

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.О.СУХОГО»

КАФЕДРА «МАРКЕТИНГ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА»

ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Практические занятия

для студентов специальности
1-26 02 03 «Маркетинг»

Гомель 2021

ЗАНЯТИЕ 1

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА (2 часа)

Цель занятия: *на основе знаний по менеджменту, экономике отрасли подойти к вопросу управления маркетингом на предприятии*

Вопросы для обсуждения

- 1.1. Системный подход к управлению маркетингом
- 1.2. Организационно-правовые формы бизнеса
- 1.3. Сущность и виды механистических структур
- 1.4. Сущность и виды адаптивных организационных структур управления
- 1.5. Тестирование по теме 1.

Методические указания для выполнения заданий

При подготовке к занятиям необходимо вспомнить материал по темам 1 и 2 «Основы менеджмента» и тема 2 по курсу «Экономика предприятия (отрасли)», а также прочитать тему 1 по данному курсу.

По *правовому положению* большая часть фирм является акционерными компаниями, полными товариществами, командитными товариществами или обществами с ограниченной ответственностью. Краткая характеристика основных правовых форм фирм следующая.

Полное товарищество создается двумя или более лицами для осуществления предпринимательской деятельности с целью получения прибыли, где каждый участник несет ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом.

В *командитном товариществе* одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, другие отвечают только своим вкладом.

Акционерное общество — это форма объединения капиталов посредством выпуска акций. Ответственность акционеров по делам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции. Участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по обязательствам предприятия только своей долей участия в его капитале - паем. Паи распределяются между учредителями общества без публичной подписки.

По *целям объединения, степени самостоятельности и характеру хозяйственных отношений* участников фирмы подразделяются на картели, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

Картель — это объединение на долговременной основе юридически самостоятельных фирм с целью совместной коммерческой деятельности (как правило, по реализации продукции, когда участники соглашения договариваются о рынках сбыта, об условиях продажи, о ценах и т.д.). Синдикаты являются разновидностью картельного соглашения и предполагают сбыт продукции его участников через специально создаваемое предприятие в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Пул также является

разновидностью предприятия картельного типа, использует особый механизм распределения прибыли его участников: после поступления ее в общий фонд в заранее установленной пропорции.

При объединении предприятий в *трест* они теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность и сливаются в единый хозяйственный комплекс.

Концерн — это объединение юридически самостоятельных предприятий, связанных посредством патентно-лицензионных соглашений, совместного финансирования, производственного сотрудничества. Концерны функционируют обычно в форме акционерного общества. Их деятельность контролируется входящими в них компаниями.

Финансовая группа также объединяет хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей хозяйства — промышленные, торговые, кредитные и др., но, в отличие от концерна, во главе ее стоит один или несколько банков, которые координируют деятельность входящих в финансовую группу предприятий и распоряжаются их денежным капиталом.

Промышленный холдинг не занимается производственной деятельностью, а лишь осуществляет контроль за функционированием входящих в него юридически самостоятельных предприятий. Холдинг решает только основные вопросы деятельности предприятий, которые он объединяет.

Задания для решения

Задание 1.1. Используя приведенный список терминов, определите, какой из них соответствует одному из указанных ниже предложений. Каждый из терминов используется лишь один раз.

- А. Управление маркетингом
- Б. Стратегическая программа маркетинга
- В. План маркетинга
- Г. Хозяйственный портфель
- Д. Стратегическое хозяйственное подразделение
- Е. Миссия
- Ж. Диверсификация
- З. Расширение рынка
- И. Углубление рынка
- К. Развитие рынка
- Л. Регрессивная интеграция
- М. Прогрессивная интеграция
- Н. Горизонтальная интеграция
- О. Концентрическая диверсификация
- П. Горизонтальная диверсификация
- Р. Конгломерантная диверсификация
- С. Дерево целей
- Т. SWOT-анализ

- У. Структура управления маркетингом
- Ф. Функциональная структура управления
- Х. Товарная структура управления
- Ц. Региональная структура управления
- Ч. Матричная структура управления
- Ш. Рыночная структура управления
- Щ. Маркетинговый контроль
- Э. Ревизия (аудит) маркетинга

1. Набор всех производимых предприятием товаров и оказываемых им услуг принято называть

2. Установить отдельные элементы в субъекте управления маркетингом, выявить их соподчиненность и взаимосвязь в процессе принятия и реализации маркетинговых решений означает определить

3. Четкое представление о предприятии и его возможном развитии в будущем дает

4. Иерархическая последовательность сформулированных целей, достижение каждой из которых направлено на достижение цели более высокого порядка, называется

5. Сформулированные на длительную перспективу рекомендации по деятельности предприятия, призванные обеспечить оптимальный вариант его будущего развития с учетом запросов потребителей и согласно сформулированным целям и миссии, принято называть

6. Управление человеческой деятельностью, обусловленной реализацией маркетинга, принято называть

7. Краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию, цели предприятия, мероприятия по их достижению, программу действий, бюджет и формы контроля, является

8. Если предприятие пополняет свой хозяйственный портфель новыми для него изделиями, которые будут реализованы на новых рынках, то оно осуществляет

9. Благодаря более интенсивному потреблению товаров постоянными покупателями, а также приобретению их покупателями, ранее не совершавшими покупок данного товара, обеспечивается

10. Если предприятие улучшает результаты своей предпринимательской деятельности за счет увеличения объема продаж товара на новых рынках, то оно обеспечивает

11. Создавая для своих рынков более совершенные товары, предприятие осуществляет

12. Если в хозяйственном портфеле предприятия новые товары в совокупности с уже выпускаемыми товарами обеспечивают более высокий уровень их потребительской значимости, то предприятие реализует

13. Организуя производство нового товара и сохраняя контакты с прежними каналами распределения, предприятие осуществляет 14. Улучшая результаты своей предпринимательской деятельности за счет бизнеса поставщиков, предприятие осуществляет... .

15. Предприятие производит новый товар и выводит его на новые рынки при ...

16. Улучшая результаты своего бизнеса за счет предпринимательской деятельности каналов распределения, предприятие осуществляет

17. Подразделение предприятия, изготавливающее товары одной или нескольких ассортиментных позиций, реализуемых на определенном сегменте рынка, называется

18. Улучшая результаты своей предпринимательской деятельности за счет бизнеса конкурентов, предприятие осуществляет... .

19. Используя ..., предприятие устанавливает сильные и слабые стороны, выявляет возможности и угрозы.

20. Структура управления маркетингом, в которой деятельность специалистов в отдельных подразделениях организована в соответствии с выполняемыми ими функциями маркетинга, называется

23. Структура управления маркетингом, предполагающая группировку специалистов по реализации функций управления маркетингом применительно к отдельным географическим регионам, называется

22. Систематическое сопоставление и анализ фактических и запланированных результатов производственной, коммерческой и маркетинговой деятельности предприятия в целях обеспечения его эффективной работы называется

23. Структура управления, предполагающая введение должности управляющего товаром для отдельных товаров или их групп, в подчинении которого находятся сотрудники, призванные обеспечить реализацию всех функций управления маркетингом применительно к данному товару, называется

24. Структура управления маркетингом, предполагающая как отдельные подразделения службы управления маркетингом, так и руководителей маркетинговых программ, называется 25. Структура управления маркетингом, предполагающая группировку специалистов по реализации функций управления маркетингом применительно к отдельным рынкам или сегментам рынка, называется

26. Независимое периодическое всестороннее исследование предприятием (или его подразделениями) микро- и макросреды маркетинга, стратегий маркетинга и системы управления маркетингом в целях обеспечения более высокого уровня реализации маркетинга называется

[Акулич И.Л. Маркетинг: Практикум: Учеб.пособие/ И.Л.Акулич. – Мн.: Выш.шк.,2011, с.]

Задание 1.2. Определите, является ложным или верным каждое из приведенных ниже высказываний, ответив «да» в случае своего согласия с данным утверждением и «нет», если высказывание ошибочно.

1. Управление маркетингом предполагает реализацию всех функций управления, присущих управлению предприятием.

2. Стратегическое планирование не является функцией управления маркетингом.

3. Стратегическая маркетинговая программа составляется на 1 -2 года.

4. Многие предприятия, реализующие маркетинг, не имеют специально созданной службы управления маркетингом.

5. Наличие службы управления маркетингом на предприятии гарантирует его маркетинговую ориентацию.

6. На предприятии можно обеспечить более высокий статус службы управления маркетингом, подчинив ее непосредственно генеральному директору или его заместителю по маркетингу.

7. Если на должность директора по маркетингу назначен бывший директор по сбыту, то философия бизнеса на предприятии вряд ли претерпит существенные изменения; маркетингу, скорее всего, будет отведена роль поддержки продаж.

8. Определение и формулирование миссии предприятия является определяющим в обеспечении эффективной деятельности любого предприятия в рыночной экономике.

9. При составлении программного заявления предприятия не следует выяснять, кто является клиентом предприятия, какие потребности своих клиентов может удовлетворить предприятие.

10. Прежде чем сформулировать миссию предприятия, необходимо сформулировать его стратегические цели.

11. Обоснованное планирование помогает предприятию предвидеть изменения внутренней и внешней среды маркетинга и позволяет быть готовым к непредвиденным обстоятельствам, оперативно реагировать на них.

12. Хозяйственный портфель предприятия не содержит перечень всех производимых товаров и оказываемых услуг.

13. Разработанную маркетинговую стратегическую программу не следует корректировать и дорабатывать.

14. Покупатель покупает не мышеловку, а средство против мышей.

15. Освоив новые сегменты существующего рынка и **новые** географические рынки, предприятие решило, что оно диверсифицировало свою деятельность.

16. Пивоваренная компания «Балтика» стала владельцем контрольного пакета акций пивоваренного завода «Криница», осуществив тем самым горизонтальную интеграцию.

17. Парфюмерно-косметическая фирма выкупила шесть магазинов розничной торговли и организовала в них продажу **своих** изделий, реализовав **тем самым** прогрессивную интеграцию.

18. Наиболее простой структурой управления маркетингом является функциональная структура.

19. При построении структуры управления маркетингом не следует учитывать специфику производимой продукции, широту, полноту и глубину товарного ассортимента.

20. Организация маркетинга не предполагает установление прав и обязанностей сотрудников службы управления маркетингом.

21. Используя региональную структуру управления, предприятие создает благоприятные условия для учета местных особенностей покупателей и предлагает им товары, наиболее полно учитывающие их запросы и потребности.

22. Дублирование функций управления маркетингом присуще рыночной структуре.

23. Наиболее гибкой структурой управления маркетингом является матричная структура.

24. Если товарный ассортимент постоянно расширяется и возрастает число рынков, на которых работает предприятие, функциональная структура становится громоздкой, отдельным товарам и рынкам уделяется все меньше внимания.

