



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)



## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.11 Маркетинг

(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Менеджмент организации  
(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Бакалавр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Рекомендован к использованию Филиалами АНОО ВО «ВЭПИ».

Воронеж  
2017

Методические рекомендации по выполнению лабораторных работ по дисциплине (модулю) рассмотрены и одобрены на заседании кафедры менеджмента.

Протокол заседания от « 23 » июня 2017 г. № 10

Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчик:



Доцент

А. А. Галкин

## **Лабораторная работа № 1** **«Сущность маркетинга. Основные категории и концепции»**

Цель работы: изучение содержания и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления и овладение методами маркетинговых исследований.

### 1. Краткие теоретические сведения

Маркетинг как особая сфера управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Неопределенность положения предприятия на рынке и маркетинг. Сущность, принципы, функции и цели маркетинга. Объекты и субъекты маркетинга. Средства маркетинга.

Производитель и потребитель – изменения соотношения их роли в условиях индустриального общества. Концепции совершенствования производства, совершенствования товара, продажи, дифференцированного маркетинга и социального маркетинга. Виды маркетинговой деятельности

### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Содержание отчета:

Отчет оформляется в письменном виде в виде расчетно-графической работы, содержащей 7-15 стр. компьютерного текста 12-14 шрифта, отпечатанного через 2 интервала (60-63 знака в строке, 29-30 строк на странице) или 30-70 страниц рукописного текста. Размер полей: верхнее и нижнее-20 мм, левое 30 мм, правое-10 мм. Список литературы и Приложение в объем работы не входят и количество их страниц не ограничивается.

Изложение материала в работе должно быть последовательным и логичным. Все разделы должны быть связаны между собой. Особое внимание следует уделять логичности перехода от параграфа к параграфу и наличия в каждом из них вывода по рассмотренному вопросу.

Текстовая часть работы должна быть сброшюрована и оформлена с требованиями, предъявляемыми ГОСТом к отчету о научно-исследовательской работе. При брошюровке необходимо соблюдать следующую последовательность:

- титульный лист
- оглавление
- введение
- основная часть
- заключение
- список использованной литературы.
- приложение

Оглавление включает название всех разделов и параграфов с указанием страницы, с которой раздел (параграф) начинается, знак параграфа не проставляется.

## Оглавление

	ст
Введение	р 3
1. Анализ возможностей организационного развития	5
1.1. Выявление и анализ объекта и предмета исследования.	5
.	
.	
.	
.....	
.....	
.....	
Заключение	14
Список использованной литературы	16
Приложения	18
Приложение 1. Схема существующей оргструктуры	19
Приложение2. Схема проектируемой оргструктуры	20

Нумерация страниц, глав, параграфов, пунктов, рисунков, таблиц, формул, приложений осуществляется арабскими цифрами без знака №.

Страницы работы следует номеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется на верхнем поле листа в правом углу без слова страница (стр., с.) и знаков препинания. На титульном листе цифра не ставится, а на следующей за ней указывается цифра «2».

Главы нумеруются по порядку в пределах всего текста, например, 1,2,3 и т.д.

Параграфы(пункты) должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждой главы (параграфа). Номер параграфа (пункта) включает номер главы и порядковый номер параграфа или пункта, разделённого точкой, например: 1.1; 1.2, или 1.1.1; 1.1.2 и т.д.

Если параграф имеет один пункт, то номеровать его не следует.

После номера главы, параграфа и пункта в тексте работы ставится точка.

Наименование глав, параграфов и пунктов, а также следующие заголовки: «Содержание», «Введение», «Заклучение», «Приложение», «Список литературы», «Список принятых сокращений» записываются в виде

заголовков строчными буквами центрированным способом без подчёркивания. Переносы слов в наименовании заглавий не допускаются, точки в конце не ставятся. Если наименование состоит из двух и более предложений, то их разделяют точкой. При этом каждая глава должна начинаться с новой страницы.

При оформлении таблиц и иллюстраций следует руководствоваться следующими правилами:

- все иллюстрации должны оформляться в едином стиле и сходных размерах;
- для каждой иллюстрации в тексте должна быть хотя бы одна ссылка;
- как правило, иллюстрация располагается в содержании сразу же после соответствующей ссылки, а в тех случаях где это невозможно ( из-за размеров иллюстраций, особенностей размещения текста) – на следующей странице;
- каждая иллюстрация должна иметь свой порядковый номер (сквозной или внутриглавный);
- порядковый номер и название иллюстрации располагается на одну строку ниже иллюстрации;
- точка в конце названия иллюстрации не ставится.

