

Диплом: «Окружающая среда маркетинга на примере предприятия ЗАО
«Брянский Медиа Холдинг» (рекламное агентство)

An advertisement for diploma services. It features a woman with short brown hair, wearing a red tank top, blue jeans, and red sneakers, sitting on the floor. She is holding two books up to her forehead. There are two stacks of books on either side of her. The background is a gradient from white to purple. The text is in a bold, sans-serif font.

www.diplomstudent.net
**Дипломные
работы
на заказ**
**от автора
без предоплаты**

АННОТАЦИЯ

В дипломной работе проведена разработка стратегий развития на предприятии на примере ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в г. Брянске.

В теоретической главе описано , понятие окружающей среды, методы исследования окружающей среды на деятельность предприятия, прогнозирование изменений во внешней среде организации.

Во второй главе управленческий анализ деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», проведен анализ внутренней среды предприятия, и эффективность маркетинговой деятельности

В третьей главе проведен , анализ микро и макро среды организации; финансовый анализ деятельности фирмы;

В четвертой главе проведен SWOT – анализ, выявление сильных и слабых сторон предприятия, а так же его возможности и угрозы; сформулирована миссия и разработаны цели организации. Разработка маркетинговой стратегии организации и рекомендации по созданию системы непрерывного мониторинга внешней среды ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в г. Брянске.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ МАРКЕТИНГА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие окружающей среды организации.....	6
1.2. Методы исследования влияния окружающей среды на деятельность предприятия.....	8
1.3. Прогнозирование изменений в окружающей среде организации.....	15
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «БРЯНСКИЙ МЕДИА ХОЛДИНГ».....	26
2.1. Общая характеристика деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»	26
2.2. Анализ внутренней среды предприятия.....	34
2.3. Анализ эффективности маркетинговой деятельности.....	45
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЗАО «БРЯНСКИЙ МЕДИА ХОЛДИНГ».....	51
3.1. Анализ микросреды.....	51
3.2. Анализ макросреды.....	59
3.3. SWOT-анализ деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».....	69
ГЛАВА 4. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЗАО «БРЯНСКИЙ МЕДИА ХОЛДИНГ».....	79
4.1. Разработка маркетинговой стратегии организации.....	79
4.2. Рекомендации по созданию системы непрерывного мониторинга внешней среды ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-4.....	105

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений особое место занимает маркетинг как система управления деятельностью предприятия.

Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею услуга находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря приобретению данного товара или услуги приносит прибыль.

Для того чтобы производимый товар или оказываемая услуга были всегда конкурентоспособными и имели спрос, необходимо осуществлять множество предпринимательских и, конечно, маркетинговых решений.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Дипломная работа рассматривает тему: «Окружающая среда маркетинга на примере предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».

ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»- является рекламным агентством полного цикла.

Рекламная деятельность позволяет рекламодателю создать конкурентные преимущества высокого порядка, что позволяет отнести рекламу к стратегически важным для экономики сферам получения информации. Необходимой предпосылкой для роста экономики России, и, в частности, развития производства и укрепления конкурентоспособности

отечественных товаров на внутреннем и внешнем рынках, является повышение эффективности рекламной деятельности. Это, в свою очередь, связано с развитием сферы рекламных услуг на рынке рекламных агентств.

Целью дипломной работы является разработать маркетинговую стратегию организации, рассмотреть рекомендации, направленные на создание непрерывного мониторинга внешней среды рекламного агентства ЗАО «Брянского Медиа Холдинга».

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие окружающей среды организации, методы исследования влияния окружающей среды на деятельность предприятия; теоретические аспекты прогнозирования в окружающей среде организации;

- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»;

- дать оценку маркетинговой деятельности организации ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»;

- разработать стратегии организации на перспективу для предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»;

- рассмотреть рекомендации по созданию системы непрерывного мониторинга внешней среды ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».

В дипломной работе использовались методы экономического и маркетингового анализа.

В процессе реализации поставленных задач анализировалась зарубежная и отечественная литература, монографии и материалы периодической печати, конференций, законодательные и программные документы РФ по вопросам государственного регулирования инновационной деятельности промышленных организаций, а также данные годовых отчетов ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», г. Брянска.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ МАРКЕТИНГА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие окружающей среды организации

Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии. Внешняя — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений. Среда существования организации делится на две части.

Первая часть «ближнее» окружение — непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации

направлении. Вторая часть — «дальнее» окружение — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах. PEST-анализ¹.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды. Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций.

Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству

¹ Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - Спб.: Питер, 2007. –с.121

(топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

1.2. Методы исследования влияния окружающей среды на деятельность предприятия

Формирование стратегии – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Слово “стратегия” произошло от греческого *strategos*, “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Первым шагом является изучение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. На организацию могут влиять многие факторы внешней среды. Раньше руководители концентрировали внимание преимущественно на экономических и технических обстоятельствах, однако изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической

ответственности заставили расширить спектр требующих учета внешних воздействий. Например, по словам Джеральда Белла, внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов².

Основные характеристики внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Внешние факторы уже нельзя рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и быстро изменяются. В дальнейшем темп изменений будет продолжать увеличиваться и выживание организации окажется решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее внешнем окружении.

2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

3. Подвижность: относительная скорость изменения среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

² Гэбей Дж. Маркетинг: новые возможности. - М.: Фаир-пресс, 2005. –с.201

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценка изменений, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
2. Определение факторов, которые представляют угрозу для текущей стратегии фирмы;
3. Определение факторов, которые представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится предприятие?
2. Где должно находиться предприятие в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство? Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами.

Анализ последних публикаций позволяет представить схему внешней среды организации в таком виде: (рис. 1.1).

С помощью данной схемы, управляющие высшего звена могут быстро определить приоритет необходимых показателей и составить список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется в организации. Все методы исследования систем управления можно классифицировать на две группы: теоретические: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод абстрагирования, методы анализа и синтеза, методы дедукции и индукции, метод моделирования и др.; эмпирические: метод наблюдения, метод сравнения, метод экспертных оценок и др. Остановимся лишь на некоторых из вышеперечисленных методов. Метод восхождения от абстрактного к конкретному предполагает установление логической связи между абстрактным рассмотрением особенностей системы управления и целостным представлением о конкретной системе.

Метод абстрагирования предполагает мысленное отвлечение субъекта исследования от наименее значимых деталей объекта, его характеристик, свойств, сосредоточенность на исключительном изучении наиболее важных сторон объекта, часто путем его моделирования. Методы анализа и синтеза предполагают расчленение объекта на отдельные составные части с последующим объединением некоторых из этих частей на основании иных группировочных признаков.

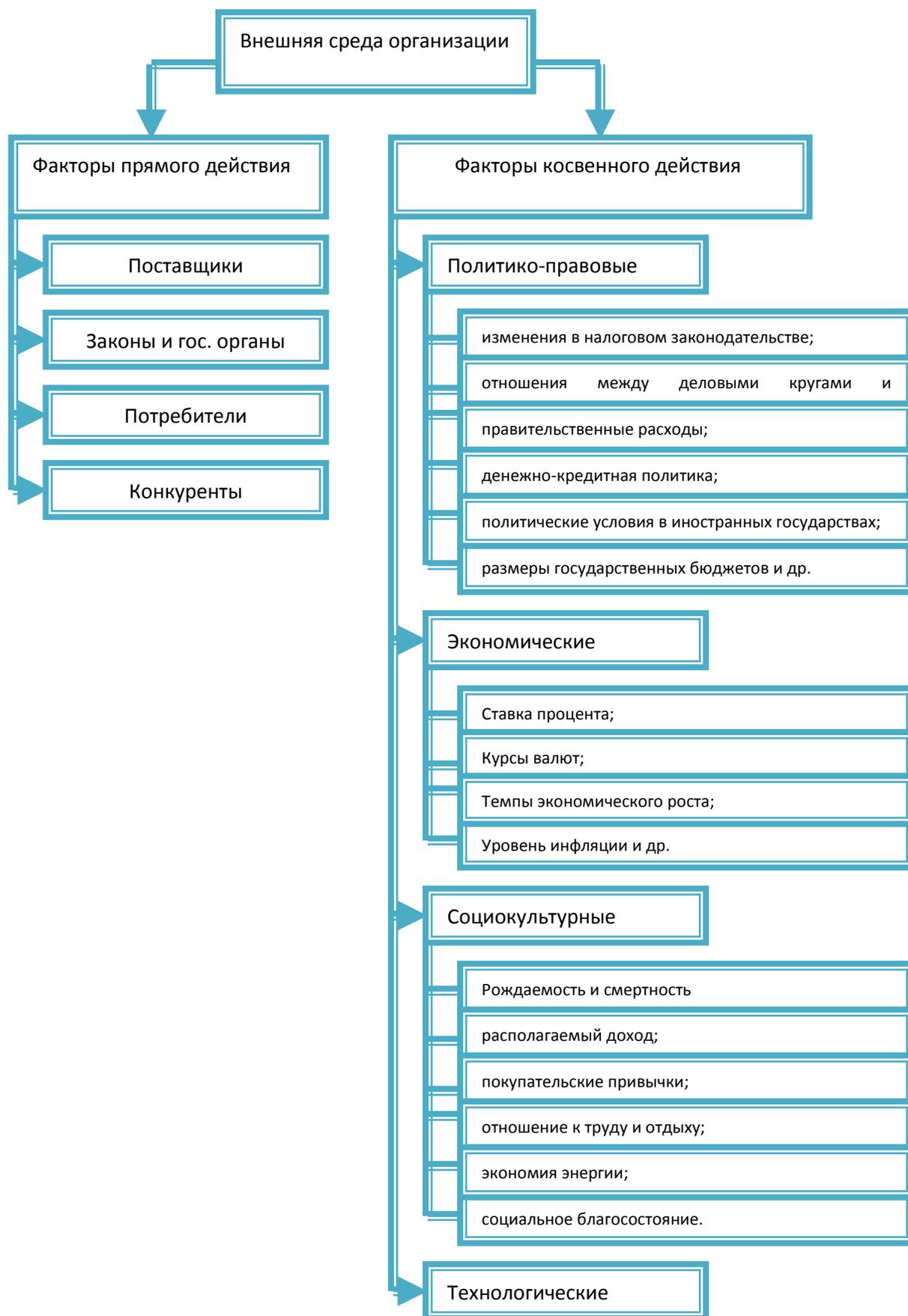


Рис. 1.1 Схема внешней среды организации.

Это позволяет детально и глубоко рассмотреть функциональные структурные особенности объекта, выработать и обосновать способы его реконструкции. Методы дедукции и индукции предполагают получение знаний об объекте путем логических умозаключений: от частного к общему (индукция) или от общего к частному (дедукция). Существует и третий метод — от частного к частному (трандукция), но он часто базируется на интуиции (в том числе научной) и должен быть подкреплён в качестве промежуточных или обосновывающих методами индукции и дедукции.

Метод наблюдения предполагает фиксирование, регистрацию показателей, параметров, свойств исследуемого объекта без вмешательства исследователя и инструментов исследования в процессы, происходящие с объектом, и в его окружающую среду. Метод сравнения предполагает сопоставление свойств и характеристик конкретного объекта с такими же свойствами и характеристиками эталона наиболее распространённого образца, просто значимого аналога (например, конкурента) с целью выявления общего и отличий от образца.

Методы сравнения по сути своей представляют одновременно и методы оценки. Методы моделирования, как уже упоминалось, связаны с методом абстрагирования и предполагают исследование и анализ модели объекта, включающей только его характеристики, наиболее значимые для решения проблемы, с дальнейшим переносом выводов и рекомендаций на конкретный объект или группу объектов

Методы моделирования приходится использовать в тех случаях, когда реальные объекты исследования слишком масштабны, многофакторны, недоступны для исследователя напрямую или если нельзя вмешиваться в их функционирование. Тогда объект исследования заменяется соответствующей ему и изучаемой проблеме моделью, пользуясь которой можно провести эксперимент, изучать возможное поведение объекта при изменениях факторов и параметров внешней и внутренней среды, наступлении тех или

иных событий, осуществлении объектом или субъектом управления определенных действий³.

Модель — это копия реального объекта, обладающая его основными характеристиками и способная имитировать его поведение. Особенностью модели является то, что она находится всегда в определенном отношении с реальным объектом. Это значит, что она до определенных пределов может замещать изучаемый объект. И пределы эти должны быть известны и учитываться в оперировании моделями. Модель — это всегда упрощенное отражение объекта. Модель должна соответствовать некоторым требованиям: достаточно полно отражать особенности и сущность исследуемого объекта, чтобы можно было замещать его при исследовании; представлять объект в упрощенном виде, но с допустимой степенью простоты для данного вида и цели исследования, проблемы и задач; давать возможность перехода от модельной информации к реальной. Одним из широко используемых методов исследования систем управления и вообще социально-экономических процессов является научная дискуссия, полемика.

Существуют различные формы организации работы экспертной группы: либо каждый эксперт делает экспертизу индивидуально, потом результаты суммируются и систематизируются, либо эксперты работают коллективно, постоянно или периодически взаимодействуя друг с другом, согласуя источники информации, критерии и технологии оценки, способы объединения результатов экспертизы. Возможна параллельная и многоэтапная работа нескольких экспертных групп. Сопоставление экспертиз дает важную информацию.

Особой разновидностью экспертного метода, пользующейся большой популярностью, является оригинальный метод СВОТ-анализа. Он получил такое название по первым буквам четырех английских слов, которые в

³ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособ. - 2 изд., перераб., доп. - М.: Финансы и статистика, 2007г. с.342.

русском переводе означают: сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы окружающей среды.

Метод экспертных оценок позволяет из всех имеющихся данных получить систематизированный комплекс информации - коллективное мнение специалистов в какой-либо области. Этапы и последовательность применения метода экспертных оценок таковы.

1.3. Прогнозирование изменений в окружающей среде организации

В основе большинства прогнозов лежат четыре основных метода прогнозирования: суждения и оценки, количественные методы, экстраполяция статистических тенденций, поиск зависимости между двумя или более статистическими переменными. Суть этих методов сводится к опросу мнений людей по следующим четырем методикам: опрос мнений торгового персонала, анализ мнений менеджеров, дельфийская методика, метод сценариев.

Первые две не требуют пояснений, они состоят в опросе мнений продавцов или отдельных менеджеров о тенденциях развития окружения. Дельфийской методике и сценариям следует уделить большее внимание. Процесс принятия решений зависит не только от навыков и мастерства руководителей организации, но и от конкретных условий, в которых принимаются управленческие решения. Такой подход называется ситуационным. Он основывается на простой идее, что принятие решений - это искусство возможного⁴.

Помимо необходимости оценки нестабильности внешнего окружения, существуют и другие причины для прогнозирования: Наиболее очевидная причина заключается в том, что решения о действиях компании должны

⁴ Багиев, Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн: Под общей ред. Г.Л. Багиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Изд-во Экономика», 2006г. с.98.

основываться на прогнозировании будущей ситуации. Каждое решение должно опираться на прогнозы. Они являются основой всей деятельности в сфере бизнеса: бизнес-планов, маркетинговых планов и бюджетов. Необходимость большей согласованности в действиях менеджеров компании, занимающихся как разными функциональными направлениями, так и работающих на различных уровнях управления.

Прогнозирование - в значительной степени политический процесс. Будучи отражением различных взглядов на внешнее окружение, прогноз, который поддерживает большинство менеджеров компании, отражает весь спектр их внутренних взаимоотношений. Определение и оценка источников риска, а также, если это возможно, снижение их влияния на деятельность организации.

Менеджеры должны знать об основных факторах их окружения, которые могут повлиять на работу их организации. Помимо углубления анализа окружения, процесс прогнозирования предполагает четкую формулировку допущений, положенных в его основу. Прогноз делает руководителей более чувствительными к важным изменениям во внешнем окружении и приучает их к творческому, не догматическому отношению к принятию решений. Однако ни у кого не вызывает сомнения, что единственным абсолютно надежным методом определения будущего является лишь дожидаться, когда это будущее наступит и выяснить, что оно принесло для организации. Но в этом случае будет уже поздно что-либо предпринимать, и даже не факт, что организация продолжит свое существование.

Большинство компаний анализируют свой рынок с позиции потенциала рынка и его возможного раздела. Прогнозирование уровня продаж и состояния рынка - сложный процесс, так как лишь немногие компании обладают полной информацией по всем интересующим их аспектам. Для сбора информации о своем рынке компании используют широкий спектр источников. Эти источники можно подразделить на три основных типа: Что

люди говорят:- опрос мнения покупателей- опрос намерений покупателей- опрос продавцов компании- опрос экспертов.. Что люди делают:- пробные продажи (тестирование рынков). Что люди уже сделали: поведение после покупки. Важность прогнозирования внешнего окружения (иногда называемое аудитом внешнего окружения) возростала за последние 15 лет по мере того, как организации расширяли горизонт прогноза, включая анализ причинных факторов.

Образ внешней среды в сознании руководителя определяется его прошлым опытом, образованием, функциональными обязанностями и местом в структуре организации, которое он занимает. Прошлый опыт заставляет руководителей отмечать, прежде всего, те изменения в среде, которые когда-то, в его личной практике, приводили к значительным последствиям - успехам или провалам. Функциональные обязанности руководителя или сфера его деятельности требуют от него более пристального внимания к одной определенной группе факторов в ущерб другим. Так, например, менеджер, работающий в финансовом отделе, будет обращать внимание, прежде всего, на изменение учетной ставки, курса валюты, ситуации с дебиторской задолженностью и другие финансовые показатели, но в меньшей степени, например, на изменения в требованиях потребителей или на технологические нововведения в отрасли.

Можно также провести разграничение между реальной и воображаемой внешней средой: реальная внешняя среда - это то организационное окружение, которое объективно существует, а воображаемая внешняя среда - это та среда, которая ощущается управлением организации. Исследования показывают, что показатели реальной и воображаемой среды часто не совпадают. Преодолеть проблему индивидуального субъективного восприятия внешней среды легче всего, пригласив внешнего консультанта и предложив ему провести анализ внешней среды. элемент или подсистема окружающей обстановки является ареной борьбы организаций и групп интересов (стейкхолдеров) за ресурсы, должное внимание со стороны

органов власти к перспективам развития отрасли и конкретных корпораций, за составление законопроектов и их прохождение в Федеральном Собрании и за принятие подзаконных актов, способствующих успешному бизнесу компаний. Он также демонстрирует, как фирмы и другие организации пытаются повлиять на правительство и как в действительности правительство влияет на них⁵.