25. Маркетинговый контроль предполагает анализ плана производства продукции и получаемой прибыли.

26. SWOT-анализ проводится при ревизии маркетинга.

27. На основе анализа доли рынка оценивается работа предприятия в сравнении с деятельностью его конкурентов.

28. Снижение доли рынка всегда является фактором недостаточно эффективной работы предприятия.

[Акулич И.Л. Маркетинг: Практикум: Учеб.пособие/ И.Л.Акулич. – Мн.: Выш.шк.,2011, с.]

Задание 1.3. Рассмотрите структуру управления маркетингом на БМЗ. Подумайте, какому из изученных Вами видов организационных структур она соответствует.

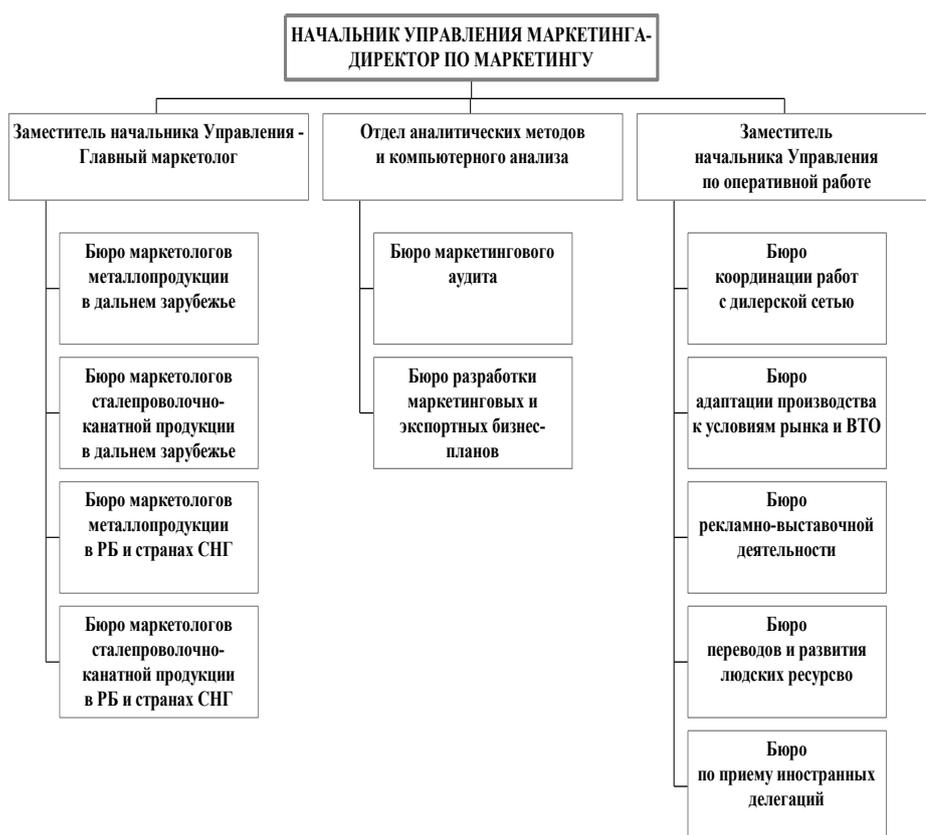


Рис.1.1. Организационная структура Управления маркетинга РУП «Белорусский металлургический завод»

Задание 1.4. На рисунке 1.2. представлена товарно-рыночная организация службы маркетинга.

Подумайте, к какому типу организации ее можно отнести. Каким образом осуществляется деятельность такого рода структур?

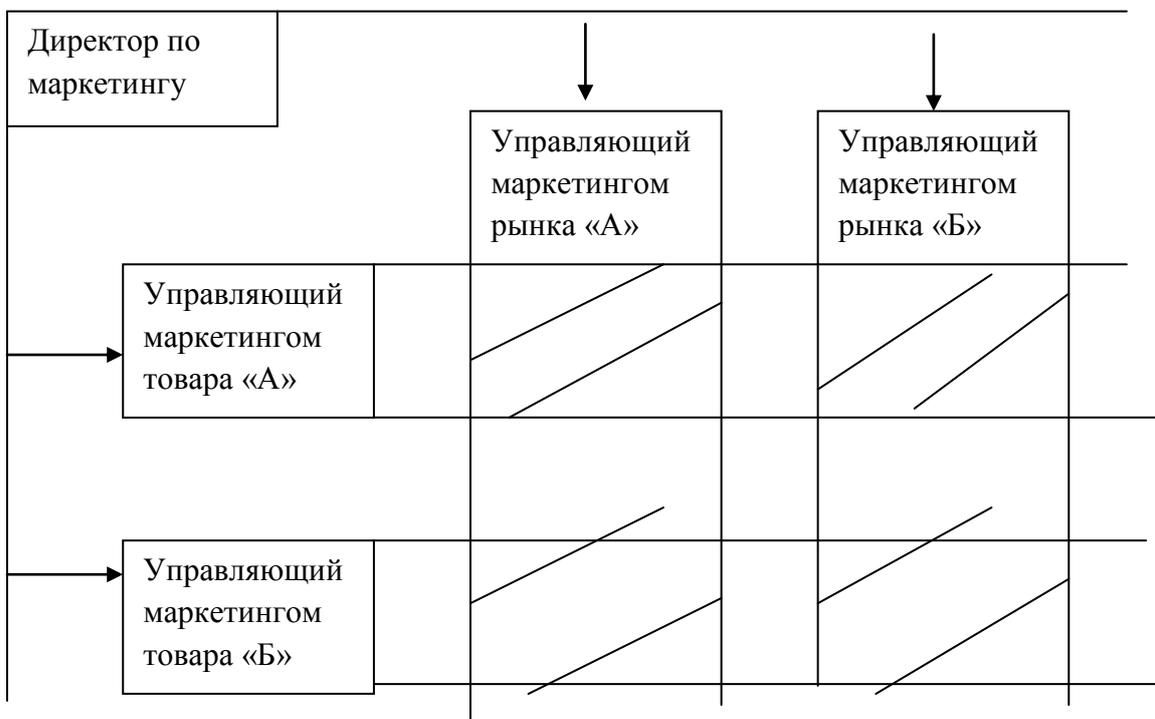
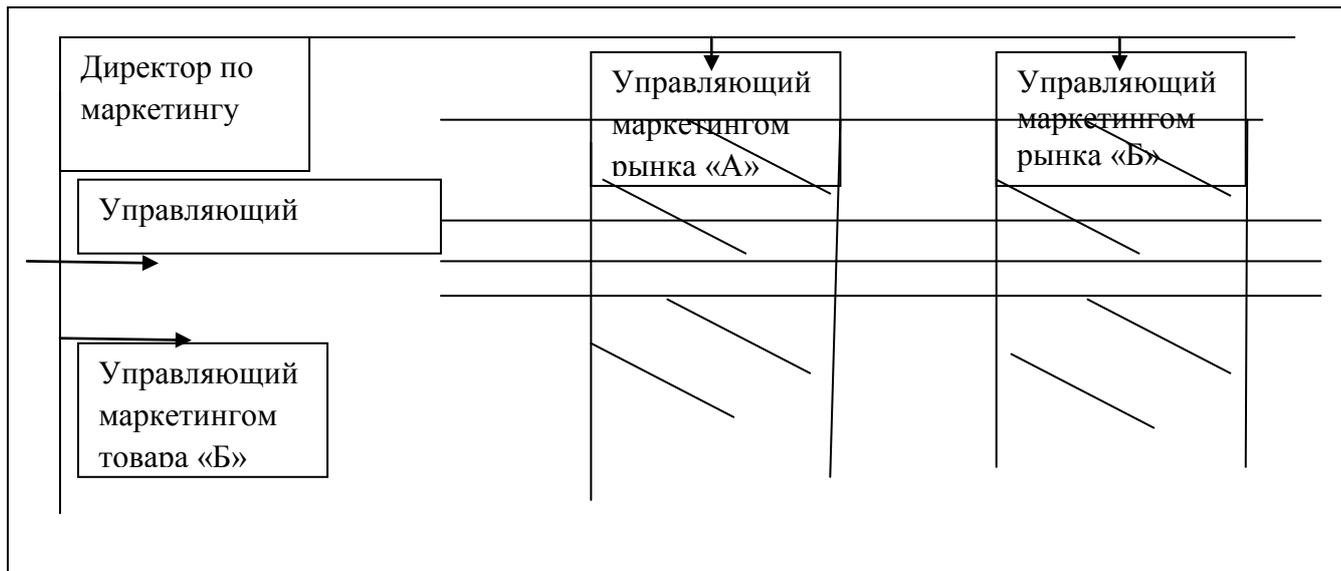


Рис. 1.2. Товарно-рыночная организация службы маркетинга

ЗАНЯТИЕ 2-3

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА

(4 часа)

Цель занятия: уяснить варианты построения организационных структур службы маркетинга

Вопросы для обсуждения

- 2.1. Система менеджмента качества и службы маркетинга
- 2.2. Эволюция службы маркетинга
- 2.3. Линейно-функциональная организационная структура службы маркетинга
- 2.4. Товарная организационная структура службы маркетинга
- 2.5. Рыночная организационная структура службы маркетинга
- 3.1. Матричная организационная структура службы маркетинга
- 3.2. Тестирование по теме 2

Методические указания для выполнения заданий

Для решения ситуаций следует повторить тему по курсу «Основы менеджмента» (Виды организационных структур управления) и прочитать тему 2 данного ЭУМК.

Задания для решения

Задание 2.1.

Изучите варианты организационных структур службы маркетинга (рис.2.1 - 2.5) на предприятии.

