организационно-экономическая характеристика ООО»АРМ»	45
	2.2	Анализ реализации комплекса маркетинга ООО «АРМ»	58
	2.3	Анализ конкурентной ситуации предприятия ООО «АРМ»	77
3		Разработка маркетинговой стратегии ООО «АРМ»	96
	3.1	Оценка конкурентной позиции предприятия в области цен.	96
	3.2	Анализ уровня удовлетворенности клиентов предприятия	101
	3.3	Обоснование ценовой стратегии и разработка плана маркетинговой деятельности на предприятии	109
Заключение			115
Список литературы			

Введение

Проблема развития маркетинговых стратегии предприятий находится в ряду наиболее важных теоретических и практических аспектов экономического развития торговой отрасли. Однако исследования показывают, что главным фактором, препятствующим эффективной деятельности предприятий является их недостаточная разработка или отсутствие. Это связано не только с масштабностью и сложностью решаемых экономических и технологических задач, но и с продолжающимися попытками значительной части руководителей решать принципиально новые задачи старыми методами. Это обусловливает необходимость дальнейшего развития маркетинга как наиболее эффективной концепции управления оптовыми предприятиями в условиях рыночной экономики.

Стратегический маркетинговый подход при решении различных задач позволяет предприятиям торговой отрасли очень гибко маневрировать имеющимися материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Рыночные условия превращают маркетинг в фундамент организации и планирования всей закупочно-сбытовой деятельности предприятий, а управление маркетингом - в важнейший элемент системы управления.

Актуальность исследования проблем развития маркетинговых стратегий усиливается в связи с отсутствием на оптовых предприятиях комплексного механизма стратегического управления маркетингом, четких формулировок целей, задач и критериев оценки развития маркетинга, недостаточным применением современных маркетинговых технологий, доминированием операционного маркетинга над стратегическим.

Исходя из вышеизложенного, становится очевидным, что существует необходимость разработки маркетинговых стратегий оптовых предприятий, учитывающих специфику российской экономической практики, и опирающихся на передовой опыт зарубежных стран.

Целью данной ВКР является разработка маркетинговой стратегии

компании ООО «АРМ».

В результате поставленной цели в ВКР поставлены следующие задачи, требующие решения:

- изучить маркетинг как концепцию рыночного управления на предприятии;

- исследовать методические подходы к организации маркетинговой деятельности оптовых предприятий;

- выделить классификационные признаки маркетинговых стретегий и изучить процесс их разработки;

- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;

- оценить рациональность организации маркетинговой деятельности объекта исследования;

- проанализировать реализацию комплекса маркетинга объекта исследования;

- оценить конкурентную позицию объекта исследования;

- оценить спрос на продукцию объекта исследования;

- обосновать стратегию и разработать план маркетинговой деятельности объекта исследования.

Предметом ВКР явился процесс выбора стратегии маркетинга. Объектом ВКР выступило Общество с ограниченной ответственностью «АРМ».

Теоретическими основами данной ВКР послужили научные труды как российских, так и иностранных исследователей, опубликованные как в виде отдельных работ, так и в периодической печати. Основными авторами, работы которых использовались при написании работы, являются: Багиев Г.Л., Котлер Ф., Портер М., Романо А.Н., Фатхутдинов Р.А. и др.

Методологической основой написания ВКР является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: опроса и анкетирования, группировки и сравнения, анализа и экспертных оценок.

Основным источником информации для написания ВКР послужила бухгалтерская отчетность исследуемого предприятия, а также его внутренние данные статистической отчетности.

В первой главе, на основе сбора и анализа литературных источников, раскрыто понятие и сущность маркетинговой стратегии и принципы ее разработки в условиях рынка, исследованы виды маркетинговых стратегий предприятия и методы их обоснования, также определена роль маркетинговых исследований в разработке и выборе стратегии маркетинга.

Вторая глава ВКР основана на изучении материалов конкретного предприятия – ООО «АРМ», определенна его деятельность на рынке г.Красноярска в частности и Сибири в целом, изученные его экономические показатели, потенциал маркетинга, конкурентоспособности продукции реализуемой ООО «АРМ».

На основе выявленных недостатков в организации комплекса маркетинга на предприятии, в третьей главе ВКР, разработана стратегия маркетинга, которая позволит предприятию улучшить свои позиции на рынке.

Данная ВКР общим объемом 99 страниц состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Работа иллюстрирована 26 таблицами и 14 рисунками, список использованных источников представлен 52 наименованиями.

1 Теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии

1.1 Маркетинг как концепция рыночного управления на предприятии

Маркетинг - это система организации и управления производственной и сбытовой деятельностью предприятий, изучение рынка с целью формирования и удовлетворения спроса на продукцию и услуги и получение прибыли [10, с. 5]

В термин «маркетинг» специалисты вкладывают двоякий смысл: это и одна из функций управления, и целая концепция управления в условиях рыночных отношений.

В качестве функции управления маркетинг имеет не большее и не меньшее значение, чем любая деятельность, связанная с финансами, производством, научными исследованиями, материально-техническим снабжением и т.д.

В качестве концепции управления (философии бизнеса) маркетинг требует, чтобы компания рассматривала потребление как «демократический» процесс, при котором потребители имеют право «голосовать» за нужный им продукт своими деньгами. Это определяет успех компании и позволяет оптимально удовлетворить потребности потребителя.

Маркетинг представляет собой нечто большее, чем просто продвижение товаров и услуг на рынок. Заставить покупателя купить то, что может предложить компания задача сбыта. С помощью маркетинга заставляют предприятие делать то, что необходимо потребителю. Маркетинг двусторонний процесс, который основан на взаимосвязи производственных сил и потребителя [7, с.9]

Таким образом, маркетинг - это процесс планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политикой, продвижением товаров к потребителю и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей как отдельных личностей, так и

организаций [17, с.8].

Можно выделить следующие основные принципы маркетинга [14, с.21]:

1. Тщательный учет потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры при принятии экономических решений.

Проблема в том, что потребители зачастую не знают, что именно они хотят. Они хотят лишь как можно лучше и быстрее решить свои проблемы. Поэтому одна из главных задач маркетинга - понять, что хотят потребители.

2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса (причем исходя не из сиюминутной выгоды, а из долгосрочной перспективы).

Современная концепция маркетинга состоит в том, чтобы все виды деятельности предприятия основывались на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Более того, одна из целей маркетинга заключается в выявлении неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы ориентировать производство на удовлетворение этих запросов. Система маркетинга ставит производство товаров в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и количестве, нужном потребителю. Когда Адам Смит в 1776 году сказал, что потребление есть единственная конечная цель производства, он фактически имел в виду то, что позднее стало называться маркетингом.[8, С.3]

При реализации концепции маркетинга центр принятия хозяйственных решений смещен от производственных звеньев предприятий к звеньям, чувствующим пульс рынка. Служба маркетинга является мозговым центром предприятия: она обрабатывает информацию, приходящую с рынка и с производственных звеньев предприятия, принимает решения на основе анализа информации, решает вопросы о необходимости, рентабельности, целесообразности производства того или иного товара.

3. Воздействие на рынок, на покупателя с помощью всех доступных средств, прежде всего рекламы.

При рыночных отношениях всегда существует конкуренция.

Соревнование выигрывает тот, кто предлагает наиболее качественный товар, предоставляет потребителю дополнительные удобства и услуги. Здесь много зависит от рекламы, ценовой политики, гибкости производства, рыночной инфраструктуры.

Таким образом, можно сказать, что маркетинг - это такая организация управления, при которой в основе принятия хозяйственных решений лежат не возможности производства, а требования рынка, существующие и потенциальные запросы потребителей.

Период производства к рыночным отношениям, то есть включение его как подсистемы в рынок вызывает необходимость создания маркетинговой системы в соответствующих производственно-хозяйственных структурах. В связи с этим, современная концепция управления предприятием состоит в том, что вся ее деятельность (научно-техническая, производственная, сбытовая, по техническому обслуживанию и т.п.) основывается на знании потребительского спроса и его изменения в перспективе. Иными словами, система маркетинга предполагает производить продукцию и виды услуг в объеме полного сбыта и ставит тем самым производство продукции (услуг) в функциональную зависимость от спроса. Отсюда следует, что, безусловно, найдет сбыт, а не пытаться навязывать покупателю несогласованную предварительно с рынком продукцию. Поэтому служба маркетинга, создаваемая в предприятиях, должна являться мозговым центром, источником информации и рекомендаций не только рыночной, но и производственной, научно-технической, финансовой политики предприятия [28, с.16]

Использование маркетинга коренным образом меняет концепцию управления в предприятиях, где в качестве основополагающей выходит не общее управление производством, а управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия по разработке, производству и реализации продукции (услуг) в соответствии с рыночным спросом на нее в целом.

В результате этого, например, в области определения целей и задач

деятельности предприятия решающими становятся уже ее рыночные, а не производственные возможности, когда общие предприятия, направленные на производство какой-либо продукции, увязываются с конкретными требованиями рынка с целью извлечения в процесс ее реализации максимальной прибыли. В этих условиях резко возрастает роль маркетинговой службы, специалисты которой должны находиться в начале, а не в конце производственного цикла.

Все это приводит к специфическим особенностям в построении организационных структур управления предприятием, действующим на принципах маркетинга.

Каждая фирма заинтересована в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ей нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий. Все это и составляет процесс управления маркетингом (рис.1.).

