

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ «БИЗНЕС»**

**Заведующий кафедрой  
«Маркетинг»  
д.э.н., проф. Эргашходжаева Ш.Дж.  
Выпускная квалификационная  
работа рекомендуется к защите**

---

**« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2012 год**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**Тема: Разработка маркетинговой стратегии развития предприятия  
(на примере СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»)**

**Выполнила: студентка 4 курса  
факультета «Бизнес» направления  
«Маркетинг (товаров и услуг)»,  
Умарова Хуршидабону Шавкат қизи**

**Научный руководитель: ст.пр.  
Султонова З.М.**

---

**ТАШКЕНТ – 2012**

## Оглавление

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии развития предприятия</b>	<b>8</b>
1.1. Понятие и сущность маркетинговой стратегии	8
1.2. Виды и планирования маркетинговых стратегий на предприятиях	16
1.3. Методы разработки маркетинговой стратегии	24
Выводы 1- главы	35
<b>Глава 2. Анализ разработки маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»</b>	<b>37</b>
2.1. Общая экономическая характеристика хозяйственной деятельности СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»	37
2.2. Анализ маркетинговой деятельности СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»	45
2.3. Анализ сбытовой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»	53
Выводы 2- главы	60
<b>Глава 3. Совершенствования разработки маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» в период структурных преобразованиях экономики</b>	<b>62</b>
3.1. Разработка маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» в период структурных преобразованиях экономики	62
3.2. Оценка экономического эффекта от разработки маркетинговой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»	67
Выводы 3- главы	72
Выводы и предложения	73
Список использованной литературы	77

## **Введение**

**Актуальность темы.** Само собой разумеется, что без обеспечения конкурентной экономики, в конечном итоге без строительства конкурентоспособной страны, без реализации целевых задач, предусмотренных в принятой нами Концепции по углублению демократических реформ и формированию гражданского общества в стране, нельзя серьезно говорить об этом.

Необходимость постановки этой задачи обуславливается также углублением кризисных ситуаций, сокращением мирового спроса и, соответственно, возрастающей с каждым годом конкуренцией на мировых рынках сырья, материалов и особенно готовой продукции.

Опыт многих развитых и доминирующих сегодня в мировой экономике стран однозначно доказывает, что достижение конкурентоспособности и выход на мировые рынки могут быть обеспечены в первую очередь за счет последовательного реформирования, углубления структурных преобразований и диверсификации экономики, обеспечения опережающего развития новых высокотехнологичных предприятий и производств, ускорения процессов модернизации и технического обновления действующих мощностей.

В соответствии с принятой Программой первоочередных мер по расширению объемов производства и освоению выпуска новых видов конкурентоспособной продукции предусматривается в 2012-2016 годах реализация более 270 инвестиционных проектов расчетной стоимостью 6,2 миллиарда долларов, а также отраслевых программ модернизации, технического и технологического перевооружения производства.

В текущем 2012 году предусматривается реализация проектов, имеющих исключительно важное значение для дальнейшей диверсификации нашей экономики, в том числе начало строительства Устюртского газохимического комплекса на базе месторождения Сургиль, второй очереди Дехканабадского завода калийных удобрений и Кунградского содового завода, завода по

производству синтетического жидкого топлива, двух парогазовых установок на Талимарджанской ТЭС, нового энергоблока на Ангренской ТЭС, организация производства автомобильных шин и транспортной ленты, а также проекты по расширению мощностей и углублению всей технологической цепочки на текстильных предприятиях<sup>1</sup>. Как отметил Президент Республики Узбекистан И.Каримов, «...отдавая должное огромной работе, сделанной в предыдущие годы по формированию надежной законодательной базы рыночных преобразований, мы должны признать, что многие существующие законы с учетом практики их применения и новых реалий развития рыночных отношений в стране нуждаются в серьезном пересмотре»<sup>2</sup>. Сегодня многие специалисты осознали принципиально важную роль маркетинга. Причём это актуально для предприятий любой отрасли экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии. Стратегию маркетинга можно будет эффективно реализовывать тогда, когда будет существовать устойчивый и стабильный рынок.

Для предприятий, располагающих большими активами, фондоемким производством, имеющих большую протяженность производственной структуры наличие стратегии развития считается просто необходимым условием выживания. Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развивать свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе. Разработка маркетинговой стратегии как инструмента управления в повседневной деятельности предприятия является необходимым условием и средством не только выживания, но и

---

<sup>1</sup> Учебное пособие по изучению доклада Президента Республики Узбекистан И. А. Каримова «2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины», посвященного итогам социально-экономического развития страны 2011 года и важнейшим приоритетам на 2012 год. – “Укитувчи” НМИУ, 2012. – 282 с.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан. //Народное слово, 13 ноября, 2010 год.

обеспечения процветания предприятия. Именно поэтому тема данной работы является актуальной.

**Цель и задачи работы.** Целью исследования является получение теоретических и практических знаний о разработки маркетинговой стратегии для развития предприятия. Цель данной работы, так же, заключается в исследовании проблем разработки маркетинговой стратегии в рыночной экономике, выявление последствий маркетинговой деятельности и улучшение организации маркетинговой деятельности на предприятии.

Для достижения намеченной цели поставлены и решены следующие задачи:

- Осветить понятие и сущность маркетинговой стратегии;
- Ознакомить с видами и планирования маркетинговых стратегий на предприятиях;
- Изучить методы разработки маркетинговой стратегии;
- Провести экономический анализ хозяйственной деятельности СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»;
- Провести анализ маркетинговой деятельности СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»;
- Изучить опыт сбытовой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»;
- Разработать маркетинговой стратегии деятельности СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» в период структурных преобразованиях экономики;
- Обосновать Оценка экономического эффекта от разработки маркетинговой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT».

**Объект и предмет работы.** Объектом исследования является СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT». Предметом исследования выступает разработка маркетинговой стратегии развития предприятия, а также процесс анализа организации маркетинговой деятельности на предприятия.

**Методы и методология работы.** Основными методами работы является сбор и обработка информации данных, как первичные, так и вторичные источники информации. В качестве первичной информации – наблюдение.

Вторичные источники представлены: данные отделом маркетинга СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», нормативные, законодательные акты, результаты собственных исследований, анализ и расчёт основных показателей предприятия. В процессе анализа используются современные методы технико-экономического анализа: статистические, экономико-математические наблюдения, анкетирование, сравнение и аналогия, выявляются положительные и отрицательные стороны маркетинговой деятельности предприятия. Также, использовались Указы президента И.А.Каримова, Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан, труды отечественных и зарубежных авторов.

**Степень изученности работы.** Тема рассматривается в трудах отечественных авторов, таких, как Гулямов С.С., Ходиев Б.Ю., Бекмурадов А.Ш., Балтабаев М.Р., Касимова М.С., Эргашходжаева Ш.Ж., Самадов А.Н., Юсупов М.А., Абдухалилова Л.Т., Назарова Ф.М., Мухитдинова У.С. и др. зарубежных, как Ф.Котлер., Ж.Ж.Ламбен., Басовский Л.Е., Панкрухин. А.П., Завьялов П.С., Белявский И.К., Березин И. и других авторов.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость работы состоит в том, что материалы работы будут полезны для лекционных и семинарских занятий по курсу «Маркетинг», «Стратегический маркетинг», «Экономика коммерческих предприятий».

Практическая значимость работы заключается в том, что основные выводы и разработки могут быть использованы администрацией СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» для совершенствования разработки маркетинговой стратегии развития деятельности.

**Структура и объём работы.** Данная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложения и списка использованной литературы.

Во введении представлена важность данной тематики в реальности сложившейся ситуации.

В первой главе рассматриваются теоретические данные в области стратегии маркетинга, охарактеризована роль маркетинговой стратегии и ее применение в деятельности предприятия, изучены методы разработки маркетинговой стратегии а в повышении эффективности деятельности предприятия.

Во второй части данной работы производится анализ разработки маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT». На основе теоретических разработок анализируется маркетинговая деятельность СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», её организационно-правовая политика, применение концепции маркетинга, рекламно-информационных решений и методов стимулирования продаж.

Заключительная глава включает в себя разработку маркетинговой стратегии деятельности предприятия, обосновывается целесообразность и эффективность предлагаемых решений.

Затем мной излагаются выводы и предложения по данной тематике. Тем самым подводятся итоги проделанной работы.

В конце работы прилагается список использованной литературы.

# **Глава 1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии развития предприятия**

## **1.1. Понятие и сущность маркетинговой стратегии**

Стратегия маркетинга - это составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности. Основная задача заключается в поддержании и развитии процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, в повышении качества оказываемых услуг, в освоении новых рынков, увеличении объема оказываемых услуг и, в конечном счете, в повышении эффективности деятельности<sup>1</sup>.

Стратегия маркетинга - комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга. Цель разработки стратегии - определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен обосновываться обширными

---

<sup>1</sup> Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / - М.: "Экономика», 2010. - 19 с.

исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой<sup>1</sup>.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Таким образом, планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

В рамках маркетинга, прежде всего, осуществляется практическая реализация целей стратегического порядка, направленных на перспективу, то есть решение тактических задач предприятия подчиняется необходимости последовательного осуществления стратегических подходов. Стратегическое

---

<sup>1</sup> Вуд М.Б. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 48 с.

планирование в сочетании с анализом маркетинговой информации становится действительным фактором развития, позволяя своевременно улавливать тенденции в экономике, структурные сдвиги, перемены в сознании людей. Определение долгосрочных направлений деятельности компании, выбор конкретного варианта экономического роста является основной не только стратегического планирования, но и разработки концепций маркетинга.

Планирование маркетинговой стратегии должно основываться на оценке перспектив в области политики, технологий. Следует учитывать внешнюю конъюнктуру с тем, чтобы от узкой ориентации переходить к глобальной.

Опирается на современные методы прогнозирования и анализа, помогающие отслеживать новые тенденции. В условиях экономики приходится выбирать не с выбора и постановки целей, а с анализа сильных и слабых сторон предприятия.

Выступать исходной функцией управления и важной задачей руководства фирмой, чтобы представить в условиях конкуренции ее позицию на будущее и по возможности ее оптимизировать.



**Рис.1. Моменты разработки маркетинговой стратегии предприятия<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2004. 146с.

Для разработки и принятия стратегических и маркетинговых планов нужен анализ общей конъюнктуры предприятия и ее прогноз. Нестабильность экономического развития, постоянно меняющиеся условия воспроизводства затрудняют прогнозируемость многих процессов в «окружающей среде»<sup>1</sup>.

Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешней среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга. Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать отношение «потребитель-товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Кроме того, SWOT-анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны - это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы - факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT, после чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли предприятие какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

---

<sup>1</sup>Бакарев П.Ф. Этапы стратегического управления: управление компанией. - М., 2001.72 с.

- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу;
- какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

На поле «сильные стороны - возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития).

Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу определенных действий - стратегию фирмы<sup>1</sup>.

Комбинация «слабые стороны - возможности» предлагают применять для внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Комбинация «сильные стороны - угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

---

<sup>1</sup> Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. // Под ред. Иванова П.Д. - СПб.: Питер Ком, 2010. - 101 с.