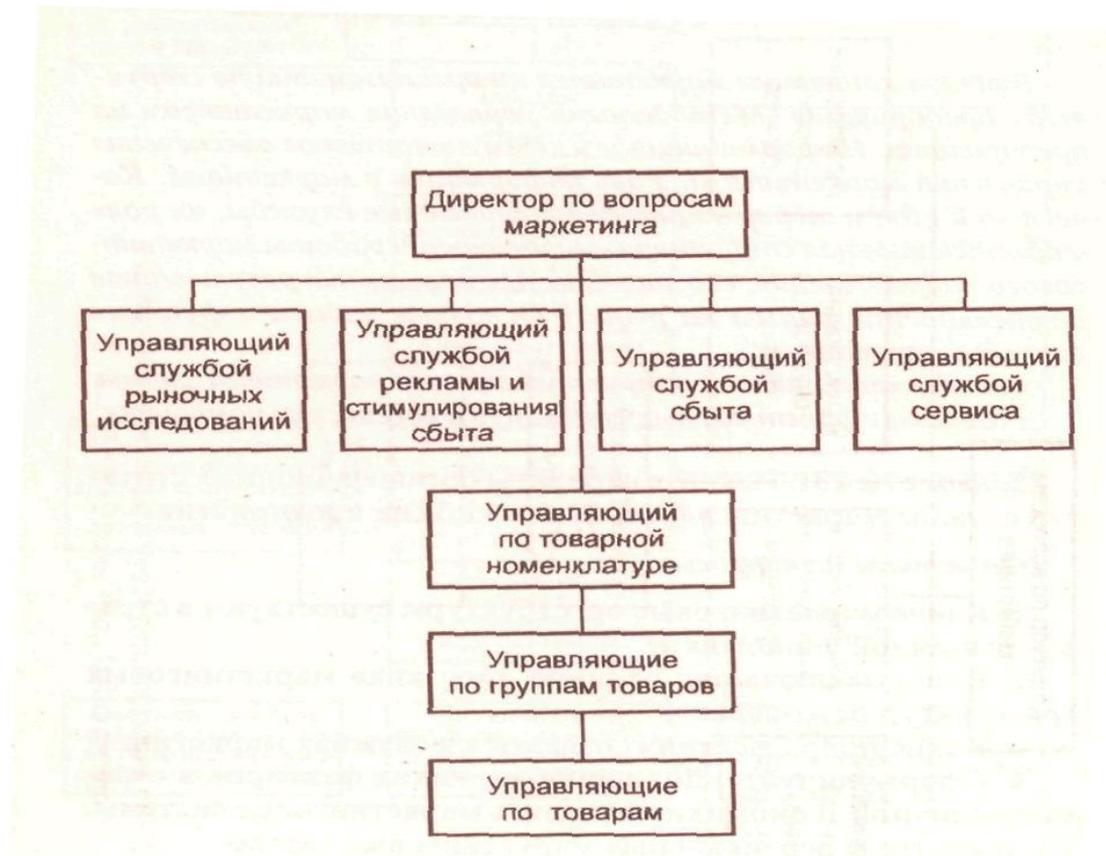


Рис.2.1. Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и товарам

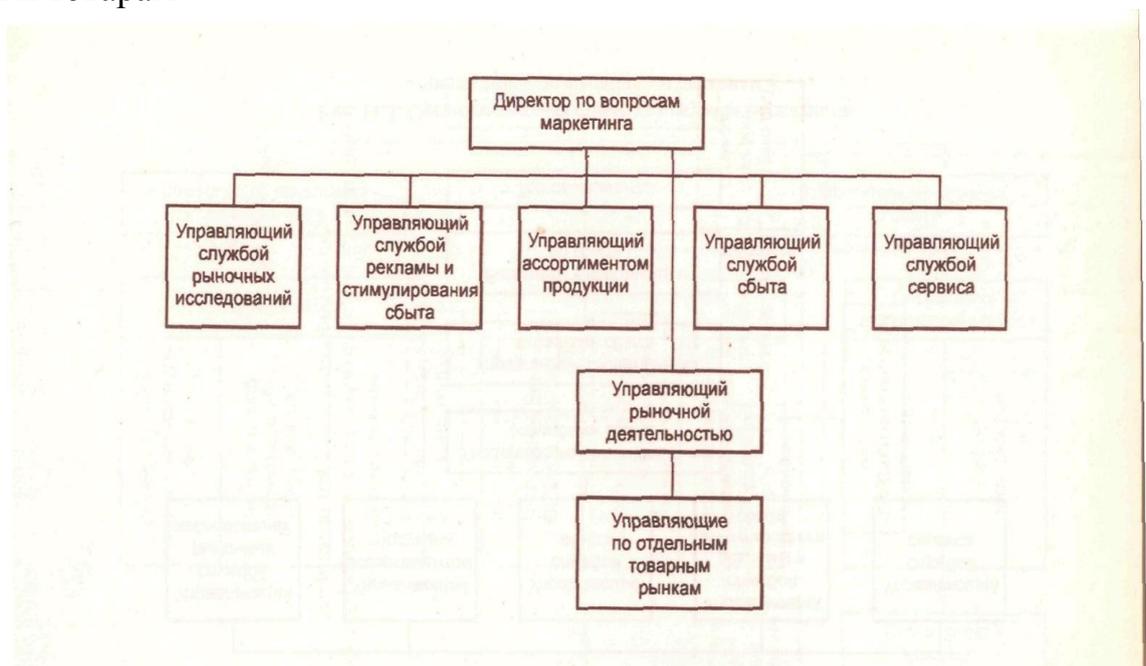


Рис.2.2. Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и рынкам

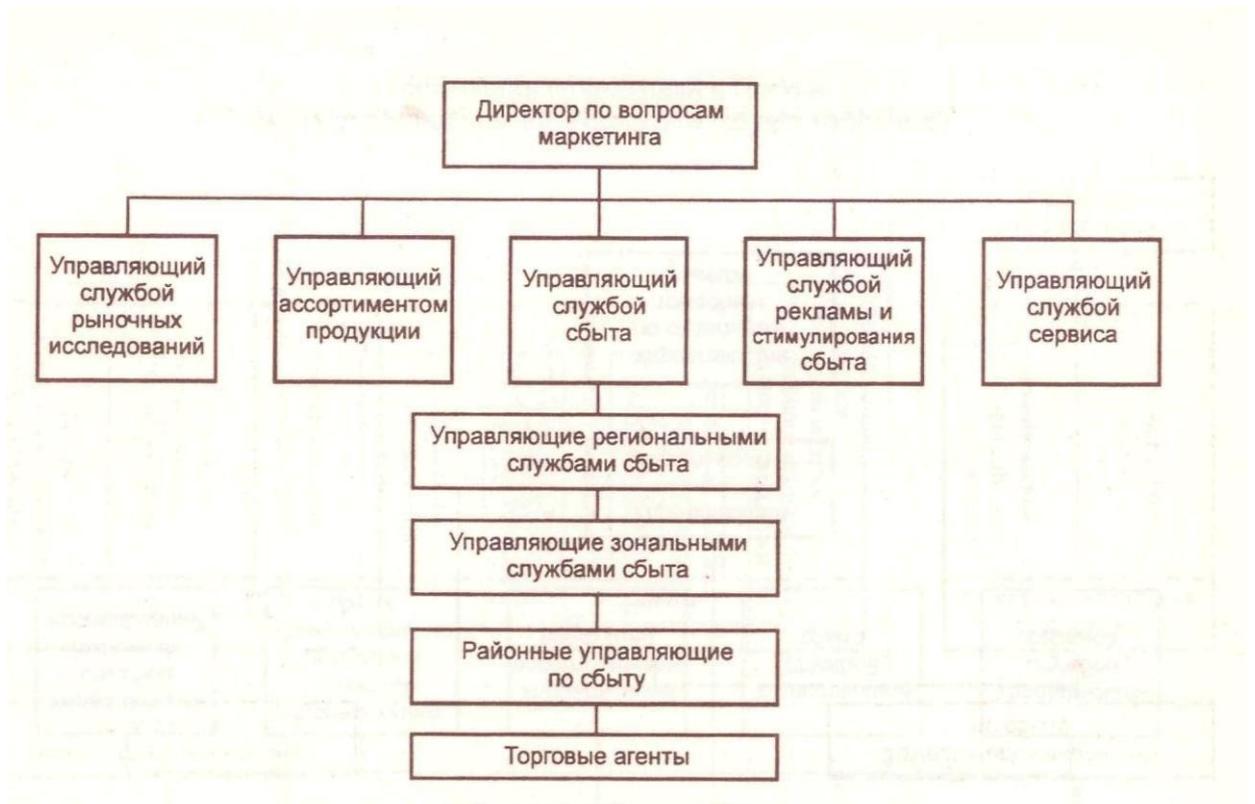


Рис.2.3. Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям и регионам

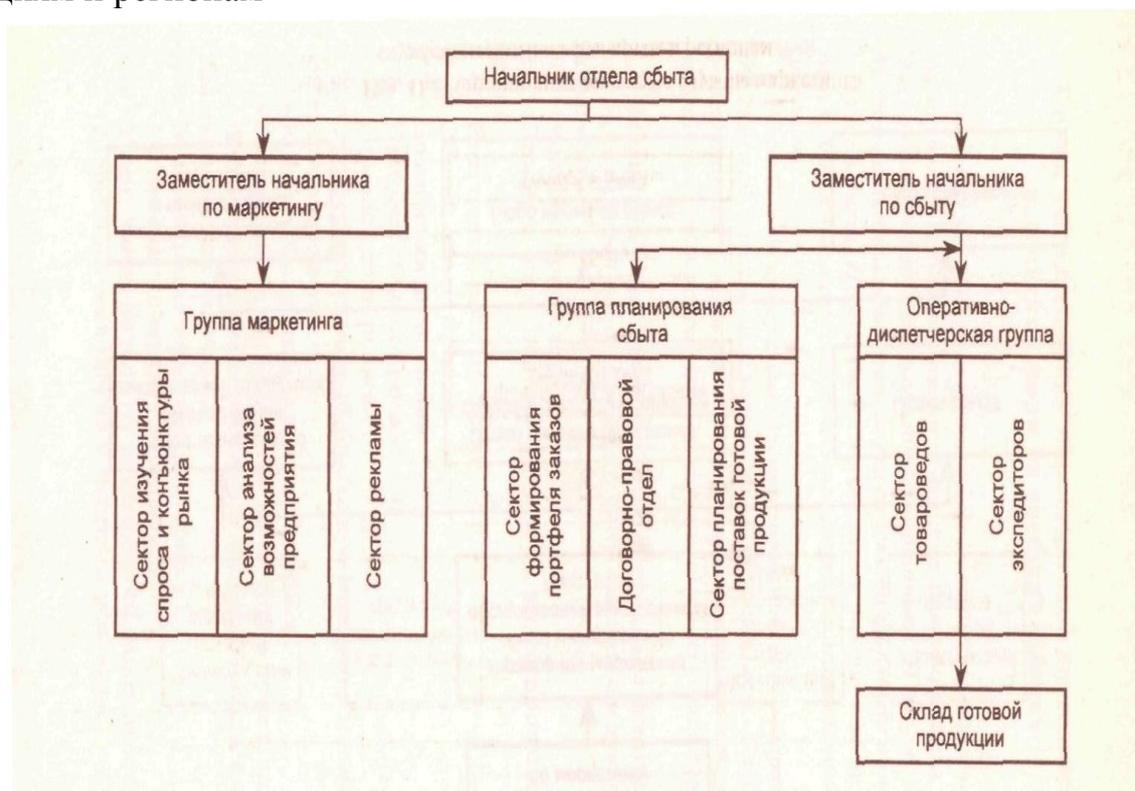


Рис.2.4. Организационная структура отдела сбыта с учетом маркетинговых функций

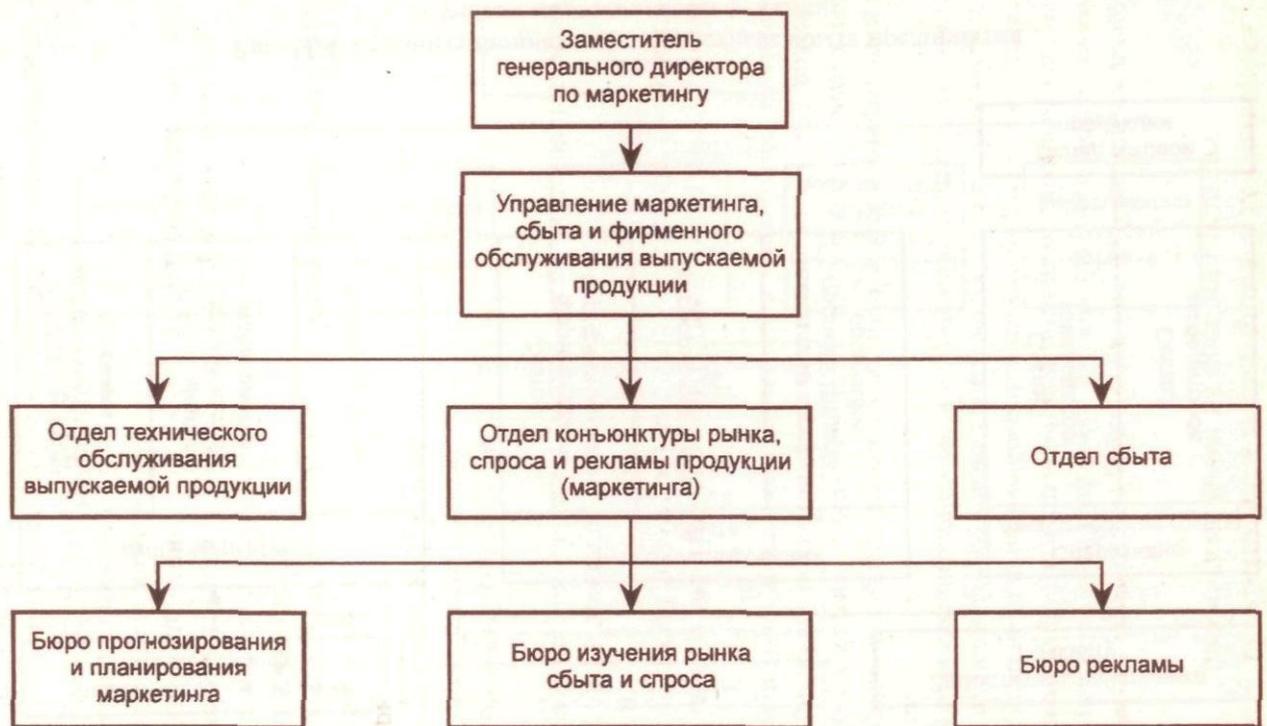


Рис.2.5. Организационная структура управления службой маркетинга для крупных предприятий

Ответьте на следующие вопросы.

1. Какие маркетинговые оргструктуры существуют в странах рыночной экономики?
2. В чем заключается отличие «жестких» маркетинговых оргструктур от «мягких»?
3. Какие подразделения создаются в службах маркетинга?
4. Сформулируйте, под влиянием каких факторов в странах рыночной экономики появились маркетинговые системы. Укажите типы вертикальных маркетинговых систем.
5. Какие преимущества есть у каждой структуры?
6. Каким отраслям соответствуют приведенные ниже структуры?
7. Имеются ли возможности и необходимость создания вертикальных маркетинговых систем в Республике Беларусь?
8. Назовите методы вертикальной интеграции, характерные для японской экономики, перечислите их достоинства.
9. Какие из методов вертикальной маркетинговой интеграции целесообразно применять в Республике Беларусь?
10. Определите, какая структура маркетингового подразделения является в данном примере самой устойчивой и эффективной.

[Уткин Э.А., Кочеткова А.И., Юликов Л.И. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Маркетинг». – М.; Финансы и статистика, 2006. – 192 с.]

Задание 3.1. Создание отдела маркетинга на предприятии. Директор предприятия «Телекон» поручил заведующему коммерческим отделом подготовить предложения по перестройке организационной структуры предприятия, ориентируя ее на маркетинг. Обсудив различные предложения с заведующим отделом кадров предприятия, главным бухгалтером, главным инженером, представителями трудового коллектива, заведующий коммерческим отделом подготовил четыре схемы, последовательно показывающие организационную перестройку управления предприятием. Они были представлены на совещании у директора.

Первая схема (рис.3.1) показывает такую структуру, в которой служба реализации поддерживает связи с клиентами. На этом этапе возникли сложности из-за