Маркетинг – всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных и открывающихся рыночных возможностей. Процесс управления маркетингом – совокупность этапов, выполнение которых обеспечивает эффективное принятие управленческих решений в системе маркетинга. Процесс управления маркетингом состоит из следующих этапов [30, с. 24]:

1. Анализа рыночных возможностей.
2. Отбора целевых рынков.
3. Разработки комплекса маркетинга.
4. Претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

.

Рисунок 1. Схема маркетинговой деятельности [28, с.15]

Охарактеризуем более подробно данные этапы.

Этап анализа рыночных возможностей фирмы представлен: системой маркетинговых исследований и маркетинговой информации; маркетинговой средой (микросредой – поставщиками, самой фирмой и ее внутренней средой, конкурентами, клиентами, контактными аудиториями фирмы, и макросредой маркетинга – демографической, экономической, природной, научно-технической, политической, культурной средой); рынками индивидуальных потребителей и рынками предприятий, являющихся сферами интереса данной фирмы.

Маркетинг как концепция управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия опирается на знания в следующих частях маркетинговой среды предприятия [23, с.128]:

1) Рынок товаров и услуг (потребители, товары, каналы сбыта, конкуренты, реклама и т.д.).

2) Производство товаров и услуг - внутрипроизводственная среда предприятия (дирекция, финансовый отдел, бухгалтерия, отдел сбыта, служба НИОКР и т.д.).

3) Внешняя макросреда, связанная с производством и рынком сбыта (демографические, экономические, природные, научно-технические, политические факторы и факторы культурной среды).

Любая компания должна уметь выявлять открывающиеся рыночные возможности. Ни одна фирма не может вечно полагаться на свои нынешние товары и рынки. Опыт многих фирм подтверждает, что большая часть их нынешних продаж и прибылей приходится на товары, которых они еще какие-нибудь пять лет назад или не производили вообще, или не продавали.

Организация может заниматься поисками новых возможностей либо время от времени, либо систематически. Одним из полезных приемов в рамках данного направления аналитической работы является использование сетки развития товара и рынка – матрицы Анзоффа (рис.2.)

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Более глубокое проникновение на рынок	3. Разработка товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4. Диверсификация

Рисунок 2. Матрица Анзоффа [43, С.59]

Более глубокое проникновение на рынок может быть достигнуто следующим образом: с помощью снижения прейскурантной цены товара,

применения системы скидок и поощрений по отношению к покупателям товара, увеличения расходов на рекламу, распространения товара через большее число торговых предприятий, обеспечение товару более заметной выкладки на магазинных полках и т.д.

Расширение границ рынка предполагает работу в двух направлениях: поиск новых демографических рынков (половозрастной состав населения), рынков организаций (корпоративных клиентов), новых географических рынков (страновых, региональных рынков).

Разработка товара предполагает создание принципиально новых товаров и выход с ними на существующий рынок (традиционный рынок для данного предприятия) и/или существенное позитивное улучшение свойств выпускаемых товаров с тем, чтобы расширить круг их пользователей.

Диверсификация – это вид стратегии маркетинга, направленной на выпуск новых продуктов, не связанных с производством основной продукции компании. Эта стратегия – распространенное явление среди большинства крупных компаний, так как проведение маркетинга нескольких продуктов одновременно на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов [46, с.43]

Данный анализ должен вскрыть ряд привлекательных с точки зрения фирмы рыночных возможностей. Каждая потребует более глубокого изучения, прежде чем на ней остановятся как на очередном целевом рынке. Чтобы убедиться в достаточной привлекательности открывающейся возможности, фирме нужно будет провести более тщательную оценку текущего и будущего спроса.

Процесс выявления и оценки рыночных возможностей обычно порождает множество новых идей. И нередко подлинная задача фирмы заключается в отборе лучших идей из ряда хороших, т. е. в выборе идей, которые соответствуют целям и ресурсам фирмы. Кроме того, каждую возможность необходимо изучить с точки зрения величины и характера рынка.

Этап отбора целевых рынков включает: замеры объемов спроса; сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке. Сегментирование – это процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и / или поведении.

Следующий этап управления маркетингом – разработка комплекса маркетинга. Комплекс маркетинга является связующим звеном между производителями и потребителями, образующими рыночные сегменты. Следовательно, конечной целью производителей является не выпуск конкретных изделий, а предоставление с их помощью возможности качественно выполнять определенные функции.

Комплекс маркетинга – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга входит все то, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Такие возможности можно объединить в четыре группы: товар, цена, методы распространения товара на рынке и методы стимулирования продаж товара [31, с.118].

План маркетинга разрабатывается для каждой стратегической хозяйственной единицы организации и с точки зрения формальной структуры обычно состоит из следующих разделов: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегия маркетинга, программа действий, бюджет маркетинга и контроль [31, с.121]

Можно выделить три типа маркетингового контроля [21, с.204]:

1. Контроль за исполнением годовых планов. Задача его – убедиться, что фирма выходит на все показатели, заложенные в годовой план.

2. Контроль прибыльности заключается в периодическом анализе фактической прибыльности по различным товарам, группам потребителей, каналам сбыта и объемам заказов. Кроме того, фирма может заняться исследованием эффективности маркетинга, чтобы выяснить, как можно повысить результативность различных маркетинговых мероприятий.

3. Контроль за исполнением стратегических установок (ревизия маркетинга) предполагает периодическое «отступление назад» для критической оценки общего подхода фирмы к рынку.

Такова в общих чертах концепция управления маркетингом на предприятии.

1.2 Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия

Использование маркетинга коренным образом меняет концепцию управления в предприятиях, где в основе лежит выходит не общее управление производством, а управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия по разработке, производству и реализации продукции (услуг) в соответствии с рыночным спросом на нее в целом.

В результате этого, например, в области определения целей и задач деятельности предприятия решающими становятся уже ее рыночные, а не производственные возможности, когда общие предприятия, направленные на производство какой-либо продукции, увязываются с конкретными требованиями рынка с целью извлечения в процесс ее реализации максимальной прибыли. В этих условиях резко возрастает роль маркетинговой службы, специалисты которой должны находиться в начале, а не в конце производственного цикла.

Все это приводит к специфическим особенностям в построении организационных структур управления предприятием, действующим на принципах маркетинга.

Прежде всего предприятие должно формировать как минимум четыре службы*: маркетинговую*, которая обеспечивает рыночную деятельность; *производственную,* обеспечивающую производство продукции или оказание услуг по рекомендациям службы маркетинга; *юридическую*, которая отвечает за правовое обеспечение отношений с заказчиками, поставщиками, подрядчиками,

собственным персоналом предприятия; *штабную,* обеспечивающую нормальное функционирование трех основных служб, их взаимодействие. При этом каждое предприятие должно иметь свою структуру, которая определяется видом продукции (услуг), масштабами производственной и сбытовой деятельности, рынками, на которых оперирует предприятие и т.д.[45, с. 284]

Любая организационно-производственная структура предприятия нужна для того, чтобы обеспечивать свое существование и развитие, пропускать через себя и обмениваться с внешней средой тремя потоками: энергии, вещества, информации.

Схема такой структуры обязана отражать пути беспрепятственного движения всех трех указанных потоков. При этом структурные подразделения внутри организации (отделы, службы и т.п.) должны возникать вполне естественно там и только там, где необходимо преобразовать эти потоки в другую количественную или качественную информацию (форму).

При создании структуры следует стремиться к максимальной простоте и ясности схем циркуляции потоков. Кроме того, необходимо выделять в структуре оперативные элементы, от которых зависит материальное выполнение планов организации (линейные подразделения) и штабы (отделы финансовых, транспортно-эксплуатационных и т.п.), являющиеся по существу обслуживающими подразделениями у линейных и призванные создавать все усилия для эффективного функционирования последних.

При создании отделов маркетинга чаще всего встречается вариант функциональной организации, при которой ответственность за выполнение каждой отдельной маркетинговой функции несет собственный управляющий, подчиняющийся вице-президенту по маркетингу. Организация по географическому принципу позволяет торговым агентам сконцентрировать свои усилия на конкретном географическом рынке. Еще один вариант - организация по товарному производству, при которой производством каждого отдельного товара руководит собственный управляющий, сотрудничающий со специалистами остальных функциональных служб. Следующий вариант-

организация по рыночному принципу, при которой основные рынки закрепляют за управляющими по рынкам. Ряд крупных фирм используют организацию по товарно-рыночному принципу.

Нередко процессы глобализации, дерегулирования, развития компьютерных и телекоммуникационных технологий, рыночной фрагментации побуждают компанию к реструктуризации бизнеса и маркетинговой деятельности. Динамика развития внешней среды предопределяет и изменение роли маркетинга в организации. В условиях функционирования деловых сетей каждая функциональная область компании имеет возможность установления непосредственных контактов со своими потребителями. Таким образом, маркетинг уже не является единственной ответственной за взаимодействия с потребителями функцией. Но его задачи скорее усложняются. В современных условиях маркетинг должен интегрировать и координировать все связанные с отношениями с потребителями процессы. Решение этой задачи предполагает продуманное структурирование маркетинговой организации.

Сегодня известно бесчисленное множество организационных форм отделов маркетинга: по выполняемым функциям, географическим регионам, товарам, маркам и/или потребительским рынкам.

Функциональная структура маркетинга представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 - Функциональная структура маркетинга[48, С. 213]

Самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии предполагает, что специалисты, отвечающие за выполнение определенных функций, подчиняются вице-президенту компании по

маркетингу, координирующему их действия. Основное преимущество функциональной организации маркетинга - простота управления. Однако при увеличении номенклатуры товаров и услуг эффективность данной модели снижается: во-первых, планирование конкретных товаров и рынков при функциональной организации производится неадекватно, так как никто ни за что конкретно не отвечает (продукты, которые кому-либо не нравятся, отвергаются); во-вторых, между всеми функциональными службами разворачивается борьба за бюджет и статус (вице-президенту по маркетингу приходится постоянно сталкиваться с противоречащими друг другу требованиями конкурирующих функциональных специалистов).