В тексте на иллюстрации делаются ссылки, содержащие порядковые номера, под которыми иллюстрации помещены в работе. Заголовок таблицы состоит из структурного заголовка и тематического заголовка. Структурный заголовок состоит из слова «Таблица» с указанием его порядкового номера (сквозного или внутриглавного). Располагается номер на одну строку выше тематического заголовка с выравниванием по правому краю листа. Тематический заголовок (название) таблицы должен, прежде всего, отражать её содержание. Как правило, название таблицы не превышает одну - две строки. Располагается центрированным способом без абзацного отступа и разрядки на одну строку выше таблицы.

### 3. Контрольные вопросы

- 1) Соотношение роли производителя и потребителя в экономической жизни предприятия
- 2) Содержание основных концепций маркетинга
- 3) Маркетинг и современные проблемы общества
- 4) Глобализация экономики и маркетинга

## **Лабораторная работа № 2 «Стратегия маркетинга»**

Цель работы: содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления и овладение методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

### **1. Краткие теоретические сведения**

Стратегические и конъюнктурные приоритеты маркетинга. Факторы формирования маркетинговой стратегии. Виды стратегий фирмы: стратегия совершенствования рынка, разработка нового товара, стратегия расширения географии рынка, стратегия диверсификации. Стратегия и организационная структура фирмы.

Этапы разработки маркетинговой стратегии. Стратегия недифференцированного и дифференцированного маркетинга. Стратегия концентрированного маркетинга. Доля рынка и виды стратегий. Цели, задачи и структура плана маркетинга

### **2. Порядок выполнения работы и содержание отчета**

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

### **3. Контрольные вопросы**

- 1) Особенности входы и выхода маркетинговой информационной системы организации
- 2) Информационная среда предприятия

## **Лабораторная работа № 3 «Исследование рынка»**

Цель работы: овладение методами анализа внешней и внутренней среды организации, выявления ее ключевых элементов и оценки их влияния на организацию

### **1. Краткие теоретические сведения**

Потребитель и его потребности. Основные параметры рынка. Спрос и предложение, их эластичность и закон развития. Прогнозирование спроса.

Принципы и факторы потребительского выбора. Закон потребительского выбора.

Внешняя среда и необходимость маркетинговых исследований. Виды маркетинговых исследований: разведочные, описательные, каузальные исследования. Первичная и вторичная информация. Методы сбора маркетинговых сведений. Выборочная и генеральная совокупность, объем выборки, квоты. Формы носителей маркетинговых сведений, их измерение и анализ. Отчет о маркетинговых исследованиях : критерии качества и формы отчета

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета  
Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

- 1) Особенности сбора маркетинговой информации на рынках
- 2) Кабинетные исследования

#### **Лабораторная работа № 4** **«Сегментация рынка и позиционирование товара»**

Цель работы: освоение навыков использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований.

1. Краткие теоретические сведения

Сущность сегментации рынка, ее принципы и виды. Факторы сегментации рынка. Емкость рынка и ее факторы: частота покупок, их разряд, доля покупателей различной социально-демографической принадлежности. Целевой рынок и способы его определения. Конъюнктура торговли

2. Порядок выполнения работы и содержание отчета  
Порядок выполнения работы:

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

3. Контрольные вопросы

- 1) Условия успешной сегментации рынка
- 2) Емкость рынка и ее расчет
- 3) Целевой рынок и его основные характеристики
- 4) Факторы ёмкости рынка

### **Лабораторная работа № 5 «Товар в маркетинге»**

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

#### 1. Краткие теоретические сведения

Характеристика товара. Виды нового продукта. Позиционирование товара. Товарная политика фирмы. Мотивы инновационных нововведений. Этапы разработки нового товара. Торговая марка, упаковка товара. Жизненный цикл изделия, его стадии. Ассортиментная политика: задачи, факторы, направления и оптимальный ассортимент

#### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

#### 3. Контрольные вопросы

- 1) Товарная политика фирмы
- 2) Инновационные товары
- 3) Рынки уникальных товаров
- 4) Классы товаров

### **Лабораторная работа № 6 «Цена и ценообразование»**

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.



### 1. Краткие теоретические сведения

Понятие и свойства цены. Эластичность. Формирование рыночной цены. Цели ценообразования и его методология. Факторы цены и определение ее уровня. Методы ценообразования. Виды ценовых стратегий. Ценовые скидки. Оптимизация структуры цен. Цена и жизненный цикл изделия

### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №5

#### 3. Контрольные вопросы

- 1) Применение скидок в практике торговли.
- 2) Факторы ценообразования.
- 3) Особенности ценообразования на взаимозаменяемые и взаимодополняемые товары
- 4) Особенности ценообразования в отдельных отраслях

### **Лабораторная работа № 7 «Каналы товародвижения»**

Цель работы: Решение конкретных производственных, экономических и управленческих задач в новых условиях рынка; приобретение навыков системно-целевого подхода к проектированию организационных структур управления предприятием; освоение методов определения социально-экономической эффективности принятых управленческих решений.