Комбинация «слабые стороны - угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

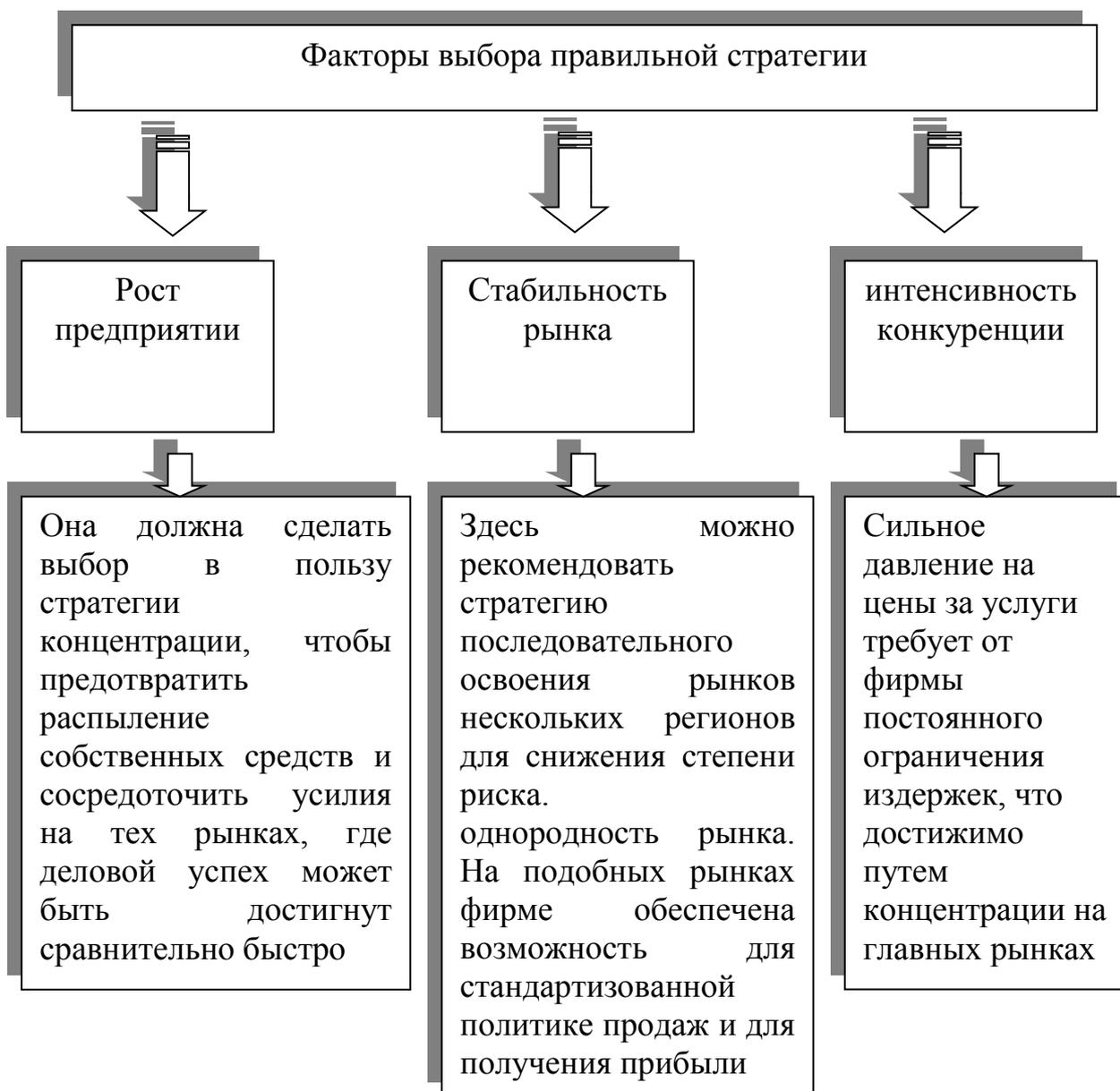
Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для оценки конкурентной позиции компании используется методический инструмент под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Иначе говоря, это процедура управления конкурентным потенциалом фирмы. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;
- качество и цена продукции;
- технология производства;
- себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции;
- уровень производительности труда;
- объем продаж;
- каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья;
- качество менеджерской команды;
- новые продукты;
- соотношение внутренних и мировых цен;
- репутация фирмы;
- стратегии конкурентов и планы;

- исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности.

Данное сравнение необходимо для определения того, к чему фирме надо стремиться и что нужно изменять.



**Рис.2. Учитывающие факторы при выбора правильной стратегии<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок/ Пер. с англ.- М.: ООО «издательство АСТ», 2000, 93 с.

Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель - товар», то есть изучение потребительского поведения. Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей-конкурентов. Для выбора правильной стратегии необходимы соответствующие критерии.

Разработка и успешная реализация стратегии все в большей мере зависит от поведения конкурентов.

Анализ собственных сильных и слабых сторон, в конечном счете, невозможен без сравнения с конкурентами.

Главная функция анализа конкурентной ситуации в плане выбора состоит в том, чтобы выявить свои решающие преимущества, последовательно использовать их в рыночной деятельности.

При формировании маркетинговых стратегий целесообразно исходить из оценки основных рыночно-экономических факторов и анализа существующего потенциала стратегического успеха.

Наиважнейшим принципом любой маркетинговой стратегии является движение в направлении от покупателя к предприятию, а не наоборот.

При разработке маркетинговых стратегий предприятие должно принять решение: сосредоточить ли ему усилия на сравнительно небольшом круге сегментов, с тем, чтобы завоевать ее сильные позиции, или осваивать одновременно ряд рынков. Ориентация сразу на несколько рынков, как правило, ведет к ослаблению позиций.

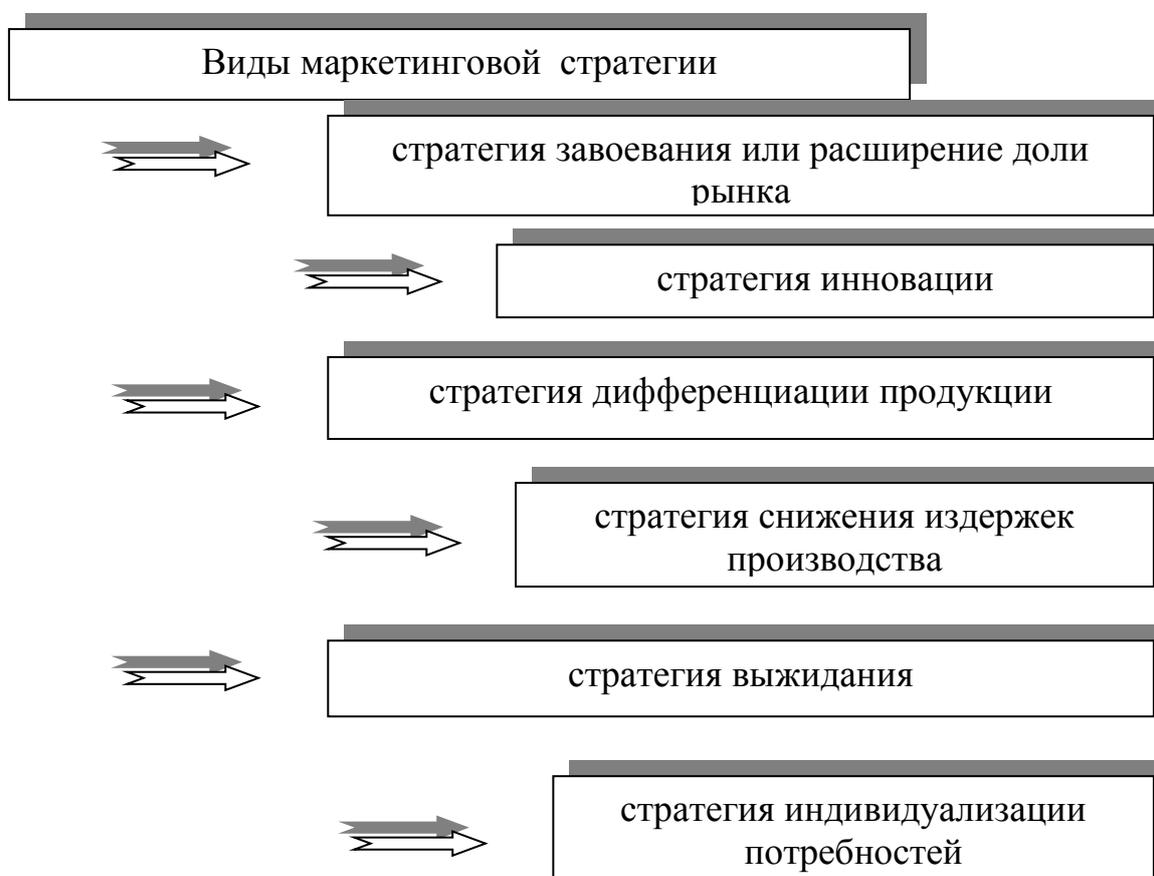
В целях разработки качественной стратегии необходимы налаженный сбор информации о рынке, его исследования, разработка и предложение товаров и услуг, а организация их сбыта.

Реализация рыночной стратегии предполагает выбор средств и методов достижения поставленных целей: выбор целевых рынков, методов и времени

выхода на них, определение перспективной эффективности производства и сбыта путем разработки программ маркетинга.

## 1.2. Виды и планирования маркетинговых стратегий на предприятиях

В зависимости от поставленных целей и средств их достижения можно выделить несколько видов рыночных стратегий, применяемых в деятельности производственных отделений.



**Рис.3. Виды маркетинговой стратегии<sup>1</sup>.**

Стратегия завоевания доли рынка до определенных показателей: предполагает достижение за счет этого намеченных показателей нормы и массы прибыли, при которых обеспечивается рентабельность и эффективность производства. Завоевание доли рынка осуществляется путем

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 2001. 61 с.

выпуска и внедрения на рынок новых видов услуг, формирование новых потребностей у потребителей, проникновения в новые сферы применения продукции.

Стратегия инновации предполагает создание изделий, не имеющих на рынке аналогов по своему назначению. К таким изделиям относятся, прежде всего, принципиально новые продукты, ориентированные на ранее не известные потребности, появление новых потребностей - это результат их формирования: когда главный упор в разработке изделия делается на ранее неизвестную часть потребностей. Стратегия инновационной имитации предполагает копирование новшеств, разработанных конкурентами, и, прежде всего, принципиально новых идей, заложенных в новой продукции. Такую стратегию проводят фирмы, обладающие значительными ресурсами и производственными мощностями, необходимыми ресурсами и производственными мощностями, необходимыми для массового выпуска скопированного изделия и сбыта его на тех рынках, которые еще не захвачены пионерной компанией.

Стратегия дифференциации, предполагает модификацию и усовершенствование традиционных изделий, выпускаемых фирмой за счет реализации в продукции, услугах новых технических принципов.

Стратегия снижения издержек производства, направлена на повышение конкурентоспособности изделия, ценовое соперничество, предполагающее внесение таких новшеств, которые обеспечат оказание услуг по повышенным ценам.

Ради увеличения контролируемой доли рынка фирмы идут на значительные первоначальные капиталовложения в передовую технологию и оборудование.

Стратегия выжидания используется когда тенденции конъюнктуры и потребительского спроса не определены.

Стратегия индивидуализации потребностей, особо широко применяется производителями оборудования производственного назначения,

ориентированного на индивидуальные заказы клиентов, а также на разработанные ими проекты или спецификации.

Планирование маркетинговой стратегии должно:

- основываться на оценке перспектив в области политики, экономики, технологий.

- опираться на современные методы прогнозирования и анализа, помогающие отслеживать новые тенденции. В условиях России приходится начинать не с выбора и постановки целей, а с анализа сильных и слабых сторон в деятельности предприятия.

- выступать исходной функцией управления и важной задачей руководства фирмой, чтобы предоставить в условиях конкуренции ее позицию на будущее и по возможности ее оптимизировать. В рамках изложенных далее подходов организация оценивает и использует все свои возможности, товары и направления деятельности. На основе этих оценок распределяются усилия и ресурсы компании, а также разрабатываются соответствующие стратегии маркетинга.

I Подход: Матрица возможностей по товарам (рынкам)

Матрица возможностей по товарам (рынкам) предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и (или) увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара, диверсификация.

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

Стратегия проникновения на рынок эффективна для самостоятельных хозяйственных подразделений, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а

также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Стратегия развития рынка эффективна, если местная фирма стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни, демографических факторов, возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать имеющуюся продукцию. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более активным продвижение.

Стратегия разработки товара. Эффективна, когда стратегическое хозяйственное подразделение имеет ряд успешных торговых марок и пользуется доверием потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарам, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного СХП или одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Эти товары могут быть новыми для отрасли или только для компании. Цели распределения сбыта и проведения отличаются от традиционных для фирмы.

II Подход: матрица "Бостон консалтинг групп" (БКГ)

Матрица БКГ позволяет компании классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. И используя матрицу, фирма может определить: какое из ее СХП играет ведущую роль по сравнению с конкурентами; какова динамика ее рынков (развиваются они, стабилизируются или сокращаются).

Относительная доля на рынке					
высокая	Низкая				
Темпы роста отрасли	Высокие	Обозначение СХП	Маркетинговая стратегия	Обозначение СХП	Маркетинговая стратегия
		"Звезда"	использование прибыли для помощи растущим СХП, поддержания существующего положения	"Трудный ребенок"	интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка
	низкие	Обозначение СХП	Маркетинговая стратегия	Обозначение СХП	Маркетинговая стратегия
			интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке	"Собака"	уменьшение усилий или продажа

**Рис.4. Матрица "Бостон консалтинг групп" (БКГ)<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 2001. 68 с.

В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля СХП на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства (большие фирмы могут механизировать и автоматизировать производство и распределение), накопления опыта (по мере повторения проектов и операций на каждый из них требуется меньше времени) и улучшения позиции при заключении сделок.