Географическая организация маркетинга представлена на рисунке 4 [48, с. 214].

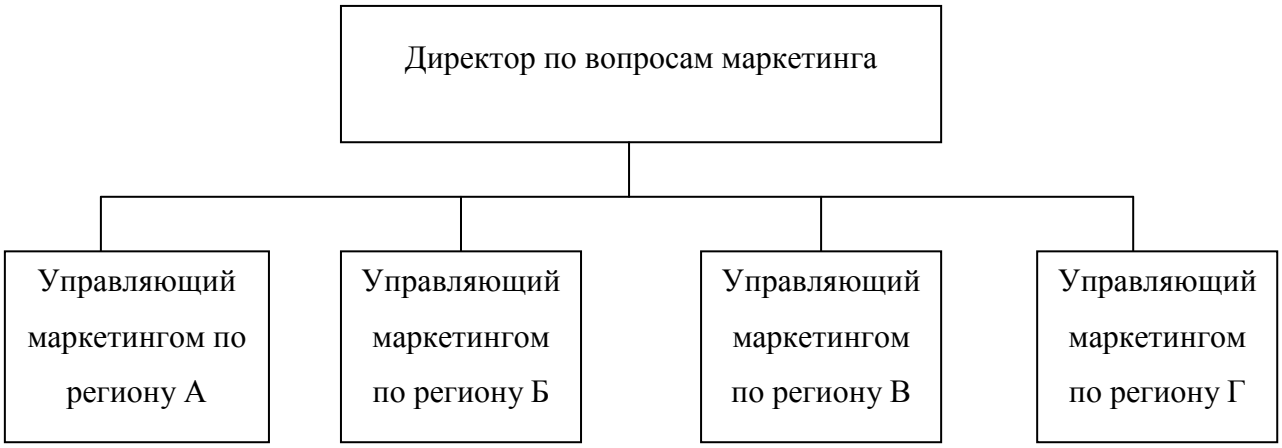

Рисунок 4 - Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по регионам

Компании, оперирующие на внутреннем рынке страны, формируют свои торговые (а иногда и иные, включая маркетинговые) отделения в форме, удобной для организации деятельности на множестве региональных и зональных рынков. Менеджер по продажам в общенациональном масштабе может руководить четырьмя региональными торговыми менеджерами, у каждого из которых в подчинении находятся по шесть зональных менеджеров.

В подчинении менеджеров по торговле в определенной зоне - восемь районных менеджеров, а у тех - по десять торговых представителей или продавцов. Некоторые американские компании, для того чтобы обеспечить большие объемы продаж, вводят дополнительное число должностей менеджеров торговых районов. Так, свыше 50% рекламного бюджета компании McDonald's выделяется на региональную рекламу, а компания Anheuser-Bush организует отдельные рекламные кампании для каждого этнического и демографического сегмента.

Организация по товарам и/или маркам представлена на рисунке 5 [48, с. 214].

В компаниях, которые производят различные несвязанные продукты и имеют большое число торговых марок, маркетинговая организация обычно базируется на управлении отдельными товарами или марками. Такая организация не заменяет собой функциональную, а служит дополнительным уровнем управления. Главе отдела маркетинга непосредственно подчиняются менеджеры по товарным категориям, которые несут ответственность за деятельность менеджеров по конкретным товарам и маркам. Организация по товарам и маркам наиболее целесообразна в случаях, когда компания выпускает разнообразную продукцию или когда функциональная организация не позволяет контролировать разработки и продвижение товаров.

Рисунок 5 - Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по товарам и маркам[48, с. 214]

Менеджеры по товарам (торговым маркам) отвечают за создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития продукта; разработку

годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта; работу с рекламными и торговыми агентствами по созданию образцов, программ и проведению рекламных кампаний; стимулирование поддержки товара торговыми работниками и дистрибьюторами; постоянный сбор сведений о показателях продукта, отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях; участие в направленных на удовлетворение изменяющихся потребностей программах улучшения товара.

Прежде всего каждый менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного маркетинга - микс для своего продукта. Далее он, в сравнении с группой функциональных специалистов, быстрее реагирует на рыночные изменения. С другой стороны, товарная организация может спровоцировать конфликты и непонимание. Обычно менеджеры по товарам не получают достаточных полномочий, позволяющих им эффективно исполнять обязанности. К тому же такие менеджеры становятся настоящими экспертами по своим продуктам, но редко - по каким-либо функциям, не решаются выйти за пределы своей узкой специализации, что негативно сказывается на результатах деятельности компании, особенно в тех случаях, когда судьба товара в значительной степени зависит от какого-то конкретного маркетингового инструмента, например рекламы. Организация по товарам часто обходится дороже, чем изначально предполагалось. Ну и наконец, менеджеры по торговым маркам не долго занимаются одной маркой. Через год-два после назначения они либо переходят к другому продукту или марке, либо изменяют сферу деятельности, либо покидают компанию. Такая «краткосрочная занятость» ведет к ограничению горизонта маркетингового планирования и оказывает разрушительное воздействие на долгосрочный потенциал марки.

В прогрессивных маркетинговых организациях на смену менеджерам по продуктам приходят команды. Например, в компании Hallmark функционируют «треугольные» команды из менеджера и двух ассистентов-специалистов. Один из них занимается, скажем, маркетинговыми исследованиями, а второй -

коммуникациями. А в компании 3М наиболее популярны горизонтальные команды, в состав которых входят менеджер и несколько специалистов, выполняющих маркетинговые и иные функции (представители отделов сбыта, маркетинга, исследований и разработок, маркетинговых исследований и бухгалтерии и др.) [32, с. 14].

В некоторых компаниях используется управление по категориям, когда компания фокусируется на отдельных товарных категориях, рассматривая через них «судьбы» конкретных марок. Например, компания Kraft отказалась от классической структуры управления по торговым маркам, когда каждая марка боролась с другими за ресурсы и долю рынка. Сегодня в ней введены должности бизнес - директоров категорий («интеграторов товаров»), которые возглавляют межфункциональные команды из специалистов по маркетингу, исследованиям и разработкам, бухгалтерии и т. д. Такие команды взаимодействуют с «коллегами», специализирующимися на других товарных категориях, а также с командами, ответственными за взаимодействия с основными покупателями продукции компании. Однако управление по категориям есть по существу управление по товарам. Поэтому компания Colgate переходит от управления по торговым маркам (зубная паста «Colgate») к управлению по товарным категориям (категория зубной пасты), а затем к новой стадии, так называемому «менеджменту по потребностям» (забота о состоянии зубов). На этой последней ступени внимание организации концентрируется на основных потребностях потребителей.

Организация по рынкам

Многие компании продают свои товары на самых разных рынках. Например, компания Canon предлагает телефаксы индивидуальным потребителям, компаниям и правительственным организациям. U.S. Steel поставляет выпускаемый стальной прокат предприятиям железнодорожной, строительной отраслей и коммунальным службам. Если компания имеет возможность, руководствуясь предпочтениями и поведением покупателей, разделить их на несколько групп, ей, возможно, имеет смысл придерживаться

ориентированной на рынки организационной структуры. Данная структура предполагает, что менеджер по рынку руководит деятельностью менеджеров по отдельным рынкам (их также называют менеджерами по развитию рынка, специалистами по рынку или специалистами по отрасли). По мере надобности менеджеры по рынкам выполняют и функциональные обязанности. Те из них, кто руководит маркетинговой деятельностью компании на наиболее значимых для нее рынках, имеют в подчинении нескольких функциональных специалистов.

Обязанности менеджеров по рынкам во многом аналогичны функциям менеджеров по товару, а «рыночной» организации свойственны те же самые преимущества и недостатки, что и «товарной» системе. Основное ее преимущество состоит в том, что маркетинговая деятельность ориентируется на потребности определенных групп покупателей. Компания Xerox перешла от региональных продаж к продажам по отраслям, равно как и IBM (были организованы 14 ориентированных на потребности покупателей подразделений). Роль маркетинговой организации по рынкам была в центре внимания нескольких научных исследований. Джон Нарвер и Стенли Слейтер предложили показатель рыночной ориентации и измерили ее влияние на прибыль. Исследователи обнаружили, что организация по рынкам оказывает значительный положительный эффект на результаты деятельности различных компаний. Организация по товарам/рынкам представлена на рисунке 6 [48, с. 216].