### 1. Краткие теоретические сведения

Понятие сбытовой политики, функции сбыта. Каналы товародвижения и факторы выбора канала сбыта. Формы торговли. Методы транспортировки. Хранение товаров. Управление запасами. Оптимизация запасов

### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №5

### 3. Контрольные вопросы

- 1) Методы транспортировки.
- 2) Хранение товаров.
- 3) Управление запасами.
- 4) Оптимизация запасов

### **Лабораторная работа № 8 «Организация маркетинга»**

Цель работы: изучение воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления и овладение методами воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления;

#### 1. Краткие теоретические сведения

Цели и задачи маркетинговой службы предприятия. Подходы к организационному построению службы маркетинга. Управление персоналом в системе маркетинга. Функции и виды контроля в маркетинге. Контроллинг как оперативная оценка эффективности маркетинга

#### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №1

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №5

#### 3. Контрольные вопросы

- 1) Организация работы отдела маркетинга на предприятии
- 2) Маркетинг и логистика
- 3) Особенности сбыта образовательных услуг

Прогнозная оценка тенденций развития внешней среды организации  
(условный пример оценки)

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность		
	5	4	3	2	1	Высшая	Средняя	Низкая
<b>ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:</b>								
<b>1. ФАКТОРЫ СПРОСА (покупатели):</b>								
1.1. Крупные клиенты	+					+		
1.2. Мелкие клиенты		+					+	
1.3. Угроза неплатежа со стороны покупателя				+			+	
1.4. Емкость рынка			+				+	
1.5. Темпы роста рынка				+			+	
<b>2. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ (Конкуренты):</b>								
2.1. Количество основных конкурентов		+				+		
2.2. Наличие на рынке товаров-заменителей			+				+	
2.3. Высоту барьеров входа на рынок				+				+
2.4. Распределение рыночных долей между основными участниками рынка			+				+	
<b>3. ФАКТОРЫ СБЫТА (Поставщики):</b>								
3.1. Количеству посредников				+			+	
3.2. Наличие сетей распределения			+				+	
3.3. Условиям поставок материалов и комплектующих				+			+	
3.4. Надежность	+					+		
3.5. Необходимость поиска нового поставщика		+						+
3.6. Репутация	+						+	
3.7. Цены поставок		+				+		
<b>4. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ (Законодательная база):</b>								
4.1. Устойчивость законов, по которым работает фирма			+			+		
4.2. Возможность появления новых законов		+						+
4.3. Субсидии	+					+		
4.4. Налоги				+			+	
4.5. Курс рубля (доллара, евро)					+			+
4.6. Уровень инфляции				+			+	
4.7. Изменение уровня доходов населения				+			+	
4.8. Налоговая политика государства					+			+
4.9. Политической стабильности в стране				+			+	
4.10. Уровень правовой грамотности населения					+			+
<b>ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:</b>								
5. Уровень социально-экономического развития				+				+
6. Уровень научно-технического развития экономики				+			+	
7. Уровень научно-технической развития отрасли				+			+	
8. Степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий)					+			+

9 Уровень государственной поддержки развития науки			+				+	
10. Уровень занятости населения			+				+	

**Прогнозная оценка тенденций развития внутренней среды организации**

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность		
	5(высшее)	4	3(среднее)	2	1(низшее)	Высшая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ( кадровый и организационный срезы):</b>								
1.1. Квалификации сотрудников			+			+		
1.2. Заинтересованность в развитии предприятия				+			+	
1.3. Реакция на изменение рыночной ситуации				+			+	
1.4. Инициативность руководства		+				+		
1.5. Оперативность принятия решений		+				+		
<b>2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СРЕЗ:</b>								
2.1. Современное оборудование (качество оборудования)		+					+	
2.2. Степень износа оборудования			+				+	
2.3. Качество выпускаемого товара	+					+		
2.4. Наличие патентов и лицензий			+				+	
2.5. Себестоимость продукции			+			+		
2.6. Надежность каналов поставки сырья и материалов		+					+	
2.7. Удовлетворение покупательского спроса			+			+		
2.8. Соблюдение сроков поставок		+					+	
2.9. Ассортимент продукции			+				+	
2.10. Затраты на производство			+				+	
2.11. Технический уровень производства			+				+	
<b>3. ФИНАНСОВЫЙ СРЕЗ:</b>								
3.1. Оценка издержек производства				+			+	
3.2. Стоимость капитала				+		+		
3.3. Доступность капитальных ресурсов				+			+	
3.4. Скорость оборота капитала			+				+	
3.5. Доходность капитала			+			+		
3.6. Финансовая устойчивость		+				+		
<b>4. МАРКЕТИНГОВЫЙ СРЕЗ :</b>								
4.1. Оценка качества товаров/услуг	+						+	
4.2. Известность компании	+						+	
4.3. Полноты ассортимента				+			+	
4.4. Уровень цен			+			+		
4.5. Рекламы			+			+		
4.6. Репутацию предприятия			+			+		
4.7. Эффективность продаж			+				+	
4.8. Доля рынка				+			+	
4.9. Месторасположение			+				+	
4.2. Известность компании	+						+	