Матрица выделяет четыре типа СХП и предполагает стратегии для каждого из них:

- "Звезды";
- "Дойные коровы",
- "Трудные дети" ("вопросительные знаки");

"Собаки" Относительная доля на рынке представляет собой долю на рынке стратегического хозяйственного подразделения в сравнении с ведущими конкурентами в отрасли.

Темпы роста в отрасли представляют собой ежегодный рост всех аналогичных компаний на данном рынке.

"Звезда" занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Основная цель поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. "Звезда" дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать через снижение цены, большой объем рекламы, изменение продукции и (или) более обширное распределение. По мере того, как развитие отрасли замедляется, "Звезда" превращается в "Дойную корову".

"Дойная корова" занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Это СХП обычно имеет преданных приверженцев из числа

потребителей, и конкурентам сложно их привлечь. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки.

"Трудный ребенок", или "Вопросительный знак", незначительно воздействует на рынок (маленькая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства.

Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное СХП может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

"Собака"-это СХП с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т.д. Для него характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста.

Компания, имеющая такое СХП, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством сведения до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS). Программа предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных средств. Информация собирается СХП и агрегируется по отраслям. Анализируя общие данные по отрасли, организация может определить воздействие различных маркетинговых стратегий на функционирование.

Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы каждой из них: выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена)

Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии:

- преимущество по издержкам;
- дифференциация;
- концентрация.

Стратегия преимущества по издержкам ориентирует фирму на широкий рынок и производство товаров в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь большую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Стратегия дифференциации нацеливает фирму на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который, тем не менее, рассматривается потребителем как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т.д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

Стратегия концентрации. Компания выделяет специфически низкими ценами или уникальным предложением сегмент рынка. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей; создания особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера, зависимость между долей на рынке и прибыльностью может быть представлена U-образной формой.

Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако компания может задержаться в середине, если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществом по общим издержкам. В отличие от матрицы "Бостон консалтинг групп" и программы PIMS, согласно модели Портера, небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

### **1.3. Методы разработки маркетинговой стратегии**

Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации<sup>1</sup>.

Поэтому в процессе развития стратегического маркетингового планирования создано большое число методов и моделей разработки стратегий маркетинга. Эти методы позволяют выбрать правильное направление стратегического развития. Используются как формальные методы, так и неформальные, основанные на творческом, интуитивном подходе. Среди формальных преобладают методы матричного портфельного анализа. Данные методы предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в

---

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях: (результаты эмпирического анализа). - М.: Экономика, 2007. - 108 с.

зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим - фактор, характеризующий само предприятие. Первым опытом использования этих матриц была матрица, предложенная американским ученым И. Ансоффом. Эта модель предназначена для генерации стратегий в условиях расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия, когда цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий и необходимо их скорректировать, либо искать новые стратегические пути. В зависимости от того, в какое поле матрицы попадает предприятие, определяется оптимальный вариант стратегии его роста .

Товар	Имеющиеся	новые
Рынки, товары		
	Стратегии	
имеющиеся	Обработка рынка, глубокое внедрение	Развитие рынка, расширение границ рынка
новые	Развитие товара, разработка нового товара	Диверсификация, активная экспансия

**Рис.5.Матрица деловой активности предприятия<sup>1</sup>.**

Эта модель - наглядное структурирование рыночной действительности; она проста в использовании и имеется возможность четкого выбора вариантов стратегий роста (интенсивного и диверсификационного). Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, какими производствами фирме желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направлять свои усилия. Стратегию роста можно

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях: (результаты эмпирического анализа). - М.: Экономика, 2007. - 158 с.

разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляют возможности, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности - возможности интенсивного роста.

При этом есть и недостатки:

- 1) односторонняя ориентация на рост;
- 2) ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок).

Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Для выявления возможности интенсивного роста И. Ансофф предложил использовать удобной методикой, получившей название «сетки развития товара и рынка».

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Более глубокое проникновение на рынок	Расширение рыночных границ
Новый товар	Разработка нового товара	Диверсификация

**Рис.6. Сетка развития товара и рынка И. Ансоффа<sup>1</sup>.**

Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

Расширение границ рынка заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

Совершенствование товара заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

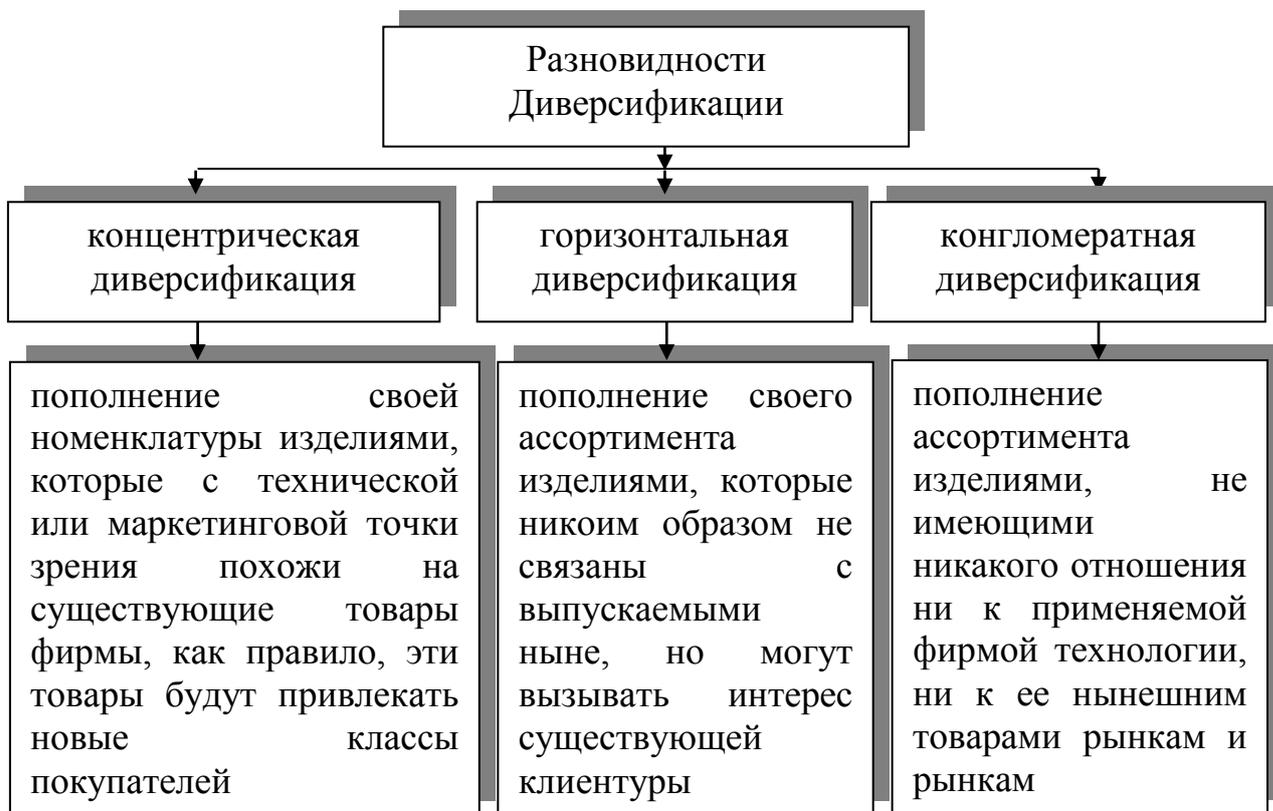
<sup>1</sup> Бакарев П.Ф. Этапы стратегического управления: управление компанией. - М., 2001. 78 с.

На втором уровне выявляют возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста).

Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции или когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

Регрессивная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жестокий контроль своих поставщиков. Прогрессивная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под контроль систему распределения.

Горизонтальная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под жестокий контроль ряд предприятий конкурентов.



**Рис.7. Виды диверсификации<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2004. 87с.

На третьем этапе выделяют возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста).

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую, подвернувшуюся возможность.

Предприятие должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направление, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недостатков.

Стратегии сокращения - они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.

Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства.

Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

Стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения.

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением

найма и даже с увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий.

Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет

Следующая модель - это модель Портера. Она предназначена для рынков с замедленным ростом или стагнирующих и основана на том, что для получения прибыли выше средней, предприятие должно иметь сильные позиции по отношению к конкурентам за счет лидерства в области затрат или уникальности товара с точки зрения покупателя [3]. Хотя в этой модели недостаточно учитывается привлекательность рынка, а в центре внимания находятся конкурирующие силы рынка, все же наглядно отражены связи между долей рынка и рентабельностью предприятия, демонстрируются условия применения конкурентных стратегий развития предприятия и возможность их правильного выбора (рис.7.).

Конкурентные преимущества	Уникальность товара, низкие издержки
Дифференциация	Преимущество по издержкам

**Рис.8. Матрица конкуренции<sup>1</sup>.**

Кроме того, Портер считает, что целью конкурентной стратегии фирмы является не снижение цен, а в некотором смысле наоборот, создание ценности, превосходящей другие (имеются в виду товары конкурентов). Одна из основных идей Портера заключается в том, что компании не

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2004. 140 с.

обязательно надо бороться за высокую рыночную долю (Бостонская матрица считает перспективным только это направление). Стратегия дифференциации Портера предполагает, что для успешной деятельности компании достаточно «выделить» (дифференцировать) свой товар по сравнению с конкурентами и занять доминирующее положение в определенном сегменте рынка [5].

Он говорит, что зависимость между долей рынка и прибыльностью имеет U-образную форму (рисунок ). Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Но фирма может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или не имеет преимуществ по общим издержкам.

Идея, заложенная в подходе Ансоффа, была развита и усовершенствована учеными Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group - BCG), а в последствии и другими маркетингологами<sup>1</sup>.

Выделяют пять различных позиций, которые могут занять предприятию по отношению к конкурентам:

1) рыночный лидер - компания, которая обладает наибольшей долей рынка, не менее 40% рынка товара и делает попытки захвата всего рынка;

2) рыночные претенденты - одна или несколько компаний, не являющиеся рыночными лидерами, им принадлежит 30% рынка товара, но использующие попытку завоевания большей доли рынка;

3) быстроразвивающиеся компании - не являющиеся претендентами на лидерство, но которые пытаются занять определенную долю рынка, часто извлекают пользу от конкуренции других фирм между собой;

4) рыночные последователи - компании с низкой конкурентоспособностью, которые не занимают установленной позиции на

---

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2004. 153с.

рынке, им принадлежит около 20% рынка товара, не могут оспаривать лидерство, довольствуясь своим положением на рынке, пытаются повысить свою маленькую долю на рынке;

5) обитатели рыночных ниш - обслуживают специальный рынок товаров посредством безопасного, узкопрофессионального рыночного сегментирования.

Исходя из этого можно выделить четыре типа конкурентной стратегии:

- 1) стратегия «лидера» рынка;
- 2) стратегия «бросающего вызов»;
- 3) стратегия «следующего за лидером»;
- 4) стратегия «специалиста».

Предприятие «лидер» - рынка товара занимает доминирующую позицию, при чем это признают конкуренты. Часто лидер представляет собой точку отсчета для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. В категорию лидеров попадают известные фирмы или марки. В распоряжении фирмы предприятия - лидера - широкий ассортимент оборонительных стратегий.

Защита своих сильных сторон:

- упреждающих оборонительные действия (разведка боем по всем конкурентам, предостережение конкурентов от необдуманных действий, игнорирование действий конкурента);

- контратака (применение тактики встречного боя);

Поддержка слабых сторон:

- позиционная оборона (укрепление существующего товара на существующих рынках);

- защита флангов (концентрация усилий на слабых местах фирмы).

Готовность к развитию (мобильная защита - расширение рынка, диверсификация рынка).

Удаление с рынков товаров - вынужденное сокращение или стратегический отход (концентрация ресурсов только на перспективных направлениях).

Расширение:

- рынка (стратегия проникновения на рынок, создание нового товара);
- доли рынка (целевом или отрасли).

Таким образом, формальные методы разработки стратегии фирмы позволяют обобщить результаты стратегического анализа, сформулировать мероприятия по дальнейшему развитию, которые дают возможность ей наиболее рационально действовать в той или иной ситуации, в зависимости от сочетания различных значений факторов, и представить их в наглядной и выразительной форме. Но, все же применяя данные методы необходимо учитывать сложившуюся ситуацию внутри организации, особенности развития данной фирмы. То есть важно помнить, что при развитии предприятия действует закон эквивалентности цели, предполагающий, что различные организации могут достичь одних целей разными путями, и, наоборот, применяя одни и те же методы к развитию фирмы, они могут достичь разных результатов.