Антимонопольное законодательство, налоговое законодательство, отрасли промышленности, выбранные для дерегулирования, или наоборот, которые предполагается взять под больший контроль со стороны государства, законодательство об обучении работников, а также уровень обязательств по отношению к образовательным учреждениям являются теми областями, в которых государственная политика может оказывать воздействие на общий ход деятельности и производительность отраслей промышленности и частных фирм. Различные факторы законодательного и государственного характера могут ограничивать деятельность организации и влиять на уровень существующих возможностей и угроз

Оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, мы же выделим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа среды. Политические и правовые факторы могут быть представлены следующим образом:

- Изменения в налоговом законодательстве
- Расстановка политических сил
- Отношения между деловыми кругами и правительством
- Патентное законодательство
- Законодательство об охране окружающей среды
- Правительственные расходы
- Антимонопольное законодательство
- Денежно-кредитная политика

⁵ Жаров А.И., Изосимова Н.Н. Стратегия и тактика маркетинга. - М.: Финансы и статистика, 2008г. с.117.

- Государственное регулирование
- Федеральные выборы
- Политические условия в иностранных государствах
- Размеры государственных бюджетов
- Отношения правительства с иностранными государствами

Организации, рассматривающие планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и их влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будут оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий. Курсы обмена валют. Курсы обмена валют определяют стоимость валюты страны по отношению к стоимости валют других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста. Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов приведут к росту конкурентного давления, угрожая прибыльности организации. Инфляция. Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в

год)оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование. Основные экономические факторы могут быть представлены следующим образом:

- Ставки процента
- Инфляция
- Структура потребления и ее динамика
- Ставки денежного рынка
- Экономические условия в иностранных государствах
- Показатели торгового баланса
- Изменение спроса
- Денежно-кредитная и финансовая политика
- Тенденции на фондовой бирже
- Уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста
- Динамика ВВП
- Ставки налогов

Анализ временных рядов: Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует ее для прогнозирования дальнейших действий в будущем. регрессионные модели: Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.

Экономические модели: Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения. Данный элемент связан с различными социальными отношениями и культурными ценностями в обществе. Так как отношения и ценности являются корневым стержнем общества, они часто приводят к демографическим, экономическим, политическим и юридическим, технологическим изменениям. Корпорации, особенно транснациональные, пристально следят за подобными переменами в различных странах мирового сообщества, и реагируют на них.

Социальные, культурные, демографические и географические факторы формируют стиль жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип

потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, других стратегиях организации. Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов организациям необходимо учитывать новые тенденции на конец 1990-х - начало 2000 гг. и далее (например, такие факты, как более образованный потребитель, возросшее количество работающих женщин, стареющее население). Можно обобщить в нижеследующей таблице основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость, смертность, коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции, коэффициент средней продолжительности жизни, располагаемый доход, стиль жизни, образовательные стандарты, покупательские привычки, отношение к труду, отношение к отдыху, отношение к качеству товаров и услуг, требование контроля за загрязнением окружающей среды, экономия энергии, отношение к правительству, проблемы межэтнических отношений, социальная ответственность, социальное благосостояние.⁶

Методы, используемые в прогнозировании изменений в социальной среде, являются методами качественной (не количественной) оценки и включают следующие подходы: Создание комиссий. Комиссии состояются из экспертов и лиц, принимающих решения с целью выработки единого мнения по рассматриваемой проблеме. Коллективное мнение определяется в результате открытого или тайного голосования.

Иногда голосование не требуется, так как общее мнение вырабатывается в ходе дискуссии. Этот метод не требует больших материальных и временных затрат, однако он обладает рядом недостатков: несет в себе опасность конформизма, так как мнения высказываются в открытую, не исключает проявлений «группового мышления» - коллективного заблуждения, недостаточно защищен от «скрытых повесток дня» - использования некоторыми членами комиссии возможности

⁶ Гэбей Дж. Маркетинг: новые возможности. - М.: Фаир-пресс, 2005г. с.237.

участвовать в дискуссии для отстаивания своих личных интересов, не имеющих ничего общего с проблемой, вынесенной для Профилирование ценностей. Здесь исследовательские методы предполагают разработку шкалы ценностей для определенной группы населения. Это достигается сбором ответов на ряд вопросов по специфическому для данной группы населения набору тем. В результате получается шкала ценностей данной группы населения.

На работу финансового отдела в некотором типическом случае будут оказывать влияние следующие факторы и группы людей, заинтересованных в успехе его деятельности:

- Интересы акционеров
- Интересы инвесторов
- Финансовые аналитические данные прессы, интернета
- Банки
- Пресса, телевидение
- Виды обеспечения, требуемые банками
- Дефицит или избыток персонала в отделе
- Налоговая политика

Способность финансового отдела реагировать на них зависит от целого ряда обстоятельств, например, следующих: насколько они вовлечены в исследование внешней среды; гибкость действий; уровень стратегической осведомленности и системности мышления сотрудников; в какой степени финансовые службы организации преследуют ведомственные, а не корпоративные цели. Аналитики должны учитывать, что состав и интенсивность действующих факторов или элементов среды меняется во времени, и при этом постоянно существует опасность упустить из рассмотрения какой-либо фактор, воздействие которого на процесс планирования стратегии в настоящее время незначительно, но в будущем он приобретет существенное влияние.

Эти методы предполагают изучение среды как целого, так и отдельных ее элементов. Выделяются следующие методы: сканирование, мониторинг, предвидение, оценка.

Эти методы позволяют определять изменения и новые тенденции во внешней среде на самой первой стадии их проявления, наблюдать и выявлять значимость уже происходящих перемен и актуальных тенденций развития во внешней среде, разрабатывать проекты, направленные на достижение определенных результатов, опирающихся на перемены и тенденции, выявленные в ходе мониторинга, а также устанавливать временные рамки и определять важность для стратегии фирмы и ее менеджмента изменений и тенденций во внешней среде. Сканирование представляет собой изучение всех сегментов общего окружения. Путем сканирования фирмы идентифицируют вероятные изменения в общем окружении на ранних стадиях, а также обнаруживают начавшиеся перемены в нем.

В процессе сканирования аналитики, как правило, работают с информацией и данными, которые являются двусмысленными, неполными и бессвязными. Мониторинг. В процессе мониторинга аналитик исследует изменения во внешней среде на предмет выявления важных тенденций. Ключевым моментом для эффективного мониторинга является выявление единого значения из различных ситуаций во внешней среде.

Например, возникшая тенденция к уделению большего внимания проблемам образования может являться результатом изменений в федеральном и государственном финансировании образовательных учреждений, изменений требований к окончанию средней школы и изменений в образовательных программах средней школы. Аналитики определяют, являются ли эти различные явления показателями единой тенденции и, если да, то устанавливается необходимость в изучении дополнительной информации и данных для проведения мониторинга.

Предвидение. Сканирование и мониторинг связаны с явлениями в общем окружении в данный момент времени⁷.

На базе данных этих мероприятий, выявляющих перемены и тенденции, аналитик, переходя на этап предвидения, делает прогнозы вероятного хода событий и скорости их наступления. Например, аналитик может предсказать, сколько времени потребуется для того, чтобы новая технология достигла своего рынка. Или он может определить продолжительность времени, которое потребуется для различных процедур корпоративного тренинга для предполагаемых изменений в составе рабочей силы, или же предсказать, как скоро государственная политика налогообложения изменит модель потребительского поведения. Целью этапа оценки является определение временных рамок и значимости воздействия перемен и тенденций во внешней среде на стратегический менеджмент фирмы. .

Анализ отрасли является процессом тщательного исследования и интерпретации информации и данных из многочисленных источников. В распоряжении аналитиков имеется множество данных, специфичных для данной отрасли экономики и профессиональные аналитики умеют быстро выделять наиболее значимые единицы, отбрасывая информацию, не имеющую стратегического отношения к изучаемому процессу. В общем случае, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже потенциальная прибыль фирм в данной отрасли. Непривлекательная отрасль имеет низкие входные барьеры, поставщиков и покупателей с сильными торговыми позициями, серьезные конкурентные угрозы со стороны фирм, производящих продукты-субституты (заменители) и напряженное соперничество между конкурирующими фирмами.

Такие характеристики отрасли создают определенные трудности для достижения фирмами стратегических конкурентных преимуществ и получения высокой прибыли. Напротив, привлекательная отрасль имеет

⁷ Герчикова И.Н. Маркетинг: организация, технология. - М. Высшая школа, 2008.с.67

высокие входные барьеры, поставщики и покупатели занимают слабые торговые позиции, конкурентных угроз со стороны фирм, производящих продукты-заменители, немного, и конкуренция между фирмами относительно умеренная. Чтобы эффективно управлять организацией, ее топ-менеджеры должны понимать и знать структуру отрасли, в которой она действует. Это понимание поможет им выбрать стратегии конкуренции, которые позволят их фирме позитивно влиять на конкурентные силы, либо не допускать их негативного влияния на прибыль компании. Решению этих проблем способствует метод выделения стратегических групп. Методы прогнозирования, основанные на суждениях и оценках основе большинства прогнозов лежат четыре основных метода прогнозирования:

- суждения и оценки
- количественные методы
- экстраполяция статистических тенденций
- поиск зависимости между двумя или более статистическими переменными.

Наибольший интерес при проведении маркетинговых исследований представляет изучение маркетинговой среды. Маркетинговая среда постоянно преподносит сюрпризы — то новые угрозы, то новые возможности. Для каждой фирмы жизненно важно постоянно отслеживать происходящие изменения и своевременно адаптироваться к ним. Маркетинговая среда представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности ее успешного сотрудничества с целевыми клиентами. Иными словами, маркетинговая среда характеризует факторы и силы, которые влияют на возможности предприятия устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с потребителями. Эти факторы и силы, не все и не всегда подвластны прямому управлению со стороны предприятия. В этой связи различают внешнюю и внутреннюю среды маркетинга.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «БРЯНСКИЙ МЕДИА ХОЛДИНГ»

2.1. Общая характеристика деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

Закрытое акционерное общество "Брянский Медиа Холдинг", создано в результате приведения в соответствие с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации "Об акционерных обществах" учредительных документов Акционерного общества закрытого типа " Брянский Медиа Холдинг ". Адрес ЗАО "Брянский Медиа Холдинг" г. Брянск, ул. Красноармейская, 126.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров. Один раз в год Общество проводит годовое общее собрание акционеров. Проводимые помимо годового Общие собрания акционеров являются внеочередными. Общее руководство Обществом осуществляет Совет директоров Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

Единоличным исполнительным органом является Генеральный директор.

Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

В компетенцию Совета директоров Общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего Собрания акционеров.

Генеральный директор избирается Общим собранием акционеров сроком на 2 (два) года и является единоличным исполнительным органом Общества. Генеральный директор избирается из числа акционеров Общества, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Генеральный директор избирается Общим собранием акционеров простым большинством голосов от количества голосов, которыми обладают присутствующие на Общем собрании акционеры.

Генеральный директор решает все вопросы текущей деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Агентство деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» предоставляет услуги по проведению разработке комплекса рекламных и PR-мероприятий, проведению BTL-акций, праздничных и корпоративных мероприятий, брокериджу и медиаразмещению.

С момента своего существования компания деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» выполнила более 200 проектов в различных сферах деятельности. Среди клиентов агентства такие организации, как ТРЦ "БУМ сити", ОАО "Центральный Дом Быта", ЦМ "Таксопарк", ЗАО "Брянск Регион Ипотека", ЗАО "ВТБ 24", ОАО "ТрансКредитБанк", АЗС "Роснефть", "Евроцемент", ОАО "МТС", TELE2, ОАО "Брянск-Лада", "М.видео", ТМ Danone, ТМ Jardin, ", ТС "Калита", ТС "Журавли", ООО "БУМ-Маркет", ТМ "Эгоист", ООО "Оконный мастер Диса", ООО "Окно-Маркет", "Городское такси"..., а также ТМ "Сады придонья", ТМ "Слобода", ООО "Селтинг", ТС "Л'Этуаль ряд федеральных и региональных компаний и агентств (рис.2.1).

Рекламное агентство ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» является единственной компанией в истории г.Брянска, вошедшей в рейтинг самых креативных агентств России, благодаря полученным наградам на престижных общероссийских конкурсах и фестивалях рекламы, что подтверждает высокий профессиональный уровень сотрудников компании.



Рис.2.1. Федеральные компании и агентства.

Концепция медиа-холдинга в Брянском регионе – это целый комплекс рекламно – маркетинговых услуг, цель которых – качественно, быстро и недорого предоставить возможность рекламодателю донести свое рекламно-информационное сообщение до жителей города.

Брянский медиахолдинг – это рекламное агентство:

- основанное на знании перспектив развития телекоммуникационных технологий, Интернет и медийного рынка России на ближайшие десять лет;
- располагающее данными телеметрии и рейтингами радиостанций от ведущего статистического агентства TNS Gallup Media;

- разрабатывающее для своих клиентов индивидуальные предложения, по каждой рекламной кампании ;
- предоставляющее возможность реализации рекламной кампании в комплексе, ATL\BTL коммуникации, предоставляющее отчет об эффективности проводимых мероприятий.
- Аудитория

Брянская область расположена в западной части России. Занимает площадь 34,9 тыс. кв. км. Численность населения составляет 1,3 млн. чел. Регион граничит с двумя государствами — Украиной и Белоруссией. Область входит в состав Центрального федерального округа. Брянская область — один из индустриальных регионов Центральной России с высоким экономическим потенциалом и развитой промышленностью.

Ведущее место в структуре производственного сектора области принадлежит предприятиям обрабатывающих производств, доля которых в общем объеме отгруженной продукции составляет более 80 процентов. Производством промышленной продукции на территории области занимаются около 400 крупных и средних предприятий и более 500 малых предприятий.

В настоящее время в России бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Планирование является важнейшей частью предпринимательской деятельности.

Понятие «планирование деятельности фирмы» имеет два смысла. Первый – общеэкономический, с точки зрения общей теории предприятия, ее природы. Второй – контрольно-управленческий. Здесь планирование – одна из функций менеджмента, умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение.

Обе стороны планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования, как конкретного вида деятельности, вытекает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями хозяйствования.

ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» предоставляет своим зрителям качественный телевизионный продукт, рекламодателем - эффективное средство коммуникации со своими потребителями. Для достижения коммерческого успеха, компания строит отношения со всеми заинтересованными сторонами на принципах честности, открытости и взаимовыгодного сотрудничества.

Основными особенностями местного рынка товаров и услуг является его формирующаяся стадия развития и принадлежность большой доли предприятий небольшому числу крупных предпринимателей, а так же организациям, головные предприятия которых в основном располагаются в таких городах как Брянск, Москва и др.

Деятельность ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» направлена как на увеличение собственной доли сегмента рекламы, так и на формирование грамотного отношения своих клиентов к рекламе как таковой и ее роли в их бизнесе. Для поддержания конкурентоспособности на ТВ рынке, а так же среди других СМИ, предоставляющих рекламные услуги, анализируемая компания:

- производит и транслирует местные новости;
- изготавливает видеопродукцию (видеоролики, фильмы, программы);
- разрабатывает для рекламодателей планы рекламных кампаний с учетом целевой аудитории предприятия и выделяемого на рекламу бюджета;
- предоставляет рекламодателям возможность продвигать их товары и услуги посредством выпускаемых коммерческих программ («Прогноз погоды», «Цветная жизнь», «СМС чат», «Поздравляю», «Нижнекамск: инструкция по применению», «Формула успеха»);
- размещает информацию нерекламного характера в «бегущей строке»;

Цель ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» - достижение коммерческого успеха на рынке рекламы в соответствии с установленными доходами филиала на 2010 год (+10% к факту 2009 г.), увеличение доли зрительской аудитории до 14%.

К задачам необходимо отнести следующие:

- повышение качества собственных программ (внедрение новых рубрик);
- повышение качества изготовления видеопродукции (видеоролики);
- предоставление рекламных услуг по трансляции и изготовлению телерекламы (увеличение объема продаж);
- расширение спектра предлагаемых рекламных услуг;
- обучение и развитие персонала;
- техническое оснащение филиала (согласно бюджета капитальных вложений на 2010г.).

Показатели компании представлены в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Показатели компании ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

Наименование цели	2009 г	2010 г	Абс. отклонение	Относительное отклонение
Доля аудитории,%	13	14	1	8
Доля ТВ рынка,%	34,5	42	7,5	21
Доходы, руб.	15 540 201	8 092 400	-7 447 801	50
Норма прибыли в данной отрасли,%	25	26	1	4
Расходы,руб	11 657 093	5 973 680	5 962 232	-49
Чистая прибыль,руб	3 883 108	2 118 720	1764388	46

Достижение цели и задач филиала зависят от выполнения следующих факторов:

-наличие рекламных носителей в городе останется в том же количестве, которое присутствует на рынке рекламы на сегодняшний день (не более того);

-стоимость коммунальных платежей не превысит разумных пределов (не выше + 20% к факту 2009 г.) т.к. данные затраты постоянны;

-экологическая ситуация в городе и районе останется в норме;

-коллектив подразделения останется в полном составе.

Деятельность рекламного отдела ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» направлена на качественное предоставление услуг по изготовлению и размещению рекламы - увеличение доли ТВ рынка до 42% (увеличение объема продаж).

Для достижения установленных результатов работы отдела необходимо:

-регулировать ценообразование услуг в соответствии с сезонностью, спросом и экономической ситуацией на рынке;

-разрабатывать совместно с отделом изготовления рекламы и проводить акции, конкурсы для телезрителей с привлечением партнеров, спонсоров;

-повышать квалификацию сотрудников отдела продаж; разработать новые услуги, отвечающие потребностям и спросу рекламодателей;

-продвигать услуги компании (промоушен);

-пополнять базу рекламодателей;

-соблюдать финансовую и трудовую дисциплину (документооборот);

-приобретать бартер по наличию потребностей филиала в соответствии с утвержденными расходами.

Целями и задачами компании в области развития ТСН (телевизионная служба новостей) являются следующие:

-производство качественной и конкурентоспособной;

-привлечение дополнительного дохода компании (трансляции рекламных сюжетов, освещению рекламных акций, производство фильмов для рекламодателей силами сотрудников ТСН);

-предоставление головному офису качественных видеоматериалов для программы «Панорама».

Задачами в области развития телевизионной службы новостей являются следующие:

- улучшение качества производимой видеопродукции (упаковка программы, сюжеты, эксклюзивные материалы, профессиональное ведение);

- повышение квалификации корреспондентов, в частности проведение мастер-класса по технике речи;

- работа над студийным оформлением программы, в частности по световому оснащению;

- увеличение охвата зрительской аудитории;

- тесное сотрудничество с головной и региональными службами новостей на предмет обмена сюжетами;

- изменение системы оплаты труда (пересмотр положения о гонорарах);

- улучшение технического оснащения .

Отдельная задача 2011 года - локальный телепромоушен – ключевая цель которого - промоушен программ собственного производства («Панорама», «Цветная жизнь», «СМС-чат», «Поздравляю») и увеличение их рейтинга;

Работа отдела проходит в тесной взаимосвязи с финансовым отделом компании. Цель взаимодействия – создание благоприятной коммерческой основы для проведения той или иной рекламной акции и реализации очередных промоушен-проектов.