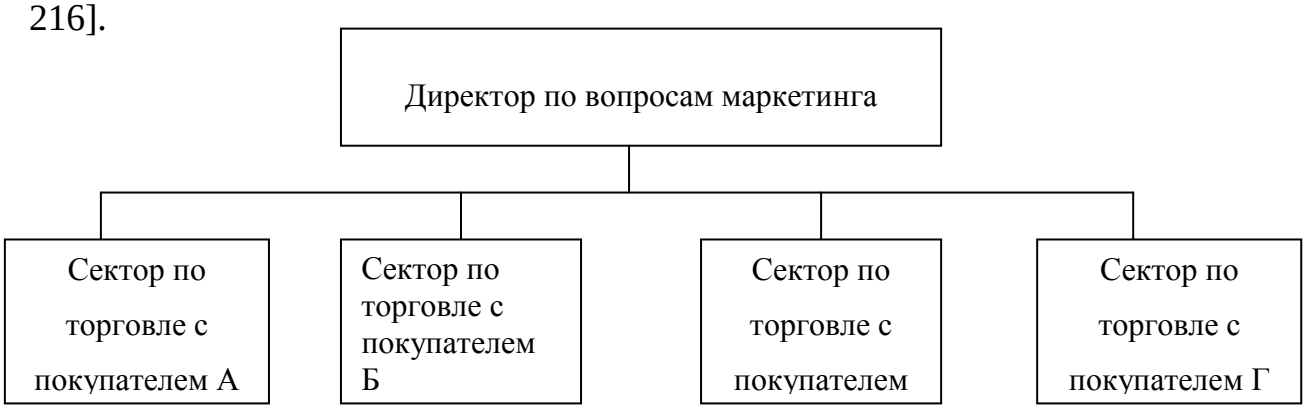

Рисунок 6 - Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по рынкам и покупателям[48, с. 216]

Компании, которые производят большое число разнообразных товаров, очень часто используют матричную организацию, которая была впервые применена в корпорации Du Pont. В ее отделе по текстильным волокнам работают несколько менеджеров (каждый над своим продуктом). Одни из них занимаются вискозой, другие - ацетатными тканями, третьи - нейлоном, четвертые - лавсаном.

Кроме менеджеров по продуктам в этом же отделе работают менеджеры по рынкам, занимающиеся отдельно мужской, отдельно женской одеждой, а также товарами для дома и продукцией производственного назначения. Менеджеры по продуктам планируют сбыт и прибыль по своим тканям. Их задача - расширить область применения тех или других волокон. Менеджеры по рынкам более заинтересованы в удовлетворении потребностей, существующих на отдельных рынках, а не в продвижении конкретных тканей. Их маркетинговые планы основываются на данных менеджеров по товарам о запланированных ценах на каждый тип волокна и его характеристиках. Прогнозы сбыта и тех и других менеджеров и составляют основу для принятия окончательных решений [4, с. 59].

Казалось бы, матричная организация - идеальный вариант для компаний с большим числом товаров и рынков. Загвоздка состоит в том, что эта система обходится очень дорого и вызывает массу конфликтов. Содержание «армии» менеджеров требует значительных расходов. Непонятно, кто из них руководитель, а кто - подчиненный.

Корпоративная организация по подразделениям.

По мере роста компаний, выпускающих широкий ассортимент товаров, предназначенных для различных целевых рынков, они преобразуют основные товарно-рыночные группы в отдельные подразделения, в которых организуются собственные функциональные отделы и службы. Возникает вопрос: какие функции маркетинга должны выполнять сами корпорации, а какие - подразделения? В некоторых компаниях маркетинг на общекорпоративном уровне отсутствует, так как считается, что он

неэффективен. В каждом подразделении есть свой отдел маркетинга. В других корпорациях небольшой штат специалистов по маркетингу «высшего уровня» выполняет небольшое количество функций. В некоторых фирмах персонал отдела маркетинга в дополнение к собственным функциям оказывает определенные услуги коллегам из подразделений.

Значение корпоративного маркетинга изменяется с развитием самой компании. Первоначально в большинстве из них маркетинг в подразделениях не развит, а потому основную роль играет маркетинг корпоративного уровня, выполняющий поддерживающую функцию. Некоторые корпоративные специалисты переводятся в подразделения и возглавляют дивизиональные отделы маркетинга. Но подразделения растут и укрепляются, и вскоре необходимость в корпоративном маркетинге уменьшается. В некоторых компаниях решают, что он сослужил свою службу, и закрывают соответствующий отдел.

1.3 Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия

Маркетинговые стратегии разрабатываются с целью расширения продаж и разделении рынка для увеличения долгосрочных прибылей.

Но при этом разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов [23,с.201]:

1. Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах и т.д.);

2. Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;

3. Управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в конкурентной борьбе;

4. Основную концепцию развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Отправной точкой формирования управленческой и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка.

Ни одна фирма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке.

Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. В отличие от тактических действий на рынке, стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе [5 с.121].

Стратегия маркетинга компании включает в себя подходы компании к бизнесу, и инициативы, которые она использует для привлечения потребителей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Маркетинговая стратегия (таблица 1) предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от ситуации на рынке [4 с. 52].

Базовая стратегия маркетинга представляет основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий маркетинга, обладающих определёнными преимуществами, но не лишённых и недостатков (рис.7).

Таблица 1 - Основные различия базовых стратегий маркетинга

Основные признаки	Снижение себестоимости	Дифференциации	Сегментации рынка
Стратегическая цель	Охват всего рынка	Охват всего рынка или большей его части	Узкая рыночная ниша, с явными отличительными особенностями потребностей и предпочтений
Основа конкурентного преимущества	Более низкие по сравнению с конкурентами издержки	Способность предложить покупателя дополнительную ценность, отличную от конкурентов	Более низкие издержки по обслуживанию ниши или адаптация товара к потребностям и вкусам покупателей ниши
Номенклатура продукции	Стандартный продукт	Разнообразие вариантов продукции, подчёркивание её отличительных качеств	Подгонка продукта под особые нужды целевого сегмента рынка
Особенности производства	Технологические и организационные новации, направленные на обеспечение снижения издержек	Новации в обеспечении новых ценностей товара для покупателей	Изготовление продукции под заказ клиентов целевого рынка (ниши)
Особенности маркетинга	Ориентация на интерес потребителей к низкой цене	Наделение продукции любыми качествами, за которые клиент готов платить	Ориентация на удовлетворение особых требований клиентов
Поддержка стратегии	Привлекательное соотношение цена/качество; все элементы стратегии ориентированы на обеспечение преимущества по издержкам.	Эффективное информирование покупателей об отличительных качествах продукции; использование ноу-хау для защиты стратегии фирмы от копирования; концентрация на нескольких ключевых отличительных признаках и использование их для завоевания репутации и формирования имиджа фирменной марки.	Сосредоточение деятельности на обслуживание ниши лучше, чем это делают конкуренты; не распылять усилий и не нарушать имиджа фирмы; стараться войти в другие сегменты рынка и расширить номенклатуру продукции для привлечения внимания большего числа покупателей.

Составлено по: [38 с. 169]

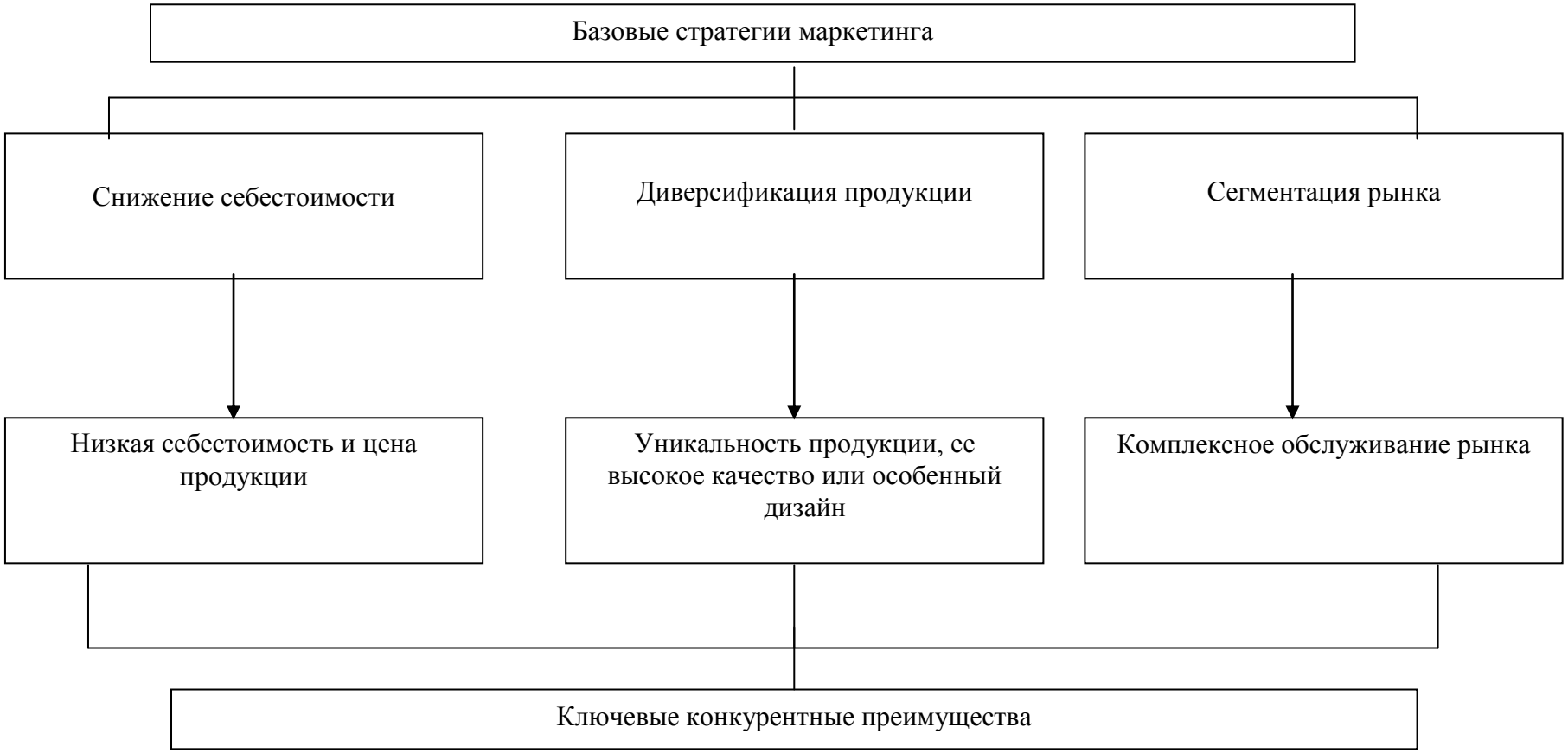

Рисунок 7 - Базовые стратегии маркетинга и конкурентные преимущества [4 с.50]

Именно поэтому главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка [5 с. 152].

