

**ФГБОУ ВПО «ТАМБОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

На правах рукописи

Гучетль Рузана Гиссовна

**УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (маркетинг)**

**Диссертация на соискание учёной степени кандидата
экономических наук**

**Научный руководитель:
доктор экономических наук,
доцент Р. Р. Толстяков**

Краснодар – 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
1.1. МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	15
1.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА	27
1.3. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-СРЕДЫ, ОБУСЛОВЛИВАЮЩАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	47
2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ	
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	70
2.1. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГА	70
2.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	84
2.3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, БАЗИРУЮЩАЯСЯ НА СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	95
3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ	
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	110
3.1. ДИНАМИКА, ФАКТОРЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ	110
3.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ РЫНКА (С АПРОБАЦИЕЙ АВТОРСКОГО ПОДХОДА)	124

3.3. РЕЗЕРВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	152
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	175

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях жесткой конкуренции, а также быстро изменяющейся ситуации на современном рынке маркетинг выступает важнейшей подсистемой общего менеджмента, направленной на удовлетворение потребностей и формирование лояльности покупателей. Зачастую руководители предприятий считают, что результаты маркетинговой деятельности невозможно измерить в конкретных показателях, и отдел маркетинга рассматривают как затратный. Многие факторы обосновывают значимость оценки и повышения результативности маркетинговой деятельности на предприятии. К таким факторам относятся: быстрые изменения в окружающей среде, новые запросы потребителей, возрастание конкуренции, появление новых технологий, изменение человеческих ресурсов, развитие информационных ресурсов и т.д.

В настоящее время методы повышения и оценки результативности маркетинговой деятельности представлены преимущественно в теории и не имеют достаточного эмпирического обоснования. Адаптация к динамичным изменениям рынка и выбор оптимальной стратегии развития на основе повышения результативности маркетинговой деятельности выступают сегодня центральной проблемой для российских предприятий.

Продукция российских предприятий кондитерской промышленности является одной из важнейших составляющих питания населения. Эффективность функционирования предприятий данной отрасли напрямую зависит от маркетинговой деятельности, осуществляемой в условиях растущей конкуренции на кондитерском рынке. Поэтому в настоящее время существует острая необходимость в управлении результативностью маркетинговой деятельности как ключевого элемента стратегического менеджмента организаций кондитерской промышленности, что делает данное исследование актуальным и востребованным.

Разработка методики управления результативностью маркетинговой деятельности в контексте общего управления на основе системы сбалансирован-

ных показателей с учетом бизнес-ориентации компании позволит решать оперативные и стратегические маркетинговые цели и задачи посредством точечной реализации маркетинговых функций. Использование системы сбалансированных показателей при оценке и повышении результативности маркетинговой деятельности формализует концепцию клиентоориентированности в стратегических целях предприятия как ключевую идею, реализуемую персоналом на различных уровнях, через систему показателей, связанных со стратегическими целями компании.

Сказанное актуализирует тему диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Сегодня теоретически разработан и практически реализуется многоаспектный подход к определению понятия результативности маркетинговой деятельности в управлении предприятием. При этом применяемые методы, с одной стороны, взаимоисключают друг друга, с другой – не поддаются точной оценке с позиции реализации стратегических целей.

Основополагающей идеей представленного исследования служит создание комплексного подхода, обеспечивающего оценку и повышение результативности маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей с учетом факторов внешней и внутренней среды, бизнес-ориентации компании, а также совершенствование предприятия, повышение конкурентоспособности организации в целом, что позволит исключить указанные противоречия.

Изучением формирования маркетинговой деятельности предприятия занимались зарубежные ученые, среди которых Т. Амблер, И. Ансофф, Б. Берман, Е. Дихтль, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Х. Хершген, Дж. Эванс.

Значительный вклад в исследование различных подходов к формированию маркетинга на предприятии внесли отечественные ученые Г.Л. Багиев, Л.А. Данченко, А.В. Коротков, А.П. Панкрухин, И.М. Синяева, В.И. Тинякова, Р.А. Фатхутдинов и др. В работах этих авторов рассматри-

вались, в частности, ключевые понятия маркетинговой деятельности, проблемы формирования оптимальной системы управления маркетингом.

Среди отечественных и зарубежных ученых, обосновавших теоретические и методические научные подходы в области управления маркетинговой деятельностью, Т. Амблер, Т.П. Данько, А.И. Малыхина, М.Б. Щепакин, Е.Д. Щетинина, Р.А. Щинова и др. Результативность и эффективность маркетинговой деятельности предприятия рассматривались многими отечественными и зарубежными учеными, такими как Е.П. Голубков, П. Дойль, Р.С. Каплан, О.В. Китова, Н.К. Моисеева, Д.П. Нортон, О.К. Ойнер, И.В. Пономаренко, А. Прайснер, Б.А. Соловьев и др.

Исследования отечественных и зарубежных ученых имеют большое теоретическое и практическое значение. Несмотря на широту представленных исследований, очевидна необходимость дальнейшего изучения и развития теоретических и методических положений, практического опыта, имеющегося в данной области.

Актуальность проблемы и недостаточная научная разработанность в области управления результативностью маркетинговой деятельности, отдельных его аспектов предопределили цель и задачи исследования.

Цель исследования – теоретически обосновать и разработать методические и практические рекомендации по оценке, управлению и поиску резервов повышения результативности маркетинговой деятельности предприятия.

Достижение указанной цели потребовало решения следующих **задач**:

- систематизировать научные взгляды на содержание понятия «результативность маркетинга» в контексте сопряженного с ним понятия «эффективность маркетинга»;
- исследовать зарубежный и отечественный опыт методических и практических подходов к оценке результативности маркетинга;
- обосновать необходимость дифференцированного подхода к оценке результативности маркетинговой деятельности предприятий;

- разработать методику управления результативностью маркетинговой деятельности, реализующую дифференцированный подход посредством системы сбалансированных показателей;
- адаптировать методику управления результативностью маркетинга применительно к специфике предприятий кондитерской промышленности;
- произвести оценку и выявить резервы совершенствования предложенной методики с помощью системы “Farout”.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК (экономические науки). Область исследования соответствует п. 9.3 «Управление маркетинговой деятельностью, направления и формы организации маркетинга и их адаптация к изменяющимся рыночным условиям в экономике России и на глобальных рынках» в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг.

Объект исследования – маркетинговая деятельность в контексте стратегического управления предприятиями широкой сферы деятельности.

Предмет исследования – процесс управления результативностью маркетинга, основанный на использовании системы сбалансированных показателей.

Теоретической основой диссертационной работы послужили фундаментальные и прикладные научные разработки отечественных, а также зарубежных ученых-экономистов и маркетологов, посвященные проблемам оценки результативности маркетинга в структуре управления предприятием, нормативные документы и законодательные акты РФ, материалы специальных периодических изданий, научная литература.

Инструментарий и методический аппарат исследования. Для решения поставленных в работе задач применялись следующие методы: структурно-функциональный анализ, кластерный анализ, объектно ориентированный подход, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, традиционные методы сравнения и обобщения, а также системный ме-

тод, методы исторического и логического подхода, метод экспертных оценок, методы маркетинговых исследований и анализа маркетинговой деятельности.

Информационно-эмпирическая база построена на авторских исследованиях, публикациях периодической печати, материалах научно-практических конференций, интернет-ресурсах, данных бухгалтерского, управленческого учета исследуемых предприятий, а также на научных разработках отечественных и зарубежных ученых.

Рабочая гипотеза исследования заключается в научном предположении о необходимости единого подхода к стратегическому управлению и управлению маркетинговой деятельностью, которое целесообразно осуществлять на основе системы сбалансированных показателей, адаптированных под задачи маркетинга, вытекающие из общей бизнес-ориентации предприятия.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту

1. Анализ понятий «эффективность» и «результативность маркетинга» позволяет сделать вывод об отсутствии единого системного подхода к данным дефинициям. Наблюдается пересечение трактовок и замещение одного понятия другим. Кроме того, наряду с раскрытой проблематикой оценки результативности стратегического управления и оценкой экономической результативности отдельных экономических процессов, результативность маркетинговой деятельности рассматривается поверхностно, сквозь призму общего менеджмента. В связи с этим актуализируется необходимость систематизации и дополнения категориально-понятийного аппарата рассматриваемой предметной области.

2. Существующие разработки по оценке результативности и повышению эффективности деятельности предприятий в большей степени носят универсальный характер и не учитывают специфики маркетинговой деятельности. Среди наиболее известных подходов и моделей, которые можно адаптировать к оценке результативности маркетинга, следует выделить: аудит маркетинга; модель экономической добавленной стоимости;

модель Европейского фонда управления качеством; анализ запланированных и выполненных маркетинговых мероприятий; определение удовлетворенности заинтересованных лиц; выявление соответствий требованиям нормативных документов; оценка затрат на маркетинг; нормативная модель; контекстуальная модель, система сбалансированных показателей. Детальный анализ каждой модели показал, что для оценки результативности маркетинга как ключевой подсистемы стратегического управления целесообразно использование системы сбалансированных показателей.

3. По стратегическим показателям теоретически возможно разделение всего множества предприятий на три бизнес-ориентации (Product out, Market in, Invest in) вне зависимости от размеров и сферы деятельности. Данная концепция требует эмпирического подтверждения, что позволит выстроить взаимосвязь между теорией и практикой, определить специфику распределения предприятий по бизнес-ориентациям на уровне отдельно взятого региона, установить закономерности отраслевого распределения в соответствии со стратегическими целями и выявить потребность в реализации маркетинговых функций для той или иной стратегии.

4. Оценку результативности маркетинговой деятельности невозможно осуществить, предварительно не определив ключевые показатели маркетинга, связанные со стратегическими целями предприятия, обусловленными его бизнес-ориентацией с учетом динамики изменений внешней конъюнктуры, а также внутреннего состояния предприятия. С одной стороны, сформированная данным образом система сбалансированных показателей реализуется с помощью конкретных маркетинговых функций, выступающих элементами управления, с другой стороны, на ее основе рассчитывается интегральный показатель – аналог целевой функции, отражающий уровень достижения результата. Система сбалансированных показателей, положенная в основу методики, позволяет в полной мере реализовать маркетинг как подсистему стратегического управления.

5. Комплексное исследование рынка кондитерской промышленности позволит провести SWOT-анализ и выявить основные угрозы и возможности, проецирующиеся на региональный уровень рынка Тамбовской области. Маркетинговое исследование удовлетворенности потребителей даст возможность обосновать необходимость адаптации предложенной методики к управлению результативностью маркетинговой деятельности на областных предприятиях кондитерской промышленности как доминантному фактору успеха.