При подготовке к проведению промоушен акций и проектов, коммерческий отдел ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» занимается реализацией УТП (уникального торгового предложения) для постоянных рекламодателей и привлекает новых. УТП обязательно включает в себя основу участия рекламодателей в собственных рекламных проектах телекомпании.

Таким образом, ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» является крупнейшим на территории Брянской области рекламным агентством, предоставляющим широкий спектр услуг в области медиаиндустрии.

2.2. Анализ внутренней среды предприятия

ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» четко организационная административная система управления, с должностными инструментами (обязанностями), с разделением на отделы. Разделение на отделы идет по специфике деятельности. Например, редакционный отдел Интернет газеты «Наш Брянск.ru», монтажный отдел на телевидение NEWS-ROOM, отдел прямого эфира Русское радио, которое тоже входит в состав Холдинга. А так же рекламных отделов, которые привлекают новых клиентов, и создают имидж уже существующим. (рис.2.2 прил.1). Анализ организационной структуры ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» показал, что предприятие работает по функциональной структуре. Преимущества функциональной организационной структуры:

- 1) единый центр принятия решений;
- 2) централизация ресурсов для оперативного управления;
- 3) глубокая профессиональная специализация;
- 4) сокращение дублирования функций.

К недостаткам такой системы организации можно отнести:

- 1) трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 2) длительная процедура принятия решений;
- 3) отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- 4) снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- 5) дублирование и несогласованность указаний и распоряжений.

Штат ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» включает 36 человека, основные категории персонала и количество человек показаны в таблице 2.2. На основании таблицы 2.2 можно сделать вывод, что кадровый состав ЗАО

«Брянский Медиа Холдинг» достаточно молодой, все сотрудники имеют высшее образование, опыт и стаж работы в рекламном агентстве у сотрудников от 3-х лет и выше.

Таблица 2.2.

Анализ кадрового состава ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в 2010 г.

Кадровый состав	Кол. человек	Возраст (лет)	Образование	Опыт работы в этой профессии (лет)	Общий стаж в ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»
Директор	1	45	2 высших (эконом. и юрид.)	18	8
Зам. директора	1	39	высшее эконом.	10	8
Бухгалтер	2	37 и 38	высшее эконом.	15	8
Менеджер	1	24	высшее эконом.	3	3
Специалист маркетингового отдела	10	25-30	высшее эконом.	3 -7	3
Специалист по работе со СМИ	1	28	высшее эконом.	5	4
Дизайнер	5	24-28	высшее технич.	3-5	3-5
Художник-оформитель	3	25,28,33	высшее технич.	3-7	3-5
Системный администратор	1	25	высшее технич.	3	3
Группа монтажа	3	24,26,32	высшее технич.	3-8	3-5
Водитель	1	40	средне-специал.	20	5
Юрист	1	28	высшее юрид.	5	3
Корреспонденты	6	25-45	высшее журнал.	4-15	3-8

Динамика средней зарплаты ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», представлена в табл.2.3.

Таблица 2.3.

Динамика средней зарплаты ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», руб.

	2007	2008	2009	2010
1 квартал	7246	8106	8345	8526
2 квартал	7845	8108	8367	9105
3 квартал	7950	8234	8395	9201
4 квартал	7970	8296	8404	9378

Анализ динамики средней зарплаты ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» показывает, что происходит постепенное увеличение заработной платы, особенно в 2010 году, рис.2.3. Это свидетельствует об увеличении общей прибыли с 2010 года. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду предприятия, представляющую собой ограниченное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

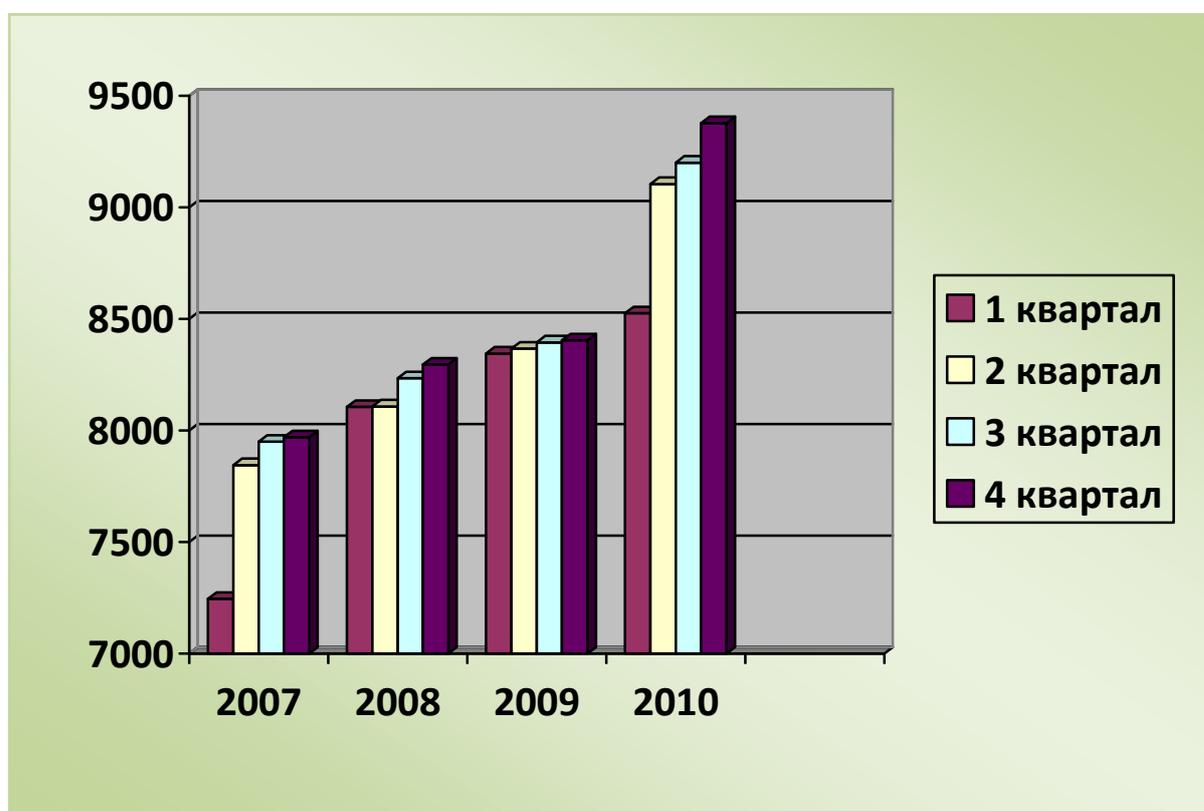


Рис.2.3. Динамика средней зарплаты ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», руб.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри компании, которые в основном, являются результатом управленческих решений. В то же время есть факторы, не зависящие от руководства компании. Например, монотонность и принудительный ритм работы на конвейерах крупнейших современных компаний не могут быть преодолены руководством без угрозы банкротства ввиду резкого снижения эффективности производства.

Основными переменными, которые требуют внимания руководства, являются:

- 1) цели;
- 2) структура;
- 3) задачи;
- 4) технология;
- 5) люди, рис.2.4.

Рассмотрим их подробнее.

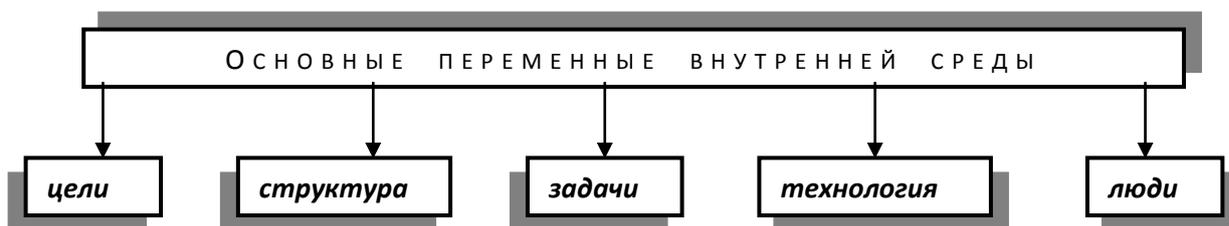


Рис. 2.4. Основные переменные внутренней среды.

Цель - это конкретное конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится группа людей, работающих вместе.

Компания, которая занимается бизнесом, сосредоточена, в основном, на создании определённых товаров и услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и прибыли. Например, для того, чтобы получить желаемую прибыль, руководство компании должно сформулировать цели в таких областях деятельности компании, как:

- Доля рынка;
- Качество услуг;
- Подготовка и расстановка руководителей;

-Социальная ответственность.

Последняя цель относится, в основном, к некоммерческим организациям. Лежащие в основе этой цели этические понятия и нормы являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих и некоммерческих организаций. Цели подразделений должны быть направлены на конкретный вклад в цели компании в целом, а не вступать в противоречие с целями других подразделений. Среди целей отдельных подразделений могут быть, например, уменьшение кредитных потерь (цель финансового подразделения), сокращение количества жалоб (подразделение маркетинга) и т.д. Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса⁸:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь банкротства. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Для оценки потенциала ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в г. Брянске необходимо исследовать его внутреннюю среду с помощью анализа его возможностей по основным функциональным направлениям: производство, маркетинг, кадры, финансы.

1. Производство (организация процесса продажи)

Основными критериями привлечения клиентов являются:

⁸ Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2007г.

1) полнота понимания всей совокупности потребностей клиентов: оценивается работа менеджеров и их понимание потребностей и запросов клиентов;

2) оценка восприятия услуги заказчиками.

Выявим сильные и слабые стороны процесса оказания услуг Филиала (табл. 2.4).

Таблица 2.4.

Сильные и слабые стороны организации процесса продажи потребителям

Сила	Слабость
1	2
1. Низкие цены благодаря большому количеству заказов	1. система скидок не гибкая
2. Собственные площади	2. при изготовлении рекламной продукции возможны недочеты, следовательно потеря времени
3 высокое время изготовления	
4. Собственное производство рекламных материалов	
5. Удобный график работы	
6. Наличие парковочных стоянок	

Таким образом, после проведения оценки процесса оказания услуг клиентам по продаже эфирного времени можно сделать вывод, что он имеет возможности для завоевания лидирующих позиций на рынке рекламных агентств г. Брянска, но для этого необходимо организовать работу таким образом, чтобы избежать замечаний заказчиков.

2. Маркетинг.

Данное направление является достаточно проработанным, руководство уделяет внимания маркетинговой деятельности. Однако на предприятии отсутствует полноценная служба маркетинга, все маркетинговые функции распределены между сотрудниками рекламно-дизайнерского отдела и отдела продаж.

Маркетинговые мероприятия, регулярно проводимые:

- проведение маркетинговых исследований ;
- периодические рекламно-информационные издания о новых предложениях, товарах, услугах, распространяемые среди жителей города Брянска;
- размещение рекламной информации на радиостанциях;
- размещение рекламно-информационных в троллейбусах и маршрутных такси;
- размещение рекламной информации в самых известных газетах и на телевизионных каналах города.

На основании результатов маркетинговых исследований, был сделан вывод о том, что в настоящее время аудиореклама является наиболее действенным способом доведения до потребителя информации о товарах и услугах.

Ежедневное количество заявок по телефону в среднем составляет от 100 до 120 звонков. В неделю до 1000.

Затраты на маркетинговые мероприятия представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Смета затрат на маркетинговые мероприятия, тыс. руб.

Наименование затрат	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Темп роста (2010 г. к 2008 г.), %
1	2	3	4	5
Проведение маркетинговых исследований	94,5	138,2	176,4	186,7
Периодические рекламно-информационные издания о новых предложениях, товарах, услугах, распространяемые среди жителей города Брянска	112,7	86,3	64,8	57,5
Размещение рекламной информации на радиостанциях	28,5	35,2	37,4	131,2
Размещение рекламно-информационных в троллейбусах и маршрутных такси;	54,8	51,2	88,1	160,8
Размещение рекламной информации в самых известных газетах и на телевизионных каналах города	325,2	199,2	108,4	33,3
ИТОГО:	615,7	510,1	475,1	77,2

Мы видим, что рекламный бюджет в 2010 г. по сравнению с 2008 г. сократился на 22,8%. Это говорит о том, что предприятие на этапе выхода на рынок Брянска больше средств вкладывало в маркетинговые коммуникации.

Итак, маркетинговая сфера деятельности предприятия развивается, проводятся маркетинговые исследования, однако проводит их рекламно-дизайнерский отдел, не имеющий в штате квалифицированных маркетологов. Это снижает эффективность маркетинговой деятельности предприятия.

Финансы. Анализ финансовой деятельности является одним из самых важных для коммерческой организации, ведь целью деятельности такой организации является получение прибыли.

Финансовое состояние предприятия можно оценить как устойчивое. Основная масса показателей рентабельности имеет тенденцию к увеличению, что говорит об эффективной работе предприятия.

Проанализируем финансовую деятельность предприятия(табл. 2.6).

Таблица 2.6

Сильные и слабые стороны финансовой политики

Сила	Слабость
1	2
1. Достаток производственных запасов	1. Низкая кредитоспособность
2. Высокие показатели оборачиваемости средств	2. Низкая ликвидность
3. Наличие потенциальной возможности привлечения дополнительных средств	3. Незначительная степень маневренности собственного оборотного капитала
4. Наличие внутренних источников финансирования	

5. Менеджмент. Руководителем ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в г. Брянске является директор, который имеет большой опыт работы в сфере предпринимательства. Он назначает руководителей отделов предприятия. Для характеристики распределения целей и задач управления между подразделениями и работниками организации необходимо проанализировать существующую организационную структуру, которая является одним из основных элементов управления организацией.

Организационная структура анализируется с трех позиций для определения типа предприятия:

- взаимодействие «организация – внешняя среда» (механистическая, органическая);
- взаимодействие «организация – человек» (индивидуалистская, корпоративная);
- взаимодействие «подразделение – подразделение» (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, другая).

1. «Организация – внешняя среда».

Структуру Медиа Холдинг можно отнести к механистической, так как для предприятия характерна: узкая специализация в работе; работа по четким правилам; четкие права и ответственность; ясность в уровнях иерархии; отношения формальные и носят официальный характер.

Можно отметить эффективное функционирование организации в рамках данного подхода, что обеспечивается выполнением следующих условий:

- низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу;
- несложное, стабильное внешнее окружение;
- на предприятии известны общие цели и задачи;
- работа может делиться на отдельные операции;
- выполнение работы каждым работником может быть конкретно измерено;
- оплата труда мотивирует работников;
- признается данная власть.

2. «Организация – человек». Медиа Холдинг является корпоративной организацией, так как в ней преобладает иерархия власти, отдельные вопросы решаются только директором, принятие решений строится по принципу большинства. Объединение людей идет через их разделение по социальному и профессиональному критерию. Организация отвечает за работников, что позволяет ей быть свободной по отношению к человеку.

3. «Подразделение – подразделение». имеет линейно-функциональную (традиционную) структуру управления. При ней всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

Линейно-функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
1	2
1. Более глубокая подготовка решений, связанных со специализацией работников.	1. Отсутствие тесных взаимосвязей между отделениями
2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.	2. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решения, как правило, не участвует в его реализации.
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.	3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали: подчинение по иерархии управления, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Проанализируем, обеспечивает ли организационная структура предприятия выполнение всех необходимых для нормальной деятельности организации функций (табл. 2.8). В целом, имеющиеся подразделения обеспечивают работу организации, однако следует обратить внимание на создание отдельной маркетинговой службы.

Для оценки сформированной системы управления используется несколько показателей.

Первым коэффициентом является аппаратная норма (АН):

$$АН = \frac{У}{Ч}, \text{ где } У - \text{ количество работников занятых в управлении}$$

предприятием (включая и руководителей линейных подразделений); Ч - общая численность работников на предприятии.

$$АН_{2009} = 45/172 = 0,26$$

Таблица 2.8

Анализ функций в организации

Содержание функции	Название функции	Подразделение
1	2	3
Создание рынка и/или работа с рынком	Функция “маркетинг”	Рекламно-дизайнерский отдел, отдел продаж
Сбыт услуги	Функция “сбыт”	Отдел продаж
Финансирование основного и вспомогательных видов деятельности	Функция “финансы”	Бухгалтерия
Управление персоналом	Функция “человеческие ресурсы”	Отдел кадров

$$AH_{2008} = 46/169 = 0,27$$

Вторым показателем является коэффициент управленческих расходов ($K_{упр.р}$):

$$K_{упр.р} = \frac{Z_y}{\Phi OT}, \text{ где } Z_y - \text{зарплата управленческого персонала (за год); } \Phi OT - \text{общий фонд оплаты труда (годовой).}$$

$$K_{упр.р.2009} = 11340000/26006034=0,42$$

$$K_{упр.р.2008} = 10967100 /23930400 =0,45 .$$

Таким образом, можно сделать вывод о сильных и слабых сторонах управленческой деятельности Филиала (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Сильные и слабые стороны управленческой деятельности

Сила	Слабость
1	2
1. Опытные руководящие работники.	1. Высокий возраст руководителей.
2. Четкая и достаточно эффективная организационная структура	2. Высокая доля управленческих расходов.
3. Дисциплинированность и ответственность сотрудников	3. Недостаточная мотивация
	4. Не стимулируется инициативность руководителей низшего звена

После проведения анализа основных функциональных направлений деятельности необходимо обобщить данные с помощью таблицы SNW-анализа.

Данный анализ является инструментом менеджмента и используется в качестве усовершенствованного анализа сильных и слабых сторон предприятия. Для анализа введем оценочную шкалу: S – 2; N – 1; W – 0. Рассчитаем, чему равна итоговая оценка SNW-анализа, используя формулу:

$$I = \frac{\sum(S, N, W)}{n}$$
, где $\sum(S, N, W)$ - суммарная оценка всех показателей; n – количество стратегических позиций предприятия.

$$I = \frac{44}{44} = 1$$

Таким образом, сильными сторонами предприятия ЗАО «БМХ» в г. Брянске являются: наличие образовательный уровень сотрудников и управленческой опыт директора. К слабостям организации, прежде всего, следует отнести недостаточное развитие на предприятии системы мотивации кадров, а так же отсутствие четкой маркетинговой стратегии.

2.3. Анализ эффективности маркетинговой деятельности

В первую очередь, приступая к экономической оценке эффективности рекламной компании анализируемого предприятия, необходимо рассмотреть затраты ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» за последние 5 лет и выявить, как распределяются доходы ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» за 2005-2009 гг. и за 1 полугодие 2010 г. (таблица 2.10)

Как видно из представленных данных, расходы на проведение акций и промомероприятий демонстрируют неустойчивую динамику, в то время как расходы на наружную рекламу с каждым годом растут в период с 2005 по 2009 гг. выросли в 2,5 раза.

Таблица 2.10

Доходы ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» за 2005-2009 гг. и за 1
полугодие 2010 г.