При разработке новых стратегий предприятие должно принять решение: сосредоточить ли ему свои усилия на сравнительно небольшом круге сегментов с тем, чтобы завоевать ее сильные позиции, или осваивать одновременно ряд рынков. Ориентация сразу на несколько рынков, как правило, ведет к ослаблению позиций. Ограниченность ресурсов не позволяет поддерживать одинаковый высокий уровень активности в каждом из регионов. Конкуренты в этом случае получают возможность для наступательных действий. С другой стороны, концентрация усилий только на отдельных рынках ведет к усилению зависимости от специфики ситуации и тем самым способствует повышению степени риска.

Для выбора правильной предпринимательской стратегии необходимы соответствующие критерии. При этом учитываются следующие факторы.

Рост компании. Она должна сделать выбор в пользу стратегии концентрации, чтобы предотвратить распыления собственных средств и сосредоточить усилия на тех рынках, где деловой успех, может быть, достигнут сравнительно быстро.

Стабильность рынка. Здесь можно рекомендовать стратегию последовательного освоения рынков нескольких регионов для снижения степени риска. Необходимо учитывать регионы с повышенным риском для предпринимательства: в этом случае концентрация, как правило, слабее и больше свободы для ценовой политики.

Однородность рынка. На подобных рынках фирме обеспечена возможность для стандартизированной политики продаж и для получения высокой прибыли.

Интенсивность конкуренции. Сильное давление на цены за товары и услуги требует от фирмы постоянного ограничения издержек, что достижимо путем концентрации на главных рынках. Возникает простор для ценовой политики. Рынки со сравнительно низкой интенсивностью конкуренции дают определенные возможности для экспансии.

Потенциал конкуренции, который возникает благодаря инновациям в отношении предлагаемой рынку продукции. Такой задел сохраняется, как правило, в течение довольно ограниченного времени. Пока конкуренты осваивают аналогичные продукты. Если ресурсы предприятия позволяют, целесообразно одновременное освоение рынков нескольких регионов или стран ближнего зарубежья.

Одновременно со стратегией маркетинга разрабатывается и его тактика, которая является реакцией фирмы на постоянно меняющиеся внешние условия. К тактическим задачам относятся организация товароведенья, реклама, стимулирование продаж. Их решению способствуют различные приемы: энергичные действия по продвижению на рынке изделий фирмы, прямые контакты с потребителями и поставщиками, участие в

выставках, ярмарках, рассылка рекламных каталогов по почте, повышение эффективности сервиса.

В практике предприятий широко используется и активный и пассивный маркетинг. Особенно широко - прямой маркетинг (активная реклама, прямая почтовая рассылка, использование возможностей телефона и телевидения), проведение различных рекламных форумов, дней развития, конференций, в рамках которых определяется оценка потребителями качества и структуры товаров, услуг; опрос широких масс населения; личное общение с потенциальными клиентами, изучение особенностей его потребностей. Не менее часто мы сталкиваемся в бизнесе и с посевным маркетингом (публикации в прессе о предприятии и достоинствах оказываемых ими услуг).

### **Выводы 1- главы**

Стратегия маркетинга - это составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности. Основная задача заключается в поддержании и развитии процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, в повышении качества оказываемых услуг, в освоении новых рынков, увеличении объема оказываемых услуг и, в конечном счете, в повышении эффективности деятельности.

В зависимости от поставленных целей и средств их достижения можно выделить несколько видов рыночных стратегий, применяемых в деятельности производственных отделений:

- стратегия завоевания или расширение доли рынка;
- стратегия инновации;
- стратегия дифференциации продукции;
- стратегия снижения издержек производства;
- стратегия выжидания;
- стратегия индивидуализации потребностей.

Поэтому в процессе развития стратегического маркетингового планирования создано большое число методов и моделей разработки стратегий маркетинга. Эти методы позволяют выбрать правильное направление стратегического развития. Используются как формальные методы, так и неформальные, основанные на творческом, интуитивном подходе. Среди формальных преобладают методы матричного портфельного анализа. Данные методы предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим - фактор, характеризующий само предприятие.

## **Глава 2. Анализ разработки маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»**

### **2.1. Общая экономическая характеристика хозяйственной деятельности СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»**

Открытое акционерное общество «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»

(ОАО СП ДКГ) имеет богатую историю, как отдельная экономическая структура, ОАО СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» создано на базе «НПО Электросигнал», основной деятельностью которого являлось производство кабельно-проводниковой продукции специального назначения, используемой в различных комплексах технических средств по исследованию и освоению мирового океана и недр земли. Предприятие раскинуто на территории общей площадью в 198 684 м<sup>2</sup>, из которых производственная площадь составляет 82 370 м<sup>2</sup>.

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» располагается по адресу: Республика Узбекистан, г. Ташкент, ул. Дж. Абидовой, 276

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» включает производство кабельно-проводниковой продукции, изделий из стали, меди, резины и арматуру. На этих площадях расположено более 130 единиц современного технологического оборудования для производства различных видов кабельно-проводниковой продукции, резинотехнических изделий, изделий из стальной проволоки и меди.

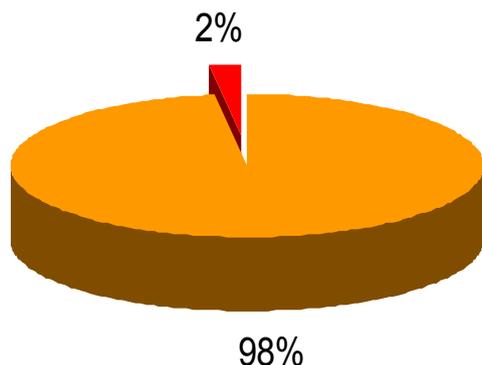
СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» было образовано в 1999 году на базе ОАО «Электросигнал» (Ташкент), основной деятельности которого была разработка и внедрение в производство специальной кабельно-проводниковой продукции.

Уставный фонд СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» в результате капитализации инвестиций иностранного инвестора в размере

398632,2 тыс.сум (387697,35 долларов США) составляет 471494,2 тыс сум.  
Общее количество акции 1573314 штук.

98% Falk Porsche Technik GmbH

2% Andere Private Personen



- 100% прозрачная структура

- Устойчивый состав учредителей с начала создания

- Устойчивый состав менеджмента с начала создания

**Рис.9. Доля Акции СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>.**

Доля физических лиц, в том числе членов трудового коллектива составляет 2 %, 10291,8 тыс.сум и состоит из 61118 акций.

Доля иностранного инвестора (Германской фирмы Falk-Porsche-Technik GmbH) составляет 98 %, 398632,2 тыс.сум и состоит из 1193408 акций.

Номинальная стоимость одной акции 300 сум.

СП выпускает кабельно-проводниковую продукцию широкой номенклатуры, стальную среднеуглеродистую проволоку, LAN-кабели. За высокое качество и технологический уровень на девятой международной выставке «Электро-2000» в г.

Москве 3-7 июля 2000 г. предприятие награждено дипломом «Международной организации, по экономическому научно-техническому

---

<sup>1</sup> Устав СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT».

сотрудничеству в области электротехнической продукции» («Интерэлектро»).

В 2004 году предприятием получен сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ИСО 9001-2000 сертификационным органом TUV CERT.

В 2006 году на новых площадях организовано производство стальной проволоки и изделий из неё, в том числе поясов для обвязки хлопковых кип, стальной проволоки общего назначения, вязальной проволоки ВР-1 и ВР-2 и метизной продукции.

В настоящее время в производстве используются самое современное технологическое и испытательное оборудование, контрольные приборы и инструменты, высококачественные материалы.

Предприятие имеет возможность изготовить и поставить грузонесущие кабели с различным количеством жил и разным разрывным усилием, а также кабели и провода, которые могут быть применены при производстве морских геофизических работ, для нужд рыболовного флота, подводной связи и в других целях. СП производит кабельно-проводниковую продукцию общепромышленного и бытового назначения - это силовые и контрольные кабели с пластмассовой изоляцией и оболочкой для стационарной прокладки, гибкие силовые кабели с резиновой изоляцией с оболочкой для подвижных токоприемников, провода для обмоток электродвигателей погружных насосов, шнуры для различных бытовых приборов и многие другие кабельные изделия. Предприятие также осуществляет изготовление и поставку кабельной продукции по специальным требованиям заказчика.

Поставка изделия производится в кратчайшие сроки при полном обеспечении всех требований, оговорённых в контракте заказчиком.

Предприятие ведёт постоянную работу по разработке и реализации новых проектов, которые представляют собой практический интерес и являются перспективными как для предприятия, так и для Республики Узбекистан в целом.

В 2007-2008 гг. намечается техническое перевооружение и модернизация производства, внедрения новейшего оборудования и технологических процессов изготовления всех видов изделий с целью дальнейшего повышения их технического уровня, качества и эксплуатационной надежности. На данный момент налаживается производство ряда самых прогрессивных и высоко эффективных кабельных изделий, в том числе силовых кабелей на напряжение до 35 kV с изоляцией из сшитого полиэтилена, изолированных проводов типа «СИП» для городских и сельских сетей электрификации, LAN-кабелей 5 и 6 категорий для компьютерных сетей, а также радиочастотных коаксиальных кабелей типа RG. Кроме этого запускаются к производству изделия из меди такие как катанка, шина и фольга; изделия из стали и арматура.

**Таблица 1**

**Анализ товарооборота СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>.**

Отделы (подразделения)	2009 год по факту, тыс. сум	2010 год по факту, тыс. сум	2011 год по факту, тыс. сум	Темпы роста в 2011 году по сравнению с 2010 годом, %
1. Товароборот	8716532	9254193	19795826	2 раза

Исходя из данных таблицы можно отметить, что показатель товарооборота на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» постепенно возрастает, данный показатель увеличился на 2 раза в 2011 году по сравнению с 2010 годом.

Цель и стратегия СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»:

<sup>1</sup> Отчетные данные СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» за 2009,2010-2011 год.

- Стать производителем – поставщиком, интегрированным в концерн с мировым брэндом;
- Создание современных экологичных и ресурсосберегающих производств;
- Унификация стандартов в производстве, качестве и снижение себестоимости.

**Таблица 2**

**Анализ производительности труда СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>**

Показатели	2010 год по факту	2011 год по факту	Отклонения в 2011 году по сравнению с 2010 годом	
			абсолютно	% выражении
1.Товарооборот, тыс.сум	9254193	19795826	+10541633	2 раза
2.Среднее количество работников (из общего количества)	219	420	+201	191
3. Производительность труда одного работника, тыс.сум	42256,5	47132,9	+4876,4	112

По данным таблицы видно, что численность персонала на протяжении 2-х лет изменялась на 191%. . Однако из-за увеличения кадрового состава произошло увеличение производительности труда и показал 47132,9 тыс.сум в 2011 году, 42256,5 тыс. сум в 2010 году, в 2011 году вырос на 112 % по сравнению 2011 с 2010 годом. Большое увеличение наблюдается и в других показателях эффективности использования трудовых ресурсов.

<sup>1</sup> Отчетные данные СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» за 2010-2011 год.

Таблица 3

Анализ выполнения операционных затрат<sup>1</sup>

Показатели	2010 год	2011 год	Отклонения	
			по сравнению с прошлым годом	в текущем году по сравнению с прошлым годом, %
1.Товарооборот, тыс.сум	9254193	19795826	+10541633	2 раза
2.Сумма операционных расходов, тыс.сум	1305160	1975891	+670731	152
3.Уровень операционных затрат, %	12,0	10,0	+2,0	83

Исходя из данных в таблице, можно сказать, что сумма операционных расходов данного предприятия увеличился на 670731тыс. сумов в 2011 году по сравнению с 2010 годом. Уровень операционных затрат уменьшился на 83% в 2011 году по сравнению с 2010 годом.

Таблица 4

Анализ объема валового дохода СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>2</sup>

Показатели	2010 год по факту	2011 год по факту	Отклонения
1. Валовой доход, тыс.сум	1121336	3997227	+2875891

<sup>1</sup>Отчетные данные СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» за 2010-2011 год.

<sup>2</sup> Отчетные данные СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» за 2010-2011 год.

продол.табл.4

2. Объем товарооборота, тыс. сум	9254193	19795826	+10541633
3.Средний уровень валового дохода 1 строка x 100 : 2 строку =%	12,1	20,1	+8,0

Исходя из данных в таблице, можно сказать, что валовой доход СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» постепенно увеличился год за годом. Средний уровень валового дохода в 2010 году состоит 12,1 %, в 2011 году 20,1 %, а 2011 году вырос чем за истекш. год.