6. Система “Farout”, несмотря на удобство в использовании, не находит широкой практической реализации. Суть системы состоит в применении ограниченного числа общих основных признаков для анализа внедряемых методов, подходов и методик. Одной из причин невозможности внедрения “Farout” на отечественных предприятиях видится неспособность адаптации ограниченного количества базовых признаков к специфике инноваций. В связи с этим целесообразно, не нарушая общих принципов функционирования системы, расширить границы ее применимости посредством включения дополнительных признаков оценки, что позволит использовать ее для выявления резервов совершенствования авторской методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей.

Научная новизна диссертационного исследования в целом заключается в адаптации и модернизации инструментария стратегического управления применительно к маркетинговой деятельности предприятий широкого профиля, что позволило расширить теоретическую базу в области управления маркетингом, разработать методические и практические рекомендации по построению системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности с учетом бизнес-ориентации предприятия.

К наиболее существенным результатам, содержащим научную новизну, относятся следующие:

– сформулировано авторское определение результативности маркетинга, детерминируемое как уровень реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия, что развивает классическую идеологию (М. Альберт, Э.Дж. Долан, П. Друкер, М.Х. Мескон) результативности общих экономических систем; в отличие от существующих подходов, используемых в маркетинговой деятельности (О.В. Китова, О.К. Ойнер, С.С. Чернов и др.), определены границы терминов «эффективность» и «результативность», акцентируется внимание на необходимости декомпозиции маркетинговой деятельности на отдельные функции маркетинга, сопряженные с реализацией общей стратегии предприятия;

– предложена система показателей управления результативностью маркетинговой деятельности, учитывающая бизнес-ориентацию предприятия, в соответствии с которой оптимизируется комплекс маркетинговых функций, ориентированных на достижение стратегических целей с учетом имеющихся ресурсов, что в развитие существующего подхода (Р. Каплан, Д. Нортон) позволило расширить границы системы сбалансированных показателей: дополнительно к имеющимся перспективам (финансы, отношение с клиентами, бизнес-процессы, обучение и рост) используется динамично формирующийся на основе объектно ориентированной модели данных комплекс перспектив в зависимости от бизнес-ориентации предприятия (дистрибуция, продвижение, продукт, нематериальные активы, показатели капитализации, конкурентоспособность, стоимость бизнеса, инвестиционная привлекательность, персонал и др.);

– доказана необходимость применения дифференцированных показателей результативности маркетинга в зависимости от используемой стратегической бизнес-ориентации предприятия, что подтверждает теоретические исследования Т.А. Гайдаенко, А.А. Ильина и дополняет их в части выявления критериев сегментирования по бизнес-ориентациям (*Product out*: объем продаж, динамика изменения доли рынка, рентабельность продаж; *Market in*: по-

казатели капитализации, стоимость нематериальных активов, эффективность использования капитала; *Invest in*: финансовое положение, стоимость бизнеса, инвестиционная привлекательность) на основании кластерного анализа в компьютерной среде Statistical Package for the Social Sciences, определения базовых показателей результативности маркетинговой деятельности, ранжированных по 10-балльной шкале, для указанных бизнес-ориентаций;

– разработана методика управления результативностью маркетинговой деятельности, базирующаяся на системе сбалансированных показателей, включающая следующие этапы: определение целей, анализ маркетинговой деятельности предприятия, определение бизнес-ориентации предприятия, согласование стратегических целей с функциями маркетинга, формирование базы данных показателей, разработка системы сбалансированных показателей, расчет интегрального показателя реализации маркетинговой деятельности, оценка результативности маркетинга, рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности; использование методики позволяет получить интегральный показатель, отражающий уровень достижения стратегических результатов посредством маркетинговой деятельности с возможностью последующей декомпозиции по отдельным функциям маркетинга с целью повышения достигнутых результатов и оптимизации используемых ресурсов;

– формализована и апробирована предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности применительно к предприятиям кондитерской отрасли (на примере ОАО «КФ «ТАКФ»), в результате чего осуществлено позиционирование предприятия по составляющим: конкурентное преимущество, факторы стабильности обстановки, факторы промышленного потенциала, финансовое положение; определены согласно системе сбалансированных показателей ключевые перспективы и их содержание (продукт, отношение с клиентами, продвижение, дистрибуция); рассчитаны частные и общий интегральный показатели, определяющие уровень результативности маркетинговой деятельности, что позволило предложить ком-

плекс практических рекомендаций по повышению уровня результативности маркетинга;

– сформированы резервы совершенствования методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей с помощью системы “Farout”; в развитие научного подхода Б. Бенсуссана, К. Фляйшера к таким критериям, как ориентирование на будущее, точность, ресурсная эффективность, объективность, полезность, своевременность, добавлены следующие: полнота, целостность, совершенство, достижение целей, что позволило при достаточно высоко оцененной степени интеграции предложенной методики в структуру стратегического управления выявить резервы ее совершенствования.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в расширении теоретической базы данного направления исследования, приращении научных знаний в области управления результативностью маркетинговой деятельности предприятия на основе системы сбалансированных показателей.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования, теоретические положения, прикладные разработки и научно обоснованные выводы автора могут быть использованы в практической деятельности организаций кондитерской промышленности.

Предложенный в работе комплекс экономических и статистических моделей целесообразно использовать для оценки текущей результативности маркетинговой деятельности организации.

Рекомендации и выводы диссертационного исследования ориентированы на широкий круг специалистов, обеспечивающих повышение результативности маркетинга в управлении предприятием и эффективности хозяйственной деятельности кондитерских промышленных предприятий.

Апробация результатов исследования. Предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности промышленного предприятия внедрена на кондитерском предприятии ОАО «КФ «ТАКФ» (г.

Тамбов), а также одобрена ООО «Дорстрой» (г. Моршанск), что подтверждено справками о внедрении.

Использование результатов исследования на промышленных предприятиях позволяет повысить результативность маркетинговой деятельности, производительность, улучшить качество продукции и оказываемых услуг, усовершенствовать работу предприятия в целом.

Основные результаты работы обсуждались на международных конференциях в г. Пафосе (Кипр), Хургаде (Египет), Барселоне (Испания), Тамбове, Воронеже в 2010–2012 гг.

Концептуальные положения исследования использованы в учебном процессе Института экономики и качества жизни ФГБОУ ВПО «ТГТУ» для подготовки экономистов и маркетологов по специальности 080111.65 – Маркетинг, а также бакалавров по направлениям подготовки: 080100.62 – Экономика, 100100.62 – Сервис и магистров по направлению 080200.68 – Менеджмент, что подтверждается соответствующими справками.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 13 научных работ (в том числе 7 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ) общим объемом 9,9 п.л. (авт. – 6,5 п.л.).

Структура и содержание диссертации определены целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Аналитический материал содержит 63 рисунка и 23 таблицы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Развитие и функционирование экономики любых стран мира выступает механизмом взаимодействия множества факторов человеческой жизнедеятельности. Сегодня накоплен большой опыт эффективного существования рыночной экономики, в основе которого лежит развитие предпринимательства и свободной конкуренции. В условиях высокой конкуренции маркетинг играет ключевую роль в деятельности любой организации, потому что с его помощью можно установить оптимальную взаимосвязь между фирмой и окружающей ее средой. Маркетинг отождествляется с ориентированным на рынок управленческим стилем мышления.

В специальной литературе существует достаточное количество научных определений понятия «маркетинг». Приведем некоторые из них.

Американская ассоциация маркетинга предлагает под маркетингом понимать «процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций».

Американские специалисты в области маркетинга Б. Берман и Дж. Эванс пишут, что «маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена» [77].

Более точное определение маркетинга дает Ф. Котлер. Он раскрывает сущность маркетинга в следующем: «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена».

Также Ф. Котлер дает другое определение этому термину и пишет, что маркетинг – это «... социальный и управленческий процесс, с помощью ко-

торого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности благодаря созданию товаров и потребительных ценностей и обмена ими друг с другом» [42].

По мнению отечественных ученых П.С. Завьялова и В.Е. Демидова, маркетинг – «такой вид рыночной деятельности, при котором производителем используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции являются критериями эффективности деятельности» [33].

Известный европейский маркетолог Жан-Жак Ламбен дал очень интересное определение маркетинга: «Маркетинг – это архитектор общества потребления, т.е. это рыночная система, где продавцы коммерчески эксплуатируют потребителей» [46].

Можно приводить определения маркетинга еще очень долго и обилие множества научных определений маркетинга (можно насчитать более 2 тыс.) можно объяснить многоаспектностью целей, функций и задач при решении проблем удовлетворения спроса потребителей, а также большим различием подходов к понятию «маркетинг».

Можно привести примеры еще некоторых определений маркетинга в зарубежной и отечественной литературе.

Британский институт управления: «Маркетинг – это один из видов творческой управленческой деятельности, который содействует расширению производства и торговли и увеличению занятости путём выявления запросов потребителей и организации исследований и разработок для удовлетворения этих запросов; маркетинг увязывает возможности производства с возможностями реализации товаров и услуг, обосновывает характер, направления и масштабы всей работы, необходимой для получения прибыли в результате продажи максимального количества продукции конечному потребителю.

Е. Дихтль, Х. Хершген определяют маркетинг как принцип поведения предприятия, который заключается в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на нужды потребителей; во-вторых, маркетинг –

это усилия по получению с помощью комплекса специальных рыночных мероприятий преимуществ у потребителей по сравнению с конкурентами; в третьих, маркетинг необходимо понимать гораздо шире, чем это делали ранее, а именно как концепцию влияния, как социальную технику [26].

Институт Гамильтона (США) определяет маркетинг как деятельность, связанную с организацией процесса товародвижения от производителя к конечному потребителю. Р. Ланкар, Р. Оллье пишут, что «с чисто этимологической точки зрения слово «маркетинг» можно перевести как «коммерция», что обозначает отношения обмена, главная цель которого – добиваться взаимной выгоды... Маркетинг не является просто некой внутренней функцией, задаваемой чётко определённой схемой. Его, скорее, можно охарактеризовать как концепцию, которая последовательно развивается...» [15].

В отечественной литературе можно выделить многих ученых в области маркетинга, которые дали свое определение понятию «маркетинг». Е.П. Голубков пишет: «Маркетинг – это система планирования ассортимента и объёма выпускаемых продуктов, определения цен, распределения продуктов между выбранными рынками и стимулирования их сбыта с целью удовлетворения определённых потребностей [18].