Виды доходов	2005, руб.	2006, руб.	2007, руб.	2008, руб.	2009, руб.	1 полугодие 2010, руб.
Прямые продажи (трансляция в/роликов, фильмов, сюжетов, рекламные заставки)	5474003	7405437	7408363	12397967	7 852867	4 119 000
Бегущая строка	241141	1517572	1247268	2 738 651	1 689 583	829 270
Трансляция телетекстов	-	-	1084614	1 619 829	1 246 223	644 618
Коммерческие программы	1026967	2147796	2650176	3 585 056	3 100 931	1 705 512
Доходы от акций (спонсорство)	963 533	1 90 031	1 68 040	879 662	527 000	304 000
Производство (изготовленная в/продукция)	677 878	877 685	1184260	996002	892 080	490 000
Доходы от прочей деятельности	556 978	89 322	472 109	32 965	231 517	0
Итого доходов	1111000	1327843	1514830	22 17 167	15540201	8 092 400

В целом же, расходы на наружную рекламу и расходы по проведению акций и промомероприятий в процентном отношении снизились в 2008 году по сравнению с 2007 годом с 7,6 % до 6,9 % соответственно, но при этом сумма средств, затраченных на проведению акций и промомероприятий, выросла с 728487 руб. до 837424 руб., рис.2.5.

По итогам 2009 года доля затрат на наружную рекламу и промомероприятия выросла и составила 9 % или 1167029 руб.

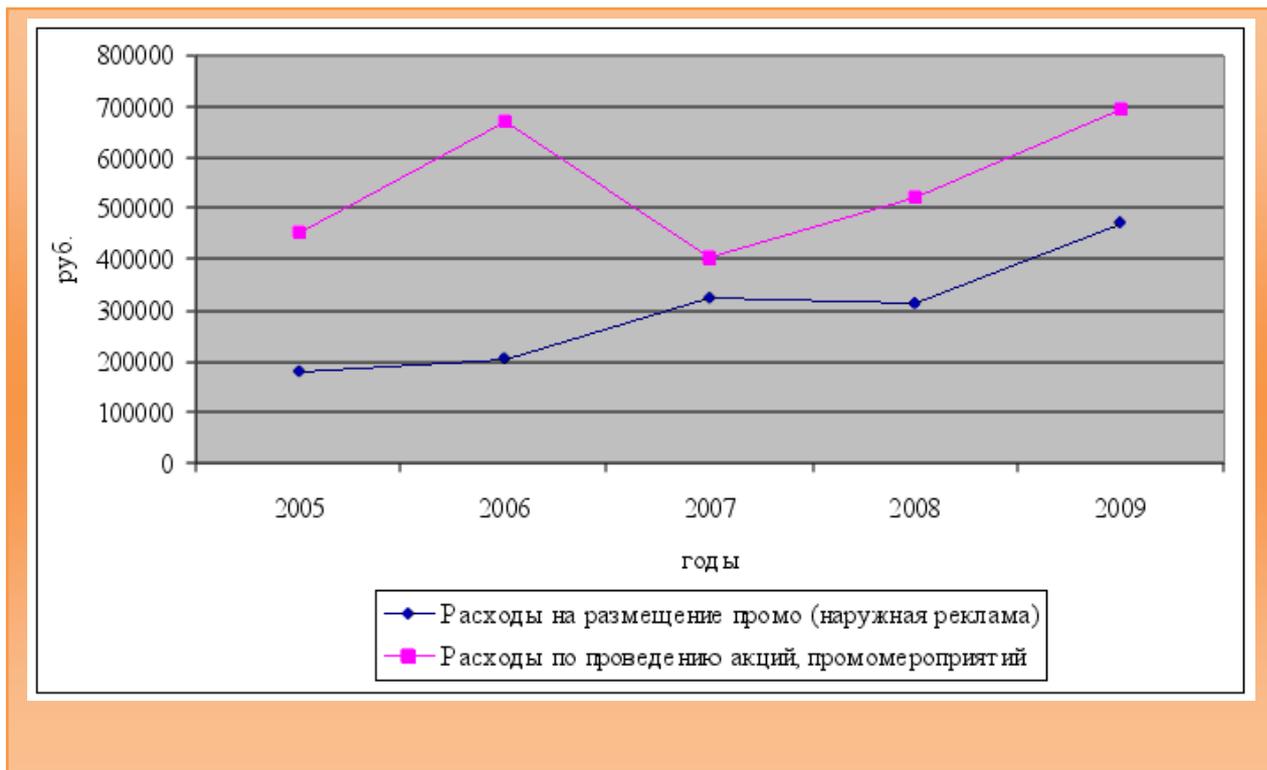


Рис.2.5. Расходы на наружную рекламу и проведение акций и промомероприятий.

Кроме того, тенденция увеличения затрат на наружную рекламу и промомероприятия сохранится и в 2010 году, где плановый показатель затрат составит 9,5 % от общих затрат компании. Таким образом, проведенный анализ продемонстрировал ярко выраженную тенденцию увеличения затрат на наружную рекламу ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».

Также в работе целесообразно рассмотреть доходы компании от осуществления рекламной деятельности (размещения рекламы). Данные свидетельствуют о том, что динамика доходов компании от осуществления рекламной деятельности была положительной в период с 2005 по 2008 года, рис.2.6.

Доходы от рекламной деятельности по итогам 2008 года выросли на 32 % и составили 22 217 167 руб. против 15 214 830 руб. в 2007 году, однако в 2009 году произошло такое же резкое падение и доходность осуществляемой компанией рекламной деятельности снизилась на 30 % и составила величину 15 540 201 руб., тем самым практически достигнув показателя 2007года.

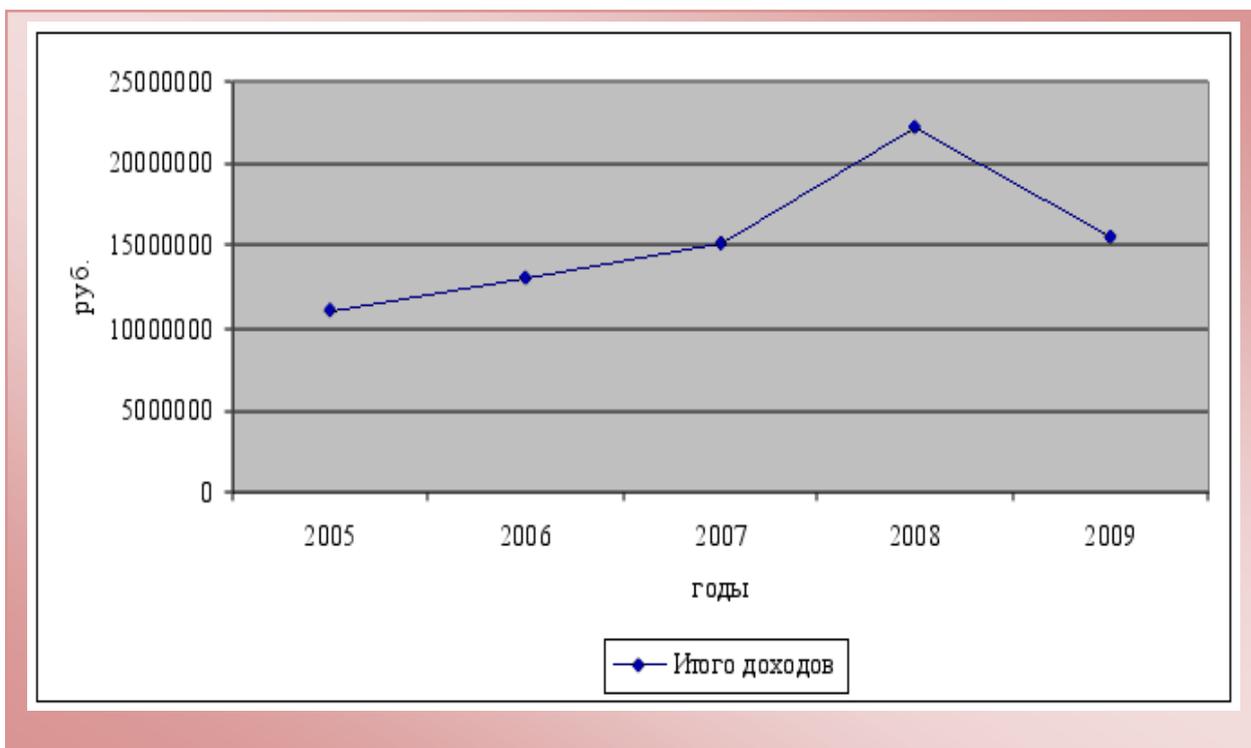


Рис. 2.6. Динамика доходов компании с 2005 по 2009 гг.

Обобщив имеющиеся данные, можно сделать вывод о том, что доходность рекламной деятельности анализируемого предприятия напрямую зависит от внешних рыночных условий (финансовый кризис, снижение уровня благосостояния населения, ухудшение основных финансово-экономических показателей деятельности крупных предприятий), которые оказывают непосредственное влияние на деятельность ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».

Оценка эффективности. Эта тема всегда волнительна, в особенности для рекламщиков. В рамках данной работы предлагаю поговорить об эффективности. Правда, не про эффективность рекламы, а про эффективность работы самой рекламной службы. Если быть точнее – провести анализ эффективности работы рекламных отделов на радиостанциях Брянска, т.к. ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» включает услугу размещения на Русском радио в.г. Брянск.

Согласно табличным данным, в первую тройку лидеров по продажам входят Русское Радио, Европа Плюс и Радио БИТ. (таблица 2.11)

Таблица 2.11.

Объемы рекламы по радиостанциям за 2010

Виды радио	Объем рекламы		Количество выходов		Продолжительность	
	\$	доля, %	шт.	доля, %	сек	доля, %
Русское Радио Брянск	1 189 086	33,9	12 098	20,0	278 050	19,4
Европа Плюс Брянск	967 603	27,6	9 578	15,8	215 793	15,0
Радио БИТ	533 588	15,2	5 979	9,9	161 421	11,2
Юмор FM	428 465	12,2	17 952	29,7	439 113	30,6
Авторadio	259 721	7,4	10 870	18,0	255 313	17,8
Радио Ретро	132 454	3,8	4 063	6,7	87 088	6,1
	3 510 917	100	60 540	100	1 436 778	100

А для повышения эффективности работы коммерческой службы, на мой взгляд, необходимо придерживаться таких правил:

1. Продуманная работа с рекламодателями:

- Высокий уровень профессионализма рекламных менеджеров (навыки, опыт работы, образование)
- Продуманная ценовая политика (ценообразование, система скидок и надбавок)
- Достижение высокого уровня лояльности рекламодателей к данной радиостанции
- Использование в работе специализированных программ по медиапланированию или по базам данных клиентов (например, Super Nova, Laplas)

2. Правильная работа с сотрудниками рекламного отдела:

- Обдуманная политика по профессиональному и карьерному росту

-Мотивирующая сотрудников система вознаграждения

-Хороший психологический климат в рекламном отделе и коллективе вообще

-Достижение эффективного взаимодействия между всеми департаментами.

В заключении хотелось бы еще отметить, что эффективная работа рекламной службы на радио, телевидение ,интернет изданиях, как и в любой другой компании, в большей степени зависит от профессионализма работающих там людей.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЗАО «БРЯНСКИЙ МЕДИА ХОЛДИНГ»

3.1. Анализ микросреды

Выявление наиболее важных конкурентов и их роли на рекламном рынке г. Брянска осуществлено в рамках общей системы сбора и обработки информации, полученной с помощью изучения обзоров в местной периодической печати, Интернете, опроса предприятий города, являющихся рекламодателями, в результате наблюдения, а также с использованием административных источников. В результате проделанной работы было выявлено 86 организаций, занимающихся рекламной деятельностью (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Структура рекламного рынка г. Брянска в 2010 г.

Сегмент	Количество организаций, работающих в данном сегменте	Доля организаций, работающих в данном сегменте, %
Реклама на телевидении	4	4,65
Реклама на радио	7	8,14
Печатные СМИ:	23	26,74
Из них: газеты	11	12,79
журналы	12	13,95
Сувенирная продукция	3	3,49
Наружная реклама	21	24,42
Интернет	5	5,81
Итого:	63	100

Как видно из таблицы 3.1, наибольшее число организаций, занимающихся рекламной деятельностью в г. Брянске работают в сегменте наружной рекламы -24,42% и печатных СМИ -26,74%.

Изготовлением сувенирной продукции занимается только 3,49% фирм, что может быть связано с отсутствием большого спроса на подобные рекламные носители или с малой освоенностью данного сегмента рекламного рынка в г. Брянске.

В быстроразвивающемся сегменте Интернет рекламы на сегодняшний день занято только 5,81% фирм. При этом данный сегмент не является основной сферой деятельности ни для одной компании. Поэтому можно говорить о том, что Интернет реклама в г. Брянске находится пока в зачаточном состоянии.

Предоставлением рекламного времени на телевидении занимается всего 4,65% организаций. Это можно объяснить наличием входных барьеров в сегменте телевизионной рекламы, связанных с определенной степенью монополизации, большими затратами при входе в сегмент, которые не могут себе позволить малые предприятия.

На сегодняшний день конкурентами ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» являются: маркетинговое агентство Промо Маркетинг, (медиа размещение, печатная продукция, проведение PR мероприятий и маркетинговых исследований).

Легион Медиа размещение рекламы на первом и втором канале., а так же радиостанции Чистые ключи, Европа+, Юмор fm, Радио Бит, но мое мнение что заказчику намного удобней будет обращаться в ту компанию, где могут быть предоставлены любые услуги.

Проведенное исследование по распределению просмотра телеканалов, радио и печатной продукции показало, что рейтинги распределились следующим образом: Телевидение Метод исследования - телефонный опрос, выборка 800 респондентов, возраст 18 – 55 лет, рис.3.1, рис.3.2., рис.3.3.(прил.2).

Рынок наружной рекламы растет очень быстро, но в настоящий момент многие билборды в центре города невозможно арендовать. Это ведет к оптимизации уже существующих форматов Статичные конструкции замещаются динамическими, появились ЖК экраны, распространены брендмауэры. Преимущества наружной рекламы:

- Быстрое накопление частоты контактов
- Разнообразие форматов

- Возможность организации постоянного присутствия

VTL – коммуникации:

Распространение флаеров позволяет нам привлечь потенциального покупателя в места продаж, способствовать импульсивной покупке. POS – материалы размещаемые в местах продаж привлекают внимание к товарам определенной марке, позволяют выделиться в конкурентном окружении.

На организацию могут влиять многие факторы внешней среды. Раньше руководители концентрировали внимание преимущественно на экономических и технических обстоятельствах, однако изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили расширить спектр требующих учета внешних воздействий. Например, внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

- Брянский Медиа Холдинг — крупнейшая медиа-компания Брянской области. Уникальность холдинга состоит в том, что он представлен практически во всех сегментах медиа-рынка Брянской области.

- Компания «ООО «Легион Медиа»» занимается размещением рекламы на телевидении - федеральных каналах «Первый», «Россия» в городе Брянске и других регионах РФ. С 2008 года является эксклюзивным партнером в Брянске.

-ООО "Брянские Кабельные Сети" работает на рынке телекоммуникаций и новейших технологий связи с 2002 года.

Основные виды деятельности компании:

строительство широкополосных интерактивных телевизионных кабельных сетей и сетей передачи данных с использованием различных технологий;

оказание услуг связи: высокоскоростной Интернет и передача данных, кабельное ТВ, цифровое ТВ;

ООО "Брянские Кабельные Сети" – это:

- многолетний опыт успешной работы по предоставлению новейших услуг связи;
- хорошо продуманная стратегия долговременного развития;
- высокая корпоративная культура в отношениях с партнерами;
- высококвалифицированные специалисты, преимущественно выпускники МВТУ, МГУ, РГРТА;
- команда единомышленников, хранящая традиции творчества и научного поиска

- РЕН ТВ – Брянск Этот канал пришел в Брянск в апреле 2004-го.

На 47 дециметровом канале появилось телевидение серьезных людей - с добротной аналитикой для тех, кого не устраивает позиция официальных каналов, и лучшими в стране новостными программами, оригинальными шоу собственного производства и качественной кинопродукцией. Сегодня смотреть этот канал с 6 утра и далеко за полночь могут 750 тысяч жителей Брянска и области. Ежедневно по будням в получасовых выпусках в 6.00, 19.00 и 00.00 - рассказ о событиях в области, комментарии участников и экспертов, специальные репортажи. Первый выпуск местных новостей на «РЕН ТВ Брянск» зрители увидели 17 сентября прошлого года. Новостная программа «Город» - это еще и место, где можно просто поговорить друг с другом.

На рис.3.4. представлен психографический портрет рекламного агентства ЗАО Брянский Медиа Холдинг, прил.2.

Клиенты ЗАО Брянский Медиа Холдинг и их материальный статус, представлены на рис.3.5. прил.2.

Рассмотрим анализ угроз со стороны конкурентных сил, табл.3.2.

Как видно из таблицы 3.2, в поле немедленного реагирования попадают угрозы, связанные с сокращением расходов на рекламу со стороны рекламодателей, в результате спада в экономике. Отсюда вытекает еще одна угроза - снижение цен на рекламу.

Таблица 3.2

Анализ угроз со стороны конкурентных сил

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
Высокая		1. Спад в экономике 2. Рост темпов инфляции	1. Влияние поставщиков 2. Давление со стороны товаров-заменителей»
Средняя	1. Сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса 2. Снижение уровня цен на рекламу	1. Появление новых видов наружной рекламы у конкурентов 2. Возможность появления новых конкурентов	
Низкая			1. Угроза появления новых игроков

В качестве критериев оценки конкурентоспособности рекламных агентств было предложено использовать следующее:

- а) Уровень цен на услуги рекламных агентств;
- б) Количество рекламных мест;
- в) Индивидуальный подход;
- г) Исключительность услуги;
- д) Суммарная рыночная доля главных видов деятельности;
- е) Реклама;
- ж) Репутация (имидж);

2) Проведение маркетингового исследования показателей и факторов конкурентоспособности фирмы и ее конкурентов привело к следующим результатам: а) Уровень цен на услуги рекламных агентств: Цены на услуги рекламных агентств определяются индивидуально для каждого заказа и зависят от многих факторов: стоимости материалов,

сложности дизайна и монтажа, расположения рекламного носителя в городе и т.д. В таблице приведены основные сведения о стоимости услуг ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» и его конкурентов, табл.3.3.

Таблица 3.3

Цены на услуги рекламных агентств в начале 2010 г.