Стимулом для использования стратегии снижения себестоимости продукции является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Стратегия ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. В этом случае экономия на переменных издержках достигается за счёт высокой специализации производства. Постоянные же издержки в расчёте на единицу продукции, убывая с ростом объёмов продаж, создают дополнительный резерв удешевления изделий.

Дифференциация основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают.

Обособление товара на рынке, а в более широком смысле – дифференциация его коммерческих характеристик может проводится за счёт продукции с более совершенным, чем стандартные изделия, техническими параметрами, качеством исполнения, на базе обеспечения более широкого выбора услуг при реализации и эксплуатации изделий, на основе привлекательности низких цен [38, с. 164]. Основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными производителями, реализующими стратегию снижения себестоимости, и в то же время даёт возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей.

Наиболее привлекательным способом дифференциации продукции является использование приёмов менее похожих на приёмы конкурентов.

Стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Основная идея заключается в том, что компания может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всём рынке. В результате создаётся конкурентное преимущество либо дифференциацией товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путём достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента [5, с. 111].

Компании, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать её или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приёмов стимулирования сбыта и т.п.

Главная цель – опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала.

Наличие платёжеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создаёт его предложение. На практике большинство компаний не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующей их профилю. В отличие от таких предприятий, фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях [49, с. 201].

Выбор стратегии, в наибольшей степени соответствующей особенностям фирмы и тенденциям развития рыночной ситуации, включает ряд процедур: оценку преимуществ стратегии и её рисков; анализ соответствия

рыночных условий, требуемых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке; анализ соответствия особенностей организации производства и управления предъявляемым требованиям. Главный критерий выбора стратегии – адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой формирования конкурентных преимуществ.

Конкурентное преимущество фирмы проявляется в её способности лучше, чем это делаю конкуренты, обслуживать потребности своих целевых рынков. Источники конкурентного преимущества многообразны: обеспечение производства продукции высокого качества; достижение минимального, по сравнению с конкурентами, уровня издержек; выгодное географическое расположение; предоставление покупателям большого спектра дополнительных услуг и т.д. Все эти преимущества сводятся к тому, чтобы убедить покупателя в получении им больших выгод от потребления продуктов и услуг фирмы по сравнению с аналогичными товарами конкурентов. Выбор фирмой той или иной конкурентной стратегии во многом зависит от того, достижение какого рода конкурентного преимущества фирма может себе обеспечить и длительное время поддержать в ходе конкурентной борьбы [40, с.301].

Рассмотрим более подробно три наиболее распространённых и часто используемых российскими фирмами (в зависимости от силы конкуренции) базовые стратегии, которыми может быть обеспечено достижение конкурентных преимуществ: снижение себестоимости, дифференциации продукции, сегментирования рынка [38, с.132].

Лидерство в снижении издержек означает, что компания стремится стать производителем продукта с затратами более низкими, чем у конкурентов. Фирма ориентирована на большее число сегментов отрасли. Снижение издержек обеспечивается либо:

- за счёт экономии на масштабах;
- на основе передовой технологии;
- за счёт свободного доступа к источникам сырья;

- за счёт более выгодного географического положения.

Преимущества от снижения издержек фирма получает: при доминировании на рынке ценовой конкуренции и высокоэластичном по цене спросе; при продаже стандартной продукции; при наличии у покупателя свободы выбора поставщиков и отсутствии затрат на их смену; если большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом; при отсутствии у покупателей потребности в дифференциации продукции по маркам; при растущем общем спросе; при наличии крупных покупателей, имеющих возможность диктовать условия сделки, сбивая цену; при наличии сильной распределительной сети.

Силой стратегии снижения себестоимости по издержкам является то, что она обеспечивает защиту от всех пяти сил конкуренции путём регулирования нижнего предела отраслевых цен. При этом фирма продолжает зарабатывать прибыль большую, чем её основные конкуренты. Компания, завоевавшая лидерство в снижении издержек, не может игнорировать принципы дифференциации. При этом по критериям дифференциации фирма должна быть на равных со своими конкурентами или незначительно уступать им. В противном случае единственным способом сохранить свои позиции на рынке будет снижение цен, а это очень нестабильная стратегия [40, с.235].

Стратегия снижения себестоимости

- требует постоянных инвестиций в обновление оборудования;
- сдерживает расширение ассортимента;
- предполагает строгий учёт и анализ всех технологических новинок.

Существует ряд опасений, обуславливающих риск длительной ориентации только на использование стратегии лидерства в снижении издержек [38, с.137]:

1. Технологические открытия и прорывы, которые сводят на нет ценность сделанных инвестиций и ноу-хау;

2. Появление конкурентов-последователей, которые достигают такого же преимущества в издержках путём имитации или инвестиций в современное оборудование;

3. Неспособность вовремя уловить необходимость смены продукции или рынка в результате погружённости в проблемы снижения издержек.

4. Инфляционный рост издержек, который подрывает способность компании поддерживать достаточно высокий дифференциал цен, чтобы свести на нет усилия конкурентов, или другие преимущества дифференциации.

Главным преимуществом стратегии снижения себестоимости является дополнительный рост объёмов продаж, и получение сверхприбыли за счёт уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой себестоимостью (ценой) на аналогичные изделия. Кроме того, низкая себестоимость позволяет ужесточить входные барьеры в отрасль. Предприятия, стремящиеся в данный бизнес и обладающие более высокими удельными затратами на производство и сбыт продукции, имеют мало шансов на успешную организацию бизнеса. Лидер по себестоимости также обладает большими резервами при повышении цен на сырьё, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты, позволяющими ему удерживать цены на привлекательном для потребителя уровне. Необходимо отметить и сильную позицию относительно товаров-заменителей. Массовый характер производства и низкие издержки позволяют относительно легко вытеснять товары-имитаторы и подделки. Всё это создаёт имидж добросовестного и надёжного партнёра, заботящегося о бюджете потребителей [38, с. 165].

Стратегия дифференциации, то есть стремление компании к уникальности в каком-либо аспекте, существенном для большинства сегментов рынка (или потребителей целевого рынка) [5, с. 129].

Дифференциация может заключаться: в самой продукции; в методах доставки; формах продажи, сервисе; в условиях маркетинга; в других факторах (рисунок 8).

Имитация – губительный путь при реализации данной стратегии. Вместе с тем одновременное использование нескольких способов дифференциации может привести к попытке сделать «всё для всех», то есть перейти на путь унификации и, таким образом, испортить имидж , который создаёт компания на рынке [5, с.130].

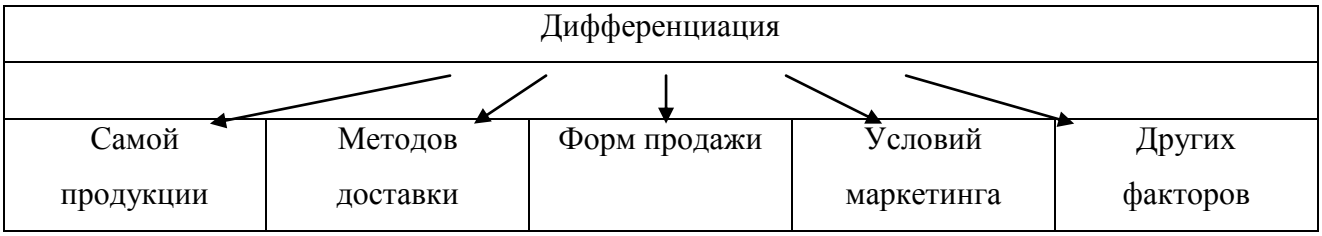

Рисунок 8 - Направления дифференциации [38, с. 166]

Дифференциация позволяет фирме: дифференцировать цены на свою продукцию в сторону их повышения (за счёт исключительного качества); повышать лояльность покупателей фирменной марке; расширять число покупателей за счёт отличительных характеристик своего товара или спектра предоставляемых им услуг.

Дифференциация всегда связана с дополнительными затратами, поэтому задачей фирмы является выбор эффективных способов использованных ресурсов, чтобы получить наибольшую отдачу от роста совокупных расходов. Дифференциация повышает рентабельность фирмы в том случае, если выручка, полученная от продажи дифференцированной продукции, превышает издержки дифференциации. Таким образом, результатом дифференциации является создание продукта с дополнительной ценностью для покупателя, за которую он готов заплатить большую цену, чем затраты фирмы.

Удачная дифференциация защищает фирму от пяти сил конкуренции путём закрепления за собой покупателей, повышения их приверженности марке и готовности дополнительно платить за неё. Конкурентная сила стратегии дифференциации максимальна, когда: нужды потребителей разнообразны; существует множество путей дифференциации продукции; немногие соперники

проводят дифференциацию на основе одинаковых характеристик; конкуренты не могут быстро или дешево имитировать отличительные качества [49, с.201].