## Корреляционная матрица SWOT-анализа

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
	1.Появление клиента 2.Слабость конкурентов 3.Повышение барьеров входа на рынок 4.Появление поставщика 5.На рынке возможно появление новой розничная сети, которая в данный момент выбирает поставщиков	1.Потеря клиента 2.Преимущества конкурентов, выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента 3.Потеря поставщика 4.Введение дополнительных налогов
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1.Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников, а так же среднего уровня (и ниже) 2.Высокотехнологичное современное оборудование, высокое качество выпускаемых товаров, проверенные и надежные поставщики сырья и материалов, своевременная поставка продукции 3.Стабильная доходность капитала, финансовая устойчивость 4.Известность предприятия на рынке, высокий уровень оценки качества товаров/услуг	<b>1. Как воспользоваться возможностями</b> 1. Применение скидок, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора с клиентами на длительный срок. 2. Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов 3. Уменьшение количества потенциальных конкурентов 4.Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов 5.Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве продукции 6.Снижение стоимости продукции, расширение предприятия и увеличение объемов производства	<b>2. Последствия, за счет чего можно снизить угрозы</b> 1. Различного рода стимулирование для заключения сделки. Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом - расширение ассортимента. 2. Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами, удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве продукции 3. Улучшение деловых отношений, иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы 4. Попытка получения налоговых льгот
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1.Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, низкая реакция на изменение рыночной ситуации 2.Не достаточный ассортимент продукции, соответственно не достаточная степень удовлетворения покупательского спроса 3.Невысокая стоимость капитала 4.Недостаточная реклама, средняя эффективность продаж, занимает не достаточ-ную долю рынка	<b>3. Что может помешать, какие меры следует принять для использования возможностей</b> 1.Недостаточная информированность покупателей о выпускаемой предприятием продукции 2.Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов 3. Необходимо иметь (получать) лицензию на занятие данным видом деятельности 4.Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия для сотрудничества. 5.Новая сеть может отказаться от	<b>4.Самые большие опасности для предприятия</b> 1.Финансовые потери, в случае потери крупного клиента – значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации предприятия. 2. Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка, появившийся конкурент может предложить рынку аналогичную продукцию, по более низким ценам 3.Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета, поиск нового поставщика 4.Повышение стоимости продукции

	закупок производимой продукции, так как может найти поставщиков с более низкой оптовой ценой.	
--	---	--

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО РЕКЛАМЕ

### I. Общие положения

1. Менеджер по рекламе непосредственно подчиняется начальнику отдела маркетинга.
2. Менеджер по рекламе руководствуется в своей работе Положением об отделе маркетинга и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность менеджера по рекламе назначаются лица с высшим профессиональным образованием (по специальности менеджмент) или высшим профессиональным образованием и дополнительной подготовкой в области менеджмента и стажем работы по специальности не менее двух лет.

### II. Обязанности

1. Организовывать работу по рекламированию производимой продукции или выполняемых услуг с целью их продвижения на рынки сбыта, ин формируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг.
2. Осуществлять руководство, планирование и координацию работ по проведению рекламных компаний.
3. Разрабатывать планы рекламных мероприятий по одному виду или группе товаров (услуг) и определять затраты на их проведение.
4. Участвовать в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, ин-новационной и инвестиционной деятельности.
5. Осуществлять выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их тестового, цветового и музыкального оформления.
6. Определять конкретных носителей рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание.
7. Изучать рынок сбыта и покупательский спрос с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных компаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя ее на целевые группы по профессиям, возрасту, покупательской способности, полу.
8. Организовывать разработку рекламных тестов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контролировать их качество, обеспечивая наглядность и доступность рекламы, соблюдение норм общественной морали, не допуская нарушение правил конкурентной борьбы.
9. Осуществлять контроль за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг.
10. Организовывать связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования рекламной деятельности.
11. Анализировать мотивацию спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги.
12. Организовывать изучение потребностей покупателей и определять направленность проведения рекламных компаний.
13. Поддерживать необходимые связи с другими структурными подразделениями предприятия в процессе разработки и проведения рекламных мероприятий.
14. Привлекать к решению поставленных задач консультантов и экспертов, приглашать к участию в рекламе широко известных и популярных лиц, заключать с ними договоры на коммерческой основе.

### III. Права

1. Докладывать руководству отдела маркетинга о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

### IV. Ответственность

Менеджер по рекламе несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.



## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ АГЕНТА РЕКЛАМНОГО

### I. Общие положения

1. Агент рекламный непосредственно подчиняется начальнику отдела маркетинга.
2. Агент рекламный руководствуется в своей работе положением об от-деле маркетинга и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность агента рекламного назначаются лица со средним (пол-ным) общим образованием и специальной подготовкой по установленной программе без предъявления требований к стажу работы.