Еще один отечественный автор В.И. Дорошев определяет маркетинг как рыночную философию, стратегию, тактику мышления и действий всех субъектов рыночных отношений, причём не только производителей, посредников в коммерческой деятельности, но и потребителей, а также поставщиков практических экономистов, учёных, целых организаций, вплоть до правительственных органов [30]. Один из известных отечественных ученых в области маркетинга – Р.А. Фатхутдинов. Его определение заключается в следующем: «Маркетинг – концепция ориентации на потребителей любой деятельности на любой стадии жизненного цикла управляемых объектов на основе прогнозирования их потребностей и организации продвижения любого товара [70].

Конечно, рассмотреть все определения маркетинга не представляется возможным, однако в данной выборке довольно полно отражаются основные понятия маркетинга.

Сегодня каждая фирма заинтересована в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью, так как задачи, играющие большую роль в управлении предприятием, в основном зависят именно от маркетинговой работы на рынке.

Определим цели маркетинговой деятельности:

- 1) увеличение потребления, которое максимизирует производство, уровень занятости, а также благосостояние общества;
- 2) увеличение степени удовлетворения потребителей (достижение роста степени удовлетворенности потребителей);
- 3) необходимость обеспечения разнообразия продукции, чтобы покупатели могли найти товары, удовлетворяющие их потребности;
- 4) повышение качества жизни; исходя из этой цели, маркетинг должен обеспечивать не только качество, количество, доступность продукции по приемлемым ценам, но и качество культурной, физической среды обитания людей [22].

Перечисленные цели должны быть измеримыми, достижимыми, понятными, поддающимися ранжированию, имеющими направленность. Кроме того, цели маркетинга должны обязательно быть согласованными с общефирменными целями и задачами; иметь определенные сроки; контролироваться ответственными лицами; поддерживаться моральными и материальными стимулами за их достижение. Результатом маркетинговой деятельности является достижение данных целей посредством реализации маркетинговых функций.

В отечественной и зарубежной литературе по проблемам маркетинга нет единого подхода к определению и содержанию маркетинговых функций. Можно назвать следующие причины.

Во-первых, предприятия используют различные типы управляющих систем (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, программно-целевая и матричная), которые и определяет построение организационной структуры организации. Поэтому в зависимости от структуры определяется распределение ресурсов по подразделениям в соответствии с функциональной областью их деятельности. Во-вторых, организации имеют, как правило, одновременно формальную и неформальную организационные структуры.

Отдел маркетинга в фирмах необходим для достижения стратегических целей и выполняет следующие функции (рис. 1.1).

Выделяем 21 детальную функцию, для удобства дальнейшего анализа проиндексируем их А1, А2 и т.д., а также сгруппируем по уровням F1, F2, F3, F4.

1) аналитическая (группа F1) – это совокупный анализ микро и макро-сред, который включает анализ рынка, спроса, предложения, конкурентов, потребителей, а также товаров;

2) производственная (группа F2) – это производство новых товаров, отвечающим все возрастающим требованиям потребителей.

3) сбытовая (группа F3) включает все мероприятия, которые происходят с продукцией после производства до начала потребления;

4) функция (группа F4) управления заключается в поиске новых возможных путей развития деятельности предприятия, а контрольная осуществляется в процессе реализации всех маркетинговых программ, а именно на протяжении всей маркетинговой работы.

Контроль текущий за протеканием запланированных маркетинговых мероприятий во всем их многообразии позволяет по ходу реализации вносить определенные поправки, а также коррективы в маркетинговую деятельность для того, чтобы достигнуть поставленные цели. А это очень способствует повышению в области сбыта и производства результативности проводимых мероприятий [32].



Рис. 1.1. Комплекс функций маркетинга

Все функции направлены на повышение результативности маркетинга, что непосредственно влечет за собой реализацию маркетинговых целей, которые в свою очередь формируют стратегические цели предприятия в целом и в итоге повышается эффективность работы всей организации. Таким образом, можно говорить о существовании прямой связи между реализацией маркетинговых функций, результативностью маркетинга и стратегическими целями организации. То есть можно сделать следующий вывод: маркетинговые цели соответствуют стратегическим целям предприятия, которые осуществляются посредством реализации комплекса функций маркетинга, направленных на повышение его результативности и эффективности функционирования предприятия в целом (рис. 1.2).

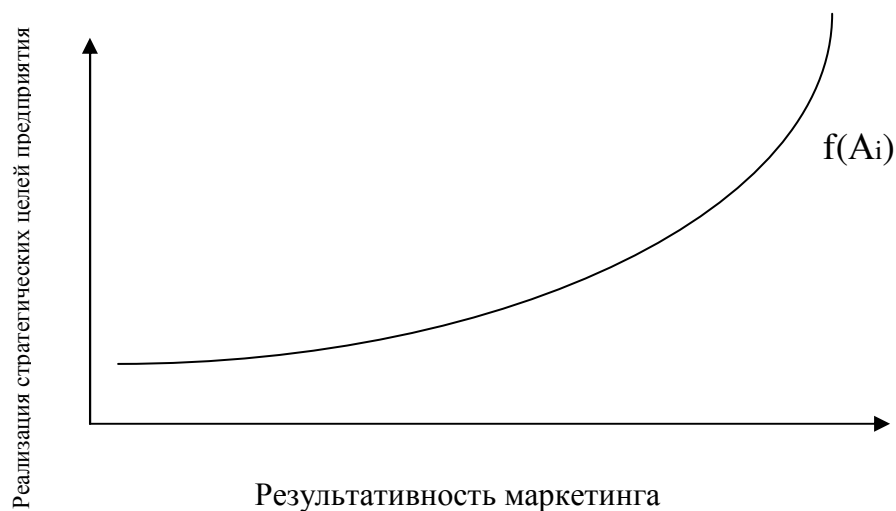


Рис. 1.2. Связь между результативностью маркетинга и стратегическими целями предприятия посредством реализации маркетинговых функций

Маркетинг является функциональной областью, во многом детерминирующей функционирование других сфер деятельности. Это объясняется тем, что в организации деятельности предприятия маркетинговая функция определяет саму стратегию функционирования предприятия. Маркетинговая деятельность координирует и направляет функционирование других областей:

производства, кадровой и финансовой областей. В свете этого особое значение приобретает управление маркетингом. Процесс управления маркетингом заключается в реализации ряда его функций, каждая из которых представляет собой комплекс аналитико-оценочных задач, задач стратегического и оперативного планирования, а также исполнительных задач. В этом контексте можно показать влияние маркетинговых функций на основные сферы деятельности предприятия (рис. 1.3).

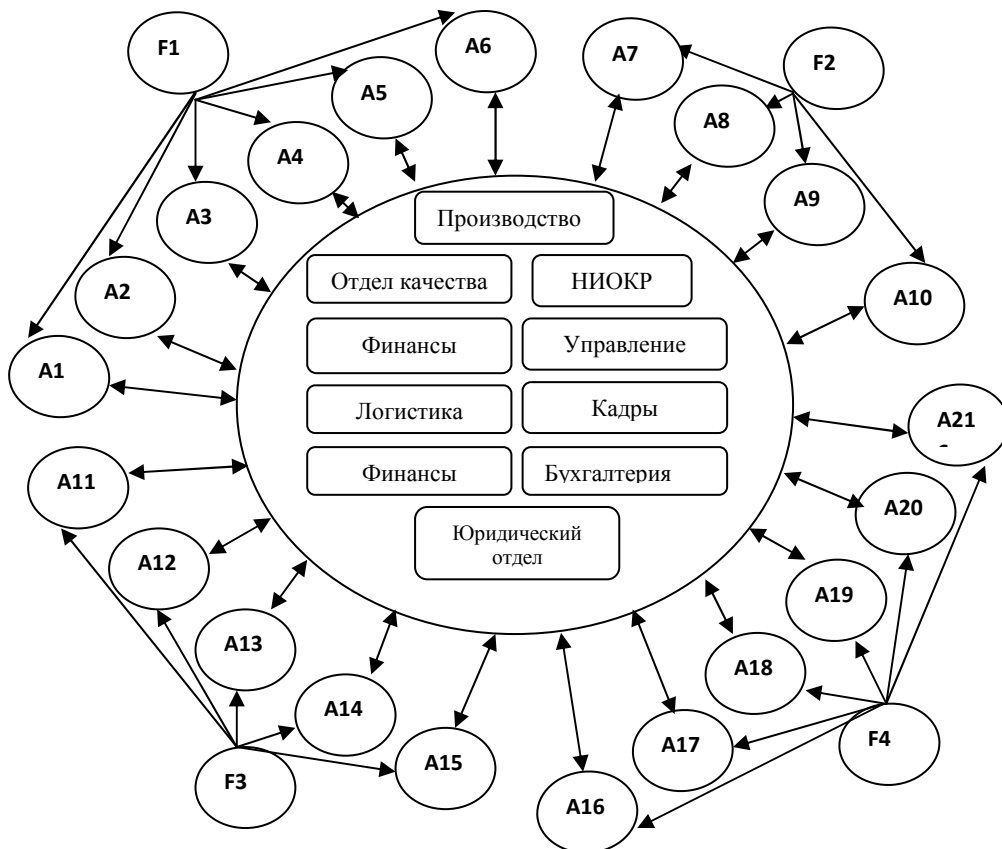


Рис. 1.3. Влияние комплекса маркетинговых функций на различные сферы деятельности предприятия

Важнейшим звеном в управлении предприятием служит маркетинговая деятельность, которая обеспечивает фирме необходимый сбыт продукции. От эффективности и результативности маркетинговой деятельности фирмы напрямую зависит эффективность функционирования всего предприятия. Необходимо организовать специализированную маркетинговую службу на

предприятию для эффективного управления производством в современных условиях неустойчивой конъюнктуры рынка. Именно маркетинг является руководством к действию в условиях современной рыночной экономики, к управлению и планированию.

Маркетинг рассматривается в качестве ведущей функции управления и определяет не только рыночную политику предприятия, но и производственную. Целью комплексной системы управления на предприятии, которая основана на принципах маркетинга, является обеспечение решения поставленных производственных, научно-технических, коммерческих, сбытовых задач с учетом имеющихся материальных, финансовых и прочих ресурсов.

Маркетинговая деятельность как особая деятельность в управлении предприятием должна обеспечивать правильное воздействие на потребителя, рынок, спрос; достоверную информацию о состоянии рынка, структуре потребности и спроса, вкусах и желаниях покупателей, о внешних условиях функционирования организации; создание такого товара и его ассортимента, который должен соответствовать требованиям рынка, повышение конкурентоспособности производимой продукции. В этой связи службам маркетинга должно быть отведено ведущее место в системе управления.