Наиболее привлекательными стратегиями дифференциации являются те, которые трудно или дорого имитировать. Ключевым ресурсом обеспечения дифференциации здесь выступают знания (интеллектуальный капитал), которыми обладает компания. Отсюда фирмы, ориентированные на стратегию дифференциации в долгосрочном периоде, неизбежно увеличивают в структуре своих расходов долю, приходящуюся на оплату квалифицированных кадров и на обучение персонала. Вложения в интеллектуальный капитал фирмы позволяют ей обеспечить конкурентные преимущества при реализации стратегии дифференциации, основанной на: технических и технологических превосходствах; расширенном качестве товара; предоставлением покупателям широкого набора услуг; маркетинговых ноу-хау, позволяющих управлять спросом на основе воспринимаемой ценности и по сигналам о ценности [38, с. 170].

Опасности, которые связаны со стратегией дифференциации, включают в себя:

1. Слишком большой разрыв в издержках фирмы, дифференцирующей свою продукцию, и теми конкурентами, которые избрали стратегию лидерства снижения себестоимости, который не компенсируется особым ассортиментом, услугами или престижем, предлагаемыми фирмой своим покупателям.

2. Слишком сильную дифференциацию, в результате которой качество продукции или услуг превышает нужды потребителей.

3. С ростом информированности покупателей может снизиться их потребность в дифференциации.

4. Для отраслей, достигших зрелости, возможности дифференциации объективно снижаются.

Стратегия лидерства по издержкам и дифференциации являются полярными стратегиями, привлекательными для сегментов, предпочитающих

либо дешёвую, но стандартную продукцию, либо продукцию высочайшего качества, но дорогую [5, с. 133].

Большая часть покупателей попадает в промежуточные сегменты, отдавая предпочтения товару среднего уровня качества по средней цене. В этом случае наиболее эффективной стратегией конкуренции является стратегия производителя с наилучшими издержками.

Данная стратегия представляет собой эффективный гибрид, позволяющий компании соединить конкурентные преимущества низких издержек и дифференциации. Она предоставляет покупателям превосходную ценность путём поддержания баланса низких издержек и дифференциации продукции. Эта стратегия ориентирована на обеспечение конкурентных преимуществ в условиях скрытой ценовой конкуренции (достижение того же качества при меньших издержках или большего качества при той же цене).

Стратегия сегментирования рынка представляет собой ориентацию на чётко определённый целевой рынок и обслуживание клиентов лучше и эффективнее, чем это могут сделать конкуренты. Фирма, ориентированная на конкурентные преимущества, достигаемые в результате сегментирования рынка, не преследует цели обеспечения лидерства в снижении издержек и (или) дифференциации продукции на всём рынке. Основываясь на рыночных тенденциях, она достигает данных результатов в целевом сегменте. Имея низкую себестоимость продукции, или предлагая большой выбор продукции для конкретного, например, географически обособленного сегмента, компания защищает себя от противодействия со стороны конкурентов, использующих другие стратегии конкуренции [49, с. 127].

Существуют два вида стратегии сегментирования рынка:

- фокусирование внимания на снижении издержек;
- фокусирование внимания на дифференциации.

Стратегия сегментирования имеет преимущества при выполнении следующих условий: размеры целевого рынка (ниши) должны обеспечивать фирме прибыльность; ниша должна иметь хороший потенциал роста; фирма

обладает достаточными знаниями и ресурсами для эффективного обслуживания ниши; конкуренты не рассматривают нишу в качестве привлекательной части рынка; фирма защищена от давления конкурентов высокой приверженностью потребителей к её продукции.

Основу защиты фирмы от пяти сил конкуренции составляет её особая квалификация, позволяющая успешно обслуживать целевую рыночную нишу. Специализированные знания действующей в нише фирмы являются барьером для входа в рынок других фирм, а также служат препятствием для проникновения в нишу товаров-заменителей [38, с. 156].

Со стратегией сегментирования также связаны различного рода опасности:

1. Усиление разрыва в издержках между компаниями, выбравшими стратегию сегментирования, и другими фирмами может свести на нет преимущества дифференциации, ориентированной на узкую целевую группу.
2. Стирание границ различий требований между целевыми рынками.
3. Конкуренты могут найти целевые группы внутри рыночной ниши, обслуживаемой компанией, и путём дробления сегмента, свести на нет все преимущества стратегии сегментирования.

В реальной практике любая из указанных стратегий может иметь различные модифицированные формы проявления. Важным при анализе является выделение базовых характеристик и определение их отличительных особенностей для каждой стратегии [4, с. 41]. На основе проведённого содержательного анализа базовых стратегий конкуренции можно выделить шесть основных характеристик: стратегическая цель, основа конкурентного преимущества, номенклатура изделий, особенности производства, особенности маркетинга, поддержка стратегии, в терминах которых описываются стратегии основных конкурентов фирмы. Основные различия базовых стратегий по указанным характеристикам приведены в таблице 1.

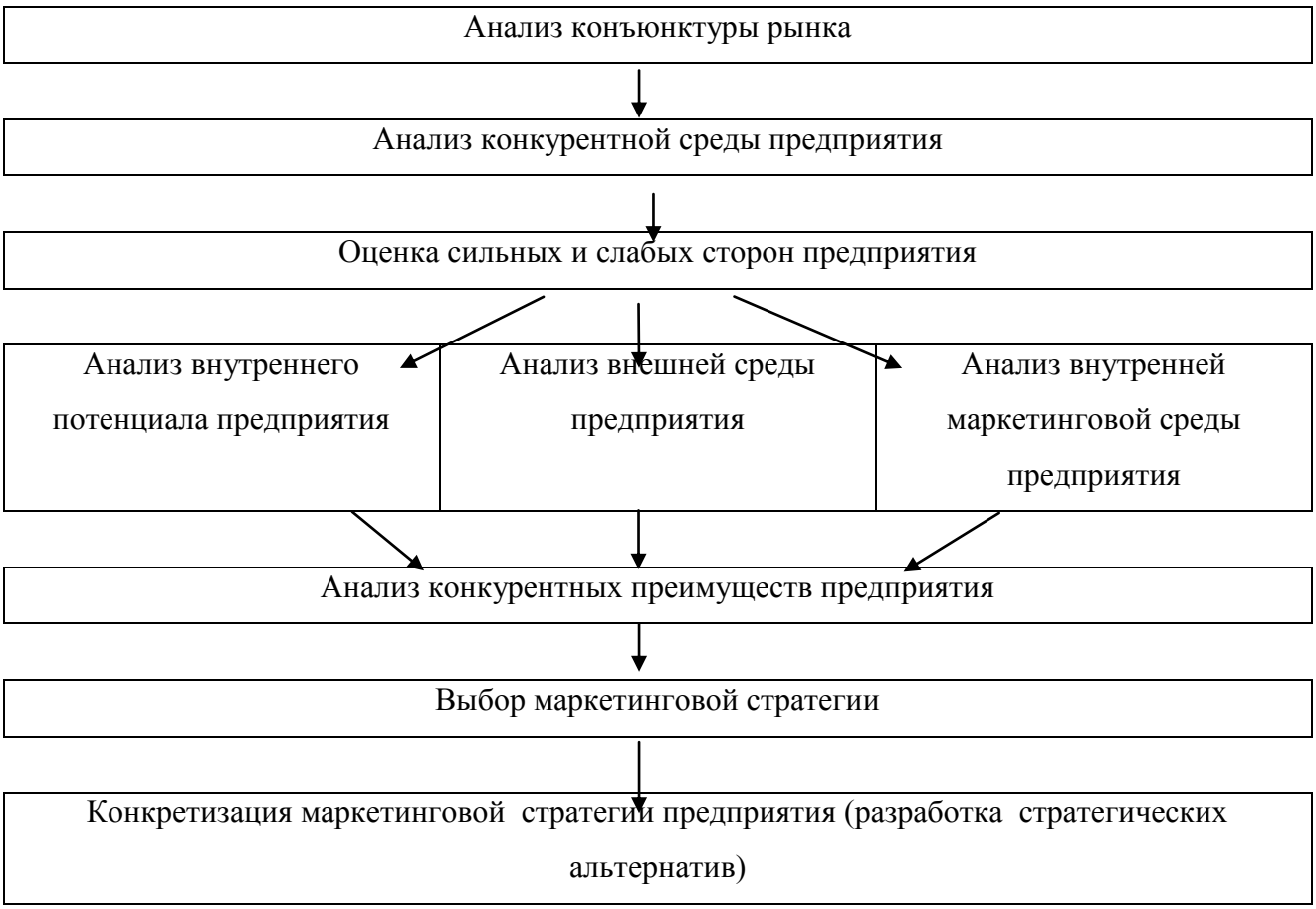

Рисунок 9 - Алгоритм разработки маркетинговой стратегии

Цель маркетинговой стратегии – найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучшего всего защищена от влияния сил конкуренции, или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон, но для того, что бы справиться с ним, стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей [49, с.93]. Таким образом, исходя из всего вышеперечисленного, автором был составлен алгоритм разработки маркетинговой стратегии предприятия, представленный на рисунке 9.

Этапы разработки маркетинговой стратегии включают в себя:

1 этап – анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объёмы производства на рынке, объёмы продаж, уровень цен на товар, количество продавцов, количество покупателей, определить ёмкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка.

2 этап – анализ конкурентной среды предприятия, который позволит определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции на нём [45, с.35].

3 этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия, которая включает в себя: анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, что в совокупности позволит выявить сильные и слабы стороны предприятия.

4 этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия, который подразумевает поиск конкурентных преимуществ фирмы, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии. Конкурентное преимущество может быть достигнуто в любом из трёх основных направлений:

- предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара;
- оправдание высоких цен предоставлением повышенного или оригинального качества и сервиса;
- удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

5 этап – выбор маркетинговой стратегии. Проведя анализ, собранный на предыдущих этапах, менеджеры предприятия осуществляют выбор базовой маркетинговой стратегии.