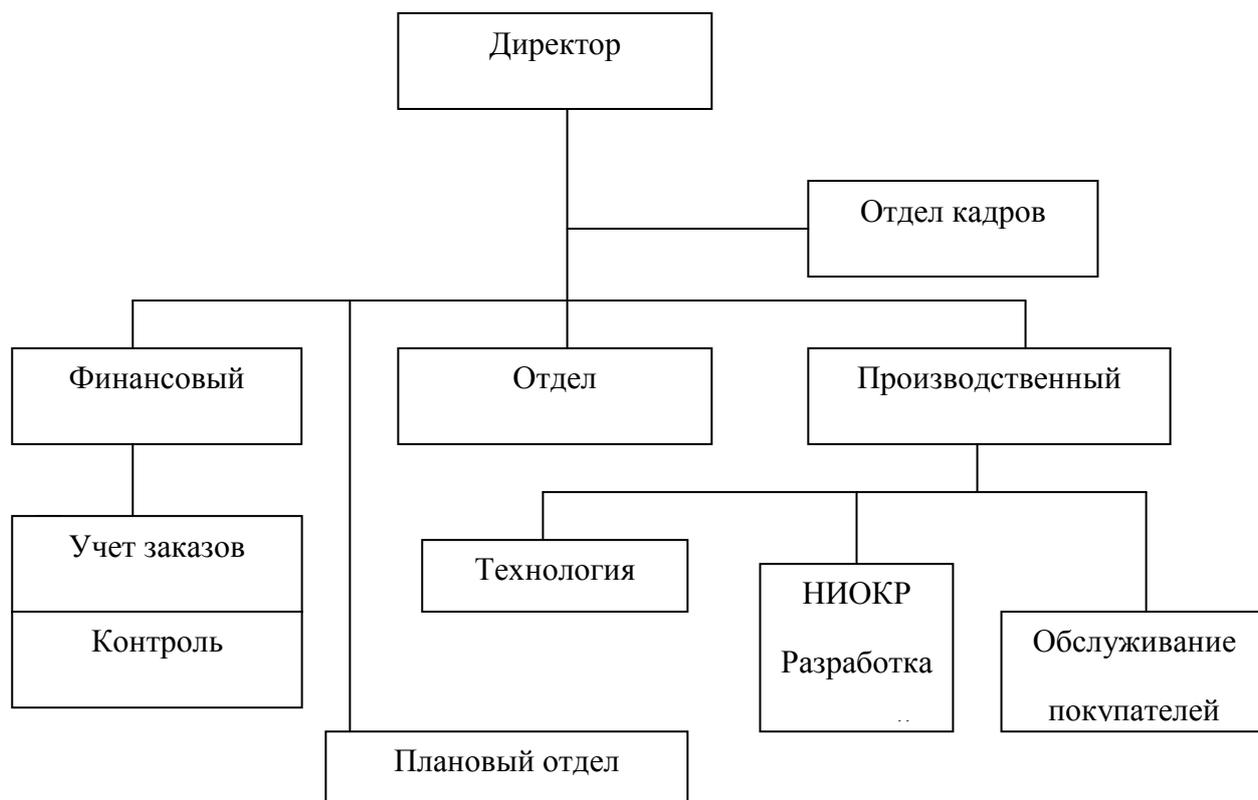


Рисунок 3.1. Формирование структуры, ориентированной на маркетинг



Рисунок 3.2. Первая реорганизация структуры



Рисунок 3.3. Вторая реорганизация структуры

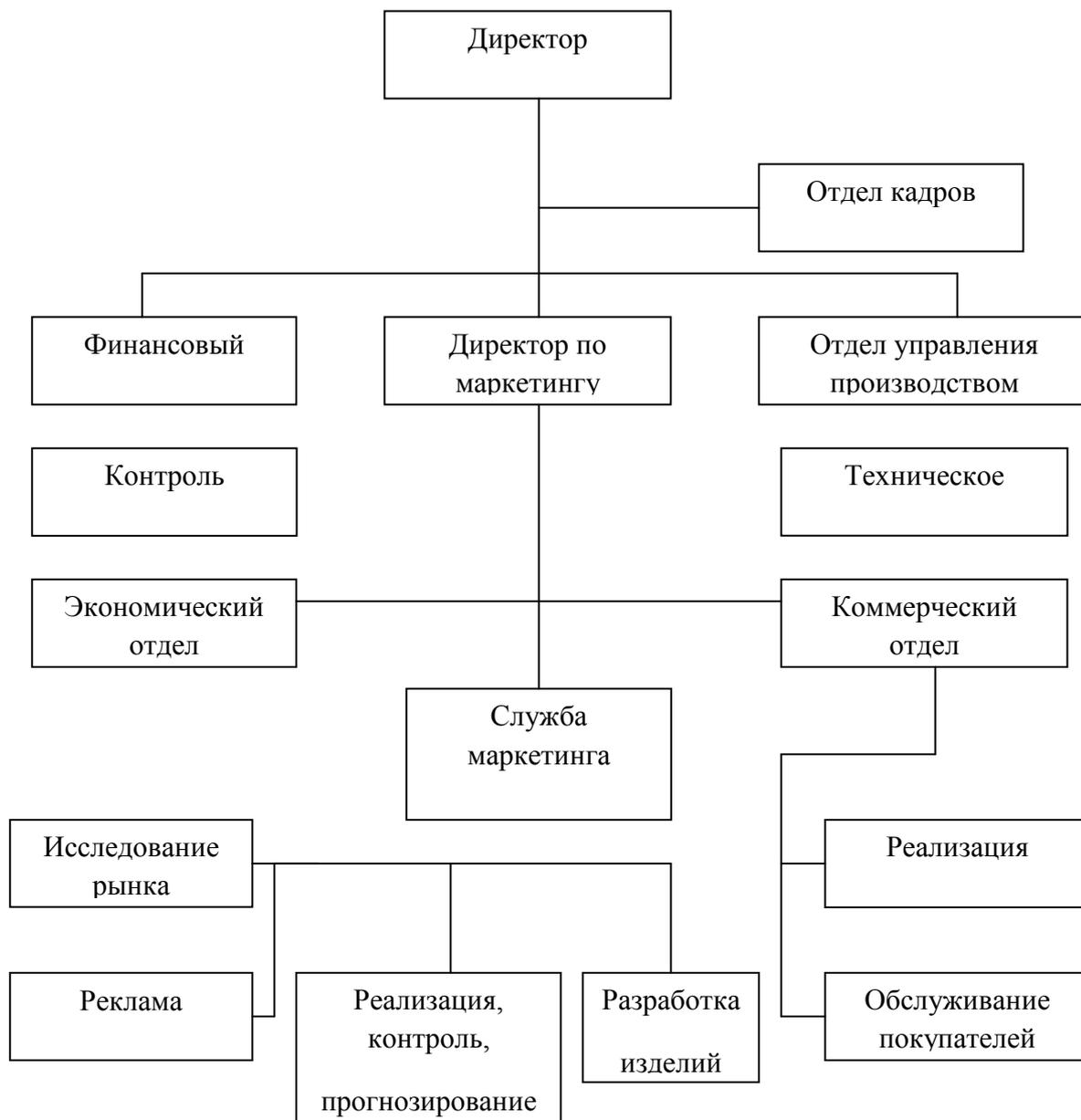


Рис.3.4. Предлагаемая форма организации структуры

координации, поскольку не было непосредственной связи между держателями заказов, продавцами и обслуживающими покупателей структурами. Эти отделы были введены под единое управление в структуре на второй схеме (рис.3.2). Рис.3.3 иллюстрирует современную организационную структуру предприятия, а рис. 3.4 – схему управления, предлагаемую к построению. Здесь каждым отдельным направлением ведает руководитель, но работу всех их координирует директор по маркетингу. Ответственность директора по маркетингу вначале распространялась, прежде всего, на сбыт. Затем в его функции постепенно вошло обеспечение задач, которые связаны с реализацией. Поэтому его функциональные обязанности правильнее было бы сформулировать как обеспечение маркетинговой деятельности, а не реализации товаров.

На совещании заведующий коммерческим отделом отметил, что требуемые изменения структуры управления не очень значительны. Директор одобрил

изложенные соображения, отметив, что маркетинг является принципом управления, который ориентирован на учет требований покупателей и потребителей, и что эти требования должны направлять каждый шаг предприятия, включая и планирование, и определение целей по достижению определенной прибыли.

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего прочего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на образование прибыли. Заведующий коммерческим отделом на протяжении многих лет продавал изделия на основе концепции маркетинга. Но теперь ему уже не придется делать свою работу, испытывая сопротивление всех или некоторых. Важнейшее нововведение – это добровольное и полное содействие каждого работника предприятия.

Главному инженеру показалось, что это замечание относится к нему. Было похоже на то, что снова начинается многолетний спор о приоритете маркетинга или производства. «Если бы производство на нашем предприятии не было бы достаточно хорошо организовано для того, чтобы с малыми затратами выпускать изделия хорошего качества, - заявил он, - тогда не было бы маркетинга». Но заведующий коммерческим отделом не включился в никуда не ведущую дискуссию. Кроме того, их отношения к маркетингу различались лишь в области определений. Поэтому он сказал, что главный инженер в своем высказывании удивительно точно обрисовал свою задачу в рамках концепции маркетинга.

Затем речь пошла о выборе новых руководителей.

Круг обязанностей директора по маркетингу по сути не представляет собой чего-то нового, это лишь изменение названия должности заведующего отдела кадров, анализ ситуации, проведенной заведующим коммерческим отделом, производит хорошее впечатление.

Чувствуется, что он не только понимает концепцию маркетинга, но и обладает предприимчивостью, с помощью которой мог бы направить деятельность предприятия на реализацию этой концепции. Он и до этого фактически исполнял обязанности директора по маркетингу, поэтому целесообразно назначить его на эту должность.

Следующий шаг – выбор руководителей службы маркетинга и коммерческого отдела. Было решено сначала поискать таких людей на своем предприятии и лишь в крайнем случае обратиться к посторонним.

Вопросы к заданию.

1. Проанализируйте организационные структуры предприятия, представленные на совещании у директора. В чем их слабые и сильные стороны?
2. Какова роль директора по маркетингу в деятельности предприятия и круг его обязанностей?
3. Как можно оценить предпринятые руководством «Телеком» шаги по организационной перестройке предприятия?

ЗАНЯТИЕ 4-5

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ (4 часа)

Цель занятия: изучить этапы организационного проектирования маркетинга и закрепить теоретические знания решением ситуаций

Вопросы для обсуждения

- 4.1. Этапы создания маркетингово-ориентированного предприятия
- 4.2. Принципы проектирования маркетинговой структуры
- 4.3. Этапы организационного проектирования маркетинга
- 4.4. Положение о службе маркетинга на предприятии: задачи, функции, права, ответственность
- 5.1 Статус, функции, обязанности и права руководителя маркетинга
- 5.2. Возможные структурные подразделения в службе маркетинга. Их основные функции и задачи
- 5.3. Специалисты в службе маркетинга. Их функции и задачи
- 5.4 Тестирование по теме 4

Методические указания для выполнения заданий

Для решения ситуационных заданий необходимо изучить тему 3 данного ЭУМКД, а также посмотреть по ресурсам Интернет информацию о типовых положениях по службе маркетинга и ее отдельных специалистов.

Для выполнения задания 5.1 Вам необходимо вспомнить материал по курсовой работе, которую Вы выполнили в пятом семестре.

Задания для решения

Задание 4.1. Торговая фирма «ТК Маркет» создала службу управления маркетингом и решила, что наиболее обоснованной является структура управления маркетингом, указанная на рис. 4.1.

Проанализируйте структуру управления маркетингом фирмы «ТК Маркет», выявите ее преимущества и недостатки и сделайте свои предложения по ее дальнейшему развитию.

[[Акулич И.Л. Маркетинг: Практикум: Учеб.пособие/ И.Л.Акулич. – Мн.: Выш.шк.,2011, с.]

]



Рис. 4.1. Структура управления маркетингом фирмы «ТК Маркет»

Задание 4.2. Акционерное общество «Керамин» является одним из крупнейших производителей керамической продукции и строительных материалов. Основными ассортиментными группами предприятия являются:

- плитки керамические для внутренней облицовки стен;
- плитки керамические для полов;
- плитка для полов «Грес»;
- плитки фризové;
- изделия санитарные керамические;
- кирпич керамический;
- наборы изразцов для каминов;
- декоративные изделия.

Керамическая плитка - один из самых популярных строительных материалов, существующих на мировом рынке. Помимо керамической плитки на мировом рынке большой популярностью пользуется каменная плитка (включая мрамор и гранит) - будучи очень прочной, она используется в отделке фасадов домов и пола. Однако каменная плитка не является действительно товаром-заменителем для керамической, так как последняя представляет собой традиционный строительный материал и применяется в гораздо большем размере.

Какие стратегические хозяйственные подразделения вы можете выделить? Какие соотношения между стратегическими хозяйственными подразделениями наиболее приемлемы? Как следует СХП развиваться в будущем?

[Акулич И.Л. Маркетинг: Практикум: Учеб.пособие/ И.Л.Акулич. – Мн.: Выш.шк.,2011, с.]

Задание 4.3. Маркетинговая деятельность на рынке хлористого калия

Одним из крупных поставщиков калийных удобрений на мировом рынке является производственное объединение «Беларуськалий». Оно было создано в 1975 г. на базе Белорусского калийного комбината «Беларуськалий». Существование последнего было обусловлено открытием в 1949 г. Старобинского месторождения калийных руд, расположенного в 130 км южнее города Минска. Запасов калийных удобрений достаточно для их эксплуатации в течении нескольких десятилетий.

В состав ПО «Беларуськалий» входит четыре рудоуправления, относящиеся к основному производству по добыче и переработке калийной руды, а также соответствующие централизованные вспомогательные подразделения, обслуживающие основное производство. В свою очередь в состав рудоуправления входит рудник, добывающий руду, сильвинитовая обогатительная фабрика, обеспечивающая переработку калийной руды и осуществляющая отгрузку готовой продукции.

В общем объеме мирового производства калия ПО «Беларуськалий» принадлежит примерно 13,5 %. На нем имеется около 16 % мировых производственных мощностей и на его долю приходится примерно 13,0 % мирового объема экспорта. По объемам экспорта ПО «Беларуськалий» занимает третье место после предприятий Канады и России. Несмотря на определенные успехи, достигнутые ПО «Беларуськалий», имеются определенные трудности в его деятельности. В частности, существуют проблемы с оплатой поставок калия в страны СНГ, оставляет желать лучшего состояние используемого оборудования. Необходимо также развивать товарный ассортимент продукции.

Негативное влияние на деятельность ПО «Беларуськалий» оказывает и возросшая географическая удаленность предприятия от основных рынков продаж калия. За последние годы потребление калийных удобрений в сельском хозяйстве СНГ и стран Восточной Европы сократилось с 10 до 2 млн тонн. Как следствие уменьшилось использование основных производственных мощностей. Степень использования последних достигает лишь 90 %.

Вся выпускаемая продукция ПО «Беларуськалий» сертифицирована Госстандартом Республики Беларусь, на все виды продукции имеются удостоверения гигиенической регистрации. Все виды продукции могут быть проданы как соответствующие требованиям стандартов, так и требованиям конкретных контрактов. Продукция ПО «Беларуськалий» сертифицирована на соответствие международным стандартам ИСО серии 9000.

В 1993 г. продукция ПО «Беларуськалий» удостоена «Золотой звезды качества», а в 1996 г. - «Бриллиантовой звезды качества». В 1997 г. объединение получило приз «Арка Европы качества и совершенства».

ПО «Беларуськалий» осуществляет постоянный контроль за качеством поставляемой продукции, обеспечивая четкое выполнение условий контрактов по всем оговоренным в них пунктам.

ПО «Беларуськалий» разработало свой товарный знак, информирующий потребителя о его производителях и символизирующих стабильность качественных характеристик и свойств выпускаемой продукции.

Товарный знак представляет изометрическое изображение кристаллов - камня плодородия сильвина (темный цвет) и галита (светлый цвет), расположенных в центре и окруженных по периметру полем, олицетворяющим тесную связь с живой природой и экологическую чистоту продукции. Колос, выходящий из кристаллов, символизирует применение продукции в качестве удобрений. В нижней части знака - горизонтальная надпись на английском языке, обозначающая название предприятия.