При внедрении маркетинга в систему управления предприятий целесообразно сделать следующие выводы. В условиях современной рыночной экономики фирмы должны создавать службы маркетинга с такими функциями как, изучение рынков сбыта, определения спроса на продукцию, выявление требований покупателей к товару, обеспечение ее конкурентоспособности, организация продвижения товара на рынок, а также сервисное обслуживание; службы маркетинга на предприятии должны иметь тесные связи с остальными подразделениями и обеспечивать удовлетворение потребителей по различным критериям таким как, качество, цена, функциональному назначению, а также другим потребительским свойствам, производство в необходимом объеме, ассортименте; все работники организаций должны участвовать в разработке и реализации целей, стратегии и тактики маркетинга. Следует довести до созна-

ния всего персонала, что маркетинг – это важнейшая составляющая в управлении организации, влияющая на эффективность функционирования всей фирмы, не относится лишь к сбыту товара, маркетинг изменяет в корне систему управления и ориентирует все службы, а также каждого работника на достижение главной цели предприятия.

Маркетинг полностью изменяет концепцию управления предприятия, где главной идеей выступает управление производственно-хозяйственной деятельностью организации по разработке, производству, реализации продукции в соответствии с рыночным спросом. Поэтому резко возрастает роль маркетинга в управлении предприятием, и специалисты по маркетингу должны быть в начале, а не в конце производственного цикла.

Маркетинг – открытая система управления с обратной связью, выступающая базовой подсистемой в системе управления предприятием. Если рассматривать с позиции системного подхода понятие маркетинга, то «маркетингом является деятельность, служащая для достижения рыночных целей организации на принципе открытой системы управления причем с обратными связями, которая ориентирована на достижение целей рынка, а также на улучшение положения фирмы на рынке на основе удовлетворения потребностей покупателей вследствие комплексного воздействия на покупателя» [50].

Маркетинговую деятельность осуществляет субъект маркетинга – участник рынка, формирующий предложение, в случае если он поддерживает концепцию маркетинга и направлен на объект маркетинга.

Система рыночных целей достаточно сложна. Для удобства формирования рыночных целей иногда применяют концепцию «три главных направления маркетинга»: выход на рынок, его расширение, а также обеспечение безопасности рынка. Для описания каждой характеристики разрабатывают ряд статистических показателей, которые потом можно использовать при формировании целей, например, в виде прибыли, абсолютного прироста объема сбыта, доли рынка, темпа роста прибыли и др.

Если рассмотреть систему маркетинга с позиции В.И. Беляева, следует отметить, что работа по перестройке любой фирмы на маркетинговую концепцию управления, на внедрение в сознание сотрудников таких ценностных ориентиров, как удовлетворение потребностей покупателей, разрешение проблем своих клиентов, а не только производство продукции и создание маркетинговых служб, должна иметь системный характер. То есть необходимо представить маркетинговую деятельность предприятия как систему.

Самой первой задачей в применении системного подхода является определение границ системы. Это задача довольно сложная, так как возникает вопрос, могут ли границы функционального подразделения фирмы выходить за пределы самой организации, если данное подразделение рассматривать в качестве системы? Ответ и на этот вопрос неоднозначен [10].

Системный характер маркетинга также проявляется в том, что понятие маркетинга в качестве науки заключается в изучении сети взаимосвязей между его составляющими, которые входят в его комплекс.

Таким образом, под системой маркетинга фирмы понимается совокупность различных элементов – материальных и понятийных, а также людей, которые связаны между собой определенным образом и этим взаимодействием обеспечивают создание маркетинговых стратегий, а также маркетинговых решений, которые позволяют фирме проводить обоснованную товарную, ценовую, ассортиментную и др. политики на рынке. Системный подход к маркетингу служит верным методологическим приемом при разработке маркетинговых организационных культур на предприятиях России. Маркетинг выступает не только одной из основных функций управления современным предприятием, но и в качестве системообразующего его внутреннюю культуру фактора. Поэтому фирма, у которой культура основана на маркетинговых ценностях (все работники осознают, что их главная задача состоит в полном удовлетворении потребностей покупателей), вряд ли попадет в черную полосу кризиса и неудач, которые порождаются ошибочными действиями самой организации на рынке. Залогом коммерческого успеха предприятия на рынке

является правильно выбранный и выверенный маркетологами стратегический путь фирмы на рынке, действия всех сотрудников, основанные на маркетинговых ценностях [78].

Функционирование маркетинговой системы в значительной степени определяет эффективность деятельности промышленных компаний, фирм, предприятий. В этой системе работники непосредственно не создают товары, продукцию, но, осуществляя организационную, коммерческую деятельность по производству товара, поддержанию его качества, обеспечению товарной инфраструктуры, являются составляющей производственного персонала.

Эффективность хозяйственной деятельности и бизнеса можно оценить в широком, а также локальном аспектах. В первом случае эффективность определяется степенью удовлетворения спроса потребителей, во втором случае – системой показателей, которые характеризуют элементы организации или отдельные подсистемы.

Качество и эффективность работы маркетинговой деятельности обеспечиваются объективностью качественной и количественной оценок, уровнем организации маркетинга, научностью методических разработок, а также созданием и внедрением рациональной системы оценок, использованием резервов совершенствования, рационализации и т.д.

Маркетинг должен обладать чувствительностью к спросу потребителей. Маркетинговая система чутко реагирует, адекватно перестраивается даже на самые незначительные изменения в спросе на продукцию, обусловленные его потребительскими качествами, сервисным и другими аспектами. И этому способствуют не только анализ деятельности конкурентов, желание сотрудничества с ними, но и воспитание гармоничного, высококультурного, высоконравственного потребителя. Поэтому фирмам и организациям необходимо хорошо понимать запросы потребителей, уметь четко прогнозировать диалектику спроса, знать возможности производства, уметь обеспечить гибкость, динамичность, эластичность системы.

1.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

Оценка результативности маркетинга является сложной задачей, так как выразить в количественном выражении эффект, который получается за счет маркетинговых мероприятий, не всегда представляется возможным.

Компании тратят огромные деньги, время, а также человеческие ресурсы, организуя маркетинговые мероприятия. Конечно, каждой из них хочется знать, как «отработали» вложенные в маркетинговые мероприятия деньги, сколько привлечено новых клиентов в результате проведенных фирмой акций, какой вклад они принесли и т.д. Ведь большая часть маркетингового бюджета бывает потрачена зря именно на этапе разработки маркетинговых мероприятий. Этому можно найти свои причины: недостаточные грамотность и умения маркетологов; бюджетные ограничения и т.д. Но зачастую причинами неэффективной работы маркетинговых мероприятий бывают несогласование во взаимодействии служб и отделов компании, которые заняты в реализации товаров (услуг), а также неравномерное распределение ответственности за полученный результат. Всех руководителей организаций, несомненно, интересуют конкретные показатели.

Рассмотрим, по каким причинам нужно оценивать результативность маркетинга.

Во-первых, маркетинг со всех сторон анализирует рыночную ситуацию и, таким образом, создает базу для поддержания конкурентных преимуществ: у кого из производителей товары лучшего качества и по более низкой цене; какая должна быть цена на товар с учетом рыночных цен на аналогичные товары; какая реклама используется конкурентами; какой товар пользуется наибольшим спросом у покупателя и т.д.

Во-вторых, маркетинг анализирует всю информацию от покупателей, и на основе его результатов можно построить стратегию: как фирме в дальнейшем развивать товарную линию; какие товары следует снять с

производства, а каких следует производить больше; в какое время товар продается лучше; как усовершенствовать уже существующие товары на рынке; какие факторы могут повлиять на принятие решения о покупке для потребителя и т.д.

В-третьих, маркетинг аккумулирует сбытовую цепочку распространения товара, поэтому можно делать определенные выводы по оптимизации сбыта: как стимулировать посредников продавать больше; какие точки продаж наиболее удобны для покупателя и почему; какую создать и как можно изменить упаковку товара; какой необходимо установить график поставки продукции и т.п. [58].

В итоге маркетинговая деятельность организации требует немалых денежных инвестиций. И в результате проведенной оценки маркетинговых мероприятий нам необходимо выяснить, достигла ли компания поставленных целей.

Понятия «результативность» и «эффективность» являются ключевыми показателями при оценке маркетинговой деятельности компании. Часто они употребляются как синонимы, но на самом деле их необходимо дифференцировать.

Перед тем как приступить к определению результативности маркетинга, необходимо определить грань между понятиями эффективности и результативности. Проведя обзор экономической литературы для определения сущности результативности и эффективности, можно сказать о том, что в настоящее время отсутствует однозначное толкование данных понятий (табл. 1.1).

Рассмотрим определения «эффективность» и «результативность» с позиции П. Друкера: “Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things”, т.е. «делать вещи правильно» (эффективность) и «делать правильные вещи» (результативность). Цитата Питера Друкера – это наиболее приемлемое краткое объяснение данным понятиям [31].

Таблица 1.1

Различные подходы к сущности понятий «эффективность» и «результативность»

<i>Результативность</i>	<i>Эффективность</i>
Э. Дж. Долан [29]	
Достижение поставленных целей с наименьшими издержкам, ошибками, результативность без эффективности обычно приводит к банкротству фирмы, поскольку любая деятельность имеет результат, который не всегда должен быть положительным	Выбор правильных целей, на которых фокусируется вся энергия предприятия
П. Друкер [31]	
Делать «правильные вещи»	Делать «вещи правильно»
В.В. Ковалев [38]	
Величина, отображающая прибыльность, динамичность, а также выполнение целей, эффективность использования экономического потенциала, положения на рынке ценных бумаг	Относительный показатель, который соизмеряет полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения данного эффекта. Один из показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности
М.Х. Мескон, М. Альберт [54]	
Результативность – это более полная характеристика фирмы, которая характеризует не только экономичность, но и взаимоотношение с внешней средой. Результативностью является не только соотношение между объемом и затратами, но и категория, предусматривающая учет дополнительных параметров – выполнение обязательств, адаптивность, развитие, т.е. Более полно характеризует деятельность фирмы	
Ю.В. Перевалов, И.Э. Гимади, В.В. Добродей [131]	
Степень достижения основных целей, характеризующаяся количественными показателями, которые в свою очередь отображают цели без учета экономичности их выполнения	Неоднородное понятие, которое следует рассматривать в двух аспектах: результативность, экономичность
А.В. Сериков [139]	
Способность процесса давать нужный результат. Одно из свойств эффективности	Комплексный показатель бизнес-процесса, характеризующийся такими свойствами, как результативность, ресурсоемкость и оперативность
Стандарт ISO 9000 : 2000 [186]	
Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов	Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами
Д. Хан [73]	
Умение правильно наметить, что делать	Умение правильно делать намеченное
А.Д. Шерemet, Р.С. Сайфулин [76]	
Величина, характеризующая степень деловой активности	Сложная категория, характеризующаяся результативностью работы фирмы, рентабельностью его капитала, ресурсов или продукции

Результативность (effectiveness) – это достижение нужных результатов, цели без внимания к способу достижения и цене. То есть делать правильные вещи. Эффективность (экономичность, efficiency) – это очень экономичная трата ресурсов, способ достижения цели с фокусом на затратах ресурсов. Означает делать правильно вещи.