**Таблица 5**

**Анализ уровня рентабельности на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>**

Показатели	2010 год, фактически	2011 год, фактически	Отклонения
1. Прибыль, тыс.сум	956179	3211162	+2254983
2. Объем товарооборота, тыс. сум	9254193	19795826	+10541633
3. Операционные затраты, тыс.сум	1305160	1975891	+670731
4.Уровень рентабельности по отношению к товарообороту, %	10,3	16,2	+5,9
5. Уровень рентабельности по отношению к операционным затратам, %	73,2	82,5	+9,3

Коэффициент рентабельности (убыточности) активов показывает уровень прибыльности (убыточности) активов, используемых в финансово-

<sup>1</sup>Отчетные данные СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» за 2010-2011 год.

хозяйственной деятельности предприятия. Для СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT».

$K_{ра} = 9,3$ . Значение коэффициента больше 0, что является положительным фактором.

Активы предприятия за отчётный период возросли на 1 871 741,5 тысяч сум, причём текущие активы увеличились на 913 132,6 тысяч сум, наибольший удельный вес в текущих активах составили ТМЗ и затраты, которые увеличились на 403 776,2 тысячи сум (с 17,3 % на начало года до 18,8 % на конец года). Текущие активы в общей структуре составляют 44,6%.

Доля недвижимого имущества в общих активах составляет 57,5% на начало отчётного периода и, несмотря на то, что в денежном выражении произошёл рост на 227 057,6 тысяч сум, на конец отчётного периода его доля уменьшилась до 41,9%. Это произошло вследствие списания многолетней травы. Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом собственных средств предприятия, которые увеличились к концу периода на 12 425 тысяч сум, но доля их уменьшилась с 84,3% до 55,6% в общей сумме пассива.

Заёмные средства (краткосрочные) играют существенную роль, так как составляют \*22,4% в общей структуре средств предприятия.

Рабочий оборотный капитал или чистые мобильные средства являются критерием финансовой устойчивости предприятия и свидетельствует о превышении текущих активов над краткосрочными обязательствами (общей ликвидности предприятия). Он составляет 10939<sup>1</sup> тысячу сум на конец отчётного периода и уменьшился на 946 183,9 тысяч сум или по удельному весу на 98,9%, что является отрицательным признаком.

Актуальность определения платежеспособности имеет большое значение при решении вопроса о кредитовании какого-либо предприятия.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Березин И. Маркетинговый анализ. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – 103 стр. с.

Для определения платежеспособности предприятия рассчитывается целая система показателей в виде коэффициентов, отражающих соотношение определенных статей баланса и других видов финансовой отчетности.

Коэффициент покрытия (платежеспособности) показывает платежные возможности краткосрочных обязательств предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и прочих элементов текущих (оборотных) активов. Уменьшение коэффициента говорит о снижении платежных возможностей предприятия.

## **2.2. Анализ маркетинговой деятельности СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»**

Одна из реальных возможностей создания результативной маркетинговой организационной структуры отечественными предприятиями – это вынесение ее за пределы собственно предприятия и придание ей статуса юридического лица.<sup>1</sup> Эволюционное развитие этого процесса, в ходе которого производитель передает предприятию все функции маркетинга и сбыта (возможно, в течение 2-3 лет), помогает избежать всякого рода организационно-властных потрясений. Однако для эффективного функционирования такой системы необходимо соблюдение по крайней мере двух главных условий: наличие объединяющей обе фирмы совместной собственности и четко определенные в договоре их права и обязанности по отношению друг к другу в области экономического, производственного, сбытового, сервисного, финансового и иного взаимодействия. Служба маркетинга на предприятии организована по смешанному принципу и использует гибкую систему управления с учетом номенклатуры предприятия по направлениям техники:

---

<sup>1</sup> Уткина Э. А. "Маркетинг", Москва 2002 г. 86 стр.

1. Средства телекоммуникации и связи.
2. Средства вычислительной техники.
3. Товары народнохозяйственного назначения и народного потребления.

По каждому направлению техники созданы подразделения, обеспечивающие анализ рынка, сбыт продукции, ввод ее в эксплуатацию у пользователей силами предприятия или сети базовых технико-коммерческих центров в системе предприятия, ее техническое обслуживание в гарантийный и послегарантийный период.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» каждая из них соответствует следующим критериям:

1. Гибкость, мобильность, адаптивность. Эти качества, которые необходимы не только собственно маркетинговой структуре фирмы, но и ее организационно-управленческому механизму в целом. Служба маркетинга – это тот «приводной ремень», который задает требуемый рынком ритм работы всей фирме, придает ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям.

2. Простота маркетинговой организационной структуры – непереносимое условие ее эффективности. Усложненность структуры всегда вызывает удорожание процесса управления, делает его более громоздким, а, следовательно, и менее восприимчивым к происходящим переменам. Простота – это также одно из условий эффективности связей между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее звеньев.

3. Соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.

4. Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это

означает, что в любую организационную структуру должен быть заложен в той или иной степени услугный принцип.

5. Ориентация организационной структуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая организационная структура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете обречена на неудачу.

6. Наделенность маркетинговой организационной структуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

**Таблица 6**

**Достоинства и недостатки организационных структур службы маркетинга на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>**

Достоинства	Недостатки
<b>1. Функциональная организация</b>	
Простота управления Однозначное описание обязанностей каждого сотрудника Возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной подготовленности Конкуренция между отдельными участниками как стимул роста эффективности работы	Снижение качества работы при расширении номенклатуры услуг Отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности СП Конкуренция между отдельными функциональными участниками – борьба за частный, а не общефирменный интерес
<b>2. Услугная организация</b>	
Полный маркетинг каждого услуга Возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому услугу	Широкий круг обязанностей одного сотрудника, затрудняющий рост квалификации Наличие дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений
<b>3. Рыночная организация</b>	
Лучшая координация служб при выходе на рынок Возможность разработки	Сложная структура Низкая степень специализации работы отделов

<sup>1</sup> От автора по данным СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»

комплексной программы выхода на рынок Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики	Дублирование функций Плохое знание услугной номенклатуры Отсутствие гибкости
4. Услугно – рыночная организация	
Лучшая организация работы при выходе на рынок Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики Достаточно полное знание услуг	Наиболее высокая себестоимость содержания службы Возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга)

Оценку качества и эффективности работы отдела (подразделения, службы) маркетинга можно дать по ряду показателей :

1. Показатели использования активов:

- доля реализации услуг за денежные средства, %;
- прирост объема портфеля заказов, % к предшествующему году;
- оборачиваемость запасов готовой продукции, оборотов в год;
- степень использования производственных мощностей, %;
- отношение стоимости нереализованной продукции к общей стоимости продаж, %;

2. Показатели маркетинговых издержек:

- уровень маркетинговых затрат, % к объему реализованной продукции;
- отношение маркетинговых затрат к прибыли от реализации услуг, %;
- отношение суммы скидок с цены к объему продаж, %;
- доля маркетинговых услуг сторонних организаций в общей сумме маркетинговых расходов, %;
- удельный вес управленческих расходов в маркетинговых издержках, %;

3. Показатели уровня обслуживания потребителей:

- уровень выполнения договорных обязательств по своевременности, комплектности и качеству продукции, % к договорным параметрам;

- удельный вес доходов от реализации услуг в общем объеме реализации услуг и услуг, %;

- скорость продаж (время от получения заказа до его использования), дней;

- объем заказов в расчете на одного клиента, тыс. рублей;

- число жалоб покупателей и возвратов услуг.

Такую систему показателей можно использовать при экономической оценке качества и эффективности деятельности отдела маркетинга, ее анализе и премировании персонала.

**Таблица 7**

**SWOT- анализ СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>• Известная торговая марка</li><li>• Долгосрочные договора с известными компаниями</li><li>• Большой ассортимент предлагаемой продукции</li><li>• Частое проведение промоакций</li><li>• Постояннодействующий персонал</li><li>• Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области;</li><li>• Хорошие деловые связи с конкурентами и поставщиками;</li><li>• Наличие деловых контактов со структурами, способными поддерживать продвижение деятельности СП на всех этапах его развития;</li><li>• Активная маркетинговая политика.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Затягивание сроков партнерами при поставках сырья;</li><li>• Уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li><li>• Отсутствие "изюминки", которой нет и у конкурентов;</li><li>• Происходит изменение политики поставщиков</li><li>• Отсутствие системы дополнительных скидок;</li><li>• Отсутствие всеобщей круглосуточной работы.</li></ul>

<sup>1</sup> от автора по данным СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение объемов продаж за счет сотрудничества с новыми партнерами;</li> <li>• Сотрудничество непосредственно с производителями с целью снижения себестоимости продукции;</li> <li>• Появление поставщиков с более выгодными предложениями;</li> <li>• Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей;</li> <li>• Углубление ассортимента с целью наилучшего и полного удовлетворения потребностей уже имеющихся покупателей;</li> <li>• Использование технологий Internet для увеличения объемов продаж;</li> <li>• Возможность эксплуатации более совершенных технологий;</li> <li>• Увеличение числа рекламных агентств</li> <li>• Уход с рынка одного или нескольких конкурентов Организация - PR акций, позволяющих привлечь новых покупателей и укрепляющих имидж организации;</li> <li>• Эффективная мотивация сотрудников, приводящая к повышению производительности труда;</li> <li>• Известность со знаком "плюс" добавит преимуществ в конкуренции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Угроза поглощения лидером в отрасли компании;</li> <li>• Ошибки в планировании;</li> <li>• Новые стандарты лицензирования;</li> <li>• Введение государством новых регулятивных требований, повышающих издержки предприятия;</li> <li>• Изменение структуры потребителей;</li> <li>• Изменение вкусов покупателей повлияют на тактику и стратегию СП;</li> <li>• Появление новых конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов, которые будут необходимы для удержания своей конкурентной позиции на рынке.</li> </ul>

Основными целями на 2012 год является:

-увелечение объёмов продаж до 57 856.2 млн.сум;

-реализация на экспорт- 1 500.2 тыс.долл;

-получение чистой прибыли от реализации продукции-8 876.4 млн.сум.

Стратегия достижения поставленных целей состоит в следующем:

-обеспечение уровня продаж по отдельным сегментам рынка,предоставленного в таблице 8.

-достижение лидирующей позиции на рынке по производству и продаже стальной проволоки и изделий из неё;

-продвижение на рынок новых и модифицированных изделий, освоение которых предусмотрено техническим планом;

-проведение широкой и активной работы по рекламе продукции предприятия;

-использование методов материального стимулирования за счёт увеличения объёмов продаж, персонала служб маркетинга предприятия;

-повышения уровня обслуживания потребителей.

**Таблица 8**

**Динамика продаж СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»  
по сегментам рынка<sup>1</sup>**

№ п/п	Сегмента рынка	Объём продаж с НДС		
		2011 год	2012 год (прогноз)	2013 год (проект)
1.	Группв А: Горнометаллургический комплекс	5200,0	6599,1	7659,0
2.	Топливо-энергетический комплекс	5356,5	7948,4	9343,2
3.	Транспортный комплекс	81,2	389,9	428,9
4.	Предприятия связи и коммуникаций	210,0	133,2	146,5
5.	Экспорт	1150,7	1612,0	1650,0
6.	Хлопкопром и прочие потребители, стальной проволоки	9627,3	24520,8	34550,0
7.	Группа В: Средние и мелкие предприятия	1100,0	2000,0	2000,0
8.	Группа С: Прочие потребители	800,0	1924,6	2079,2

<sup>1</sup> Бизнес план СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» на 2012 год.

Итого:	23525,7	45128	57856,8
--------	---------	-------	---------

Темпы роста продаж в 2012 г. по сравнению с 2011 годом составят 1,3 раза.

В современных условиях на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», ее конкурентам, дилерам, ни одному участнику рынка не обойтись без маркетинговых исследований, ибо материалы этих исследований являются источником информации для принятия эффективного управленческого решения. Это решение может относиться к любому аспекту внешнеторговой и маркетинговой деятельности. В связи с этим авторы полагают, что ограничение расходов на такие исследования по причине «экономии средств» является нерациональным, так как потери, вызванные неверным решением, как правило, бывают в 10-100 раз большими.

Цели служб маркетинга на 2012 г. планируется достигнуть в результате выполнения мероприятий представленных в таблице 11.