### II. Общие положения

1. Осуществлять в качестве посредника работу по представлению и продвижению товаров, услуг, коммерческих идей, выполнению комплекса мер, направленных на содействие их реализации или достижение других маркетинговых задач, соблюдая при этом действующие этические нормы рекламирования товаров, услуг.
2. Заключать договоры или соглашения между доверителем и посред-ником, определяющие характер и объем работ, которые необходимо вы-полнить за счет и от имени доверителя, а также их оплату по действующим тарифам или условиями договора (соглашения).
3. Информировать потенциальных покупателей и потребителей о новых товарах, услугах, идеях, раскрывая (не присущие другим) их специ-фические особенности, о практическом использовании объекта рекламы.
4. При проведении рекламной работы ссылаться и представлять в ус-тановленные сроки отчетности.
5. Составлять и представлять в установленные сроки отчетность.
6. Стимулировать потребителя повторно делать покупки товара и обра-щаться за услугами.
7. Выделять объект рекламы из массы сообщений, циркулирующих в средствах массовой информации, характеризовать его дополнительно от-личительными потребительскими качествами, преимуществами на рынке товаров и услуг, создавать спрос и побуждать покупателей и потребителей к заключению сделки.
8. Принимать меры по обеспечению участия потенциальных покупате-лей и потребителей в презентациях товаров и услуг, а также проводимых ярмарках, выставках, экскурсиях на предприятие, изготавливающее рекла-мируемую продукцию.
9. Осуществлять работу по популяризации предприятия-изготовителя, его коммерческих связей, принципов, положенных в основу его деятельнос-ти, направленную на формирование благоприятного отношения покупа-телей и потребителей и обеспечению престижа рекламодателя.
10. Проводить разъяснительную работу среди покупателей и потреби-телей товаров о гарантиях, правах и способах защиты их интересов.
11. Принимать участие в реализации перспективных планов подготовки и размещения рекламы с учетом характера спроса (равномерного или сезонно-го) на товары (услуги), совершенствовании методов проведения, а также в ра-боте по повышении эффективности и снижении затрат, связанных с рекламой.
12. Устанавливать связь со средствами массовой информации по во-просам размещения рекламы.
13. Изучать передовой отечественный и зарубежный опыт организации рекламной работы, освоения новых видов рекламы, обеспечивающих вы-деление и продвижение рекламируемого объекта на внутреннем и внеш-нем рынке товаров и услуг.
14. Осуществлять взаимодействие с другими работниками по рекламе.

### III. Права

1. Докладывать руководству о всех выявленных недостатках в преде-лах своей компетенции.
2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

### IV. Ответственность

Агент рекламный несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

### Описание Объекта управления КАМ компания»

Одним октябрьским утром 2007 г. Алексей Михайлович Комкаров – основатель и генеральный директор «КАМ компани» собрал своих партнёров для обсуждения возможности покупки печатного оборудования. Компания была создана Комкаровым в Москве почти два года тому назад и уже успела диверсифицировать свой бизнес в следующих областях: разработка компьютерных программ, брокерство, производство запасных частей для автомобиля, печатное дело. До этого Комкаров вёл в различных областях поиск печатного оборудования для получения его в аренду или в лизинг. Приобретение такого оборудования мог бы сделать печатный бизнес самокупаемым. Как раз сегодня утром ему позвонил один из его старых друзей и предложил купить у него печатное оборудование.

Проблема была в том, что позвонившему другу нужны были только наличные деньги. Компания уже заняла в банке 40 тыс.руб. и только что потратила 200 тыс. руб на покупку акций на Российской товарно-сырьевой бирже (РТСБ).

Комкаров должен был быстро решить: покупать ли оборудование, а если «да», то чем и как платить за него. Однако на деле он смотрел глубже. Его компания выжила и росла, т.к. пыталась использовать любую возможность для этого. Таким образом, она стала диверсифицированной организацией.

Стыковались ли её разные по природе виды бизнеса?

Стоило ли продолжать процесс диверсификации?

Какой он видел свою компанию в будущем, и каков должен быть её статус?

### История компании «КАМ».

Комкаров был главным «двигателем» компании. Он был кандидатом экономических наук, кроме экономического имел и юридическое образование, владел английским и французским языком и несколько лет проработал в Индии. Коллеги его уважали и считали человеком здравого смысла с амбициями.

Весной 1989 г. одна организация попросила группу научных работников разработать компьютерную программу в области авиастроения. Взявшись за эту работу, как за временный приработок и оставаясь на полной ставке в своих организациях (учебные заведения и НИИ), члены группы быстро создали компьютерную программу высокого качества в заказанной области. Этот заказ и положил начало созданию компании. Она сначала возникла, как научно-внедренческий кооператив «КУП». В то время это была единственная юридическая форма для существования частного бизнеса ( в Приложении в табл.1 приводятся данные об истории компании, а в табл.2- информация о кооперативном движении того времени).