Эффективность маркетинга, в отличие от результативности, требует не столько достижения поставленной цели, сколько достижения ее, потребляя минимум ресурсов. Эффективность рассматривается как характеристика процесса производства продукции, результативность – как характеристика продукта.

Можно еще назвать отличие эффективности маркетинга от результативности. Эффективность маркетинга требует более частой оценки ее достижения, поскольку расходы ресурсов для достижения поставленных целей требуют более частого контроля, да и данных для оценки эффективности маркетинга гораздо больше, нежели для оценки результативности.

Следующие отличие эффективности от результативности системы маркетинга заключается в том, что в первом случае оценивается источник достижения поставленной цели. Результативность системы маркетинга оценивает форму достижения поставленной цели.

Эффективность (efficiency) маркетинга можно назвать другими словами – отдача или итоговая характеристика системы маркетинга в целом, выполнения ее отдельных функций. Данная характеристика определяет степень достижения поставленных целей, отнесенная к затратам на эти достижения. Система маркетинга становится более эффективной, если увеличивается степень достижения поставленных целей при уменьшении затрат на их реализацию.

Г. Ассель в своих исследованиях предлагает оценивать эффективность маркетинговой деятельности, как эффективность затрат на маркетинг. При

этом исследуется зависимость с помощью экономико-статистических методов между затратами на маркетинг и результатом – объемом продаж или прибылью [6].

Анализируя работы по оценке результативности, можно отметить, что большинство разработок из данной области было сделано применительно к системам менеджмента, брендингу, бизнес-процессам, маркетингу (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Терминологический анализ понятия «результативность»

Автор	Определение результативности
О.Н. Алканова [86, 156]	Результативность бренда – степень достижения брендом его целевых значений ключевых показателей, которые характеризуют его функционирование на рынке
О.В. Китова [164]	Результативность маркетинга – деятельность по достижению целей в сфере маркетинга наиболее эффективным способом в условиях оптимального использования ресурсов
А.И. Ковалев [112]	Результативность – степень реализации политики и достижения целей в области качества, включая удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей посредством выполнения запланированной деятельности и достижения запланированных результатов
В.А. Колочева [166]	Результативность бизнес-процессов – степень достижения целей бизнес-процесса и удовлетворенности внутренних и внешних потребителей
О.К. Ойнер [128, 129]	Включает в категорию «результативность маркетинга» маркетинговую продуктивность, экономичность и эффективность маркетинга
С позиции менеджмента качества [186]	Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов
В.К. Федюкин [71]	Результативность – степень соответствия произведенной продукции проекту
С.С. Чернов [144]	Результативность – степень соответствия фактически полученных результатов с поставленными целями, а также степень достижения ожидаемого состояния объекта управления

В статье С.С. Чернова по исследованию результативности деятельности управляющей компании предложено рассматривать «результативность» как «степень соответствия фактически полученных результатов с поставленными целями», а также «степень достижения ожидаемого состояния объекта управления» [144]. В.К. Федюкин в своей работе рассматривает

результативность как степень соответствия произведенной продукции проекту [71].

Если рассматривать результативность с позиции менеджмента качества, то данное понятие можно определить как «степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов» [186]. В статье А.И. Ковалева определена результативность как «степень реализации политики и достижения целей в области качества, включая удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей посредством выполнения запланированной деятельности и достижения запланированных результатов» [112].

В своей работе О.Н. Алканова по результативности брендинга характеризует данное понятие как степень достижения брендом его целевых значений ключевых показателей, которые характеризуют его функционирование на рынке [86, 156].

В исследованиях О.В. Китовой управление результативностью маркетингом характеризуется как «деятельность по достижению целей в сфере маркетинга наиболее эффективным способом в условиях оптимального использования ресурсов». Также она пишет, что управление результативностью маркетинга должно предусматривать «формулирование маркетинговой стратегии в виде системы измеримых стратегических целей, инициатив и ключевых показателей результативности» [164].

В.А. Колочева определяет результативность как «степень достижения целей бизнес-процесса и удовлетворенности внутренних и внешних потребителей» [166]. О.К. Ойнер включает в понятие «результативность маркетинга» маркетинговую продуктивность, экономичность и эффективность маркетинга [128, 129].

Под результативностью системы маркетинга необходимо понимать степень соответствия результатов задачам достижения определенной цели (запланированных результатов).

Выделим условия, при которых систему маркетинга можно назвать результативной:

- 1) система маркетинга достигла конечных результатов, т.е. достигла необходимого уровня достижения поставленной цели;
- 2) конечные результаты системы маркетинга соизмеримы с потребностью, т.е. достигнут уровень удовлетворения потребностей;
- 3) определены потенциальные потребности для формирования новой цели, а также создания условий устойчивого развития, т.е. достигнут уровень возможного расширения производства.

Оценка результативности маркетинга позволяет выявлять возможности, а также направления дальнейшего развития предприятия, информирует о необходимости создания новых потребностей и, как следствие, выпуска новых товаров, а также дает сведения о диверсификации, проблемах взаимодействия всех участников управленческого и производственного процессов.

Сегодня можно выделить несколько уже сформировавшихся ключевых понятий в теоретических и практических исследованиях маркетинговой результативности: эволюция теоретических подходов к оценке результативности фирмы: теория фирмы, теория рыночной стоимости фирмы, теория организационного поведения; исследование маркетинговых активов в качестве фактора стоимости компаний; исследования в сфере результативности мероприятий в рамках комплекса маркетинга; развитие теории маркетинга партнерских отношений и создание новых методов оценки результативности маркетинга; создание моделей построения маркетинговой результативности и показателей ее оценки [127].

Построение модели формирования маркетинговой результативности достаточно сложно, так как факторы результативности очень разные. Каждая построенная модель должна строиться исходя из специфических особенностей фирмы и рынка.

О.К. Ойнер включает в категорию «результативность маркетинга» маркетинговую продуктивность, экономичность и эффективность маркетинга (рис. 1.4). Результативность – это выполнение целей, планов, программ, превращение их в конкретные результаты, со стандартами или заранее намеченными значениями тех или иных показателей результата. Результативность связана с созданием системы показателей, а затем с оценкой выполнения. Результативность формируется в следующей последовательности: формирование показателей – осуществление процессов – результаты – оценка полученных результатов. То есть результативность – это процесс завершения цикла системы маркетинга или отдельного мероприятия [57].

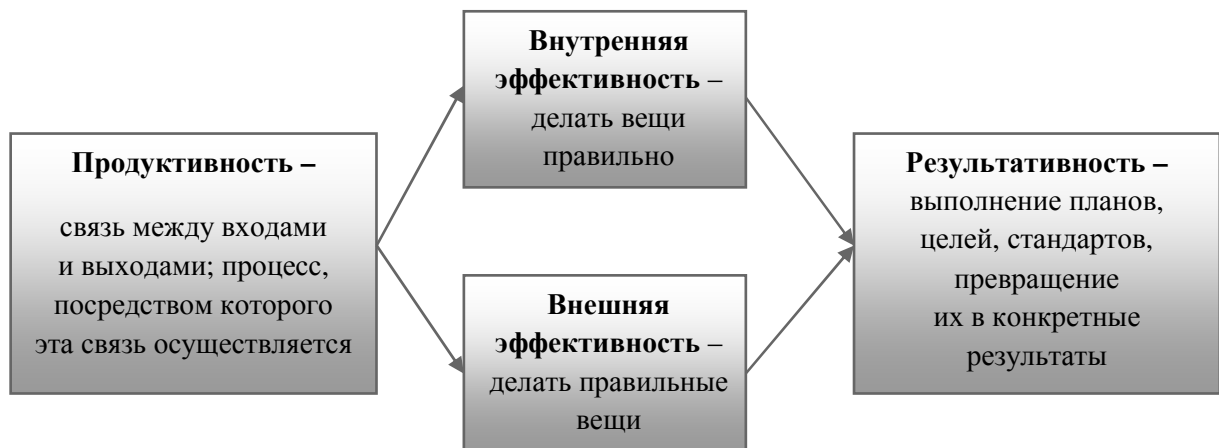


Рис. 1.4. Измерения маркетинговой результативности [57]

Многие ученые считают, что немонетарные маркетинговые показатели должны стать внутренним индикатором результативности компаний и войти в состав отчетности и финансовых документов предприятий наряду с финансовыми показателями. Итак, маркетинговые выходы и входы могут иметь и монетарное, и немонетарное измерение.

Сформулируем определения результативности и эффективности маркетинговой деятельности. Результативность маркетинга – это уровень реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия (1).

$$\text{Результативность} = \text{Достигнутый результат} / \text{Запланированный результат} \quad (1).$$

Эффективность – отношение понятия результативности и экономичности, являющееся показателем минимального расходования ресурсов, т.е. эффективность есть способность маркетинга экономным способом достигать нужного результата (2).

$$\text{Эффективность} = \text{Результативность} / \text{Экономичность} \quad (2).$$

Итак, на основе данных определений можно графически представить результативность и эффективность системы маркетинга (рис. 1.5).

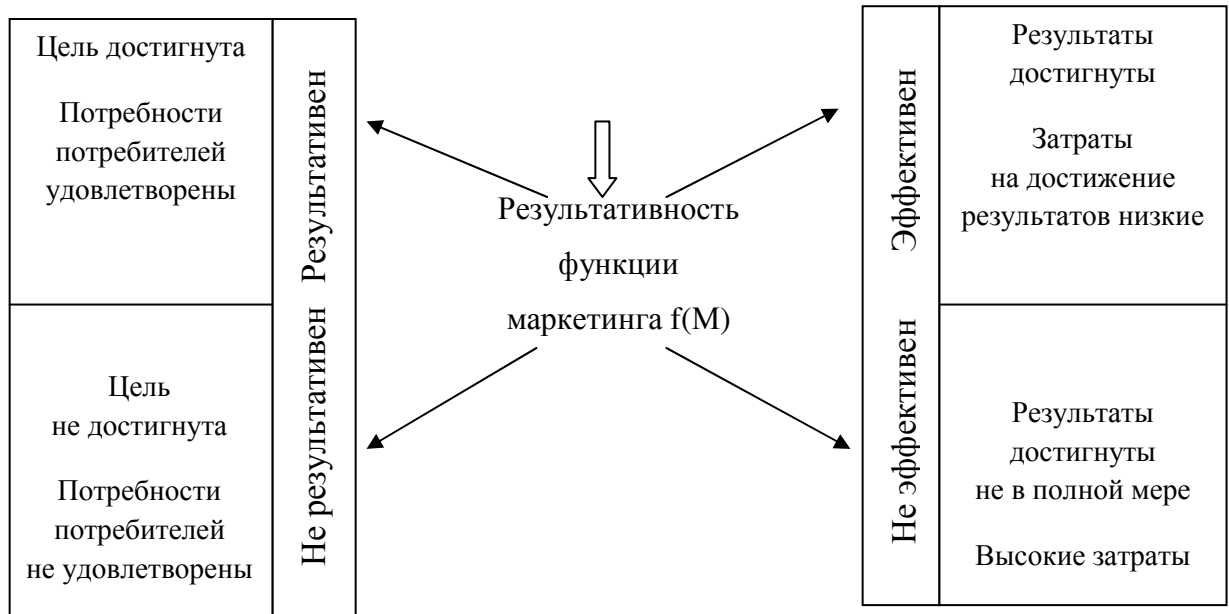


Рис. 1.5. Графическое представление результативности и эффективности маркетинга

Таким образом, можно сказать о том, что результативность и эффективность системы маркетинга – это два разных понятия, которые имеют свои специфические особенности и характеристики.