Услуга	ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»	Маркетинговое агентство «Промо Маркетинг»	«Легион Медиаразмещение»
Монтаж	От 750 руб. (на плоскости 1,5х6 м) до 1500 руб. (на плоскости 3х6 м) и 2500 руб. на призматроне	1500 руб. - на билборде, 2500 руб. - на призматроне	1500 руб.
Арендная плата за размещение рекламы на щитах	На большой плоскости (3х6 м) от 10 000 руб. до 15 000 р в месяц в зависимости от расположения в городе, на маленькой плоскости (1,5х6 м) - 4 000 р. в месяц	От 4000 до 9000 руб. в зависимости от расположения в городе	От 6000 до 8000 руб. в зависимости от расположения в городе
Арендная плата за размещение рекламы на призматронах	10000 р. в месяц	От 5000 до 9500 руб. в зависимости от расположения в городе	От 6000 до 8000 руб. в зависимости от расположения в городе

Так, по данным выше представленной табл.3.3. видно, что предприятие ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» применяет высокую стратегию ценообразования по сравнению с фирмами-конкурентами. Так, стоимость арендной платы за размещение рекламы на щитах составляет от 10 000 руб., тогда как конкуренты эту услугу оказывают за 4000-9000 руб. Арендная плата за размещение рекламы на призматронах предприятием ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» осуществляется по цене от 10000 руб. в месяц, тогда как конкуренты- маркетинговое агентство «Промо Маркетинг» и «Легион Медиаразмещение» оказывают эту услугу намного дешевле, стоимость колеблется от 5000 до 9500 руб.

Характеристика рыночного положения ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» и его главных конкурентов представлена в табл.3.4.

Таблица 3.4

Характеристика рыночного положения ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» и его главных конкурентов

Рекламное агентство	Доля рынка, %	Темп прироста рыночной доли, %
ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»	23,92	10,5
Маркетинговое агенство «Промо Маркетинг»	19,88	8,1
«Легион Медиаразмещение»	4,97	10,7

По данным табл.3.4 видно, что предприятие ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» занимает большую долю на рынке, по отношению к конкурентам, так его доля составляет 23,92%, тогда как доля конкурентов составляет менее 20%. При этом замечен темп прироста рыночной доли, она составила 10,5%.

Сферы деятельности основных конкурентов и ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» представлены в табл.3.5.

Таблица 3.5.

Сферы деятельности основных конкурентов ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

Наименование фирмы	Основные сферы деятельности
Маркетинговое агенство «Промо Маркетинг»	медиа размещение, печатная продукция, проведение PR мероприятий и маркетинговых исследований
«Легион Медиаразмещение»	рекламы на первом и втором канале
радиостанция Европа+	Размещение рекламы
радиостанция Чистые ключи	Размещение рекламы
ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»	Рекламное агентство полного цикла

Так по данным табл.3.5. видно, что в целом предприятие ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» является рекламным агентством полного цикла и предоставляет достаточно широкий спектр услуг: это и реклама, по радио, телевидению, наружная, внутренняя реклама и др. Тогда как конкуренты имеют более узкую специализацию.

Проведем сравнительный анализ деятельности, табл.3.6.

Таблица 3.6

Сравнительный анализ конкурентов ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» по средствам распространения рекламных обращений к потенциальным клиентам (рекламно-информационная деятельность рекламных агентств)

Наименование фирмы	Средства распространения рекламной информации					
	телевидение	радио	Печатные СМИ	Наружная реклама	Интернет	Реклама на транспорте
ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»	+	+		+	+	
Маркетинговое агенство «Промо Маркетинг»			+	+		+
«Легион Медиаразмещение»	+		+	+		

Так по данным табл.3.6 видно, что ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» является наиболее конкурентоспособным по сравнению с фирмами-конкурентами, так как оно предоставляет достаточно широкий спектр услуг, занимает наибольшую долю на рынке, известный бренд, на основании вышеизложенного можно выделить недостаток в деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» - применяется высокая ценовая стратегия.

3.2. Анализ макросреды

К вопросу о конкурентах агентства можно подойти с двух сторон: с одной стороны их миллион, с другой стороны их вовсе нет, т.к. тот перечень услуг, который на данный момент оказывает компания ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», ни одна другая компания предложить не может, но с другой стороны те самые другие компании оказывают пусть и малую часть того, что и ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», но все же оказывают. Здесь вопрос состоит в следующем: кто лучше? Конечно, оценивая всю ту сложившуюся ситуацию на рынке рекламы, наша компания создает не только качественный и эффективный рекламный продукт, но и в короткие сроки.

Партнерами же по бизнесу, как правило, являются исполнители («мы задумали, вы осуществите»), это и полиграфии, и редакции газет, и различные отделы по продаже сувенирной продукции. Главное наше требование исполнение их работы на высочайшем уровне.

Клиентская база компании на самом деле достаточно большая и хорошая. Хорошие клиенты, хорошие заказы. Можно сказать о клиентах нашей фирмы следующее, что это люди, которые заинтересованы в успешном бизнесе своей компании, в прогрессе своей фирмы и, конечно же, в лидирующем положении на рынке в своем сегменте. Самыми крупными заказчиками на данный момент являются такие компании как «Авто Мир», «Мегафон», «Брянск Пиво», «Теле 2», «Билайн», «Царь Мясо».

-Демографические факторы

Среди функционирующих сегодня средств массовой коммуникации телевидение обладает наибольшими возможностями для удовлетворения потребностей человека. Это делает его одним из самых популярных и выгодных продуктов потребления и производства. Бурное развитие телевидения в России за последнее десятилетие, а также появление большого числа конкурирующих между собой телевизионных каналов важные свидетельства этому. В настоящее время в г.Брянск практически отсутствует

такое население, которое не смотрит телевизионные программы совсем. Деятельность ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» охватывает весь половозрастной состав населения города. Телезрителями являются люди, обладающие разными жизненными ценностями, социальными классами, имеющие различную религиозную направленность.

В сложившихся обстоятельствах раскрытие психологических закономерностей, лежащих в основе потребительских предпочтений телеаудитории, становится особенно актуальным. Знание этих закономерностей, умение ими оперировать расширяет возможности коммуникатора, позволяет привлекать внимание большего количества телезрителей и повышает эффективность коммуникативного процесса

-Экономические факторы

Важно отметить, что деятельность ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» состоит не только в создании собственных телевизионных передач, а также из того, что агентство является рекламным. ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» осуществляет создание рекламной продукции, а также продажу рекламных мест на двух телеканалах TV Центр и СТС. Уровень жизни населения г.Брянск растёт. Вместе с этим повышается и покупательная способность населения.

Денежные доходы в 2010 г., по сравнению с 2009 годом, увеличились на 18,4%. Среднемесячные денежные доходы на душу населения составили 9171,5 руб. Из общего объёма денежных доходов в январе- мае 2010г. население израсходовало на покупку товаров и услуг 45043 млн.руб.

Исходя из статистических данных, структура потребления денежных доходов населения и использования их на оплату услуг возросла. Например, в январе 2009 г. на оплату услуг, население тратило 29,1% денежных доходов, а в январе 2010 г. Данный показатель составил 32,5 %.

-Научно- технические факторы

На сегодняшний день темпы роста научно- технического процесса велики. На телевидение постоянно совершенствуется уровень внедрения

новых технологий в производство, также возрастают и требования к безопасности технологических нововведений. Для того, чтобы успешно существовать на телевизионном рынке, необходимо постоянно совершенствоваться. Это может выражаться в процессе создания новых уникальных предложений, покупке патентов и изобретений, нововведений в техническом оснащённости сотрудников.

-Политико - правовые факторы

Для того, чтобы успешно функционировать на телевизионном рынке г.Брянск организации необходимо соблюдать ряд постановлений и законов, касающихся телевизионной деятельности. К основным из них можно отнести следующие законы: «О телевидении и радио», « О рекламе», «О телекоммуникациях», «О кабельном телевидении». Организации необходимо постоянно изучать представленные выше законы, так как в них могут постоянно вноситься поправки и изменения.

Программа “Развитие конкуренции в Брянской области” (2010 – 2012 годы) разработана в соответствии с положениями Распоряжения Правительства Российской Федерации от 19 мая 2009 года № 691-р "Об утверждении Программы развития конкуренции в Российской Федерации", распоряжения администрации Брянской области от 7 августа 2009 года № 412-р "О создании рабочей группы по разработке программы развития конкуренции в Брянской области".

Брянщина занимает выгодное транспортно-географическое положение. Она расположена на кратчайших транспортных путях, соединяющих Москву через Украину с Западной Европой, а Санкт-Петербург - с южными районами России. Через ее территорию проходят пассажиро- и грузопотоки из стран дальнего и ближнего зарубежья.

Транспортная система области представлена железнодорожным, автомобильным, авиационным транспортом. Область пересекают железнодорожные линии Москва-Киев, Рига-Орел-Воронеж, Санкт-Петербург-Харьков-Ростов, автомобильные дороги Москва-Киев, Орел-

Витебск, Брянск-Кобрин и другие. В 1995 году получил статус международного аэропорт "Брянск", который осуществляет прием, обслуживание и обработку грузов, перевозимых самолетами всех типов. Через Брянскую область проходит нефтепровод "Дружба" и газопроводы.

На территории области функционирует более 300 крупных и средних и около 650 малых промышленных предприятий, выпускающих разнообразную продукцию производственно-технического назначения и широкий ассортимент товаров народного потребления.

По структуре ВРП Брянская область является индустриально-аграрным регионом. На современном этапе экономического развития доле промышленного производства в структуре ВРП принадлежит почти четверть всей произведенной продукции. Доля сельского и лесного хозяйства составляет 13,1 процента.

На Брянщине уделяется много внимания созданию благоприятного инвестиционного климата, содействию развитию малого и среднего бизнеса.

В рамках ВЦП "Государственная поддержка малого предпринимательства в Брянской области" в г. Брянске создан и действует бизнес-инкубатор. Оказывается содействие развитию микрофинансовых организаций, осуществляется проведение консалтинговой работы, конференций и "круглых столов" по микрофинансовой деятельности, развитие действующих и создание новых центров информационной поддержки малого предпринимательства в центральных библиотеках городов и районов области и др. Состояние и перспективы развития потребительского рынка в полной мере отражают экономические изменения, происходящие в области.

Динамика отдельных показателей розничной торговли 2006 - 2010 гг. представлена в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Динамика отдельных показателей розничной торговли 2006 - 2010гг.
(%)

Показатели	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.
Темп роста оборота розничной торговли к соответствующему периоду прошлого года в сопоставимых ценах	114,2	114,2	113,5	115,6	115,3
Удельный вес продажи в общем товарообороте:					
продовольственных товаров	49,6	48,0	46,9	46,8	48,8
непродовольственных товаров	50,4	52,0	53,1	53,2	51,2

Быстрому развитию потребительского рынка способствовали стабилизация экономического положения в регионе, создание благоприятного предпринимательского и инвестиционного климата, рост благосостояния населения. Реальные располагаемые денежные доходы населения в 2008 году к уровню 2009 года составили 109,7 процента.

Формирование оборота розничной торговли представлено на рис.3.6.

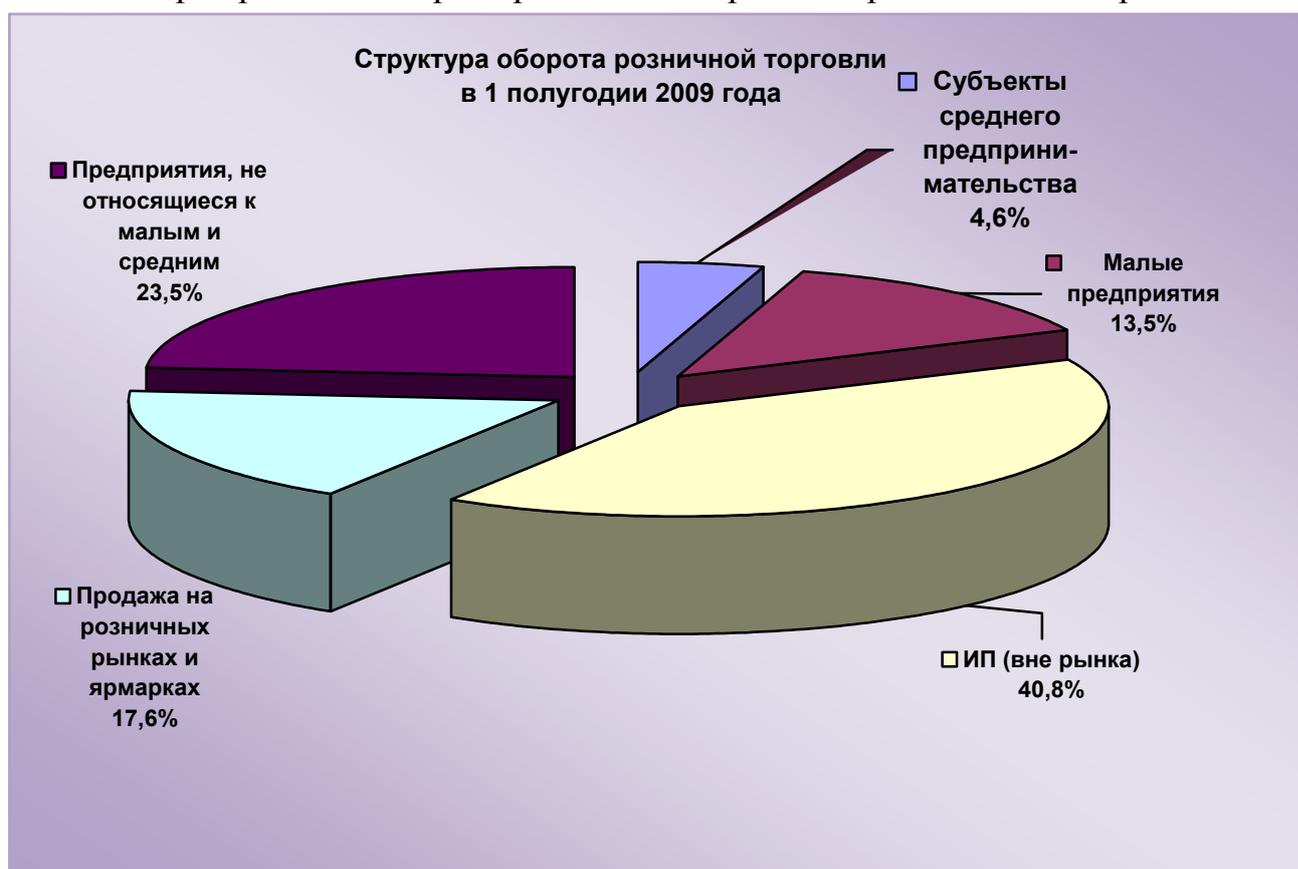


Рис.3.6. Формирование оборота розничной торговли.

Привлечение инвесторов дает возможность осваивать новые прогрессивные формы торгового обслуживания, развивать сетевые торговые структуры. В настоящее время на продовольственном рынке области работает 8 крупных сетевых структур. Среди них крупные российские сетевые компании ООО "Евролот-Запад" ("Свенская ярмарка"), ЗАО "Корпорация "ГРИНН" (гипермаркет "Линия"), ЗАО "Тандер" (сеть магазинов "Магнит"), ООО "Копейка-Москва", региональные сетевые компании эконом-класса "Ритейл" (сеть магазинов "Кенгуру", "Калита" и др. - всего более 10 предприятий), ООО "Меркурий", ООО "Самохвал". В июне 2009 года на рынок пришел иностранный инвестор ООО "МЕТРО "Кэш энд Керри" Сеть магазинов самообслуживания насчитывает 155 предприятий, в том числе 98 открыто в районных центрах.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок услуг розничной торговли на территории Брянской области относится к рынку с развитой конкурентной средой.

Строительный комплекс является одним из важнейших в экономике страны и региона. Его деятельность призвана осуществлять обновление на современной технической основе основных фондов, развитие социальной сферы, реконструкцию, модернизацию, техническое перевооружение промышленных предприятий. Направление деятельности строительных организаций во втором квартале 2010 года выглядит следующим образом (рис.3.7).

Экономические факторы:

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей.

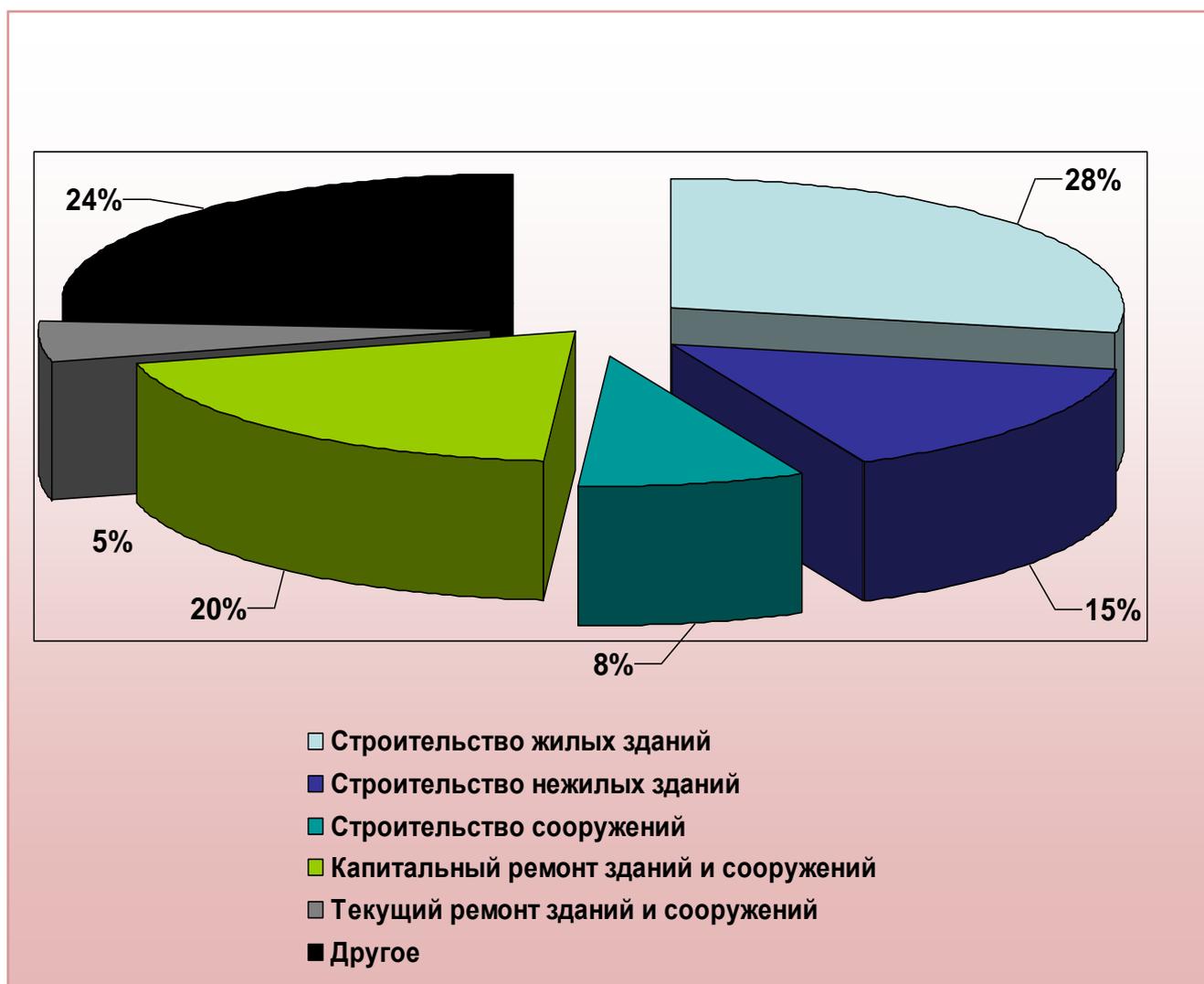


Рис.3.7. Деятельность строительных организаций.

Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых

жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития.

Курсы обмена валют определяют стоимость гривны по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость гривны по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в Украине, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость гривны повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Инфляция. Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы:

- структура потребления и ее динамика;
- экономические условия в иностранных государствах;
- показатели торгового баланса;
- изменение спроса;
- денежно-кредитная и финансовая политика;
- тенденции на рынке ценных бумаг;
- уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста;
- динамика ВВП;
- ставки налогов.

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего:

- рождаемость;
- смертность;
- коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции;
- коэффициент средней продолжительности жизни;
- располагаемый доход;
- стиль жизни;
- образовательные стандарты;
- покупательские привычки;
- отношение к труду; отношение к отдыху;
- отношение к качеству товаров и услуг;
- требование контроля над загрязнением окружающей среды;
- экономия энергии;

- отношение к правительству;
- проблемы межэтнических отношений;
- социальная ответственность;
- социальное благосостояние.

Технологические факторы. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного и социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, предоставляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые

Проведенный анализ показал, что ситуация с макросредой для гипермаркета «БМХ» относительно благоприятна, но в отдельных моментах есть недостатки. Так, наибольшую угрозу для предприятия оптовой торговли представляют экономические и социальные факторы, в то время как политические и технологические факторы могут помочь предприятию использовать свои силы, устраняя возникшие угрозы, табл. 3.8(прил.3).

Вывод: конкурентная политика является одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий и уровень жизни граждан, а также важным инструментом для достижения целей социально-экономического развития региона.

Конкурентная политика представляет собой комплекс последовательных мер, осуществляемых в целях обеспечения условий для состязательности хозяйствующих субъектов.

В работе ЗАО «Брянского Медиа Холдинга» все это идет на пользу, в привлечение новых клиентов, и повешение заработной платы в рекламной компании.

Вывод чем больше будет заказчиков с рекламным бюджетом, который охватил бы все услуги предлагаемые ЗАО «Брянским Медиа Холдингом», тем более и без того лидирующие позиции заняла компания ..

Таким образом, получаем, что внешняя среда ближнего окружения дает больше возможностей и является благоприятной для предприятия.

Выводы, сделанные по результатам

1. При анализе потенциала организации выявлено, что сильными сторонами предприятия ЗАО «БМХ» в г. Брянске являются: наличие собственной производственной базы, низкие цены на реализуемую продукцию, образовательный уровень сотрудников. К слабостям организации, прежде всего, следует отнести недостаточное развитие на предприятии системы мотивации кадров, а так же отсутствие четкой маркетинговой стратегии.

2. Проведенный анализ показал, что ситуация с макросредой для относительно благоприятна, но в отдельных моментах есть недостатки. Так, наибольшую угрозу для предприятия представляют экономические и социальные факторы, в то время как политические и технологические факторы могут помочь предприятию использовать свои силы, устраняя возникшие угрозы.

3.3. SWOT-анализ деятельности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении

внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Таким образом, анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод СВOT (англ. SWOT) – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации и планов маркетинга.

Проведем SWOT- анализ предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», табл.3.8.

Таблица 3.8

SWOT- анализ ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

	<p>Возможности:</p> <p>Рост потенциального рынка сбыта (большие емкости рынков соседних регионов).</p> <p>Увеличение доли рынка</p> <p>Экономическая стабилизация в стране.</p> <p>Курс правительства на снижение налогового бремени.</p> <p>Рост благосостояния населения.</p> <p>Высокий уровень доверия населения, раскрученный бренд компании.</p>	<p>Угрозы:</p> <p>Жесткая конкуренция на рынке предоставления рекламных услуг.</p> <p>Снижение качества услуг, за счет непрофессионализма работающих;</p> <p>Снижение цен у конкурентов на аналогичные услуги;</p> <p>Повышение качества услуги расширение видов услуг других рекламных компаний;</p> <p>Появление сильных управленческих решений у других рекламных компаний</p> <p>Увеличение тарифов на энергоносители и арендную плату.</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>Медиа Холдинг - крупнейшая в регионе частной компания, 8 лет на рынке СМИ. Высокий уровень доверия населения, раскрученный бренд.</p> <p>Собственное производство: стимулирует продажи эфирного времени, изготовленная видеопродукция в телекомпании зачастую в первую очередь транслируется на собственном телеканале, а потом в др. СМИ.</p> <p>Собственные новости ежедневно:</p> <ul style="list-style-type: none"> -дают возможность размещать рекламные сюжеты, -увеличивают рейтинг канала, - привлекает серьезных рекламодателей, -сотрудники службы новостей участвуют в изготовлении фильмов для рекламодателей, - качественно отличают от других компаний, т.к. в составе их программирования нет местных новостей, - дают возможность освещать проводимые телекомпанией акции, - сотрудники ТСН снабжают новостную программу «Панорама» необходимыми видеоматериалами <p>Сотрудники - основной костяк сотрудников с наработанным опытом (многие прошли профессиональную подготовку на месте)</p> <p>Собственная Интернет газеты «Наш Брянск.», предоставляет свежую информацию в он-лайн режиме</p> <p>Радиостанция «Русское радио» . Новостной выпуск каждый час предоставляет свежую информацию в он-лайн режиме, развлекательные программы «стол заказов»</p> <p>Участие персонала в принятии управленческих решений</p> <p>Персональная ответственность каждого конкретного сотрудника за тот или иной участок работы, любовь к своему делу.</p> <p>Тщательно налаженная работа с клиентами, потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания</p>	<p>Освоение сегмента рынка в соседних регионах.</p> <p>Получение кредитов на закупку оборудования и развития предприятия.</p> <p>Разработка и осуществление маркетинговых стратегий</p> <p>Продвижение существующего бренда</p> <p>Развитие предприятия за счет сильных управленческих решений.</p>	<p>Укрепление позиций на рынке, выявление рыночных ниш и быстрое их освоение.</p> <p>Разработка новых более рентабельных проектов.</p> <p>Улучшение управляемости организацией, с целью сделать ее более мобильной в конкурентной борьбе.</p> <p>Постоянный контроль качества предоставляемых услуг</p>

<p>Слабые стороны:</p> <p>Существует несколько конкурентов, которые по уровню информации и рекламного продукта приближаются к Медиа Холдингу.</p> <p>В городе открываются студии по изготовлению видеопродукции, которые «наступают на пятки» отделу изготовления рекламы ЗАО «Брянский Медиа Холдинг (уменьшают объемы заказов, не уступают по уровню изготовления).</p> <p>Нет подготовленных кадров в городе для замены в случае их увольнения</p> <p>Плагиат конкурентов - конкуренты выпускают подобные программы, что снижает стоимость и рейтинг программ</p> <p>Отсутствие профессиональных маркетинговых исследований потребностей телезрителей (отсутствие замеров рейтингов на местном уровне, на основании которых можно строить стратегию развития)</p> <p>Мало уделяется внимания сотрудникам по обучению (корреспонденты., дизайнеры, монтажеры, операторы, ведущие программ)</p> <p>6-летняя эксплуатация основного оборудования видеопроизводства будет требовать частого ремонта, соответственно потребует значительных затрат.</p>	<p>Разработка новых, более сильных управленческих решений;</p> <p>Разработка и осуществление маркетинговой стратегии, направленной на увеличение доли рынка, расширение объема услуг; повышения качества услуг;</p> <p>Принимать на работу специалистов высокого уровня подготовки;</p> <p>Заниматься обучением и переобучением кадров;</p> <p>Проведение маркетинговых исследований потребностей телезрителей;</p> <p>Обновление и модернизация устаревшего оборудования</p>	
---	---	--

В результате получаем наглядное представление о положении предприятия. Фактически на данном этапе уже можно сделать предварительную оценку конкурентоспособности предприятия по рассмотренным параметрам. Четко видны положительные стороны (конкурентные преимущества) организации и недостатки, требующие пристального внимания.

Возможности ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»: Наличие собственных программ дает возможность привлекать больше внимания рекламодателей (телезрителей), и, собственно, увеличивать доходы (долю канала). Наличие интернет –газеты даёт возможность использовать интернет для рекламы; возможность использования рекламы в радиопространстве.

Основной угрозой для предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» является наличие и развитие конкуренции на рынке предоставления рекламных услуг, товары заменители, изменения в законодательстве и др. Рассмотрим какие угрозы представляют предприятию ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» по Модели Портера, рис.3.8.



Рис. 3.8. Модель Портера на примере предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

Демпинг конкурентов («Брянская Губерния», «Рен-тв», «Россия1») в процессе переманивания рекламодателей снижает уровень доходов и стоимость услуг ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» (ломает ценообразование на всем ТВ рынке). Если не развивать мастерство дизайнеров (операторов) видеопродукция ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» может стать неконкурентоспособной (пока высокие цены на изготовление). В связи с этим рекламодателей будут уводить др. студии, которые также имеют свои % в других ТК за трансляцию.

Программы собственного производства (в частности «Панорама») несут большие затраты, что влияет на прибыль, но закрытие программы может отрицательно сказаться на положении телекомпании в обществе в целом, что также повлияет на уровень доходов.. Качество ТВ показа (картинка) сильно влияет на зрительское предпочтение, а также выбор рекламодателей т.е. ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» теряет аудиторию в некоторых районах города с плохим обслуживанием антенного хозяйства.

На сегодняшний день на телевизионном рынке г.Брянск вещают 9 основных теле каналов, на которых местные рекламодатели могут разместить рекламу- ОРТ, РТР, Домашний, Пятый, Даль-ТВ, НТВ, ТНТ, Ren -ТВ, СТС. ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» занимается размещением рекламных роликов на двух телеканалах (ТВ Центр, СТС).

Сравнительная таблица основных конкурентов по средним ценам на размещение рекламы в эфире представлена в табл.3.9.

По таким характеристикам как цена и качество вещания можно выделить 4 стратегических группы конкурентов:

1. Каналы с низким качеством вещания и низкой ценой (Муз – ТВ, Спорт)
2. Каналы со средним качеством вещания и низкой ценой (НТВ, ТНТ, ДАЛЬ - ТВ)
3. Каналы с более высоким качеством вещания и средней ценой (РЕН-ТВ, СТС)

4. Каналы с высоким качеством вещания и высокой ценой (ОРТ, РТР).

Таблица 3.9

Сравнительная таблица основных конкурентов по средним ценам на размещение рекламы в эфире

№	Наименование канала	Стоимость размещения за 1 секунду, руб.						Размер объёмных рекламных скидок, %
		утренний эфир		дневной эфир		вечерний эфир		
		min	max	min	max	min	max	
1	ОРТ	170	170	170	170	485	565	9%- 34%,
2	Россия	172	172	172	172	562	580	9%-33%,
3	Пятый	30	40	40	60	60	120	5%-15%,
4	Даль-ТВ	35	135	50	80	70	220	5%-30%,
5	НТВ	55	60	60	115	115	150	5%-20%
6	ТНТ	27	27	55	62	104	152	5%-30%,
ОРТ		60	175	60	90	210	320	5%-20%
Россия		55	100	45	105	210	310	5%-20%

Отсюда следует, что телевизионные каналы в большинстве своем имеют неплохое качество вещания и среднюю цену. Каналы ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» СТС и ТВ Центр находятся в третьей стратегической группе, основными конкурентами каналов СТС и ТВ Центр являются каналы НТВ и РТР. В связи с этим следует особо обращать внимание на действия этих каналов, проводить постоянный анализ и адекватно и своевременно на них реагировать.

Таким образом, проведенный анализ показал, что ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» работает в условиях чистой конкуренции, имеет множество угроз, связанных с развитием рынка рекламных услуг. В то же время имеет и сильные стороны- финансовые возможности для развития рекламного бизнеса; предоставляет широкий спектр услуг, занимает большую долю на

рынке рекламных услуг; есть возможность привлекать для работы специалистов высокого качества, расширять ассортимент предоставляемых услуг, совершенствовать маркетинговые стратегии, для привлечения клиентов и удержания позиций на рынке.

Таким образом, положение предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в отрасли предоставления рекламных услуг можно представить следующим образом, рис.3.9.

На рис.3.9. представлено положение предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» по матрице МакКинзи. Этот метод оценки конкурентных позиций компании также известен как метод ABC. Так, на рис. 3.9. видно, что

ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» можно отнести к «ЗВЕЗДАМ»- т.е. предприятие имеет высокую привлекательность отрасли и сильную позицию в конкуренции. Таким образом, дальнейшей стратегией предприятия должно стать оптимизация существующего положения, т.е. необходимо совершенствовать стратегии организации для удержаний позиций на рынке.

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Таким образом, в дальнейшем миссия предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» может выглядеть так, рис. 3.10(прил.4).

Так как основной целью предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» является получение прибыли, то для ее осуществления необходимо проведение следующих мероприятий, направленных на усиление позиций на рынке, согласно проведенным выше исследованиям:

Освоение сегмента рынка в соседних регионах.

Продвижение существующего бренда

Проведение маркетинговых исследований потребностей телезрителей;

Обновление и модернизация устаревшего оборудования

Принимать на работу специалистов высокого уровня подготовки;

Позиция фирмы в конкуренции

Сильная

Слабая

Привлекательность отрасли	высокая	<p>«ЗВЕЗДЫ»</p>  <p>Оптимизировать</p>	<p>«Вопросительные знаки или трудные дети»</p> <p>Усилить или удержать</p>
	низкая	<p>«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»</p> <p>Извлекать выгоду</p>	<p>«СОБАКИ»</p> <p>Уйти</p>

Рис. 3.9. Матрица МакКинзи предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

Заниматься обучением и переобучением и повышением квалификации кадров;

Разработка и совершенствование маркетинговых стратегий.

ГЛАВА 4. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЗАО «БРЯНСКИЙ МЕДИА ХОЛДИНГ»

4.1. Разработка маркетинговой стратегии организации

Маркетинговые стратегии являются наиболее сложной составляющей экономической стратегии фирмы, поскольку включают в себя довольно много элементов и охватывают различные стороны деятельности компании и включают в себя: рыночные стратегии, товарные стратегии, стратегии качества, ценообразования, продвижения.

Рассмотрим на примере предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» совершенствование маркетинговых стратегий, табл.4.1.

Рассмотрим предложения, направленные на совершенствование маркетинговых стратегий компании.

1. Стратегия ценообразования:

Проведенный выше анализ показал, что предприятие ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в отличие от конкурентов применяет высокие цены.

Так, для совершенствования данной стратегии необходимо снижение цен до среднего уровня, существующего в настоящий момент на рынке рекламных города Брянска. Для постоянных клиентов целесообразно применение скидок, так если клиент обращается в компанию уже не первый раз, а к примеру 3-й, необходимо ввести систему скидок на предоставление рекламных услуг, она может составлять от 10-15%.

Также целесообразно будет применение скидок для потребителей, при больших объемах заказов. Так, при оплате услуги свыше 10 тыс. руб. предоставлять скидку 2%, при оплате услуги свыше 20 тыс. руб. – скидка 5%, при оплате услуги 30 тыс. руб.- 10%.

Таблица 4.1.

Совершенствование маркетинговых стратегий ЗАО «Брянский Медиа
Холдинг»

№ п/п	Виды стратегий	Недостатки/достоинства	мероприятия
1	Стратегия ценообразования	высокая	Снизить цены, разработать систему скидок и стимулирования сбыта
2	Продуктовая стратегия (товарная стратегия)	Широкий ассортимент предоставления рекламных услуг	Искать новые рынки сбыта, разрабатывать новые виды рекламных услуг, необходимые для потребителя
3	Стратегия качества	Плохое качество вещания; Плохое качество производства видеопродукции (видеоролики, программы), из того, что уровень квалификации кадров не высок, существует потребность в привлечении специалистов высокого качества	Повышать качество, привлекать на работу специалистов высокого уровня подготовки, заниматься повышением квалификации кадров их подготовкой и переподготовкой.
4	Стратегии продвижения	Плохое продвижение газеты «Наш Брянск.ru»; Слабое продвижение телеканала «60 канал».	Совершенствовать стратегии продвижения

2.Продуктовая стратегия:

Так как предприятие ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» предоставляет широкий спектр рекламных услуг, необходимо дальнейшее развитие товарной стратегии за счет повышения качества, а также изучения

потребности населения в рекламных услугах, заниматься исследованием аудитории телеканалов и зрительского предпочтения в рекламных услугах

Учитывая тот факт, что маркетинговые исследования это очень дорогостоящие мероприятия, которые просто необходимо проводить на постоянной основе иначе теряется их ценность («вчерашние» исследования телеканала не интересуют партнеров) для прояснения картины популярности у зрителей можно проводить телефонные опросы населения силами своих же сотрудников (с оплатой труда в виде премиальных).

Для проведения опросов целесообразно будет разработать анкеты, форма анкеты представлена в табл.4.2.

Таблица 4.2.

Примерная форма анкеты- опросника для проведения изучения
потребительских предпочтений

№ п/п	вопросы	ответы
1	Какие каналы вы смотрите чаще всего	
2	Какие телеканалы вы не смотрите	
3	По каким причинам вы не смотрите каналы перечисленные в вопросе 2.	
4	Обращаете ли вы внимание на рекламу по телевидению	
5	Вам известен такой телеканал -«60 канал»	
6	Вам известна газета «Наш Брянск.ru»	
7	От куда Вы узнали о газете «Наш Брянск.ru»	
8	Вам известная компания «Брянский Медиа Холдинг»	
9	Какого Вы мнения о компании «Брянский Медиа Холдинг»	

Представленная анкета опросник позволит изучать предпочтения потребителей. Анкету необходимо дорабатывать, добавлять новые вопросы, для наиболее полного изучения потребительских предпочтений.

3.Стратегия качества.

Для совершенствование стратегии качества необходимо : улучшение качества вещания и улучшения качества производства видеопродукции (видеоролики, программы).

а) улучшение качества вещания:

Нечеткое изображение на экране снижает уровень телепросмотра и соответственно снижает рейтинг телеканала в целом. В данной сфере деятельности необходимы существенные замены всего передающего оборудования, которое на сегодняшний день не по карману кампании, однако существуют другие способы, позволяющие качественно изменить уровень вещания:

- обновление антенного хозяйства в Брянской области (путем взаимовыгодного сотрудничества с кабельщиками),
- увеличение мощности передатчика (стоимость нового передатчика 400 000 рублей, срок службы не менее 10 лет),
- сокращения «оборудований-посредников» в аппаратной выпускающего комплекса телекомпании, замещая их комбинированными приборами, что снизит потери уровня сигнала (стоимость приборов 150 000 рублей, срок службы не менее 5 лет).