Рассматриваемый период был известен тем, что в обществе создалось негативное отношение к кооперативам, что затрудняло взаимоотношения с клиентами - государственными предприятиями. Клиенты хотели иметь дело с исполнителями, имеющими положительный имидж у общественности.

Это заставило Комкарова создать негосударственное предприятие с учредителем в лице государственной или общественной организации. Этот новый статус в потенциале мог сделать бизнес более эффективным, чем это было в рамках кооператива, поскольку предоставляло возможность передачи технологии или других «ноу-хау» (компьютерные программы).

После долгих и утомительных поисков весной 1990г. удалось найти нужного учредителя в лице «общественной организации при одном из райисполкомов г.Москвы и кооператив был преобразован в научно-производственное объединение

(НПО) с добавлением аббревиатуры инициалов его основателя - КАМ. Отсюда пошло название «КАМ компани».

В то время, как создавалось НПО, было уже известно, что готовится новое постановление правительства, разрешающее создавать частные предприятия без учреждения их государственными или общественными организациями. Однако такие предприятия должны быть небольшими по размеру (малые) - до 50 работников. Это постановление вышло в августе 1990г.

Анализируя ситуацию Комкаров сказал:

«Мы могли бы подождать выхода этого постановления и стать сразу малым предприятием. Но этот проект постановления мог остаться на подписи в правительстве навсегда, а мы не хотели терять время, поэтому и решили создать НПО»

### Хождение в брокерство.

В октябре 1996г. НПО приобрело несколько акций РТСБ, что дало ей право быть полноправным участником этой биржи и участвовать в брокерских операциях. НПО заплатило за эти акции деньги, взятые в форме «внутреннего займа» в своём же кооперативе «КУП». Это стало возможным, поскольку «КУП» и НПО были разными предприятиями (имущественными собственниками) внутри одной компании. В период перестройки многие «молодые» бизнесмены, будучи слабыми, в финансовом и инвестиционном отношении в конкуренции с большими государственными структурами, поступали аналогичным образом.

Небольшая компания типа «КАМ» часто склоняются к вложению во многие проекты с относительно коротким периодом окупаемости.

Отсутствие у компании специфического опыта в области брокерского бизнеса привело к решению создать дочернюю по отношению к НПО фирму. Ей присвоили статус общества с ограниченной ответственностью с уставным фондом 50 тыс. руб.

Конкуренция в брокерском бизнесе росла очень быстро. Открылись сотни бирж и псевдобирж, каждая из которых имела сотни брокерских контор по всей стране. Операции с акциями на бирже могли принести до 2000% годовых.

Анализируя это, Комкаров заметил:

«В этот момент это представляло реальным бумом, но я ожидал некоторого спада в ближайшем будущем. Большим недостатком брокерского бизнеса была неразвитость информационной инфраструктуры. Каждый действовал, как слепой котёнок».

### Хождение в бизнес запасных частей для автомобилей:

Производство запчастей являлось самым молодым делом в компании «КАМ».

Комкаров разъяснял это так:

«Конечно каждый знает о дефиците автозапчастей, и один мой друг сказал, что это очень прибыльный бизнес, особенно при быстром росте цен на новые автомобили и высоком спросе на подержанные»

Компания арендовала во внеурочное время механический цех государственного завода «Машдеталь». Завод был старый, с отставшими технологиями и нуждался в дополнительных вливаниях, чтобы как-то выжить. Согласно договору о внешней аренде, НПО должно было отчислить заводу 10% прибыли, получаемой от продажи запчастей. Чистая рентабельность могла быть до 300%, т.к. цены являлись договорными, а издержки сохранялись на очень низком уровне.

В отношении этой деятельности Комкаров добавил:

«У нас каждый знает, что все производство автомобилей монополизировано государством. Занятие этим бизнесом кем-то другим разрушает эту монополию. Мы понимаем также, что с точки зрения сырья (металл, резина и прочие) мы будем полностью зависеть от других

государственных монополистов. Объем продаж запчастей составляет всего несколько тысяч рублей. Мы вообще не стремимся лезть в дела, требующих значительных инвестиций. Это была наша стратегия»

#### Хождение в печатное дело.

Печатное дело стало превращаться в бизнес с момента приобретения компанией прав для печатания книг для пользователей ЭВМ. Позже компания приобрела по случаю бумагу – предмет острого дефицита. Однако не хватало печатного оборудования. Это было время всеобщего дефицита в стране. Компания получила предложение об аренде печатного оборудования, но владелец хотел получить в качестве арендной платы 50% прибыли от печатного дела. Комкаров согласился, но нужно было найти помещение. НПО быстро справилось с этой задачей, но владелец помещения запросил арендную плату 60.000 руб. с предоплатой.