По результатам авторского исследования, изложенного ниже, следует сказать, руководители организаций крайне недовольны системой оценкой результативности маркетинга. И среди причин можно назвать следующие: существенный разрыв между стратегическими целями фирмы и маркетинговыми показателями, которые можно было бы измерить; отсутствие результатов внедрения систем оценки при том, что были существенные материальные и временные затраты, направленность измерений на краткосрочные результаты и др.

Однако растет число руководителей маркетинговых подразделений и фирм, которые очень заинтересованы в создании и совершенствовании таких систем оценок результативности маркетинга. Но сделать маркетинговую деятельность измеряемой достаточно сложно, а иногда даже невозможно.

Довольно сложно в современной экономике создать систему показателей, которая бы отражала все взаимодействия фирмы и создаваемую ею ценность.

Можно назвать ряд методических проблем:

- 1) сложность оценки долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности;
- 2) сложность определения маркетинговой деятельности, так как чаще всего воплощаются в других функциях и процессах;
- 3) отсутствие финансового измерения у маркетинговых показателей.

Ответом на критику маркетинга за неиспользование оценки результативности в финансово-экономических терминах, явилось появление моделей маркетинговой продуктивности (цепочки продуктивности). Цель этих моделей заключается в концептуальном представлении о вкладе маркетинга (или отдельных его инструментов) в конечные результаты деятельности фирмы, а также выявление связи между маркетинговыми показателями и финансовыми показателями [126].

Первые попытки построения цепочки маркетинговой результативности были предприняты еще в 1998. Данная цепочка состоит из трех последовательных блоков: маркетинговые активы – маркетинговые результаты – стоимость фирмы (рис. 1.6).

Маркетинговые инвестиции ведут к повышению маркетинговых активов, которые можно оценить следующими показателями – отношение к бренду, осведомленность о бренде, восприятие риска, уровень доверия, уровень лояльности. Повышение ценности этих показателей ведет к укреплению рыночной позиции фирмы и содействует увеличению денежного потока, увели-

чения лояльности покупателей, а также увеличения рыночной доли, сокращения затрат на каналы распределения, продажи и продвижение.

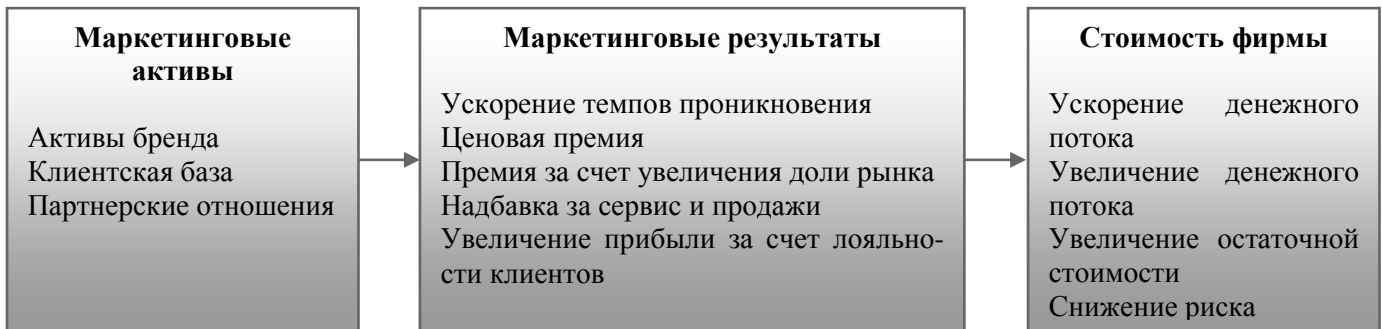


Рис. 1.6. Взаимосвязи маркетинговых активов, показателей маркетинговых результатов и стоимости фирмы [57]

Данная цепочка создает взаимосвязь между маркетинговыми стратегиями и их результативностью на рынке, а также финансовыми показателями и стоимостью фирмы. Особенность этого подхода проявляется в построении проекций цепочки маркетинговых действий к общим результатам деятельности компании, которые отражены в ее активах, позиции на рынке, финансовому состоянию и стоимости. Итак, вырисовываются две взаимосвязанные на каждом уровне цепочки: цепочка действий и цепочка результирующих показателей.

Цепочка действий берет свое начало с определения маркетинговых стратегий, которые ведут к тактическим маркетинговым действиям, оказывающим влияние на клиента, а клиенты, в свою очередь, формируют рынок. Положение фирмы на рынке определяет финансовые показатели, а также ценность фирмы. Цепочку результатов представлена ее активами, показателями прибыли, денежного потока на уровне фирмы, которые в конечном счете определяют уровень рыночной капитализации [57].

Можно назвать некоторые особенности данной модели. Во-первых, стоимость фирмы в долгосрочной перспективе не связана непосредственно с таким финансовым показателем как доходность инвестиционных вложений.

Маркетинг влияет на нематериальные активы в направлении, которое не требует обязательного внедрения этого финансового показателя ROI в цепочку продуктивности. Но возникает вопрос, влияет этот показатель на нематериальные активы или, наоборот, нематериальные активы управляют финансовыми показателями.

Во-вторых, маркетинговую продуктивность рассматривают с позиции достижения целей на высоком уровне корпоративного управления – стоимости компании. Факторы, которые определяют ее величину, – это материальные и нематериальные активы. Материальные активы можно измерить с помощью инструментов бухгалтерского учета. Нематериальные активы компании сложнее поддаются оценке.

Маркетинг непосредственно воздействует на активы бренда, клиентские активы и активы отношений в каналах распределения.

Можно назвать еще одну особенность предложенной модели. Это то, что для согласования долгосрочных и краткосрочных результатов маркетинговой деятельности, каждый из нематериальных активов необходимо оценивать в трех плоскостях, таких как: текущая ценность, ожидаемая ценность в будущем, величина риска. Так как сегодня эффект от большинства действий маркетинговой системы оценивают как величину продаж, то предлагаемая модель создает возможность разработки инструментария оценки долгосрочных и краткосрочных эффектов маркетинговой деятельности [125].

Рассмотренные модели продуктивности маркетинговой деятельности определяют лишь общую концептуальную основу для теоретических исследований в дальнейшем, а также для построения инструментальных моделей управления результативностью маркетинга. Необходимы дальнейшие исследования связей результатов маркетинга с финансовыми показателями и с показателями оценки результатов деятельности фирмы в целом.

Модели маркетинговой продуктивности формируют платформу для перехода в наиболее практическую плоскость – управление результативностью

маркетинга, а именно сферу формирования моделей управления маркетинговыми результатами.

Для оценки и повышения результативности маркетинга предприятия необходимо разработать соответствующую методику, которая позволит оценить степень выполнения целей маркетинга с помощью показателей, которые описывают различные стороны деятельности предприятия.

В настоящее время достаточно много разработок по оценке результативности и повышению эффективности деятельности предприятий, но до сих пор не решены научные проблемы по оценке и повышению результативности системы маркетинга, не выявлены достаточно обоснованные показатели системы маркетинга, необходимые для ее оценки.

Сегодня среди наиболее известных подходов и моделей определения и измерения результативности маркетинга можно назвать: аудит маркетинга, модель экономической добавленной стоимости, модель Европейского фонда управления качеством, анализ запланированных и выполненных маркетинговых мероприятий, определение удовлетворенности заинтересованных лиц, выявление соответствий требований нормативных документов, оценка затрат на маркетинг, нормативная модель, контекстуальная модель, система сбалансированных показателей. Рассмотрим данные методы и модели подробнее.

1. *Аудиты.* Применяются в основном для определения степени соответствия требованиям. Аудиты проводятся для оценки результативности системы, а также определения возможности для ее улучшения. Аудит маркетинга – постоянная, полная, независимая, а также периодически проводимая проверка маркетинговых целей, планов, стратегий, отдельных форм маркетинговой деятельности организации или ее структурных подразделений. С помощью аудита маркетинга можно определять несоответствие функционирования маркетинга установленным требованиям, причины возникших несоответствий, а также подтвердить, выполнены ли корректирующие действия, и определить пути совершенствования системы маркетинга. Аудит маркетинга является одним из средств стратегического

контроля маркетинга предприятия для предотвращения и определения проблем, а также определения новых возможностей для повышению результативности и эффективности маркетинговой деятельности организации.

Маркетинговый аудит включает сбор важнейшей информации о деятельности фирмы. Сюда относятся данные, используемые при определении конкретных целей и стратегии развития бизнеса. Аудит делится на две основные части: внутренний и внешний аудит.

2. *Метод экономической добавленной стоимости.* Показатель экономической добавленной стоимости (EVA) представляет собой разницу между операционной прибылью компании после удержания налогов и стоимостью использованного для ее получения инвестированного капитала компании. Стоимость капитала включает в себя стоимость акционерного капитала – что акционеры рассчитывают получить с помощью дохода с капитала. Основная идея метода экономической добавленной стоимости заключается в том, что для компании недостаточно просто получить прибыль. Необходимо также обосновать стоимость капитала, куда входит стоимость акционерного капитала. В противном случае инвесторы не получают хорошего дохода. Большинство традиционных показателей эффективности компании, такие как прибыль на акцию (EPS), не учитывают стоимость капитала в бизнесе.

3. *Методика, представленная Европейским фондом управления качеством (EFQM)* (рис. 1.7). Именно через лидерство происходит удовлетворение потребностей покупателей, интересов сотрудников и влияние на общество. Лидерство определяет стратегию фирмы, ресурсы и процессы, управление персоналом, которые приводят к достижению высоких результатов бизнеса.