Состояние мирового рынка хлористого калия

Промышленное производство хлористого калия возможно на базе больших месторождений калийных солей и требует значительных капиталовложений. Эти факторы обусловили производство хлористого калия лишь в 13 странах. 83 страны мира, включая и 7 производящих стран, зависят от импорта. Крупнейшими поставщиками на мировой рынок калийных удобрений являются шесть стран - Канада, Германия, Россия, Беларусь, Иордания и Израиль. На Канаду совместно с Россией и Беларусью приходится около 69 % общего объема производства калия. В то же время, если производственные мощности России и Беларуси в их мировой величине составляют примерно 34 %, на долю мирового экспорта приходится около 27 % (Беларусь 13,4 %) В целом же доля отдельных стран в поставках калия на основные рынки в начале XXI века характеризовалась данными, приведенными в табл. 4.1.

Таблица 4.1 Доля основных производителей калия на отдельных рынках

Рынок	Поставщики (доля в %)					
	Канада	Россия, Беларусь	Германия	Израиль	Иордания	Франция, Великобритания,
Западная Европа	6	12	43	15	4	20
Центральная Европа	-	82	18	-	-	-
Китай	37	51	3	5	4	-
Индия	2	49	9	20	20	-
Бразилия	32	31	22	14	1	-
Юго-Восточная Азия	48	31	6	4	11	-

Ежегодно более 80 % выпускающей продукции ПО «Беларуськалий» поставляет на экспорт, используя для этого железнодорожный, автомобильный, речной и морской транспорт. Транспортировка продукции объединения осуществляется через торговые морские порты, расположенные на Балтийском и Черном морях.

Экспортом продукции в ПО «Беларуськалий» занимается дочерняя фирма «Маркетинг». В основу распределения продукции положено создание одноканальной системы продаж.

Анализируя рынок калия, можно сделать вывод, что он характеризуется высокой динамичностью, обусловленной такими факторами, как:

- значительное превышение мировых производственных мощностей над

фактическим потреблением;

- спрос на хлористый калий носит сезонный характер и в значительной степени зависит от сезона и погодных условий;

- основными потребителями хлористого калия являются сельскохозяйственные предприятия, платежеспособность которых низка во всем мире, так как у них возможность расчетов появляется после реализации сельскохозяйственной продукции. Расчеты между продавцом и покупателем, как правило, осуществляются на условиях отсрочки платежей от 60 до 390 дней;

- в большинстве стран покупательная способность зависит от предоставления государственных субсидий;

- следует исключить поставку на внешний рынок хлористого калия по демпинговым ценам;

- необходимо иметь отлаженную систему товародвижения;

- сократить до минимума риски, связанные с продажей на всех этапах.

Указанные факторы определяют необходимость постоянного исследования рыночных тенденций, чтобы вовремя отреагировать и приспособиться к изменениям внешней среды.

Позиционирование хлористого калия

Большинство производителей калия стремятся экспортировать столько продукции, сколько им позволяют производственные мощности. В целом же в общем объеме производства около 80 % приходится на экспорт. Эта цифра имеет место и для АО «Беларуськалий», предприятиями России (АО «Уралкалий» и АО «Сильвинит») экспортируется примерно 85 % всего производимого хлористого калия.

Рынок калия поделен между странами. Крупными производителями и поставщиками калия на мировой рынок являются: фирма «Potash Corporation of Saskatchewan» (Канада), фирма «Kali und Salz AG» (Германия), АО «Уралкалий» и АО «Сильвинит» (Россия), ПО «Беларуськалий» (Беларусь).

Конкурентоспособность поставщиков калия в значительной степени определяется их географическим положением, а именно: близостью к рынкам его потребления.

Конкурентами на территории бывшего СССР для ПО «Беларуськалий» являются АО «Уралкалий» и АО «Сильвинит». Последние являются частными акционерными предприятиями. Благодаря наличию довольно дешевых отечественных энергоресурсов, значительной доли горношахтного и технологического оборудования их продукция имеет более низкую себестоимость.

Основным конкурентом ПО «Беларуськалий» является АО «Уралкалий», которое имеет преимущества по запасам, производственным мощностям, цене. Однако ПО «Беларуськалий» производит продукцию более высокого качества, имеющую более высокий имидж.

В целом же, анализируя положение ПО «Беларуськалий» на рынке хлористого калия с использованием матрицы Мак-Кинси, можно сделать вывод, что для него наиболее подходящей стратегией развития является «удержание позиций и отслеживание развития отрасли».

Ценовая политика на рынке хлористого калия

На внутреннем рынке цена хлористого калия определяется на основе использования затратных методов и включает расходы на транспортировку.

На внешнем рынке при определении базовой цены используется метод текущих цен. К базовой цене, установленной указанным методом, могут быть добавлены транспортные расходы и страховка.

При этом стабильность рынка обеспечивается только за счет взвешенного и скоординированного подхода основных поставщиков, которые согласовывают свою политику с учетом конъюнктуры цен мирового рынка. Последнее может быть достигнуто путем создания жестко контролируемой одноканальной системы продаж, которая и действует на международном рынке хлористого калия.

Какие риски?

С переходом к рыночной экономике предприятиям не всегда удастся во время перестроиться и адаптироваться в сложившейся ситуации. В результате они могут иметь значительные убытки. Чтобы их исключить, необходимо в деятельности предприятия учитывать риски и давать им оценку. Для предприятий, изготавливающих хлористый калий, следует учитывать:

- коммерческие риски. Они обусловлены прежде всего транспортировкой продукции на дальние расстояния;
- политические риски. Такие риски в основном обусловлены возможными забастовками как в горнодобывающей отрасли, так и в смежных с ней отраслях;
- горные риски. Данные риски обусловлены спецификой добывающих предприятий.

Объективные критерии риска носят констатационный характер, их следует принимать за данное, с чем следует считаться. Нужно проводить различие между объективными условиями риска, к которым можно адаптироваться, и факторами риска, поддающимися в известных пределах маркетинговому воздействию.

Основные тенденции развития рынка хлористого калия

Хлористый калий в своем жизненном цикле уже давно достиг уровня зрелости. В связи с этим усилия его производителей в первую очередь направлены на обеспечение более высокого уровня рентабельности, что находит свое выражение в отдельных акциях, направленных на отвоевывание отдельных позиций у своих конкурентов.

Вместе с тем хлористый калий в будущем сохранится одним из основных удобрений. При этом основная тенденция увеличения спроса будет определяться все возрастающей потребностью на гранулированные калийные удобрения и новые, более эффективные калий содержащие удобрения. Высокая стоимость таких специальных удобрений будет компенсироваться низким их расходом и высокой эффективностью. Специальные удобрения будут пользоваться повышенным спросом в системах фертигации, уходе за травяными покрытиями стадионов, площадок для игры в гольф, газонов. Использование калия как компонента сложных и смешанных удобрений будет интенсивно расти. Вместе с тем возможно некоторое уменьшение объемов производства хлористого калия ВО Франции, Великобритании и Германии. Наряду с положительными факторами, определяющими возможность дальнейшего увеличения объемов производства хлористого калия, следует учитывать, что существуют определенные тенденции снижения его мирового потребления. Если последнее будет продолжаться, то оно приведет к дальнейшему

увеличению дисбаланса между спросом на мировом рынке калия и его потреблением, что усилит конкуренцию за рынки продаж. В свете сказанного ответьте на следующие вопросы.

Ответьте на следующие вопросы

1. Какова миссия ПО «Беларуськалий»?
2. Какие цели деятельности ПО «Беларуськалий»?
3. Какие формы сотрудничества ПО «Беларуськалий» возможны с АО «Уралкалий» и ОА «Сильвинит», а также с другими основными производителями хлористого калия?
4. Какая стратегия развития ПО «Беларуськалий» является наиболее приемлемой и почему?
5. Какие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы имеет ПО «Беларуськалий»?
6. Каким образом следует организовать маркетинговую деятельность на ПО «Беларуськалий»?

[Акулич И.Л. Маркетинг: Практикум: Учеб.пособие/ И.Л.Акулич. – Мн.: Выш.шк.,2011, с.]

Задание 5.1. В пятом семестре Вы писали курсовую работу по дисциплине «Маркетинг». Ответьте на нижеследующие вопросы, используя материал по курсовой работе, если необходимо – проведите дополнительные исследования

Как следует трактовать и рассматривать управление маркетингом на вашем предприятии?

1. Какая основная цель деятельности вашего предприятия, и какое должно быть дерево целей в данном случае?
2. Постройте организационную структуру управления данного предприятия и выделите в нем управление маркетингом
3. Какие стратегические хозяйственные подразделения можно выделить на предприятии?
4. Какова миссия предприятия?
5. Каковы базовые стратегии роста?
6. Какой должна быть стратегическая программа предприятия?
7. Как можно определить оптимальный портфель предприятия?
8. Каким должен быть план маркетинга?
9. Какая структура управления маркетингом является наиболее приемлемой?
10. Как следует организовать маркетинг?
11. Как необходимо осуществлять контроль за деятельностью предприятия и реализацией маркетинга?

ЗАНЯТИЕ 6

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ В СЛУЖБЕ МАРКЕТИНГА

Цель занятия: научиться в процессе управления выделять функции основные и второстепенные с целью дальнейшего делегирования полномочий

Вопросы для обсуждения

1. Место и роль подразделений в организационной структуре
2. Определение обязанностей и полномочий
3. Делегирование полномочий, централизация и децентрализация
4. Координация деятельности
5. Тестирование по теме 4

Методические указания для выполнения заданий

Для решения ситуационных задач по данной теме Вам необходимо прочитать тему 5 данного ЭУМКД, а также вспомнить материал по курсу «Маркетинг» в разделе «Теоретические основы маркетинга»

Задания для решения

Задание 6.1. Ответьте на нижеследующие утверждения по принципу «Верно/Неверно». Обоснуйте Ваше принятое решение

1. Основным маркетинговым параметром, управление которым обеспечивает достижение маркетинговых целей фирмы, является спрос.
2. Структура маркетинговой службы должна быть наиболее простой: чем проще структура, при прочих равных условиях, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех.
3. Число функций, ответственность за выполнение которых можно возложить на одного специалиста, может быть большим в зависимости оттого, сколько товаров в его ведении.
4. Функциональную организацию службы маркетинга применяют крупные фирмы, производящие товары, уникальные по техническим характеристикам.
5. Как правило, управление маркетингом осуществляется пол руководством высшего звена управления фирмой.
6. Если служащие фирмы полагают, что маркетинг - одна из форм организации деятельности фирмы, то можно считать, что фирма достигла современного уровня маркетинга.
7. Конечной целью функционирования маркетинговых служб является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности фирмы законам существования и развития рынка.
8. Работники службы маркетинга фирмы, оторванные от производственных и функциональных подразделений фирмы, склонны формулировать нереалистические

задачи, отвечающие требованиям теории маркетинга, но далекие от хозяйственной практики.