Комкаров собрал совет директоров компании и обсудил вопрос о финансировании развития данного бизнеса:

Александр Назаров ( правая рука Камкарова) являлся заместителем генерального директора НПО. Он считал, что не следует брать заем на аренду помещения.

Назаров сказал:

«Это было очень опасно – обременять себя столь тяжелой финансовой ношей в такой нестабильной ситуации, когда все события могут вернуться к старой системе. Может быть, даже лучше взять для выплаты все оставшиеся в компании деньги в виде зарплаты её сотрудникам»

Такое высказывание Назарова удивило Комкарова

«Я не понимаю тебя. Только вчера ты поддерживал идею покупки дополнительных акций на РТСБ за счет фонда зарплаты»

Борис Фролов ( третий человек в компании ) был главным финансовым стратегом. Он полностью поддерживал идею взятия кредита на стороне. Он считал, что деловая обстановка в стране не измениться. Он допускал, что если чему-то плохому суждено случиться, то это будет видно заранее.

Фролов сказал следующее:

«Сейчас компания получает стабильный доход. Наше положение сейчас очень крепкое, а диверсификация деятельности позволит сохранить это положение и в дальнейшем».

Комкаров проголосовал против займа.

После заседания он сказал:

«Можно было взять и выплатить заем. Но я чувствовал, что не был готов к такому решению, т.к. политическая обстановка не благоприятствует такому решению. Меня также убедили доводы членов Совета. Все это заставило меня не идти на риск с получением денег со стороны. Я решил отложить это дело до поры до времени».

Двумя месяцами позже заём всё таки был взят, т.к. был найден другой способ опубликования рукописи. Фирма заключила договор с одной типографией, директором которой был однокашник Комкарова по вузу. Однако он водил фирму целый месяц за нос и в результате сказал, что не может выполнить этот заказ. К сожалению, успех на этом поприще фирме не сопутствовал. Они вложили 22тыс. руб. в бумагу и в рукопись, а получили взамен только массу проблем.

В отношении рассматриваемого бизнесе надо сказать, что бумага была куплена случайно. Компания приобрела рукопись, также, не задумываясь, что с ней будет делать.

Возобладали общие настроения, что вообще печатный бизнес – дело прибыльное, литература такого рода пользуется большим спросом. Рынок книгопродаж является в Москве наиболее развитым. Вместе с тем, потребительские предпочтения не были ещё тщательно изучены. В информации больше полагались на домыслы и слухи.

#### **Другие предприятия компании.**

Осенью 1990г. НПО «КАМ» создало два малых предприятия под «крышей» одной государственной строительной организации и открыла НПО на Украине.

#### **Отношение Комкарова к диверсификации.**

В таблицах 8 и 9 приводятся размеры доходов и прибыльности по всем видам бизнеса компании, а таблица 10 показывает сводный отчёт по доходам.

Комкаров понимал, что компания не имеет чёткого направления в развитии и ясной стратегии. Он считал, что неопределённость быстро меняющейся ситуации не даёт ему права концентрировать усилия на каком-то одном направлении. В противном случае, если ветер перемен изменит направление, компания может преждевременно прекратить своё существование. Учитывая обстановку, Комкаров предпочёл распределить имеющийся риск по многим направлениям.

#### **Организация компании.**

На рис 1 изображена оргструктура компании «КАМ». НПО –сердцевина компании, которой руководят 6 человек: генеральный директор, заместитель по научным вопросам, заместитель по отношениям с общественностью, главный бухгалтер и его заместитель, а также секретарь.

Управленческие решения принимались на заседаниях Совета, состоящего из генерального директора, двух его заместителей, двух внешних членов, не занимающих административной должности в компании. Комкаров являлся председателем Совета.

Украинский филиал НПО также имел свой Совет, который выбирался Советом московского НПО.

Кооперативом «КУП» руководил Совет из трёх человек, где Комкаров также являлся председателем

Отдельный Совет, возглавляемый Комкаровым, управлял брокерской конторой.

Братские и дочерние предприятия компании управлялись административным комитетом, членом которых являлся Комкаров. Аналогичным образом осуществлялось руководство другими малыми предприятиями

#### **Персонал.**

Для выполнения поступающих заказов НПО нанимал на временной основе группу учёных и специалистов. В стране по сложившейся традиции эти группы получили название « временных трудовых коллективов» (ВТК). Всего НПО нанимал 150-180 таких временных работников, основной коллектив включал 30 человек. Это были математики, программисты и экономисты. Компания платила своим временным работникам, в среднем, в три раза больше, чем они получали в своих государственных учреждениях. Некоторым наиболее ценным работникам компания предложила перейти на постоянную работу в компанию и предложила им оклад в 4,5 раза превышающий их оклад в государственном учреждении. Но никто не согласился, т.к. считал, что место в государственной организациях обеспечивают им определённые социальные гарантии.