6 этап – разработка маркетинговых альтернатив и расчёт их эффективности.

Таким образом, маркетинговая стратегия – это процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией (фирмой, организацией, бизнес-структурой) целей.

Маркетинговые стратегии можно определить как управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует торговую деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в

организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать совей цели в долгосрочной перспективе.

Маркетинговая стратегия – это общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых компания рассчитывает достичь своих маркетинговых целей.

Сущность любого предприятия заключается в производстве необходимых потребителю товаров. Из отношения между рынком и товаром выводиться центральная проблема предпринимательства, от решения которой зависит гарантия существования предприятия на данном рынке. Концепция маркетинга предполагает использование информации о рынке, формирования «своего потребителя», проектирования конкурентной рыночной позиции компании.

Стратегия маркетинга определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное – планирование продукции, сбыт, продвижение и цена.

Основное отличие стратегии от обычного долгосрочного плана состоит в том, что стратегия должна создать условия, при которых предприятие избежит проблем на рынке. Маркетинг имеет весь необходимый набор и практических инструментов для такой организации деятельности.

В следующей главе дипломной работы проанализируем функции маркетинга на предприятии.

«xxxxxxxxxxxxxx»

Цена – это единственный элемент, обеспечивающий реальный доход предприятию общественного питания. Цены обеспечивают предприятию запланированную прибыль, конкурентоспособность продукции, спрос на нее. Через цены реализуются конечные коммерческие цели, определяется эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия.

Процесс ценообразования в общественном питании имеет свои особенности, связанные со спецификой деятельности отрасли. Как правило, в основе цены на продукцию или услугу лежит себестоимость на производство данной продукции или услуги. Но в общественном питании себестоимость единицы продукции не рассчитывается, так как по товарному учёту не имеется издержек. Поэтому на продукцию предприятий общественного питания устанавливается сразу продажная цена на изделие, которая и выступает как розничная цена. Продажная цена на единицу изделия в предприятиях общественного питания устанавливается с помощью калькуляции. При этом калькуляция может осуществляться ежедневно. Это связано с неоднородностью состава сырья и продуктов, которые используют для приготовления блюд, с широким ассортиментом данного сырья и т.д. В основе калькуляции продажной цены лежит выбор калькуляционной единицы. В зависимости от выбора этой единицы в предприятиях общественного питания могут применять два метода расчета продажных цен на единицу изделия:

1. Цена устанавливается с помощью прибавления наценки к стоимости сырьевого набора, входящего в блюда или изделия.

2. Цена устанавливается с помощью прибавления наценки к отдельным видам сырья, входящим в данное блюдо или изделие.

Наиболее широко в предприятиях общественного питания применяется первый способ ценообразования.

Цены на продукцию предприятий общественного питания определяются спецификой деятельности этих предприятий, которые приготовляют блюда и кулинарные изделия, реализуют их и организуют потребление продукции собственного производства и покупных товаров, а также досуг населения. Поэтому затраты предприятий общественного питания представляют собой сумму издержек производства, обращения и организации потребления и рассчитываются как совокупные издержки.

Один из наиболее значимых аспектов функционирования предприятия общественного питания в рыночной среде является формирование стратегии ценообразования. Она представляет собой обоснованный выбор из нескольких возможных вариантов цены (или перечня цен) такого, который способствовал бы наиболее эффективному решению стоящих перед предприятием задач в текущем и долгосрочном периоде.

Разработка ценовой стратегии проводилась на материалах предприятия общественного питания ООО»АРМ».

Кафе «Сантана» располагается по адресу г. Красноярск, Октябрьская 7а.

Проведенный анализ финансовых результатов позволяет деятельность данного предприятия общественного питания оценить позитивно, так как конечный показатель деятельности – прибыль в динамике возросла, что говорит о рентабельной работе предприятия. Однако показатели хозяйственной деятельности, использование ресурсов предприятии неэффективное, что подтверждают расчетные показатели эффективности использования основных средств – фондоотдача, оборотных средств – время обращения, трудовых ресурсов –

производительность труда. Все перечисленные показатели в динамике снижаются.

Говоря о группах товаров в данном кафе, можем подытожить, что основную прибыль предприятие получает от реализации алкогольной продукции (32,99%), второй по объему полученной прибыли является продажа холодных закусок, вторых блюд и горячих закусок, на которые приходится 17,7%, 16,68% и 15,54% соответственно. Продукция собственного производства предприятия общественного питания «Сантана», которая мало пользуется спросом и приносит наименьшую прибыль, являются первые блюда, безалкогольные напитки и десерты.

Что касается дополнительных услуг кафе «Сантана», то наибольшую прибыль предприятию приносит обслуживание торжеств и корпоративных вечеров на которую приходится 48,4%. Доля прибыли приносящею Фоер-шоу и фейерверков составляет 32,2%. Третье место по объему полученной прибыли от реализации дополнительных услуг приходится на организацию видео-съемки и услуги тамады 12,1%. Наименьший доход от реализации дополнительных услуг предприятию приносят заказ музыки и песен (3,3%), предварительный заказ столиков (2,2%) и заказ кальяна (1,7%).

Целевым сегментом кафе «Сантана», который определился в ходе анализа являются мужчины и женщины среднего возраста, со средним достатком, жизненный стиль которых является энергичность, активность, восприимчивый к новинкам и занятый скорей всего предпринимательской деятельностью.

Кафе «Сантана» ведет активную рекламную политику разрабатывает информационные материалы, которые дают возможность клиенту получить достаточный объём информации об услугах предприятия и преимуществах его перед другими кафе, что создает образ предприятия и долгосрочно влияние на его посетителя.

В рамках цели дипломной данной работы была разработана ценовая стратегия. Так в 2014 г. предложено ввести дисконтные карты.

Так, при разработанной политике скидок кафе «Сантана» получает чистый выигрыш в виде дополнительного товарооборота держателей карт, превышающего товарооборот обычных постоянных клиентов, а также дополнительной суммы дохода от реализации.

В свою очередь посетители с дисконтными картами получают выигрыш в виде фактической скидки, которая, как дополнительный товарооборот и доход от реализации, растет с увеличением средней стоимости обеда.

Поэтому применение политики скидок в кафе является выгодным и обоснованным инструментом управления финансовыми результатами хозяйственной деятельности.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: 12 дек.1993г.: Конституция РФ., гос.флаг РФ., гос.герб РФ., гос.гимн РФ.-М.: АСТ; Астрель,2015.-64с.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по сост. на 8 дек. 2015 г. – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 461 с.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по сост. на 7 дек. 2015 г. – М.: Юрайт, 2014. – 681 с.

4. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: закон РФ от 07.02.1992 г. №2300-1 (ред. от 02.07.2015 г.).- Режим доступа: Консультант Плюс

5. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.12.2009 г. №381-ФЗ (ред. от 28.12.2015 г.).- Режим доступа: Консультант Плюс

6. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения. – Вед. 01.01.2014. - М.: Стандартинформ, 2011. – 12 с.

7. ГОСТ Р 50762-2007 Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания. – Вед. 01.01.2009. - М.: Стандартинформ, 2008. – 12 с.

8. Методика учета сырья, товаров и производства в предприятиях массового питания различных форм собственности [Электронный ресурс]: утв. Отраслевым центром повышения квалификации работников торговли Комитета РФ по торговле от 12.08.1994 г. № 1-1098/32-2. – Режим доступа: Консультант Плюс

9. Методические рекомендации по формированию и применению свободных цен и тарифов [Электронный ресурс]: утв. Минэкономики РФ от 6.12.1995 г. № СИ-484/7-982. – Режим доступа: Консультант Плюс

10. Об утверждении правил оказания услуг общественного питания [Электронный ресурс]: утв. Постановлением Правительства РФ от

15.09.1997 г. №1036 (ред. от 4.10.2014 г.).- Режим доступа: Консультант Плюс

11. Об утверждении предельных надбавок (наценок) [Электронный ресурс]: утв. Постановлением администрации Красноярского края от 16.10.2001 г. №710-П (ред. от 03.10.2007 г.).- Режим доступа: econ.krskstate.ru

12. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс]: утв. Постановлением Госкомстата России от 06.11.2001г. № 454-ст (ред. от 14.12.2011г.). – Режим доступа: Консультант Плюс

13. Абакумова, О.Г. Цены и ценообразование: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. – М.: А-Приор, 2011. – 192 с.

14. Адамс, С. Успешная продажа: учебник. / С. Адамс. – Мн.: Знание, 2005. – 224 с.

15. Алешина, И.В. Маркетинг для менеджеров: Учебное пособие / И.В. Алешина. – М.: ФАИР−ПРЕСС, 2008. – 456 с.

16. Балабанов, И.П. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.П. Балабанов. − М.: Финансы и статистика, 2008. − 183с.

17. Батраева, Э.А. Формирование цены, ее состав. Отечественная практика : практикум / Э. А. Батраева; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2005. – 36 с.

18. Батраева, Э.А. Ценообразование : учеб. пособие. / Э. А. Батраева; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2000. – 262 с.

19. Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания : учеб. пособие для вузов по специальности 080502.65 / Э. А. Батраева ; Краснояр. гос. ун-т, Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2009. - 591 с.

20. Безруких, Т.О. Экономический анализ: учеб.пособие./ Т.О. Безруких. − М.: Банки и биржи, 2008. − 615с.