Модель базируется на следующих девяти положениях: лидерство, политика и стратегия, управление персоналом, ресурсы, процессы, удовлетворение потребностей клиентов, удовлетворение интересов персонала, влияние на общество, достигнутые результаты.



Рис. 1.7. Модель Европейского фонда управления качеством

В компаниях, которые внедрили модель EFQM, признается важность измерения результативности и ведется постоянная работа по совершенствованию методик измерения. При этом руководители фирм понимают, что одним измерением результативность не повысить. Часто направляются основные усилия на анализ, не уделяя должного внимания собственно решению выявленных проблем. Главное – это сконцентрироваться на инструментах реализации и процессах.

4. *Анализ запланированных и выполненных мероприятий.* В ходе данного анализа сопоставляются и сравниваются фактические показатели деятельности с запланированными. Вычисление результативности процесса заключается в следующем: регистрация фактических значений показателей процессов; определение суммы фактических значений по каждому показателю за определенный период; определение суммы плановых значений по каждому показателю; определение результативности процесса как отношение суммы фактических значений к сумме плановых значений по каждому показателю; оценка результативности по квалитетической шкале значимости процесса (например, $P = 0$ – процесс не функционирует; $0 < P < 0,3$ – процесс функционирует не результативно; $0,3 = P < 0,6$ – процесс функционирует не очень результативно; $0,6 = P < 0,9$ – процесс функционирует результативно, но не совсем; $0,9 = P < 1$ – процесс функционирует результативно, но требует

разработки владельцем процесса предупреждающих действий; $P = 1$ – процесс функционирует результативно и не требует разработки каких-либо действий); разработка корректирующих или предупреждающих действий.

Данная методика оценки результативности процессов позволяет выявить несоответствия на уровне процессов, своевременно разрабатывать мероприятия по постоянному улучшению системы.

5. *Определение удовлетворенности заинтересованных сторон.* Заключается в проведении исследования по поводу удовлетворенности сторон. Позволяет понимать основные проблемы фирмы, на основе чего разрабатываются необходимые корректирующие действия и меры по повышению эффективности и результативности маркетинговой деятельности.

6. *Соответствие выполнения требований нормативных документов.* Сегодня многие предприятия вынуждены ориентироваться на различные стандарты – международные, национальные, отраслевые и внутренние. Использование процессного подхода и соответствующих эталонных моделей в значительной степени упрощает решение задачи обеспечения соответствия требованиям стандартов.

7. *Оценка затрат на функционирование системы маркетинга.* Суть данного подхода заключается в том, что результативность и эффективность процессов определяются на основе показателей результативности и эффективности. Показатели результативности характеризуют степень достижения цели процесса и запланированных результатов, а показатели эффективности отражают, насколько оптимизированы ресурсы и устранены потери при достижении необходимого результата. Чтобы определить эффективность процесса, необходимо знать стоимость процесса и прибыль предприятия, полученную в результате функционирования процесса. Отношение результата к затратам и будет показателем эффективности процесса. При этом, чем больше будет значение показателя эффективности, тем эффективнее функционирует процесс. Однако данный подход довольно

трудно реализовать на практике, поскольку сложно определить прибыль предприятия, полученную в результате функционирования отдельно взятого процесса.

8. «Нормативная» модель представляет собой универсальную основу, которая позволяет понять непосредственно процесс маркетинговой деятельности [57]. Модель (рис. 1.8) показывает маркетинговую деятельность как процесс, в котором выделяется четыре основных этапа: ресурсы фирмы; возможности фирмы; позиционные преимущества, которые показывают реализуемую стратегию предприятия; результаты финансовой деятельности, а именно расходы и доходы предприятия на достигнутом уровне маркетинговой деятельности.



Рис. 1.8. Нормативная модель оценки маркетинговой результативности [57]

В данной модели требуется уточнение блока позиционных преимуществ, т.е. маркетинговых результатов. Эти характеристики отражают не что иное, как элементы общеизвестного комплекса маркетинга 4P – product, place, price, promotion. Современное понимание ценности, потребительской ценности, ценности предложения и ценности создания сети обуславливают иные измерители данной ценности. В указанной модели необходимо дополнение

параметрами характеристики маркетинговых результатов. Блок финансовых результатов, в данном случае, является контекстуальным и зависит от целей и стратегий компании. Данная модель согласуется с анализом маркетинговой продуктивности. Также здесь возможен акцент на вложения в маркетинг и на его результаты. В дополнении данная модель содержит возможность оценки адаптивности, эффективности и экономичности маркетинга.

Поскольку различные фирмы устроены по-разному и существуют значимые различия между их маркетинговой деятельностью, то система управления результативностью маркетинга не может всем подходить одинаково и быть универсальным типом организационной системы регулирования.

9. *Контекстуальная модель* (рис. 1.9) отражает конкретные условия деятельности каждого предприятия, поэтому очень важно принять во внимание стадию жизненного цикла организации, а также учесть зрелость маркетинга и видов маркетинговой деятельности на предприятии [57].

Показатели самой системы оценки деятельности маркетинг должны дополняться параметрами, описывающими ее архитектуру, такими как общее количество показателей, количество показателей по каждому уровню, информационная проницаемость, связанность, и др.



Рис. 1.9. Контекстуальная модель маркетинговой результативности [57]

Очень долго маркетинг рассматривает проблему оценки маркетинговых показателей и эффективности маркетинга в качестве одного из своих исследовательских приоритетов. Проблема разработки маркетинговых показателей охватывает достаточно широкий круг исследовательских и практических аспектов маркетинга, например, оценку рентабельности маркетинговых инвестиций, описание структуры и связи между внутренними маркетинговыми и финансовыми показателями, оценку клиентских активов, активов бренда, долгосрочных и краткосрочных эффектов от маркетинговых затрат и т.д.

10. *Сбалансированная система показателей или ССП* (разработана Д. Нортоном и Р. Капланом [36]) – это система измерения результативности деятельности предприятия, которая основана на видении и стратегии. В классическом виде ССП содержит четыре перспективы, которые отражают наиболее важные аспекты деятельности предприятия – финансы, бизнес-процессы, клиенты, обучение и развитие. Данная методика является важнейшим инструментом реализации стратегических целей организации, это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности. ССП предоставляет руководству полную картину бизнеса, обеспечивает взаимодействие на всех организационных уровнях компании, обеспечивает обратную связь и обучение, помогает преобразовать большие объёмы данных.

В данном диссертационном исследовании предлагается взять за основу систему сбалансированных показателей для оценки и повышения результативности маркетинговой деятельности, так как данная методика позволяет определить систему взаимосвязанных показателей, которые адекватно отражают деятельность маркетинга, концентрирует и использует финансовые и человеческие ресурсы наиболее рациональным способом, а также способствует развитию конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компании в целом. Маркетинговые цели соответствуют

стратегическим целям предприятия. Результативность маркетинга напрямую связана с реализацией маркетинговых функций, а система сбалансированных показателей позволяет выработать общие стратегические и оперативные цели маркетинговой деятельности, а также достичь их, ее использование позволяет обеспечить эффективное разъяснение стратегии всем сотрудникам предприятия. ССП можно интегрировать в объектно ориентированную модель данных (рис. 1.10).

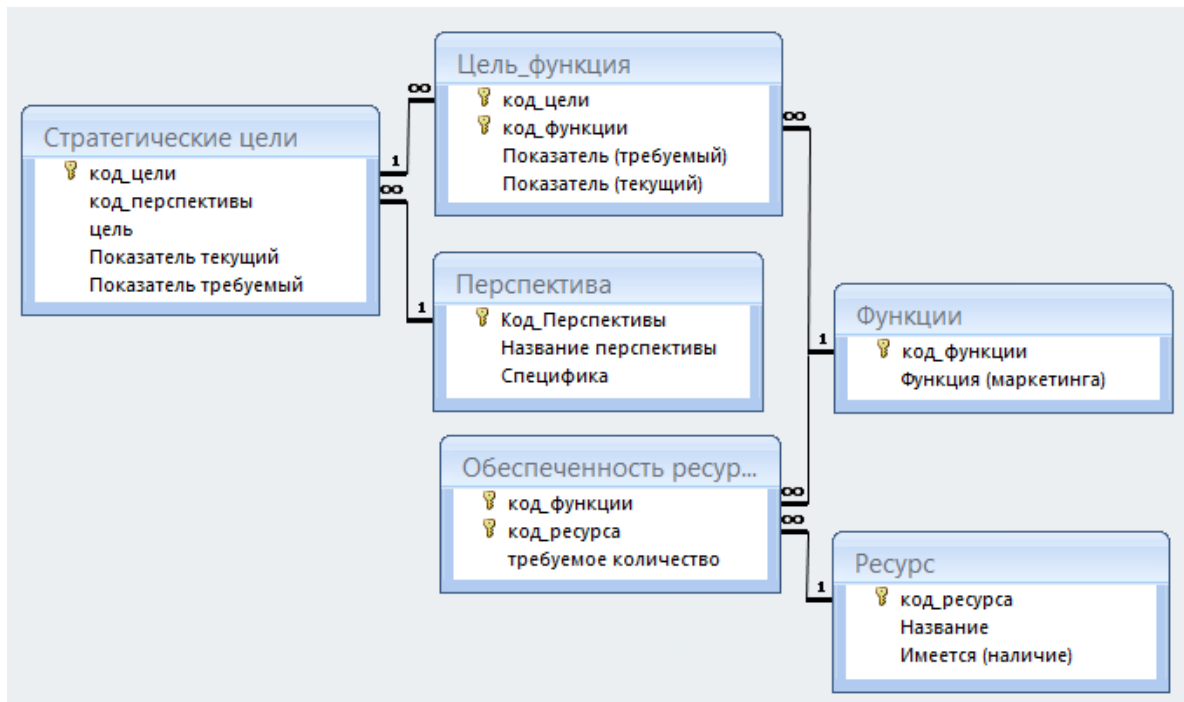


Рис. 1.10. Объектно-ориентированная модель данных

При таком подходе появляется возможность оценки и повышения результативности маркетинга посредством усиления конкретных функций.

Использование ССП при оценке и повышении результативности маркетинговой деятельности позволяет формализовать концепцию клиентоориентированности в стратегических целях предприятия; донести стратегию до всех сотрудников предприятия через систему показателей; выбрать некоторое количество ключевых показателей, в наибольшей степени отражающие стратегические цели компании.

Таким образом, можно выделить ключевые проблемы оценки маркетинговой результативности: показатели результативности маркетинговой деятельности, не всегда связаны с финансовыми результатами предприятия; адекватные измерители эффективности вложений в маркетинг, имеющие стратегические последствия, нематериальны; практически все показатели ориентированы на краткосрочный период; отсутствуют интеграции между операционным и стратегическим уровнем; многие показатели не согласованы между собой; сложность оценки долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности; сложность определения маркетинговой деятельности, чаще всего воплощающейся в других функциях и процессах; отсутствие финансового измерения у маркетинговых показателей.