#### **Ближайшие партнёры Комкарова.**

О своих заместителях Комкаров сказал так:

«Александр Назаров на три года старше меня. Он доктор физико-математических наук. Мы с ним вместе начинали дело, и мне кажется, что

его в меньшей степени интирисует процесс бизнеса как таковой, а в большей- приложение своих профессиональных знаний за адекватное вознаграждение.

Борис Фролов является нашим финансовом стратегом и он на шесть моложе меня. У него инженерное образование. Мне кажется, что он очень ориентирован на работу и, главным образом мотивирован зарабатыванием денег. Однажды он сказал мне, что ему больше нравится вторая часть поговорки: «Жить хорошо, а хорошо жить ещё лучше».

### **Комкаров об оргструктуре компании.**

Несмотря на то, что Комкаров занимал в каждой из частей компании ключевые позиции, он не был доволен общей организационной структурой. Он также считал, что компания достигла стадии, когда дальнейшая диверсификация пойдёт ей во вред. По новому законодательству он мог корпоратизировать компанию( то есть выпустить акции и продать их на открытом аукционе или закрытым образом для руководства). По его мнению, и эта мера могла бы сбалансировать процесс децентрализации, интегрировать все части компании в единый капитал, который я мог бы контролировать через достаточное количество принадлежащих мне акций. Таким образом, мои решения могли бы быть более эффективными.

Комкаров прокомментировал всё это следующим образом:

«Став корпорацией, мы смогли бы освободиться от «опеки» и стать опять полностью независимыми. Это помогло бы нам эффективнее справляться с нестабильным и быстроменяющемся внешним окружением. Я также надеюсь, что когда мои коллеги станут владельцами акций, они изменят своё отношение к работе».

### **Рынок программного обеспечения и конкуренция на нём.**

Бизнес с которого компания начала свою деятельность- это разработка и продажа высокоспециализированных компьютерных программ. Это стало возможным, когда законодательно было разрешено создавать ВТК. Продавая свои знания сотрудники ВТК, сохраняли позиции по месту основной работы. Компания «КАМ» продовала два вида компьютерных программ: (1) база данных для отслеживания новых конструктивных решений в области авиастроения; (2) база данных для оценки капитала деловой организации( эти данные были полезны в процессе приватизации государственных предприятий). Потребителями последнего продукта были Научно-исследовательский институт труда и одна электростанция.

Некоторые конкуренты компании в области программного обеспечения были в десятки раз больше её по размеру, имели сотни занятых. Они были менее специализированы, принимали заказы в широком диапазоне и больше полагались на рекламу. Крупнейшие конкуренты «КАМ» по компьютерному бизнесу обычно находились под «крышей» национальных (всесоюзных) благотворительных фондов, что давало им определённые преимущества в налогах по сравнению с тем, что приходилось платить «КАМ». Поэтому эти конкуренты могли платить членам ВТК большую зарплату.

«КАМ» в продвижении своих услуг использовала сеть неформальных связей своих друзей и бывших конкурентов.

Комкаров прокомментировал это так:

«Большую часть заказов мы получаем через наших друзей и знакомых, которые нам доверяют и пользуются нашими услугами. Мы называем это «соседским рынком», что означает установление и поддержание деловых связей посредством неформальных».

Кроме того компания обеспечивает высокое качество услуг. Клиенты ценят также быстрое время выполнения работ. «КАМ» часто выполняла заказ раньше срока, например за 10 месяцев вместо 18, в то время, как государственные предприятия тратили на аналогичную программу 30 месяцев, вместо обещанных 24. Стоимость также имела значение. Чем меньше потребитель платил за единицу качества, тем больше прибыли он получал для себя. Кроме того, «КАМ» выполнял свои программы по нормативной стоимости, а конкуренты из госструктур завышали свои расходы вплоть до 300%.

Обеспечивая более высокое качество, более низкую стоимость и более быстрое исполнение, чем её конкуренты, «КАМ» также пользовался таким важным преимуществом, как престиж. Связанные с компанией учёные и специалисты поддерживали тесные отношения с ведущими академическими и учебными институтами Москвы. В редких случаях компания привлекала специалистов из отраслевых институтов.

Поддерживаемые неформальные отношения с ВТК и клиентурой способствовали дальнейшему повышению качества работ.

Национальный рынок посреднических услуг в области «ноу-хау», подобных тем, которые обеспечивала «КАМ» оценивается в десятки тысяч различных центров и организаций (табл 2). Большинство небольших по размеру со штатом работников до 10 человек. Такие посредники были высокоспециализированными в своей продукции и услугах. В действительности, рынок не был сегментирован и был в общем неразвит. Информация о нём могла быть получена из настенных объявлений и газетной рекламы. Хотя потенциал рынка был огромен, процесс его развития сдерживался отсутствием законодательства в области интеллектуальной собственности.