21. Беседина, В.Н. Ценообразование. / В.Н. Беседина. – М.: Экономистъ, 2009. – 141 с

22. Богданова, Н.Б. Искусство продаж : практическое пособие. / Н.Б. Богданова. –М.: ФарМа– 2007. – 96с.

23. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учеб.пособие. / В.Р. Веснин. – М.: ФинЛит, 2008. – 312.

24. Виханский, О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/ О.С.Виханский, О.И.Наумов. – М.: Дело, 2007.– 383с.

25. Власова, В.М. Экономический анализ продаж. / В.М. Власова. − М.: Инфра− М, 2008. − 135 с.

26. Вялина, О.Л. Ценообразование в рыночной экономике:учеб.пособие. / О.Л. Вялина. − Спб: Питер, 2008. −128с.

27.Герасименко, В.В. Эффективное ценообразование: учебник для вузов. / В.В. Герасименко. - М.: Финстатинформ , 2008. – 387 с.

28. Голощапов, Н.А. Организация ценообразования на предприятии: Учеб.-практ. пособ. – М.: Инфра-М, 2005. – 360 с.

29. Горшунова, Л.Н. Практикум по ценообразованию: расчеты /Л.Н.Горшунова, И.Н.Тюренков. – М.: Инфра–М, 2008. − 134с.

30. Даникин, Т. Я.Продажи на основе высокого доверия. Обзор ситуаций. / Т.Я. Даникин. − СПб: Нева, 2008.− 63с.

31. Дихтль, Е. Практический маркетинг: Пер. с нем. /Общ. вступ. и ред. А.М.Макарова. – М.: Банки и биржи, 2008. – 255 с.

32. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами / Д. Джоббер, Дж.Ланкастер. – М.: ЮНИТИ−ДАНА, 2002. – 622 с.

33.Душкина, М.Р. Маркетинг. / М.Р. Душкина. –М.: Высшая школа, 2008. −112с.

34. Завадский, М.Я. Мастерство продажи: кейс − сборник. / М.Я. Завадский. − СПб: Нева, 2007. − 158 с.

35. Ким, С.А. Маркетинг: учеб. пособ. / С.А. Ким – М.: Дашков и К, 2010. – 260 с.

36. Козлова, Е.П. Экономический анализ: учеб.пособие/ Е.П.Козлова, Н.В.Парашутин. − М.: Инфра − М, 2008. − 462с.

37. Котарский, В.В. Ценообразование: учебник. /В.В.Котарский, Д.И.Кравченко.− Мн: Знание, − 2008. – 258с.

38. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-курс / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2014. – 480 с.

39. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ./Общ вступ. и ред.Л.И.Парамонова. − М.: Банки и биржи, 2008. −427 с.

40. Кравченко, Д.И. Экономика предприятия: учебник. / Д.И. Кравценко. − М: ФинЛит, 2005. – 203с.

41. Крепкий, Л.М. Организация коммерческого успеха: учеб.пособие. / Л.М. Крепкий. −М.: Инфра − М, 2008. −422с.

42. Куликов, А.Л. Цены и ценообразование.: Учеб. пособ. – М.: ТК Велби, 2005. – 200 с.

43. Ланникова, В.С. Продажи и управление сбытом. / В.С. Ленникова. – М.: Юнити − Д, 2008. – 384 с.

44.Липсиц, И.В. Коммерческое ценообразование. Учебник. Сборник деловых ситуаций. Тесты. - 5-е изд., доп. и исправ. / И.В. Липсиц. - М.: Издательство БЕК, 2007.- 576с.

45.Маркетинг: учебник для студентов /А.Н. Панкрухин-5-е изд.- М. Омега Л, 2009.- 296 с.

46. Макарьева, В.И. Формирование финансовых результатов в торговых организациях. / В.И. Макарьева. −М.: Банки и биржи, 2008. −128с.

47. Мелентьева, В. Экономика предприятия: учеб.пособие. / В. Мелентьева. – М.: Инфра– М,2008. – 433с.

48. Морозова, Ж.А. Управление продажами: практикум. / Ж.А. Морозова. –СПб:Нева, 2006. – 112с.

49. Николаева, Т. И. Организация общественного питания: резервы и оценка эффективности : учеб. пособие / Т. И. Николаева, З. О. Фадеева . – М.: Академия, 2008. – 183 с.

50. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке/ Р.Б.Ноздрева, Л.И.Цыгичко.− М.: Банки и биржи − 2007. − 194 с.

51. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М.: Оникс. – 2008. – 736 с.

52. Поринева, А.Г. Ценообразование: учебник / А.Г. Поринева, З.П. Румянцева, Н.А. Сломатина. – М.: Юнити – Д, 2008.– 239с.

53. Прохорчук, Е.Ю. Ценообразование: практикум./ Е.Ю. Прохорчук. – М.: Вестник региона, 2008. – 114с.

54. Раицкий, К.А. Ценообразование и цены: учебник для вузов. / К.А. Раицкий. – М.: Инфра – М, 2007. – 594 с.

55. Родионова, В.М. Экономика : учеб.пособие. / В.М. Родионова. − М.:Нико, 2008. − 280с.

56. Рукавишников, Р.О.Управление продажами: учеб.поосбие. / Р.О. Рукавишников. – М.: Юнити −Д, 2007. – 313 с.

57. Румянцева, З.П. Цены и ценообразование. учеб.пособие./ З.П. Румяцева, Н.А.Соломатин, Р.З.Акберин . – М.: Юнити – Д, 2008.– 387с.

58.Салижманов, И.К. Ценообразование: учебник/Под ред. Новикова В.Е. - М.: Проспект, 2008. – 498 с.

59. Семенов, И.В. Формирование маркетинговой стратегии. / И.В. Семенов. − М.: Инфра −М, 2007. − 112 с.

60. Семенов, В.М. Экономика предприятия/В.М.Семенов, И.А.Баев, С.А.Терехова. – М.: ФинИздат, 2008.– 228с.

61. Сергеев, И.В. Ценообразование: учеб.пособие. / И.В. Сергеев. – М.: Высшая школа, 2008. – 371с.

62. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность современного предприятия: учеб.пособие. / И.М. Синяева. – М.: Инфра – М, 2008. – 287с.

63. Слинеев, И.К. Маркетинг предприятия: учеб.пособие. / И.К. Слинеев. − М.: Прогресс, 2006, − 306 с.

64. Смагина, И.Н. Организация коммерческой деятельности в общественном питании / И.Н. Смагина, Д.А. Смагин. – М.: Эксмо, 2005. – 336с.

65. Томилина, Г.И. Маркетинг продаж: экономика и организация. / Г.И. Томилина. −М.: Инфра−М, 2007. −357с.

66. Тюренков, И.Н. Ценообразование: учеб.пособие/ И.Н.Тюренков, Л.Н. Горшунова, А.М.Битерякова.− М.:Инфра–М, 2008. –83с.

67. Уткин, Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика. / Э.А. Уткин. – М.: ФинЛит, 2006. − 157с.

68. Ценообразование: учебник для студентов ВУЗов/Под ред. Слепова В.А. – М.: Экономистъ, 2008. – 464 с.

69. Ценообразование: Учеб. пособ. / Под ред. Г.А. Тактарова – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2007. – 176 с.

70. Цены и ценообразование. / Под ред. В.Е. Есипова. – СПб: Питер, 2010. – 480 с.

71. Цены и ценообразование. Учебник для вузов 5-е изд./Под ред. В.Е. Елисеева. - СПб: Питер, 2010.-480 с

72. Челенков, А.П. Маркетинг:учебник. / А.П. Челенков. − М.: ПРоТ, 2007. − 128 с.

73. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес: учебное пособие / В.А. Чернов. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 639с.

74. Шевчук, Д.А. Ценообразование: Учеб. пособ. / Д.А. Шевчук. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 240 с.

75. Шестакова, Е. Особенности оформления скидок, дисконтов, накопительных программ и сертификатов / Е.Шестакова // Арсенал предпринимателя. – 2010. – №10. – С. 49-50.

76. Шнаппауф, Р. А., Практика продаж. Справочное пособие по всем ситуациям сбыта. / Р.А. Шнаппауф. – М.: Дело и сервис, 2005. – 480 с.

77. Шуляк, П.Н. Ценообразование: Учебно-практич. пособ./ П.Н. Шуляк. – М.: Дашков и К, 2011. – 196 с.

78. Эдберг, Ф.К. Методы управления организацией. / Ф.К. Эдберг. – М.: Высшая школа, 2006. – 208с.

79. Юденко, Р.А. Общепит: цены и наценки / Р.А. Юденко // Экономика. Финансы. Управление. – 2015. - № 6 (126). – С. 9-14.

80. Юденко, Р.А. Общественное питание: порядок формирования цен / Р.А. Юденко //Консультант бухгалтера. – 2015. - № 6 (48). – С. 21-31.

81. Юденко, Р.А. Особенности ценообразования в организациях общественного питания (по состоянию на 07.01.2015) / Р.А. Юденко // Главный бухгалтер. Ценообразование. – 2014. - № 2 (86). – С. 56-65.

82. Юденко, Р.А. Особенности ценообразования в организациях общественного питания / Р.А. Юденко // Главный бухгалтер. Ценообразование. – 2015. - № 6 (78). – С. 69-77.

83. Юрина, В.Л. Ценообразование: учебник. / В.Л. Юдина. – М.: Дело и сервис, 2008. – 187с.

84. Юшкова, З.А. Управление продажами: учебник./ З.А. Юшкова. – М.: Высшая школа, 2008. – 204с.