б) Улучшения качества производства видеопродукции (видеоролики, программы).

Необходимо обратить внимание на проблемы профессионального роста. Необходимо проведение обучающих тренингов силами лучших специалистов ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».

Необходимо тщательно проводить отбор кадров, привлекать специалистов с высоким уровнем образованности и большим стажем работы. Направлять существующих работников на семинары, на курсы повышения квалификации и т.д.

4. Стратегия продвижения:

Рассмотренный выше анализ показал, что основными недостатками данной стратегии является плохое продвижение телеканала «60 канал» и газеты «Наш Брянск.ru».

Для эффективного продвижения телеканала «60 канал» в период проведения промокомпаний, а именно размещение собственной рекламы на баннерах в Интернете, банерная уличная реклама, а также бегущая строка

на других каналах. Необходимо соблюдать соотношение размещаемой наружной рекламы к населению города. На 420 000 тысяч жителей г.Брянска необходимо размещать не менее 10 баннеров в месяц (в идеале рассчитывают на 20 000 человек -1 баннер).

Для продвижения газеты «Наш Брянск.ru» целесообразно использование банерной рекламы в интернете, а также размещения различных ссылок в других интернет сайтах (сделать больше ссылок, которые ссылались бы на сайт наш Брянск.ru

Это будет способствовать выходу на новый уровень размещения рекламы и привлечет новых рекламодателей.

Таким образом, в работе для определения перспектив дальнейшего развития ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» был проведен SWOT – анализ, который помог определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и опасности при достижении целей организации. В результате анализа были сформированы предложения по дальнейшему эффективному развитию компании.

В современных условиях для того, чтобы выжить в конкурентной борьбе и получать доход, рекламным компаниям приходится использовать различные способы завоевания клиента. ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» не является исключением – в борьбе за лидерство на рынке рекламных услуг компании приходится не только применять успешные и зарекомендовавшие себя методы конкуренции, но и придумывать новые способы привлечения клиентов.

Стратегии, определяющие маркетинговую деятельность ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» в зависимости от состояния рынка и товара, являются наиболее обобщающими. Рынок делится на 2 части – существующий, то есть который уже привлек достаточное число пользователей и развит на данной территории, и новый, то есть либо на данной территории его нет, либо о нем пока никто не знает. Аналогично делится и товар/услуга – существующий

товар/услуга, - о котором знают потребители, новый – которого нет или о нем не знают.

Матрица, позволяющая наглядно представить стратегии развития компании в терминах «товар» и «рынок», а также оценить вероятности успеха и затрат.(таблица 4.3.)

1. Проникновение на рынок: здесь не требуется особых инноваций, так как рынок уже достаточно развит и товар всем хорошо известен, компании могут выбрать стратегию последователей. Такую стратегию используют новые компании либо фирмы, расширяющие поле своей деятельности.

Таблица 4.3

Матрица Анзоффа

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	1. Глубокое проникновение на рынок (Старый товар на старом рынке)	2. Развитие рынка (Старый товар на новом рынке)
Новый товар	3. Развитие товара (Новый товар на старом рынке)	4. Диверсификация (Новый товар на новом рынке)

2. Стратегия развития рынка нацелена на привлечение новых пользователей. Это может быть достигнуто путем расширения территории внедрения товара (стратегия географической экспансии) или привлечения новых групп потребителей в пределах уже освоенной территории (стратегия создания новых рынков). Еще один вариант этой стратегии – нахождение новых способов применения продукта или убеждение потребителя в покупке данного товара в больших объемах.

3. Развитие малоизвестного товара или разработка нового товара рискованная стратегия, но в случае успеха принесет огромную прибыль, так как ваш товар будет уникальным на данном рынке. Так же немаловажно, чтобы ваш товар был принципиально нов и в нем нуждались потребители.

4. Стратегии диверсификации стоит уделить немного больше внимания. Она связана с расширением деятельности фирмы, притом самая

распространенная стратегия – когда организация производит новый товар, принципиально отличающийся от её прежней продукции, и, следовательно, выпускаемый на новый для неё рынок. Стратегия диверсификации может иметь так же вид: входа в новый бизнес, родственной диверсификации, неродственной диверсификации, исключения и ликвидации, перестройки или сокращения корпорации, а так же многонациональной диверсификации. Такие стратегии являются не менее выигрышными, чем внедрение нового товара, но и не менее рискованными.

Данные рекомендации по повышению эффективности связи с общественностью имеют следующие цели:

- привлечь новых клиентов;
- удержать старых клиентов;
- проверка ведения рекламаций;
- сокращение затрат розничного отдела и компании в целом;
- повышение доходности организации.

Так как целью предприятия ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» является ежегодное увеличение товарооборота в среднем на 30%, то так или иначе рассмотренные выше мероприятия увеличат товарооборот. В случае успешного ведения дел, товарооборот увеличится на желаемую величину, и составит: $8\,092\,400 + 30\% = 10\,520\,120$ руб., рис.4.1.



Рис. 4.1.Динамика доходов ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» до и после проведения мероприятий.

Таким образом, рынок, на котором предприятие ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» (БМХ) осуществляет свою хозяйственную деятельность, характеризуется значительной степенью конкуренции, которая усиливается из года в год. Такое положение дел обусловлено динамичным развитием данного рынка. Наиболее целесообразной для «БМХ» предоставляется возможность укрепления своего положения путем завоевания позиции ценового лидера. Выделение преимуществ продукции (прежде всего ценовых) и их использование в конкурентной борьбе позволят предприятию ослабить и силу конечных потребителей.

Хорошо отлаженный процесс работы с потребителями и приемлемые цены, повышение качества, улучшения продвижения, будут свидетельствовать в пользу поддержания сложившихся отношений взаимовыгодного сотрудничества с существующими и новыми клиентами.

4.2. Рекомендации по созданию системы непрерывного мониторинга внешней среды ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»

Необходимость проведения мониторинга конкурентной среды в российских условиях определяется рядом важных факторов как общеэкономического масштаба, так и уровня отдельного хозяйствующего субъекта.

Во-первых, развитие экономических реформ в значительной степени ускорило распространение конкурентных отношений на российском рынке. Во-вторых, эффективность управления любым предприятием в значительной мере зависит от качества информационного обеспечения. Для принятия рациональных управленческих решений руководству компаний важен систематический анализ и максимально точное прогнозирование динамики ряда социально-экономических показателей, а осуществить это можно только на базе регулярной аналитической и прогнозной деятельности. Помимо этого у каждой компании существуют внутренние причины, определяющие

важность постоянного контроля процессов, происходящих в отрасли. Для того, чтобы узнать, какие благоприятные возможности открывает рынок, и какие угрозы подстерегают компанию, необходимо регулярное отслеживание конкурентной среды.

Таким образом, речь идет о создании системы обеспечения процесса принятия управленческих решений на уровне отдельных предприятий. И центральным звеном этой системы должна стать система мониторинга конкурентной среды.

Понятие «мониторинг» появилось в процессе изучения влияния хозяйственной деятельности человека на окружающую природную среду. Мониторинг—это непрерывное слежение за состоянием внешней среды, с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам. Систематическое отслеживание результатов этой деятельности, ее коррекция - суть мониторинга. Другими словами, мониторинг является одним из методов контроля, но контроля не результата, а процесса деятельности, выявления тенденций динамики ее развития. В общем виде мониторинг как метод сбора информации представляет собой периодически повторяющееся исследование, дающее объективную информацию об изменениях изучаемого объекта. Таким образом, с точки зрения процесса мониторинг деятельности конкурентов может быть представлен в виде последовательности процедур, замыкающихся в цикл постоянно действующего сканирования рыночной среды (рис. 4.2.).

Развитие мониторинга как комплексного метода сбора информации относительно ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» и контроля его деятельности позволяет говорить о формировании информационной технологии мониторинга, объединяющей диагностику (оценку текущего), генезис (оценку прошлого) и прогноз (оценку будущего) его состояния.

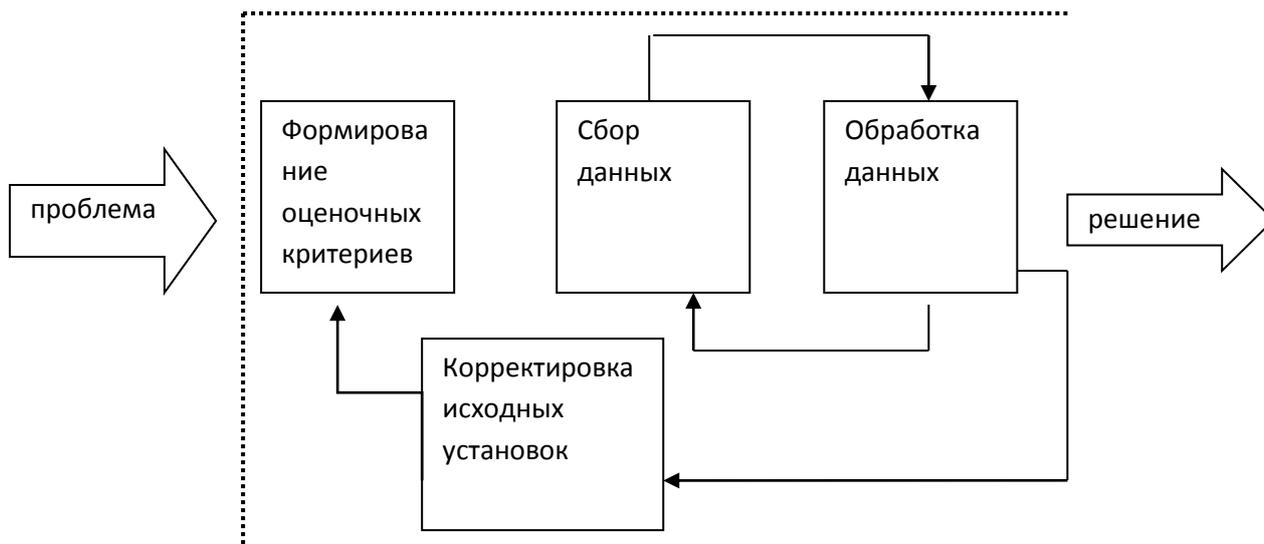


Рис. 4.2.Схема процесса мониторинга.

В качестве предметной области мониторинга предстают взаимосвязанные процессы управления компанией. Источниками изменений конкурентной ситуации и, соответственно, объектами мониторинга являются элементы маркетинговой, в частности конкурентной, среды деятельности компаний. Основной задачей мониторинга конкурентной среды является своевременное выявление и прогнозирование тенденций развития конкурентных ситуаций, влияющих на устойчивое конкурентное положение компаний, в целях разработки и реализации мер по использованию открывающихся возможностей или предупреждению надвигающихся угроз, что должно способствовать обеспечению конкурентоспособности компаний.

Определение особенностей конкурентной среды, выявление причин отклонений в ее состоянии осуществляется с помощью диагностики, которая является средством всестороннего исследования маркетинговых и, в частности, конкурентных отношений. Выделяют три формы организации процесса диагностики - аналитическую, экспертную и имитационную. Аналитической диагностикой конкурентной среды называют кабинетные исследования на основе анализа вторичной маркетинговой, статистической информации, анализа конкурентных карт.

Экспертная диагностика базируется на информации, полученной контактными методами, посредством проведения специальных экспертных и социально-экономических опросов в ходе полевых исследований. Имитационная (модельная) диагностика позволяет получить информацию об объекте диагноза путем имитационного моделирования, постановки рыночных экспериментов.

Результатом диагностики должен быть диагноз, т.е. описание текущего состояния конкурентной среды, что позволит оценить шансы предприятия в конкретном целевом сегменте и создать условия для более рационального использования имеющихся ресурсов в процессе взаимодействия с конкурентами.

Принципиальная характеристика мониторинговых исследований - систематичность сбора и анализа данных - позволяет исследовать генезис конкретных конкурентных ситуаций от момента их формирования в течение определяемого исследователем периода развития. Это становится возможным при условии реализации второго отличительного признака мониторинга - исследования строго определенного круга данных. Понимание истории развития ситуации и наличие диагноза ее текущего состояния способствует более успешному определению перспектив развития конкурентных взаимоотношений на этапе прогнозирования конкурентной ситуации. Аналогично диагностике выделяют три класса методов прогнозирования: экстраполяция, экспертные оценки, моделирование. Экстраполяционное прогнозирование во времени, основанное на распространении установленных в прошлом тенденций на будущий период, используется для:

- перспективных расчетов динамики рынка;
- оценок возможных изменений структуры конкурентной среды.

Большинство процессов и явлений в конкурентной среде не поддаются непосредственному измерению, и получить их количественные или порядковые оценки можно только методами экспертной диагностики,

конечной целью которой является возможность экспертного прогнозирования конкурентной ситуации. Понятие имитационного моделирования объединяет диагностику и прогноз на основе экспериментов, позволяющих оптимизировать конкурентную активность компаний.

Результаты прогнозирования позволяют оценить шансы предприятия в конкретном целевом сегменте и создать условия для более рационального использования имеющихся ресурсов в процессе взаимодействия с конкурентами.

Синтез диагностики, генезиса и прогностики определяет направления функциональной ответственности мониторинга конкурентной среды:

- оперативное и постоянное информирование о состоянии конкуренции в отрасли рекламы;
- определение конкурентного потенциала ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»;
- сравнительная оценка конкурентоспособности предприятий;
- прогнозирование, выявление тенденций и перспектив развития конкуренции в отрасли;
- накопление «исторической» информации о характере развития конкурентных взаимоотношений.

Для построения эффективной системы мониторинга конкурентной среды каждой компании необходимо определить собственную позицию относительно широты использования понятия конкурентной среды, комплекса структурных единиц, подлежащих исследованию.

Классической моделью структуры среды деятельности компании является модель рыночных сил М. Портера, рассмотренная выше. Согласно данной модели характер конкуренции в отрасли формируют пять групп факторов (сил), определяющих предельный потенциал прибыли данной отрасли: соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов - ситуация в отрасли; конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями, - влияние товаров-заменителей; угроза появления новых

конкурентов - влияние потенциальных конкурентов; позиции поставщиков, их экономические возможности - влияние поставщиков; позиции потребителей, их экономические возможности - влияние покупателей.

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место фирмы на рынке и ее успешность.

Однако степень проникновения в отрасль, кроме этих сил, зависит еще и от политики в области регулирования конкуренции, которую проводит государство. Поэтому при полномасштабном подходе к исследованию конкурентной среды целесообразно учитывать влияние государственной политики в области регулирования конкуренции.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов. Для этого предприятию необходимо:

отслеживать уже имеющихся конкурентов, их возможные действия на рынке, собирать и обрабатывать информацию об их товарах и услугах, ценах, нововведениях;

выявлять новых потенциальных конкурентов, собирая данные относительно их подготовки к выходу на сегменты рынка данного предприятия;

работать с поставщиками сырья, материалов, комплектующих с целью выявления тенденций спроса на продукцию поставщиков, ценовые пропорции, возможность и условия снижения цен на поставляемые материалы и комплектующие, изменения условий поставки;

изучать профиль потребителя с учетом типа конкуренции на рынке, структуры предложения товара и действий конкурентов;

знать современные тенденции развития технологий, выявлять и изучать нововведения, которые могут существенно повлиять на потенциальную емкость рынка продукта данного предприятия.

Создание системы мониторинга, охватывающей исследование всех структурных единиц модели М. Портера, требует значительных финансовых, временных и человеческих ресурсов. Безусловно, анализ конкурентной среды на основе обработки данной информационной базы является наиболее полным, системным, но и значительно более трудоемким, в связи с чем ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» фокусирует внимание на анализе деятельности приоритетных конкурентов, претендующих на захват существующей рыночной доли предприятия.

С практической точки зрения в настоящий момент наиболее актуальной является разработка системы мониторинга деятельности непосредственных конкурентов, одинаково эффективной для предприятий крупного и мелкого бизнеса. Организация непрерывного и систематического изучения деятельности конкурентов позволит своевременно разрабатывать решения таких важных задач, как:

- выявление тенденций и закономерностей в формировании конкурентных преимуществ компаний за исследуемый период;

- определение уровня конкурентных преимуществ на момент обследования;

- выявление резервов повышения уровня конкурентных преимуществ; разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности собственной компании;

- составление программы выхода компании на новые рынки сбыта.

Многие российские компании пытаются проводить определенную деятельность по изучению конкурентов, но сталкиваются со сложностями методологического характера, поскольку при существующем в последние годы изобилии литературы по анализу деятельности конкурентов

наблюдается значительный дефицит применимых на практике конкретных методических рекомендаций.

Как отмечает Г.Л. Азоев, «на практике, при отсутствии систематизированных рекомендаций, анализ деятельности конкурентов часто проводится по аналогии с анализом производственно-хозяйственной деятельности собственного предприятия. Вместе с тем анализ деятельности конкурентов имеет и свои специфические черты и задачи, решение которых должно давать ответ на такие ключевые вопросы анализа, как, например:

- в чем заключаются цели и намерения конкурентов?
- какова степень их доминирования на рынке?
- как предвидеть изменения в товарно-ассортиментной политике конкурентов?
- чем отличается деятельность конкурентов в стимулировании реализации продукции, организации работы каналов распределения и т.п.

Очевидно, что без ответов на подобные вопросы невозможно оценить степень агрессивности конкурента и его реальные возможности в борьбе за увеличение рыночной доли».

Таким образом, речь идет о построении системы мониторинга деятельности приоритетных конкурентов. Модель данной системы, отражающая ее основные конструктивные принципы, представлена на рис.4.3.

Реализованная на практике, система мониторинга может варьироваться в зависимости от:

- количества исследуемых направлений деятельности конкурентов;
- количества используемых каналов мониторинга;
- широты постановки задачи оценки деятельности конкурентов;
- используемой технологии сбора информации;
- используемых исследователями методов аналитико-прогнозной обработки собираемой информации.