**Таблица 9**

**Мероприятия по плану маркетинга<sup>1</sup>.**

Наименование мероприятия	Срок выполнения	Ответственный исполнитель	Затраты (млн.сум) / На поощрение	Эффект (млн.сум)	
				Увеличение объема продаж в год	Увеличение прибыли в расчете на год
Продвижение и заключение годовых контрактов на поставку стальной арматуры и медной шины на местном и на внешнем рынке.	1.04.2012 г.	Менеджер отдела продаж	1,0/0,25	2000,0	300,0
Совершенствован					

<sup>1</sup> Бизнес план СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» на 2012 год

ие структуры и организации работы службы маркетинга, а также набор квалифицированных и опытных сотрудников в службу маркетинга	1.05.2012 г.	Менеджер отдела продаж	0,25/0,1	-	-
Провидение активной рекламной компании в СМИ, издание рекламных проспектов, изготовление календарей, обновление сайта		Менеджер отдела продаж	10,0/0,5	500,0	35,0
Итого:			11,25/0,85	2500,0	335,0

Затраты на мероприятия по плану маркетинга планируются покрывать за счёт прибыли 2012 г.

Рыночная политика СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» предполагает решение проблемы выбора номенклатуры и ее оптимизацию. Основная задача такой политики - определение структуры новой услуги, требующей усовершенствования и модификации, традиционной услуги, не требующей усовершенствований, устаревшей услуги; установление номенклатуры предоставляемой услуги.

### **2.3. Анализ сбытовой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»**

Главные задачи в разработке сбытовой политики СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»:

– выбор каналов распределения товаров, принятие решения о стратегии сбыта.

Эффективность каналов сбыта во многом зависит от взаимодействия с посредниками, что можно называть основой управления сбытом. Важный момент философии взаимодействия участников канала сбыта – понимание продавца товаров ожиданий покупателей.

Маркетинговая коммуникация СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» - это комплексное воздействие фирмы на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке.

Общая программа маркетинговой коммуникации СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», называется комплексом продвижения, представляет собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирование сбыта и связей с общественностью. Методы продвижения представляют собой деятельность СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» по распространению сведений о достоинствах предлагаемого товара и убеждению целевых потребителей его приобретать.

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» управляет сложной системой маркетинговых коммуникаций, устанавливая и поддерживая отношения со своими посредниками и потребителями. Технический прогресс способствует появлению новых средств распространения информации: электронные газеты, способные выдать на дисплей компьютера рекламные объявления; диски, позволяющие наглядно продемонстрировать товар и другие.

Для достижения наибольшего коммуникационного эффекта предприятию необходимо использовать средства воздействия в различных комбинациях.

Политика продвижения предприятия будет оказывать на потребителей максимальное воздействие, когда отдельные инструменты будут дополнять друг друга. Совершенно автономно, вне зависимости друг от друга, отдельные инструменты маркетинга использоваться не должны.

Выделяют следующие средства продвижения продукции на рынок:

- реклама;
- общественные связи;
- стимулирование сбыта;
- персональные продажи;
- а также сервис и создание положительного общественного мнения.

Их роль в промышленном маркетинге представлена в таблице 10.

**Таблица 10**

**Места по важности видов продвижения товаров СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>**

Вид продвижения	Место
Персональные продажи	1
Стимулирование сбыта	2
Реклама	3
PR (паблисити)	4
Сервис и создание положительного общественного мнения	5

На СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» при формировании рекламного бюджета придерживаются метода по возможностям или его еще называют «остаточный метод».

При формировании рекламного бюджета в него включаются расходы на создание рекламных материалов и их размещение в средствах массовой информации, а также сопряженные с этим административные расходы (заработная плата сотрудников рекламного отдела или гонорар консультантов). В соответствии с другим подходом формируется единый маркетинговый бюджет, в составе которого выделяются расходы на исследования (в среднем около 15% общих расходов), на стимулирование сбыта (в среднем около 50%), на рекламу (около 30%) и связи с общественностью (около 5%).

---

<sup>1</sup> От автора

Важную роль в деятельности предприятия играет такой вид коммуникаций, как связи с общественностью. Под общественностью предприятия понимаются официальные органы, инвесторы и акционеры, покупатели и партнеры, СМИ и собственные работники.

На сегодняшний день проведение клиенто-ориентированной политики на предприятии становится делом всего предприятия, а не только отделов маркетинга и сбыта. Поскольку удовлетворенные клиенты рекомендуют предприятие, когда к ним обращаются за советом.

Такая политика реализуется через:

- следование букве заключенных деловых соглашений;
- обеспечение добросовестного выполнения заказов;
- рассматриваются жалобы и претензии клиентов.

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» поддерживает взаимоотношения со СМИ, время от времени организовывает встречи с журналистами. Однако большое внимание этому не уделяется.

Стимулирование сбыта включает в себя широкий спектр средств, призванных вызвать более быструю или более сильную ответную реакцию со стороны рынка.

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» применяет стимулирование потребителей, которое включает в себя демонстрации, выставки, распространение рекламных сувениров. Рекламные сувениры делаются на заказ, специально для поощрения постоянных клиентов или завоевания новых. В качестве рекламных сувениров используют: зажигалки, фирменные пакеты, ежедневники, часы и др.

Кроме того, предприятие применяет меры по стимулированию организованных потребителей и посредников. Это делается, для того чтобы поддерживать деловые контакты, привлекать и приобретать постоянных клиентов, как конечных потребителей, так и посредников. Здесь применяются скидки, рекламные сувениры, а так же организовываются выставки. Выставки дают возможность предприятию демонстрировать свои

товары, установить новые деловые контакты, пообщаться с потребителями, найти новых клиентов (таблица 13).

**Таблица 11**

**Затраты на участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях и заключенные договора за 2008-2011 гг.<sup>1</sup>**

Год	Затраты на участие. тыс.сум	Суммы заключенных договоров	Кол-во заключенных договоров
2008	322,3	1012,5	8
2009	401,0	8795,0	2
2010	593,9	16020,1	104
2011	655,2	19357,5	85
ИТОГО	2417,2	145429,2	199

Как видно из таблицы за период 2008-2011 годов, затраты имеют незначительную долю по отношению к сумме заключенных договоров. Затраты на организацию выставок составили 14%, а суммы заключенных договоров 86%. На 2006 год приходится наибольшая сумма заключенных договоров и наименьшие затраты на участие в выставках, которые составили 3,1% хотя по количеству договоров - 8. В 2009 году сумма договоров и затрат практически равны, сумма заключенных договоров превышает затраты только на 3,9% и за этот период было заключено только 2 договора. В 2010 - 2011 годах суммы заключенных договоров превышают суммы затрат на организацию выставочно-ярмарочной деятельности, в 2008г на 37%, а в 2009г. на 33,8%.

Исходя из данных таблицы, СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» рассчитаем эффективность выставочно-ярмарочной деятельности по формуле.

---

<sup>1</sup> По данным СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» за 2006-2009 гг

1) Рассчитаем эффективность от выставочно-ярмарочной деятельности за 2008 год.

$$P = Д / З,^1$$

где Д - сумма заключенных договоров;

З - сумма затрат на выставочно-ярмарочную деятельность.

$$1012561100 / 32283938 = 32,0$$

2) Рассчитаем эффективность от выставочно-ярмарочной деятельности за 2007 год, используя для расчета формулу (9).

$$Эф. = Д / З,^2$$

где Д - сумма заключенных договоров;

З - сумма затрат на выставочно-ярмарочную деятельность.

$$87950754 / 84523095 = 1,04$$

1) Рассчитаем эффективность от выставочно-ярмарочной деятельности за 2008 год, используя для расчета формулу.

$$Эф. = Д / З,^3$$

где Д - сумма заключенных договоров;

З - сумма затрат на выставочно-ярмарочную деятельность.

$$160204400 / 59394887 = 2,7$$

2) Рассчитаем эффективность от выставочно-ярмарочной деятельности за 2009 год, используя для расчета формулу .

---

<sup>1</sup> Березин И. Маркетинговый анализ. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – 93 с.

$$\text{Эф.} = \text{Д} / \text{З}^1,$$

где Д - сумма заключенных договоров;

З - сумма затрат на выставочно-ярмарочную деятельность.

$$193575800/65527847 = 2,96$$

В результате проведенных расчетов видно, что наибольший коэффициент эффективности от выставочно-ярмарочной деятельности составил 32,0 в 2008 году. Это значит, что на один затраченный рубль приходится 32 рубля полученных от выставочных мероприятий. Это говорит о том, что выставочно-ярмарочная деятельность 2008 года на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» можно считать наиболее эффективной. Наименьший коэффициент эффективности от выставочно-ярмарочной деятельности приходится на 2007 год и составляет 1,04. Это значит, что на один затраченный рубль приходится 1,04 рубля полученных от выставочных мероприятий.

Однако метод расчета, применяемый на предприятии недостаточно точно отражает эффективность проводимых выставочно-ярмарочных мероприятий, поскольку не используется показатель дополнительной прибыли, полученный от проводимых мероприятий, который бы позволил провести сравнения с затратами на выставочно-ярмарочную деятельность.

В целом выставочно-ярмарочную деятельность СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» можно считать удовлетворительной, поскольку она не является убыточной.

В качестве средств стимулирования собственного торгового персонала предприятие применяет премирование к основной заработной плате. Однако премия составляет фиксированный процент от месячного оклада и не варьируется в зависимости от объемов реализации продукции. Т.е. отсутствует гибкая система стимулирования собственных работников. Один из самых сложных в маркетинге вопросов, стоящих перед СП «DEUTSCHE

---

<sup>1</sup> Березин И. Маркетинговый анализ. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – 125 с.

КАБЕЛ АГ ТОШКЕНТ» - сколько средств выделить на продвижение товара. Затраты на продвижение - в машиностроении составляют 2 - 3%.

Таким образом, учитывая специфику машиностроительной отрасли, коммуникационная политика предприятия может быть оценена, как удовлетворительная. Тем не менее, недостаточно развито стимулирование собственного персонала предприятия, в то время как стимулированию организованного потребителя и посредников уделяется значительное внимание. На заводе отсутствует четкое построение целей и задач стимулирования сбыта, в результате чего не анализируются полученные результаты, а мероприятия разрабатываются на интуитивном уровне. Кроме того, не достаточно выделяемых средств, так как предприятие не может обосновать их необходимость.

### **Выводы 2- главы**

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» включает производство кабельно-проводниковой продукции, изделий из стали, меди, резины и арматуру. На этих площадях расположено более 130 единиц современного технологического оборудования для производства различных видов кабельно-проводниковой продукции, резинотехнических изделий, изделий из стальной проволоки и меди.

Основными целями на 2012 год является:

- увелечение объёмов продаж до 57 856.2 млн.сум;
- реализация на экспорт- 1 500.2 тыс.долл;
- получение чистой прибыли от реализации продукции-8 876.4 млн.сум.

Стратегия достижения поставленных целей состоит в следующем:

- обеспечение уровня продаж по отдельным сегментам рынка;
- достижение лидирующей позиции на рынке по производству и продаже стальной проволоки и изделий из неё;
- продвижение на рынок новых и модифицированных изделий, освоение которых предусмотрено техническим планом;

-провидение широкой и активной работы по рекламе продукции предприятия;

-использование методов материального стимулирования за счёт увеличения объёмов продаж, персонала служб маркетинга предприятия;

-повышения уровня обслуживания потребителей.

Маркетинговой стратегией СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» является увеличение объема продаж путем расширения рынков сбыта, и увеличения доли предприятия на занимаемых рынках сбыта вычислительной техники, товаров народнохозяйственного назначения и народного потребления за счет гибкого реагирования на изменение конъюнктуры рынка, повышения конкурентоспособности выпускаемых и освоения новых изделий, соответствующих требованиям международных стандартов, выработки и внедрения эффективной маркетинговой политики.

### **Глава 3. Совершенствования разработки маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» в период структурных преобразованиях экономики**

#### **3.1. Разработка маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» в период структурных преобразованиях экономики**

Основные показатели развития экономики Узбекистана и ведущих ее отраслей в 2012 году направлены на сохранение высоких и устойчивых темпов роста, дальнейшее укрепление макроэкономической стабильности. Темпы прироста валового внутреннего продукта (ВВП) составят 8,2 процента, промышленного производства – 8,6, сельского хозяйства – 5,8 процента. Индекс потребительских цен в годовом исчислении намечается с ростом в пределах 7-9 процентов, ставку рефинансирования Центрального банка предусматривается сохранить на уровне 12 процентов.

В утвержденном Государственном бюджете страны на 2012 год намечено направить свыше 60 процентов всех расходов на социальную сферу и социальную поддержку населения.

Предусматривается существенно снизить налоговое бремя, в первую очередь для субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства. Ставка единого налогового платежа снижена для них с 6 до 5 процентов.

Минимальная ставка налога на доходы физических лиц снижена с 10 до 9 процентов, что в первую очередь должно существенно повлиять на повышение доходов низко оплачиваемых категорий работающих.