9. Маркетинговые структуры не зависят от размера ресурсов фирмы, специфики выпускаемой продукции и рынков, от сложившейся структуры управления фирмой.

10. Отделы маркетинга на отечественных предприятиях в настоящее время выполняют весьма ограниченный круг маркетинговых функций, так как структура их, по существу, еще не сложилась.

11. В данный период развития рыночных отношений на отечественных предприятиях целесообразно формировать группы маркетинга в составе отдела сбыта; они выполняли бы наиболее важные маркетинговые функции.

12. Важнейшей функцией отдела маркетинга является координирование деятельности других отделов фирмы (производственного, финансового и т.д.) в отношении потребителей, маркетинговых приоритетов.

Задание 6.2. Укажите, какие из приведенных высказываний относятся к преимуществам товарно-функциональной организационной структуры управления маркетингом, какие - к недостаткам:

- 1) управляющий может быстро реагировать на требования рынка;
- 2) товарная организация часто требует больших затрат. Однако вскоре в структуре появляются управляющие, ответственные и за менее важный товар, каждый имеет свой штат помощников;
- 3) управляющий, ответственный за товар, не наделен полномочиями, которые соответствовали бы его деятельности;
- 4) легче выделять способных сотрудников, так как они привлекаются к участию во всех сферах оперативной маркетинговой деятельности;
- 5) управляющий, занимающийся определенным товаром, имеет возможность координировать различные маркетинговые затраты по этому товару;
- 6) у сотрудников товарных подразделений существуют двойные линии подчинения: своим непосредственным руководителям и руководителям функциональных маркетинговых служб;
- 7) в поле зрения управляющего постоянно находятся все модели товара, как пользующиеся повышенным спросом, так и менее популярные у покупателя.

Задание 6.3. Задание 6.3-6.6 взяты из [Алексеев В.А., Савруков Н.Т., Савруков А.Н. Практикум по маркетингу: задачи, тесты, ситуации, деловые игры, упражнения, задания. – СПб.: Политехника, 2008, с.70-77

]Заполните блок-схему, имея ее элементы (рис. 6.1):

- 1) программное обеспечение;
- 2) планирование маркетинга;
- 3) программные средства;
- 4) генеральный управляющий;
- 5) поддержка программных средств;
- 6) централизованные заказы;
- 7) продажа в Центральной части страны;
- 8) региональный маркетинг;

- 9) помощник;
- 10) поддержка продаж;
- 11) планирование и администрирование;
- 12) продуктивный маркетинг;
- 13) поддержка технических средств;
- 14) технический;
- 15) маркетинговые коммуникации;
- 16) общие вопросы;
- 17) финансовый;
- 18) продажа в западной части страны;
- 19) трудовые ресурсы и общие вопросы;
- 20) продажа в восточной части страны.

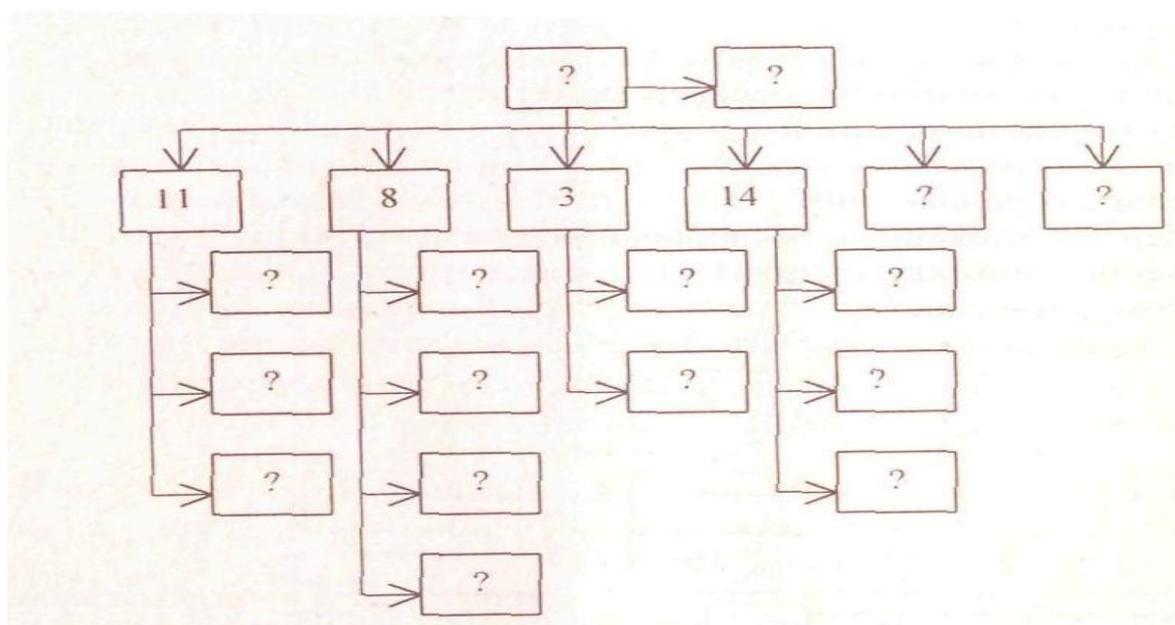


Рис. 6.1. Блок-схема «Организация управления маркетингом в фирме»

Задание 6.3. Составьте блок-схему «Организация управления маркетингом в фирме», имея следующие элементы:

- 1) совет директоров подконтрольной компании №2;
- 2) специалисты компании по отдельным продуктам;
- 3) совет директоров компании учредителя;
- 4) совет директоров подконтрольной компании №1;
- 5) функциональный штаб компании.

Задание 6.4. Составьте блок-схему, имея следующие элементы (рис. 6.2):

- 1) полимеры;
- 2) административные услуги;
- 3) штаб корпорации;
- 4) наблюдательный совет;
- 5) химия для сельского хозяйства и дома;

- 6) централизованная инженерная деятельность;
- 7) региональные группы;
- 8) медикаменты;
- 9) управление персоналом;
- 10) природоохранные мероприятия;
- 11) фотокинопродукция;
- 12) органическая химия;
- 13) совет управляющих;
- 14) централизованные исследования и разработки;
- 15) неорганическая химия;
- 16) комитеты совета.

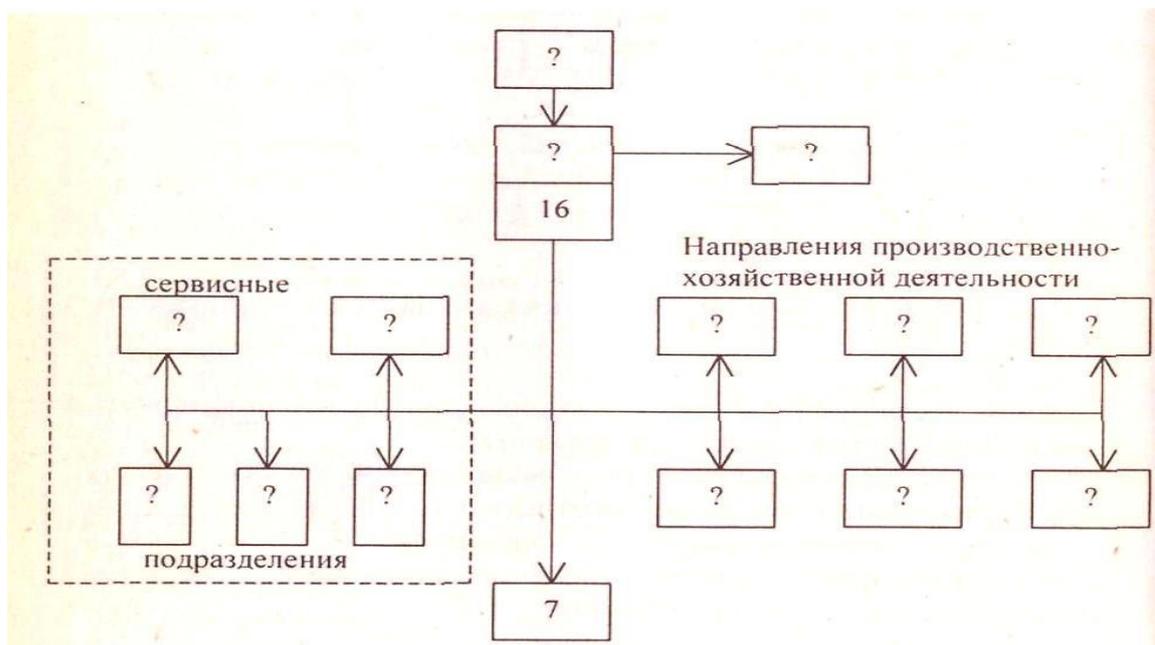


Рис. 6.2. Блок-схема «Организация управления маркетингом в фирме»

Задание 6.5. Составьте блок-схему, имея следующие элементы (рис. 6.3):

- 1) региональный управляющий в Иркутске;
- 2) технический отдел;
- 3) финансовый отдел;
- 4) совет директоров;
- 5) региональный управляющий в Нижнем Новгороде;
- 6) региональный управляющий в Туле;
- 7) отдел управления продуктами и маркетинговыми услугами;
- 8) региональный управляющий в Самаре;
- 9) исполнительный комитет;
- 10) отдел управления персоналом;
- 11) региональный управляющий в Петрозаводске;
- 12) отдел исследований и разработок;
- 13) юридические услуги по разработке продуктовой марки.