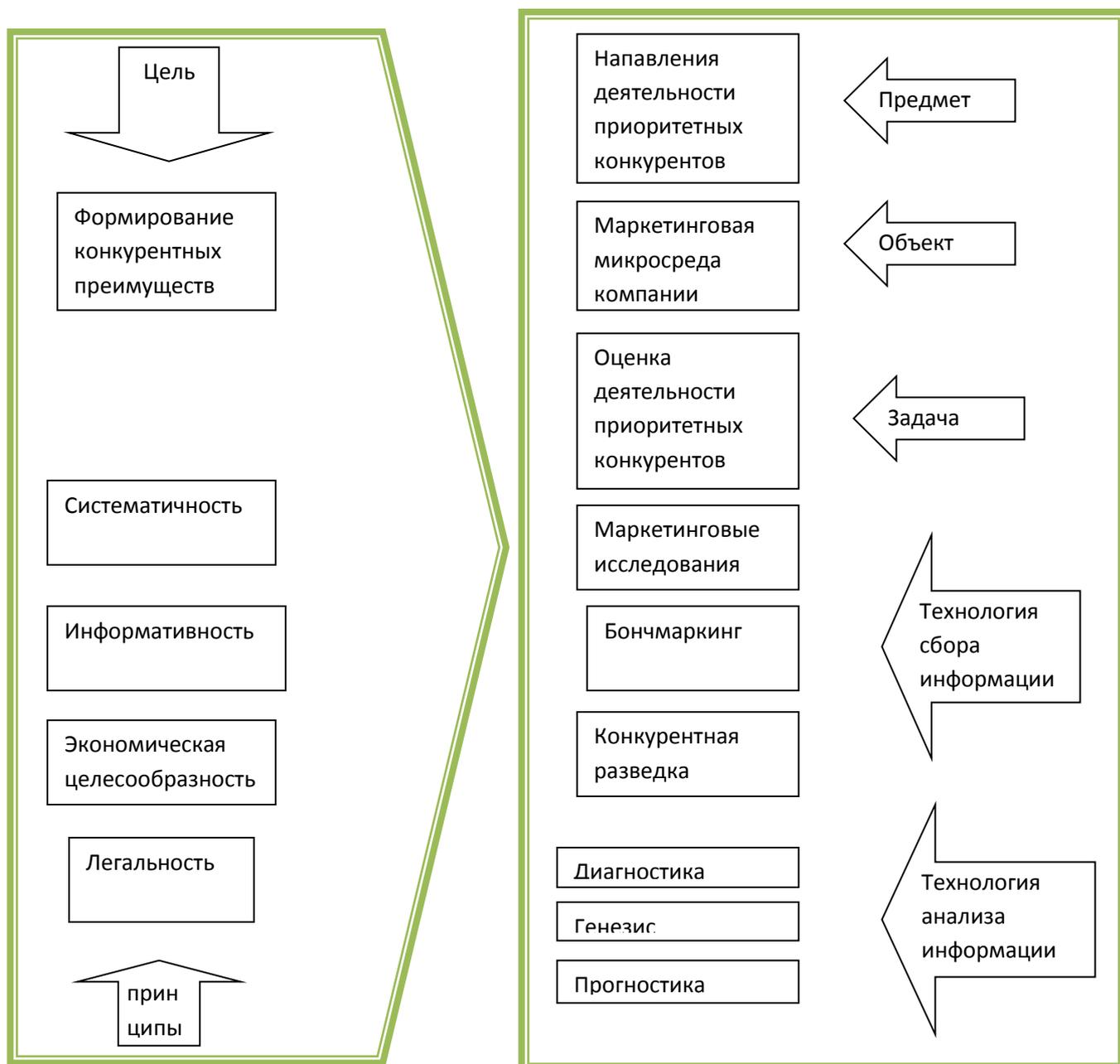


Рис.4.3. Концептуальная модель системы мониторинга деятельности конкурентов.

Цель и принципы функционирования системы мониторинга должны оставаться неизменными при любом варианном исполнении.

Более того, система мониторинга деятельности конкурентов должна быть легко совместима с общей системой информационного обеспечения и принятия решений компании.

Основными элементами системы мониторинга являются:

подсистема сбора информации, непосредственно взаимодействующая с внешней средой и определяющая состав и количество каналов мониторинга, технологию и методы сбора информации;

расчетно-аналитическая подсистема поддержки принятия управленческих решений, состоящая из комплекса имитационных и целевых моделей, отображающих основные конкурентные процессы отрасли и являющихся основой прогнозирования динамики рыночных показателей;

многомерная база данных, предназначенная для накопления и хранения информации об исследуемых характеристиках конкурентной среды.

Обобщенная структурная модель системы мониторинга, отражающая основные моменты ее функционирования и взаимосвязи элементов, представлена на рис. 4.4.

В целом система имеет двухконтурную структуру. Внутренний контур осуществляет управление выбором объектов мониторинга, технологий и методов сбора информации, обеспечивая непрерывность мониторинга. Внешний контур системы, соединяющий посредством информационных потоков систему мониторинга и систему принятия решений, обладает способностью воздействия на процессы операционного, тактического и стратегического управления. Именно на этом уровне реализуется основная цель мониторинга - формирование конкурентных преимуществ.

Собираемая в процессе мониторинга информация должна достаточно полно и в масштабе времени, близком к реальному, отражать состояние конкурентной среды. Для настройки системы мониторинга на эффективную реализацию поставленных целей и согласование ее деятельности с деятельностью компании необходима разработка индивидуальной программы, учитывающей экономически целесообразные границы и оптимальные масштабные характеристики мониторинга.

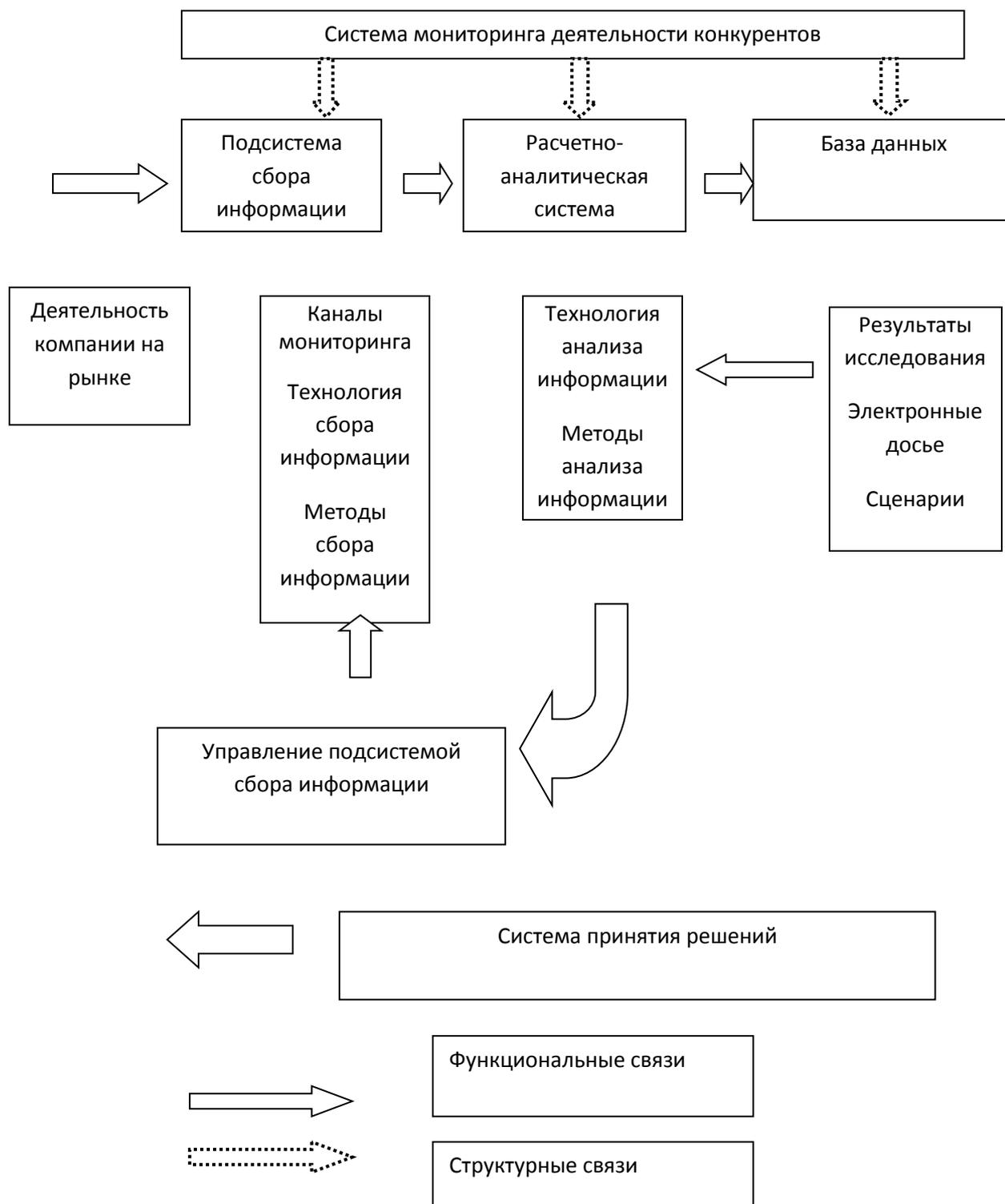


Рис.4.4. Структурная модель системы мониторинга.

Система мониторинга конкурентной среды должна не просто решать вопросы накопления данных и выдачи отчетов, главная ее задача - обеспечение лиц, принимающих управленческие решения, такой

информацией, которая помогала бы выбрать наиболее оптимальный вариант решения стоящей перед компанией проблемы.

Рассмотрение сущности мониторинга конкурентной среды устанавливает взаимозависимость и взаимообусловленность следующих понятий, рис.4.5.

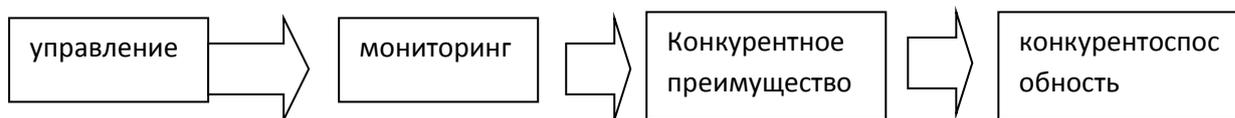


Рис.4.5. Взаимозависимость и взаимообусловленность понятий сущности мониторинга.

Таким образом, основой обновления методик анализа конкурентной среды на современном этапе является стратегическая ориентация на формирование конкурентных преимуществ, включающая совокупность научно-методических разработок и организационно-управленческих мер по созданию системы мониторинга конкурентной среды. Соответственно реализация данной стратегии должна быть направлена на разработку системы критериев и оценок, проектирование программ мониторинга, формирующих методологические основы технологий управления конкурентоспособностью ЗАО «Брянский Медиа Холдинг».

Для того, чтобы система непрерывного мониторинга на предприятии ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» была эффективной, необходимо чтобы этим занимались специалисты высокого уровня подготовки.

В настоящий момент управление отделом продаж ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», осуществляется одним лицом, что, безусловно, сказывается на эффективности работы менеджеров по продажам и доходах компании в целом. Руководство отделом продаж, состоящий из 15 человек требует постоянного контроля и соучастия, что является не возможным без наличия начальника отдела продаж. Необходимо ввести штатную единицу – начальник отдела продаж с гонорарной оплатой труда в зависимости от

выполнения или невыполнения ежемесячного плана по продажам для его прямой заинтересованности в доходах компании.

Начальник отдела продаж также будет заниматься изучением внешней среды организации и отслеживанием работы других менеджеров.

Для должности менеджер по маркетингу можно рекомендовать следующие карту компетенций (табл. 4.4.) и квалификационную карту (табл. 4.5).

Таблица 4.4.

Пример квалификационной карты на должность «Менеджер по маркетингу»

Перечень квалификационных характеристик	Уровень квалификационной характеристики	
	Требуемый (обязательный)	Желательный
Образование	высшее	
Специальность	экономическая	
Опыт работы		3 года
Возраст		до 30 лет
Специальные знания, умения, навыки	знание ПК на уровне пользователя	

Так, по данным табл.4.5 видно, что необходимо привлечение специалиста с высшим образованием, экономической специальности, с опытом работы.

Таким образом, новый сотрудник должен иметь высокий уровень интеллекта, быть ответственным, стремиться к успеху.

Средняя заработная плата, которую будет платить своему специалисту предприятие, будет состоять из двух статей: оклад и процент. Оклад будет составлять 60 % от средней заработной платы (примерно 7200 руб.), процент – 15 % за достижение планируемых показателей.

Таблица 4.5

Пример карты компетенций на должность «Менеджер по маркетингу»

Перечень требований работнику	Требуемые качества		
	Обязательные	Желательные	Противопоказания
Физические данные		хорошее здоровье, активность	
Особые способности		инициативность, умение добиваться поставленной цели	
Интеллект	высокий		
Интересы		разносторонние	
Характер	ответственность		
Мотивация	стремление к успеху		

Следовательно, для создания системы непрерывного мониторинга внешней среды организации необходимо привлечение дополнительного сотрудника с высшим образованием, знанием маркетинговой деятельности, рынка рекламных услуг. Введение дополнительной штатной единицы позволит совершенствовать деятельность всего отдела маркетинга, отслеживать результаты каждого работника, занимающегося изучением внешней среды предприятия. Своевременное изучение деятельности конкурентов, их политики ценообразования и продвижения продукции; появление новых рекламных услуг позволит предприятию повышать конкурентоспособность и выйти на новый уровень управленческого развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе была рассмотрена тема: «Окружающая среда маркетинга». Маркетинговые стратегии являются наиболее сложной составляющей экономической стратегии фирмы, поскольку включают в себя довольно много элементов и охватывают различные стороны деятельности компании: рыночные стратегии, стратегии ценообразования, продвижения, качества товара и услуг.

Объектом исследования в дипломной работе является предприятие ЗАО «Брянский Медиа Холдинг». ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» -является закрытым акционерным обществом, осуществляет свою деятельность на основании Устава, Законов РФ, гражданского и налогового законодательства. ЗАО «Брянский Медиа Холдинг»- это рекламное агентство полного цикла.

В дипломной работе был проведен анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ показал, что предприятие имеет множество сильных и слабых сторон, в целом оно является конкурентоспособным, занимает большую долю на рынке рекламных услуг г. Брянска, оказывает множество услуг на занимаемой нише. Основным недостатком в сравнительном анализе конкурентоспособности является - высокая ценовая политика.

Для повышения конкурентоспособности организации были предложены следующие мероприятия:

Освоение сегмента рынка в соседних регионах.

Продвижение существующего бренда

Проведение маркетинговых исследований потребностей телезрителей;

Обновление и модернизация устаревшего оборудования

Принимать на работу специалистов высокого уровня подготовки;

Заниматься обучением и переобучением и повышением квалификации кадров;

Разработка и совершенствование маркетинговых стратегий, а именно: совершенствование ценовой стратегии, стратегии качества и продвижения продукции.

Для совершенствования выше перечисленных стратегий необходимо:

- снизить цены на существующие услуги, внедрить систему скидок для постоянных потребителей и для потребителей при больших объемах заказов;

- искать новые рынки сбыта, разрабатывать новые виды рекламных услуг, необходимые для потребителя;

- заниматься изучением покупательских предпочтений с помощью специально разработанного опросника (анкеты);

- для повышения качества услуг, необходимо: привлекать на работу специалистов высокого уровня подготовки, заниматься повышением квалификации кадров их подготовкой и переподготовкой;

- усилить продвижение газеты «Наш Брянск.ru», через ссылки на различных интернет сайтах (размещение дополнительных ссылок для улучшения посещаемости сайта Наш Брянск.ru);

- усилить продвижение телеканала «60 канал», за счет размещения собственной рекламы на баннерах в Интернете, банерная уличная реклама, а также бегущая строка на других телевизионных каналах.

Таким образом, рассмотренные мероприятия на ЗАО «Брянский Медиа Холдинг», позволят предприятию повысить конкурентоспособность на занимаемой нише. Для того, чтобы поддерживать деятельность предприятия на должном уровне необходим непрерывный мониторинг за внешней средой организации. Для этого целесообразно будет введение дополнительной штатной единицы- менеджер по маркетинговой деятельности. Для эффективной работы на ЗАО «Брянский Медиа Холдинг» необходимо привлечение специалистов высокого уровня подготовки, нацеленных на результат, имеющих опыт работы и желание трудиться. Все это будет способствовать развитию организации в целом, положительно повлияет на повышение уровня доходности и финансовой устойчивости.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А. Азбука маркетинга - СПб.: Питер, 2006. - 396 с.
2. Асээль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии / Г. Асээль: Учеб. для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 804 с.
3. Багиев, Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн: Под общей ред. Г.Л. Багиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Изд-во Экономика», 2006 - 224 с.
4. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2007 г.
5. Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие - М.:КНОРУС, 2007. -336 с.
6. Герчикова И.Н. Маркетинг: организация, технология. - М. Высшая школа, 2008. - 325 с.
7. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры.- М.: Дело, 2004. - 544 с.
8. Гэбей Дж. Маркетинг: новые возможности. - М.: Фаир-пресс, 2005. - 359 с.
9. Гэмбл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. - М.: Фаир-пресс, 2007. - 511 с.
- 10.Ефимова О. В. Финансовый анализ. - М.: Бухгалтерский учет, 2006.
- 11.Жаров А.И., Изосимова Н.Н. Стратегия и тактика маркетинга. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 254 с.
- 12.Завьлов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособ. - М.: Инфра- М, 2007. - 496 с.
- 13.Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. - М.: Наука, 2009. - 880 с.
- 14.Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 768 с.

15. Колчин Н.В. Финансы предприятий. - 2-е изд -М.: ЮНИТИ, 2006.
16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2007. - 240 с.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2009. - 1056 с.
19. Маркетинг./Под ред. А. П. Иванченко. - М.: ИНФРА-ДАНА, 2007.
20. Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2007г.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. -М.: Дело, 2009 г.-704 с.
22. Парамонов А.В. Учет и анализ предпринимательского капитала // Аудит и финансовый анализ. - 2007. №1.
23. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. - СПб.: Издательство "Питер", 2006. - 160 с.
24. Песоцкий Е. Современная реклама. - Ростов н/Д: Феникс, 2006. - 315 с.
25. Петросян А.А. Некоторые аспекты тактического ценообразования // Маркетинг в России и за рубежом. - №3. - 2006. - С. 58 - 60.
26. Румянцева Е.Е. Финансы организаций: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2006.
27. Сахарова В.К. Использование оборотных средств // Промышленность Алтайского края: анализ, оценка. - Барнаул, 2006.
28. Савицкая Г. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2006 г.-494 с.
29. Скляр, Е.Н. Современные проблемы маркетинга российских предприятий. Ч.2. Маркетинг / Е.Н. Скляр: Учеб.-практ. Пособие. – Брянск: БГТУ, 2006. – 353 с.
30. Фатхутдинов Р.А. «Инновационный менеджмент» :учебник для вузов.- 3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2007 г. 600 с.
31. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.- 3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008 г.416 с.

- 32.Хорн Дж. К. Ван Основы управления финансами. - М.: Финансы и статистика, 2007.
- 33.Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособ. - 2 изд., перераб., доп. - М.: Финансы и статистика, 2007 .- 528 с.: ил.
- 34.Щур Д.Л., Труханович Л.В. Основы торговли. Розничная торговля: Настольная книга руководителя, главного бухгалтера и юриста. - 2-е изд., доп. - М.: Дело и Сервис, 2008. - 567 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ 1-4