Значительно возрастают объемы капитальных вложений, направляемых на развитие экономики страны. Темпы их роста к прошлому году должны составить 109,3 процента, а доля в ВВП – 24,5 процента.

Объемы иностранных инвестиций и привлекаемых кредитов возрастут на 16 процентов и составят свыше 3,3 миллиарда долларов, в том числе прямые иностранные инвестиции – более 2,3 миллиарда долларов, или около

70 процентов от их общего объема, что само по себе является конкретным свидетельством растущего интереса и доверия иностранного капитала к надежности и устойчивости нашей экономики, и что особенно важно – к перспективам развития Узбекистана<sup>1</sup>. Мы полностью отдаем себе отчет в том, что с дальнейшим развитием глобализации огромное, во многом решающее значение приобретают интеграционные процессы, снимающие пограничные и таможенные барьеры на пути торгово-экономических и инвестиционных связей государств, особенно если учесть вызовы, угрозы и последствия все еще продолжающегося мирового финансово-экономического кризиса.

Осознавая, что современные интеграционные процессы – это веление времени, мы в то же время не должны забывать о некоторых вопросах, связанных с этими процессами. Когда речь идет о формировании различных межгосударственных объединений, не исключается, что они выйдут за рамки экономических интересов и приобретут политическую окраску и содержание, что в свою очередь может негативно повлиять на уже установившиеся связи и сотрудничество членов объединения с другими внешними партнерами, развитие интеграционных процессов с третьими странами.

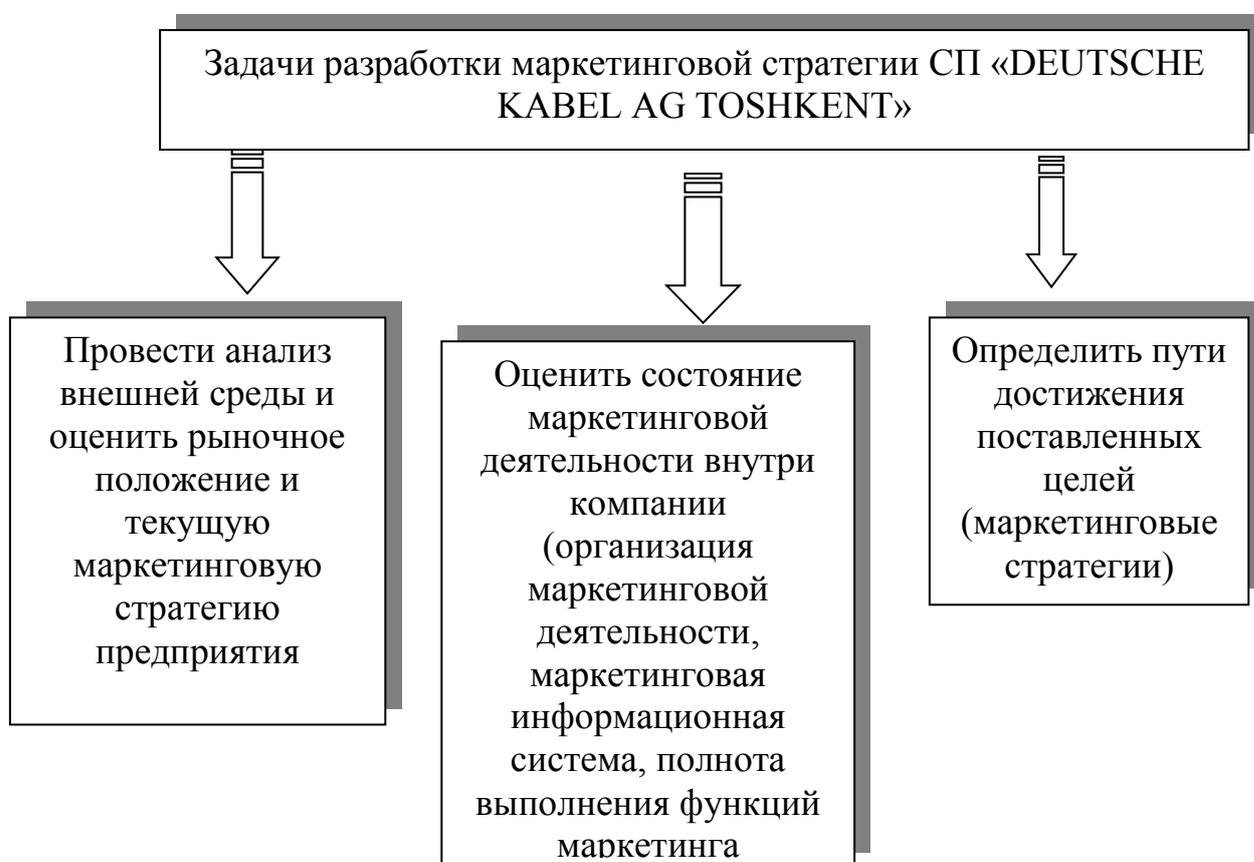
Говоря об этом, следует отметить, что на современном этапе развития страны нашей самой приоритетной задачей является осуществление рассчитанной на ближайшую и среднесрочную перспективу Программы по привлечению современных высоких технологий и инноваций, направленных на кардинальную модернизацию и диверсификацию нашей экономики и ее ведущих отраслей. Этому должна быть подчинена задача по дальнейшему развитию и укреплению сотрудничества со всеми нашими партнерами, теми, кто готов пойти нам навстречу в решении этой исключительно важной для нас проблемы. И для этого мы готовы предоставить заинтересованным сторонам

---

<sup>1</sup> Учебное пособие по изучению доклада Президента Республики Узбекистан И. А. Каримова «2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины», посвященного итогам социально-экономического развития страны 2011 года и важнейшим приоритетам на 2012 год. – “Укитувчи” НМИУ, 2012. – 282 с.

максимум долгосрочных и надежных льгот и преференций. Исходя прежде всего из этих соображений, отвечающих нашим долгосрочным интересам, мы будем определять свою политику в отношении формирования и вступления Узбекистана в межгосударственные образования и союзы<sup>1</sup>.

Процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия можно рассматривать как динамическую совокупность восьми взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого.



**Рис.10 Основные задачи разработки маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Каримов И. Наш путь – углубление демократических реформ и последовательное продолжение модернизации страны. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на торжественном собрании, посвященном 19-летию Конституции Республики Узбекистан .07.12.2011г.

<sup>2</sup> от автора

При разработке маркетинговой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», современные концепции рассматривают организацию, как открытую систему, которая получает ресурсы и возвращает готовую продукцию и услуги обратно во внешнюю среду. Такая организация адаптируется к изменениям внешней среды и реагирует на изменяющиеся возможности, угрозы и вызовы этой среды.

Разработка маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» может быть организована как силами сотрудников СП, так и с привлечением внешних специалистов к выполнению отдельных работ. Для разработки маркетинговой стратегии концентрированного роста, которая основана на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» с целью расширения рынка, необходимо выполнить ряд задач.

Применительно к СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» приемлемо использовать стратегии:

- Разработка рынка (для внутреннего рынка).
- Усиление мероприятий маркетинга для имеющегося товара на имеющихся рынках с целью стабилизации или расширения доли рынка или увеличения объема рынка.

Пути достижения:

- увеличение потребления (снижение цен, увеличение объема продаж);
- привлечение покупателей конкурирующих товаров;
- активизация скрытой потребности (реклама, снижение цен).
- расширение рынка (для внешнего рынка).

Выход с нашим товаром на новые рынки:

-сбыт на новых региональных, национальных рынках, т.е. выход с нашей продукцией за пределы Республики;

- вариация товара с целью приспособления к требованию определенных потребителей.

Данные исследований о величине риска и расходах в зависимости от реализуемой стратегии представлены в таблице 14.

**Таблица 12**

**Величина риска и расходы при реализации стратегий СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»<sup>1</sup>**

Стратегия	Вероятность успеха, %	Расходы
Разработка рынка	50	Базис
Расширение рынка	20	Четырехкратные
Развитие товара	33	Восьмикратные
Диверсификация	5	Двенадцатикратные

Исходя из данной таблицы, СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» имеет неплохие шансы на получение положительного результата при реализации первых двух стратегий.

Маркетинговой стратегией СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» является увеличение объема продаж путем расширения рынков сбыта, и увеличения доли предприятия на занимаемых рынках сбыта вычислительной техники, товаров народнохозяйственного назначения и народного потребления за счет гибкого реагирования на изменение конъюнктуры рынка, повышения конкурентоспособности выпускаемых и освоения новых изделий, соответствующих требованиям международных стандартов, выработки и внедрения эффективной маркетинговой политики.

Процесс разработки стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» включает:

- 1) определение корпоративной миссии;
- 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей;
- 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение.

---

<sup>1</sup> От автора по данным СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»

Искусство стратегии состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные действия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности.

Функциональные стратегии необходимы для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT».

Важно подразделять портфельную стратегию на ряд деловых стратегий СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» и затем - на функциональные стратегии, поскольку фактически приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне. Основными функциями управления СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» являются развитие, производство, маркетинг и администрирование. Выполнение каждой из функций поручается ряду специальных отделов, таких как отдел информации, отдел кадров или отдел электронной обработки данных.

### **3.2. Оценка экономического эффекта от разработки маркетинговой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT»**

Рассмотрение проблем стратегии часто осложняется, поскольку то, что на более высоком уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на относительно низких уровнях оказывается целью. Это явление можно назвать иерархической структурой стратегии; отсюда следует, например, что если в СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» установлены цели и разработаны стратегии на уровне портфеля в целом, то для СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», входящих в портфель, эти стратегии представляются целями. СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» в свою очередь разрабатывают свои стратегии. Последние для каждой из служб того или иного предприятия выступают в качестве набора целей.

Таким образом, в соответствии с существующей в настоящее время практикой за разработкой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» обычно следует фаза организационного развития, в рамках которой принимаются меры, направленные на то, чтобы улучшить положение дел в организации, повысить ее конкурентоспособность и готовность к дальнейшему развитию.

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития приведет организацию к желательным результатам.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий.

Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи. финансовый маркетинговый среда стратегия.

Маркетинговой стратегией СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» является увеличение объема продаж путем расширения рынков сбыта, и увеличения доли предприятия на занимаемых рынках сбыта вычислительной техники, товаров народного хозяйственного назначения и народного потребления за счет гибкого реагирования на изменение конъюнктуры

рынка, повышения конкурентоспособности выпускаемых и освоения новых изделий, соответствующих требованиям международных стандартов, выработки и внедрения эффективной маркетинговой политики.

Реализация данной стратегии базируется на следующих целевых установках:

- максимальное расширение поставок на экспорт и, в первую очередь, в Российскую Федерацию;

- сохранение и постепенное расширение рынка сбыта вычислительной техники за счет снижения себестоимости, повышения качества и надежности оборудования;

- расширение рынков сбыта товаров народного потребления за счет освоения выпуска энергосберегающих светотехнических изделий, расширения номенклатуры выпускаемых товаров.

Достижение указанных целей планируется за счет реализации следующих важнейших мероприятий:

1. Достижение технических характеристик продукции, соответствующих мировому уровню.

2. Снижение производственных издержек и цены готовой продукции за счет оптимизации загрузки существующего технологического оборудования и внедрения нового прогрессивного высокопроизводительного оборудования.

3. Проведение реструктуризации производства и создание механизма экономической заинтересованности структурных подразделений в конечных результатах работы.

4. Модернизация производства за счет внедрения новых технологий.

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» намечает перейти к реализации новой стратегии сбыта продукции и методов продаж, предусматривающих:

- расширение дилерской сети и создание группы предприятий технического обслуживания;

- анализа уровня платежеспособного спроса на товар;
- ускорение сроков поставки и ввода в эксплуатацию технически сложных изделий;
- внедрение эффективной системы гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- повышение квалификации, обучения, компетентность и техническая оснащенность персонала;
- профессионально-ориентированная рекламная деятельность.

Выбор такой стратегии позволит реализовать задачи расширения существующих рынков и проникновение на новые рынки сбыта, обеспечения безубыточной реализации товаров. Для привлечения интересов покупателей к продукции предприятия, расширения рынков сбыта предполагается комбинирование ценовых и неценовых форм конкурентной борьбы.<sup>1</sup> При этом для устойчивого положения предприятия на рынках сбыта предполагается максимально расширить номенклатуру предлагаемых товаров. Для продвижения товаров на рынки сбыта предполагается продолжить работу по использованию фирменных магазинов отечественных предприятий и стран СНГ, использованию торговых домов, находящихся в ведении Министерства промышленности. В качестве одного из приоритетных направлений в поиске новых потребителей и продвижения продукции на рынки стран СНГ и дальнего зарубежья рассматривается участие предприятия в специализированных выставках и ярмарках, проведение рекламных мероприятий.