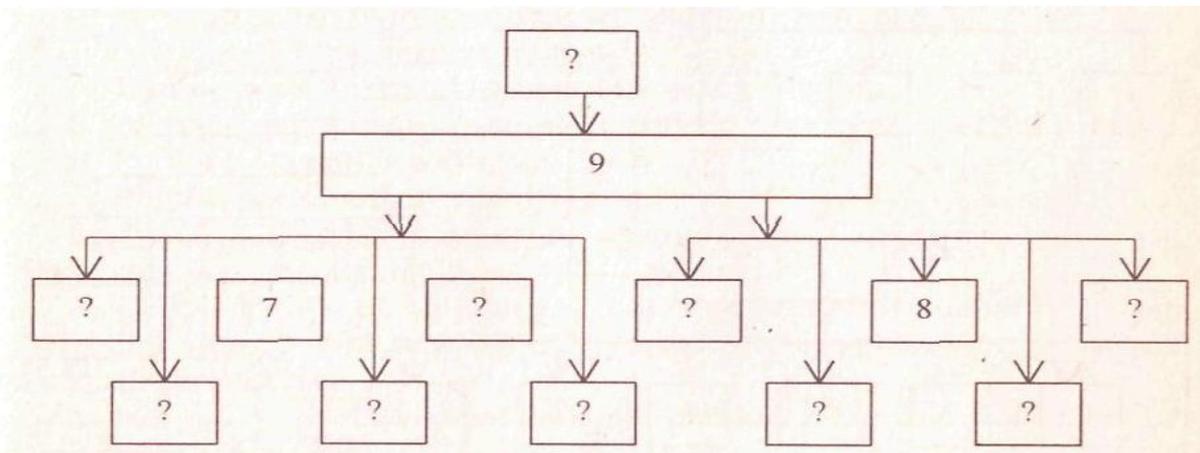


Рис. 6.3. Блок-схема «Распределение задач, прав и ответственности в фирме»

Задание 6.6. Составьте блок-схему, имея следующие элементы (рис. 6.4):

- 1) руководитель маркетинговых сервисных служб;
- 2) администрация;
- 3) спиртные напитки;
- 4) отдел управления продуктами и маркетинговых услуг;
- 5) услуги потребителям;
- 6) реклама и стимулирование продаж;
- 7) коммерческий секретариат;
- 8) молочные продукты;
- 9) упаковка;
- 10) советник по маркетингу;
- 11) детское и диетическое питание;
- 12) исследование маркетинга;
- 13) графические и печатные работы;
- 14) маркетинговые коммуникации
- 15) замороженный продукт;
- 16) услуги в области подбора персонала по сбыту и организации торговли.

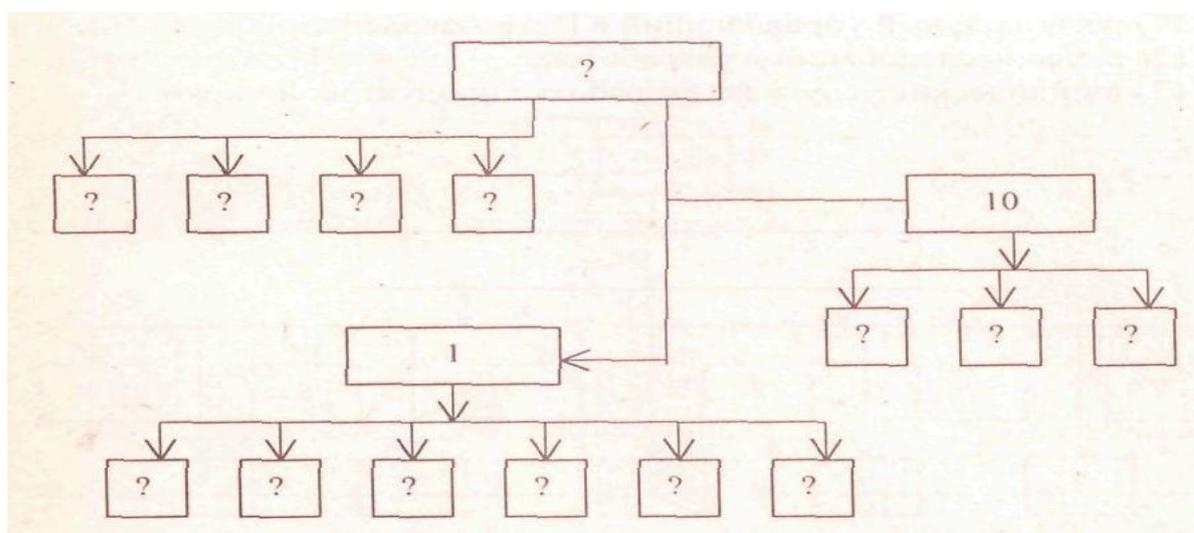


Рис. 6.4. Блок-схема распределения задач, прав и ответственности в системе управления фирмой

ЗАНЯТИЕ 7 ВЗАИМОСВЯЗЬ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА С ОСТАЛЬНЫМИ ОТДЕЛАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель занятия: уяснить проблемы, возникающие при взаимодействии специалистов предприятия в тех случаях, когда предприятие не полностью использует концепцию маркетинга

Вопросы для обсуждения

1. Место службы маркетинга в общей организационной структуре управления предприятием
2. Проблемы, возникающие при организации и функционировании службы маркетинга
3. Пути решения конфликтных ситуаций при взаимодействии службы маркетинга с другими функциональными подразделениями

Методические указания для выполнения заданий

Для решения предлагаемых ситуационных задач следует прочитать главу 5 данного ЭУМКД, а также Ф.Котлер. Маркетинг менеджмент / Пер с англ. СПб.: Издательство Питер (или любое другое издательство и год издания), главу 24 «Организация, внедрение, оценка и контроль маркетинговой деятельности».

Задания для решения

Задание 7.1. На совещании у коммерческого директора завода радиодеталей обсуждался проект Положения о вновь организуемой службе маркетинга. Представлял проект только что принятый на работу руководитель службы Кравченко. Главный оппонент - начальник отдела сбыта Федоровский заявил в весьма резком тоне:

- Да, с заказами стало трудно. И поэтому, разумеется, отдел сбыта очень заинтересован в том, чтобы коллеги - маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. Но вот насколько реальна эта помощь?

Отдел сбыта уже взял в свой штат двух маркетологов, и они очень неплохо справлялись с порученным им делом. Всем известен успех наших эквалайзеров на рынке. Мы и впредь планировали вести маркетинговую работу по товарам широкого потребления. Теперь наших работников начинают растаскивать по другим службам, но дело даже не в этом.

Главная маркетинговая проблема для нашего завода — сбыт основной продукции - радиодеталей. А как раз эту продукцию ни новый руководитель господин Кравченко, ни его сотрудники не знают. Между тем всем известно, что главное в маркетинге - это хороший товар. А наши маркетологи, как раз товар и не знают.

Служба маркетинга собирается, по новому Положению, всем давать рекомендации - и что производить, и какую цену назначать. А за сбыт, между

прочим, отвечаю я. И все здесь знают, что я за него отвечать умею. Значит, у меня должно быть доверие к их рекомендациям! А как я могу доверять непрофессионалам?

Посмотрел я их «анкеты потребителей», «схемы позиционирования», «матрицы построения стратегий». Что сказать? Выглядит красиво и для диссертаций, конечно, сойдет или для статей в научных журналах. Но кто эти таблицы и диссертации заполнять будет, кто эти «баллы значимости» расставит? Нас от этой работы уволят, иначе ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией.

Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле - всему голова, так ведь там действительно профессионалы

работают и товар свой знают «от и до». Нам же по нашей бедности расплыться и дублировать силы и работу незачем. А наших сотрудников мы и в своем отделе в обиду не дадим, работа найдется, да и объяснить, если надо будет, технические вопросы — не проблема.

В общем, отдел сбыта считает, что сейчас новая служба, в том виде, как она задумана по Положению, ничего позитивного заводу не даст.

Как это было

На заводе радиодеталей, выпускавшем в основном военную продукцию — микросхемы, три года назад возникла группа маркетинга товаров народного потребления. Она входила в состав отдела сбыта и состояла из двух человек, Волкова и Эйбоженко — энтузиастов, совмещавших основную работу с вечерним обучением в школе международного бизнеса и маркетинга.

Группа сумела проявить себя. По ее предложению в одном из цехов было расширено производство эквалайзеров — важного компонента для бытовых аудиосистем высокого качества. Объем продаж эквалайзеров увеличивался очень быстро.

На учебе сотрудники группы познакомились с Кравченко и его коллегой, которые очень хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований и считали, что при доверии к ним со стороны администрации дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Самостоятельность они поставили условием перехода на завод.

С их приходом год назад группа маркетинга выделилась в самостоятельный отдел, подчиненный напрямую коммерческому директору завода. Ему же подчинялся также разросшийся отдел сбыта.

Возглавивший отдел маркетинга Кравченко предложил структурировать отдел по функциональному принципу, аргументируя это необходимостью резкого повышения уровня профессионализма маркетинговой деятельности. Пришедшему с ним коллеге он поручил вести исследовательско-аналитическую группу, сам предполагал заняться рекламной работой, а на Волкова и Эйбоженко возлагались ценовая политика и логистика.

Проблемы сбыта при этом оставались за действующим отделом сбыта, которым командовал популярный в администрации Федоровский. Такое разделение полномочий, как считал Кравченко, позволяло надеяться обойтись без конфликтов со старожилками завода. Этот подход был заложен в подготовленном маркетологами проекте Положения о службе маркетинга на заводе.

Однако проект не прошел именно из-за жесткой позиции руководства отдела сбыта.

В результате конфликта вновь прибывшие маркетологи уволились, а остальные вновь стали сотрудниками отдела сбыта.

Вопросы и задания

1. Какие основания для расширения группы маркетинга существовали у руководства завода? Какие основания видите вы для этого?

2. В чем состоят и насколько оправданы амбиции новых сотрудников? Чем эти амбиции могли бы быть уравновешены?

3. В чем суть конфликта и каковы его причины?

4. Насколько отвечает сложившейся кадровой ситуации и потребностям завода предложенная в проекте Положения функциональная организационная структура отдела маркетинга? Насколько реалистичны и перспективны были предложения нового руководителя отдела маркетинга? В чем его ошибки?

5. Какими организационными мерами можно было бы руководству завода предотвратить конфликт? Как направить энергию конфликта в конструктивном направлении?

[Панкрухин А.П. Маркетинг-практикум: ситуационные задания, кейсы, тесты. – М.: Институт международного права и экономики им.А.С.Грибоедова, 2006, с. 104-106]

Задание 7.2. Дополните таблицу 7.1.

Таблица 7.1. Организационные конфликты между отделом маркетинга и другими отделами

Отдел	Интересы отдела	Интересы отдела маркетинга
Конструкторский отдел	Простые исследования, качество «как получится», выполнение функциональных характеристик	Прикладные исследования, качество «как надо», характеристики, необходимые рынку
Отдел разработок	Длительное время разработки, несколько моделей, стандартные компоненты	...
Отдел снабжения	Узкий спектр закупаемых товаров, стандартные компоненты, стоимость материалов, выгодные размеры партий, редкие закупки	Широкий спектр продуктов, нестандартные компоненты, качество материала, крупные партии, немедленные закупки по мере необходимости
Производственный отдел	...	Короткий производственный цикл, кратковременная работа с большим числом моделей, частые изменения моделей, заказы подстраивать под потребителя, эстетичный внешний вид, жесткий контроль качества
Финансовый отдел	Строго рациональный подход к расходам, цены должны покрывать издержки, жесткие и быстрые бюджеты	...
Бухгалтерия	Стандартные сделки, мало отчетов	Специальные условия и скидки, много отчетов

Юридический отдел	Типовые договоры,
Планово-экономический отдел	Стабильное штатное расписание,

Источник [Ф.Котлер. Маркетинг менеджмент / Пер с англ. СПб.: Издательство Питер, 1999г. С. 820]