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник.-М.: ЗАО Бизнес -школа «Интел-синтез», 2000, с. 58 стр.

**Прогнозируемые объёмы производства СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» при реализации предложенной стратегии<sup>1</sup>**

Наименование показателя	2012-2013гг		2014-2015гг		2016-2018гг		2019-2020гг	
	млн. сум	%	млн. сум	%	млр. сум	%	млр. сум	%
1.Реализация продукции	30,18	82	26,87	73	24,3	66	22,08	60
2.Производство продукции	6,62	18	9,94	27	12,5	34	14,72	40

Как видно из приведенной таблицы 15, объемы производства химической продукции СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» к 2019-2020 году увеличивается до 40 % в общем объеме произведенной продукции и составит 14,72 млн.сум, что в 5,9 раз больше чем в 2010 году. Реализация продукции значительно уменьшится, составит 22,08 тыс. млн.сум и будет включать только балансы, поставляемые на экспорт через УзРТСБ.

Производственная стратегия тесно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», представляющими элементы ее внутренней деятельности. Кроме того, стратегия развития производства завязана и на множество факторов внешней среды СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT». Следовательно, конечная эффективность производственной стратегии обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими специализированными стратегиями СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT».

---

<sup>1</sup> От автора

### **Выводы 3- главы**

При разработке маркетинговой стратегии СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT», современные концепции рассматривают организацию, как открытую систему, которая получает ресурсы и возвращает готовую продукцию и услуги обратно во внешнюю среду. Такая организация адаптируется к изменениям внешней среды и реагирует на изменяющиеся возможности, угрозы и вызовы этой среды.

Разработка маркетинговой стратегии на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» может быть организована как силами сотрудников СП, так и с привлечением внешних специалистов к выполнению отдельных работ. Для разработки маркетинговой стратегии концентрированного роста, которая основана на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках на СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» с целью расширения рынка, необходимо выполнить ряд задач.

Применительно к СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» приемлемо использовать стратегии:

- Разработка рынка (для внутреннего рынка).
- Усиление мероприятий маркетинга для имеющегося товара на имеющихся рынках с целью стабилизации или расширения доли рынка или увеличения объема рынка.

Пути достижения:

- увеличение потребления (снижение цен, увеличение объема продаж);
- привлечение покупателей конкурирующих товаров;
- активизация скрытой потребности (реклама, снижение цен).
- расширение рынка (для внешнего рынка).

## **Выводы и предложения**

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие, поэтому маркетинговые программы как краткосрочные, так и долгосрочные требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях максимально отвечала бы государственной экономической политике и в то же время обеспечивала коммерческим структурам необходимую эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда. Использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйствующих структур с общественными целями и интересами, обеспечивать единство микро- и макроэкономического подходов к развитию экономики, что в конечном итоге способствует снижению риска банкротства.

Стратегия маркетинга - комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга. Цель разработки стратегии - определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором

и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Как видно из хозяйственного и финансового анализа, СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» является финансово устойчивым и платежеспособным предприятием. Активы предприятия приносят экономическую выгоду (прибыль), которая задействована в дальнейшее развитие хозяйственной деятельности. Ликвидность предприятия говорит о том, что предприятие способно погашать своевременно свои внешние обязательства и отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Слабая сторона предприятия СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» это растущее усиление конкуренции на рынке, запас прочности конкурентов, степень уязвимости конкурентов, уровень давления конкурентов, скорость реакции конкурентов на рыночные изменения, имидж компании, для того чтобы усилить свою позицию на определенном сегменте рынка, предприятию необходимо усилить свою конкурентную позицию.

Для осуществления задач предприятия расширение доли рынка и завоевание устойчивой конкурентной позиции предлагается следующая программа действий:

- расширение дилерской сети и создание группы предприятий технического обслуживания;
- анализа уровня платежеспособного спроса на товар;

- ускорение сроков поставки и ввода в эксплуатацию технически сложных изделий;
- внедрение эффективной системы гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- повышение квалификации, обучения, компетентность и техническая оснащенность персонала;
- профессионально-ориентированная рекламная деятельность.
- разработать ценовую стратегию, с целью создания привлекательных условий для покупателя в случае оплаты «живыми деньгами», либо с минимальной отсрочкой платежа (до 10 банковских дней);
- для улучшения качества продукции часть прибыли направить на развитие производства: покупку перерабатывающего оборудования и линии технологической линии непрерывного вспенивания, эти инвестиции позволят увеличить ассортимент продукции и ее качество;
- путем усовершенствования организации работы отдела сбыта уменьшить срок выполнения заказа до 4-5 дней.

Стратегия маркетинга представляет собой программу, в которой отражены задачи маркетинга, а также конкретные действия по их выполнению с учетом необходимых для этого ресурсов. Решения, принятые в стратегии маркетинга предназначены для указания последовательности осуществления задач и доведения поставленных задач до сотрудников компании.

СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» должна ставить перед собой цель с захвата доли рынка. Поэтому для достижения этой цели предприятие должно использовать стратегию снижения цен на товары ниже уровня цен конкурентов.

Выдвижение наиболее важных задач в области производственной, ценовой, сбытовой политики предприятия, определение генеральных направлений, повышения его деловой активности с использованием благоприятных внешних факторов и внутренних возможностей воздействия

на покупателей (потребителей) и конкурентов составляют суть антикризисной стратегии маркетинга. Она осуществляется через стратегическое планирование, позволяющее привести в соответствие цели и возможности предприятия по их достижению. Процесс стратегического планирования состоит из выработки программы предприятия, формулирования его задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации. Выявленные на основе анализа цели стратегического развития в первую очередь отражают направления деятельности по преодолению слабых и укреплению сильных конкурентных позиций предприятия. Поскольку составляющие стратегического потенциала непосредственно связаны со всеми видами ресурсов предприятия, расширение того или иного ресурса во взаимосвязи с другими позволит реализовать стратегические цели. В современных условиях каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий. Таким образом, суть стратегического маркетинга заключается в опирающемся на современный инструментарий поиске решений, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и на получение у них преимуществ по сравнению с конкурентами с помощью специальных рыночных мероприятий.

## **Список использованной литературы.**

### **I. Законы Республики Узбекистан**

1. Конституция Республики Узбекистан.– Т.:Узбекистан, 2010- 40с.

1. О внесении изменений и дополнений в закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательства» // Народное слово.- 2000 г. 25 мая.

### **II. Указы Президента Республики Узбекистан**

2. Государственная программа “Год семьи”. Постановление Президента Республики Узбекистан. 27.02.2012 г. № ПК-1717.

3. Указ Президента Республики Узбекистан за № ПФ-4191 от 26 февраля 2010 года «О мерах совершенствования системы развития конкуренции и регулировании антимонопольных работ» // сборник законодательных документов Республики Узбекистан -2010 – 9 март, №9

4. Указ Президента Республики Узбекистан от 4 апреля 2011 года «О дополнительных мерах по сокращению проверок субъектов предпринимательства и совершенствованию системы организации контроля их деятельности» // Народное слово, 2011 год 5 апреля, №66.

### **III. Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан**

5. Постановление Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2011 года “О мерах совершенствования создания субъектов предпринимательства и порядка государственной регистрации»// Народное слово, 2011 год 13 мая, №94.

6. Постановление Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2011 года о государственной программе “Год малого бизнеса и частного предпринимательства”.

7. Постановление Президента Республики Узбекистан от 28 января 2009 года за № ПК-1050 “О дополнительных мерах стимулирования расширения производства непродовольственных потребительских товаров в стране”.

8. Постановление Президента Республики Узбекистан от 26 января 2009 года за № ПК-1047 “О дополнительных мерах расширения производства продовольственных товаров и насыщения внутреннего рынка”.

9. Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 мая 2007 года за № ПК-640 “О дополнительных мерах ускоренного развития сферы услуг и сервиса до периода 2010 года в Республике Узбекистан”.

10. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10 марта 2006 года за №42 “Об утверждении Положения о порядке создания и организации деятельности агропромышленных фирм в сфере фрукто-овощеводства и виноградоводства”.

#### **IV. Труды Президента Республики Узбекистан**

11. Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины. – Т.: “Узбекистан”, 2012. – 36 с.

12. И. Каримов 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей родины. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном основным тогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год – Т.: Народное слово 20.01.2012г №14 (5434)

13. Каримов И.А. Основной критерий развития страны – демократические преобразования и формирование гражданского общества.– Т.: 19.Т. Узбекистан, 2011.

14. Каримов И. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан//Народное слово, 13 ноября, 2010 год.

15. Каримов И. Наш путь – углубление демократических реформ и последовательное продолжение модернизации страны. Доклад Президента

Республики Узбекистан Ислама Каримова на торжественном собрании, посвященном 19-летию Конституции Республики Узбекистан .07.12.2011г.

16. Каримов И.А. Мировой финансовый экономический кризис, меры и пути устранения его в условиях Узбекистана. – Т: Узбекистан, 2009.

#### **V. Учебники**

17. Панкрухин.А.П. Маркетинг: учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.

18. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с. 2 экз.

19. Кревенс, Дэвид, В. Стратегический маркетинг, 6-е изд. – М.: «Вильямс», 2008. 512 с.

20. Арженовский С.В., Молчанов И.Н. Статистические методы прогнозирования: Учебное пособие для аспирантов Ростов. – Ростов н/Д: Изд-во «Ринх» РГЭУ, 2001. – 406 с.

21. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. – М.: Экономика, 1999. – 620 с.

22. Березин И. Маркетинговый анализ. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – 93 с.

23. Вуд М.Б. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 352 с.

24. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – М.: ФАИР-Пресс, 2002. – 312 с.

25. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок/ Пер. с англ.- М.: ООО «издательство АСТ», 2000

26. Берн Э. Игры в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. - Л., 2002

27. Викентьев И. Приёмы рекламы и Public Relation - СПб., 2001

28. Гермогенова Л. Как сделать рекламу магазина. - М.: РусПартнёр ЛТД, 2004

29. Гольман И. Рекламное планирование. Рекламные технологии. Организация рекламной деятельности. - М.: Гелла-Принт, 2002
30. Дейан А. и др. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи.(пер. с франц.) - М.: Прогресс, 2004
31. Котернюк А.В. Современные рекламные технологии: Коммерческая реклама: Учеб. пособие. - Ростов-на-Дону, изд-во "Феникс", 2001.
32. Левина В. Однотипность – беда современных потребителей // Экономика и жизнь. 2002. № 18.
33. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2003. – 493 с.
34. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
35. Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 2001.
36. Бакарев П.Ф. Этапы стратегического управления: управление компанией. - М., 2001.
37. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. // Под ред. Иванова П.Д. - СПб.: Питер Ком, 2010. - 262 с.
38. Багиев Г.Л. Тарасевич В.М. Анк Х. Маркетинг. - М.: Экономика, 2008. - 717 с
39. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях: (результаты эмпирического анализа). - М.: Экономика, 2007. - 360 с..
40. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 752 с.
41. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг.– СПб.: Питер, 2004. 800с.
42. Манн И. Маркетинг на 100%. – СПб.: Питер, 2003. – 216 с.
43. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / - М.: «Экономика», 2010. - 319 с.
44. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с

англ. Под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. - 220 с.

45. Минаев Д.В. Маркетинг в схемах и моделях. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 480 с.

46. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: 3В Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. - 496 с. - (Серия «Высшее образование»).

47. Ромат Е.В. Реклама. СПб., Питер, 2002, 512 с.

## **VI. Учебные пособия**

48. Учебное пособие по изучению доклада Президента Республики Узбекистан И. А. Каримова «2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины», посвященного итогам социально-экономического развития страны 2011 года и важнейшим приоритетам на 2012 год. – “Укитувчи” НМИУ, 2012. – 282 с.

49. Кальке Р. Маркетинг. – М.: «Омега», 2008. – 126 с.

50. Федько В.П. Маркетинг. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 251 с.

51. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204с.

52. VII. Сборник статистической информации и сайты Интернета.

53. Итоги социально-экономического развития республики Узбекистан в 2011 году. – Т.: Комитет государственной статистики Республики Узбекистан.-Т.: 2012.

54. Статистические, бухгалтерские и отчетные материалы СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» (2009,2010-2011гг.)

55. Бизнес план СП «DEUTSCHE KABEL AG TOSHKENT» на 2012 год.

## **VI. Сайты Интернета**

56. <http://www.gov.uz>

57. [www.DKG.uz](http://www.DKG.uz).

58. <http://www.marketing.ru>