Итак, создание модели оценки и повышения результативности системы маркетинг и ее внедрение в организацию – это очень непростая задача, но в то же время необходимая. Правильно построенная модель результативности маркетинговой деятельности – это путь к успеху и эффективной работе любой организации.

1.3. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-СРЕДЫ, ОБУСЛОВЛИВАЮЩАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управление результативностью маркетинга является частью системы управления маркетингом на предприятии. Управление результативностью маркетинговой деятельности не заменяет существующие методы планирования и управления маркетингом, а создает механизм, который позволяет организациям эффективно использовать данные методы на практике, обеспечивая реализацию маркетинговых стратегий. Управление результативностью маркетинга основывается на концепции управления результативностью, на методах и принципах управления маркетингом и находится на стыке таких направлений, как менеджмент, экономика, маркетинг, управление маркетингом, а также, математика, системный анализ,

информатика, информационные системы. Управления результативностью маркетинга можно выделить в отдельную область знаний, что обеспечит синергический эффект, который позволит комплексно оценить рыночное поведение фирмы, а также корректировать его в направлении достижения намеченных целей в соответствии с динамическими изменениями внешней среды.

Управление результативностью маркетинга – это деятельность по достижению целей в сфере маркетинга в условиях оптимального использования ресурсов наиболее эффективным способом, которая предусматривает содержание маркетинговой стратегии в виде системы измеримых стратегических целей и ключевых показателей результативности [164].

На сегодняшний день выработано очень много маркетинговых показателей в рамках результативности маркетинга. Но можно назвать следующие возникающие проблемы:

Во-первых, показатели, которые используются для оценки результативности маркетинговой деятельности, не всегда связаны с финансовыми результатами предприятия;

Во-вторых, адекватные измерители оценки эффективности вложений, которые имеют стратегические последствия или их результаты нематериальны, отсутствуют;

В-третьих, практически все показатели ориентированы на краткосрочный период и не могут отражать прирост стоимости за счет потребителей;

В-четвертых, нет интеграции между операционным и стратегическим уровнем;

В-пятых, присутствует множество показателей, не согласованных между собой [57].

В настоящее время в области маркетинга разработано много показателей для оценки маркетинговой деятельности. При этом стандартного набора показателей не существует, поскольку показатели должны отражать маркетинговые стратегии, а стратегии разные, соответственно и набор

маркетинговых показателей будет разным. Однако часть показателей достаточно универсальна и применима к деятельности многих компаний.

В своей работе О.К. Ойнер приводит маркетинговые метрики, которые наиболее часто используют в годовых отчетах европейских компаний: осведомленность, доля рынка, относительная цена, количество жалоб (уровень неудовлетворенности), удовлетворенность потребителя, доступность, общее число покупателей, репутация, лояльность, относительное воспринимаемое качество [57].

Профессор М. Джефри из школы бизнеса Келлога предлагает использовать 15 показателей, которые позволяют всесторонне оценить результативность маркетинга: осведомленность о бренде; потребители, которые попробовали продукт до покупки; уровень оттока клиентов; уровень удовлетворенности; темпы привлечения; прибыль; чистая дисконтированная стоимость; внутренняя норма доходности; урок окупаемости инвестиций; пожизненная ценность клиента; стоимость одного клика; коэффициент конверсии; возврат инвестиций в рекламу; количество отказов (процент посещений, в ходе которых посетитель покинул сайт, потратив менее 5 секунд на его просмотр); маркетинг «из уст в уста» (отношение суммы количества прямых кликов + количество кликов по рекомендации к количеству прямых кликов) [57].

Многие зарубежные компании пользуются инструментарием в виде сбалансированной системы показателей (ССП). Данный инструментарий обладает всеми необходимыми характеристиками для выполнения предъявляемых требований, а также нашел довольно широкое применение в практике различных фирм и компаний.

Концепция сбалансированной системы показателей была разработана американцами Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном [36]. Первый занимает пост профессора в Гарвардской школе бизнеса, второй консультирует компании по вопросам внедрения СПП, оба занимаются концепциями управления компанией и опубликовали в 1992 г. в журнале *Harvard Business Review*

статью о создании ССП «Сбалансированная система показателей – показатели, которые управляют эффективностью» (The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance). Статья вызвала большой резонанс, концепция получила широкое распространение и стала предметом многочисленных профессиональных дискуссий, и не только в США [36].

В течение 1990-х гг. ССП была внедрена в огромном количестве крупнейших компаний США. Что касается Европы, то на сегодняшний день, по приблизительным оценкам, ССП используется в половине всех существующих компаний. Каплан и Нортон обобщили свой опыт и представили подробное описание концепции в 1996 г. в книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action) [36].

В ССП учитывается в общем виде ряд показателей, связанных с четырьмя направлениями (перспективами) бизнеса, по которым оценивается результативность компании (рис. 1.11):

- 1) финансы;
- 2) отношения с клиентами;
- 3) внутренние бизнес-процессы;
- 4) обучение и рост.

Перспектива «финансы» – одна из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей и основными критериями оценки текущей деятельности организации. Назовем следующие цели в рамках финансовой перспективы: увеличение чистой прибыли, рентабельности собственного капитала, рентабельности продукции, чистого денежного потока, рост объема реализации товаров и услуг и др.

Перспектива «клиенты» необходима для определения ключевых сегментов рынка, где компания намеревается сосредоточить свои усилия по реализации своих товаров. Основные показатели эффективности – удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах, приобретение новых клиентов и т.д. В данную перспек-

тивую также обязательно включают такой показатель, как лояльность клиентов.

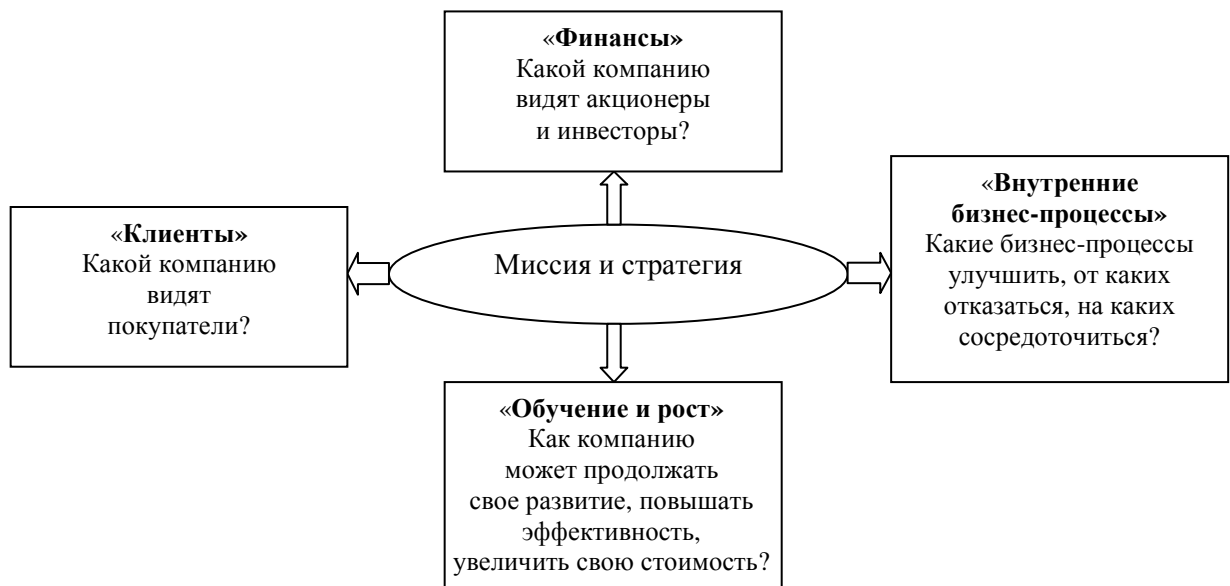


Рис. 1.11. Четыре перспективы сбалансированной системы показателей [36]

Перспектива «внутренние бизнес-процессы» показывает основные процессы, которые необходимо совершенствовать для увеличения конкурентных преимуществ. Фирме требуются очень гибкие бизнес-процессы. В качестве показателя эффективности процесса производства, например, может быть количество и частота сбоев производственного процесса, количество забракованного товара и т.д.

Перспектива «обучение и рост» необходима для того, чтобы обеспечить себе долгосрочное присутствие на рынке, так как постоянно будет повышать квалификации сотрудников. Здесь основными показателями эффективности могут быть снижение текучести кадров, удовлетворение сотрудников, их квалификация, скорость получения информации, необходимой для принятия управленческих решений и т.д.

Маркетинг – очень сложно управляемая сфера деятельности организаций. Из-за разнообразных контактов с рынком возникают многочисленные точки соприкосновения и, как следствие, столь же многочисленные потребности в

контроле. Необходимо, чтобы маркетинговая деятельность не сводилась исключительно к решению текущих вопросов. Поэтому, чтобы отвечать поставленным требованиям, системы управления в настоящее время должны быть гибкими и многогранными. По меньшей мере одна проблема вырисовывается здесь довольно четко: отвечающая требованиям организации система управления может оказаться достаточно громоздкой и сложной. Возможно, ее нельзя будет применить на практике и она создаст настоящую «свалку» данных, а сотрудники, ответственные за принятие решений, будут сбиты с толку огромным объемом противоречивой информации.

Итак, все проекции ССП взаимосвязаны и должны способствовать реализации единой стратегии организации. Авторы не говорят о том, что предложенная ими структура захватывает все стороны деятельности фирмы. Современные компании должны выделять перспективы в зависимости от ситуации – рыночной конъюнктуры, отраслевой специфики, масштабов производства и пр. – число направлений может изменяться [36].

Можно выделить основные преимущества и существующие недостатки внедрения ССП на отечественных предприятиях (табл. 1.3).

В данном исследовании необходимо разработать методику оценки и повышения результативности маркетинга на основе системы сбалансированных показателей, поэтому нам требуется создать систему сбалансированных показателей маркетинговой деятельности, отличающуюся от общеизвестной системы сбалансированных показателей тем, что предложенная система показывает результативность системы маркетинга, выраженной в перспективах ССП. А повышение результативности системы маркетинга ведет к повышению эффективности деятельности организации в целом посредством реализации маркетинговых функций. Таким образом, необходимо обеспечить корреляцию целей ССП маркетинговой деятельности с целями, определенными в вышестоящих системах.

Таблица 1.3

Преимущества и недостатки внедрения системы
сбалансированных показателей (ССП) на отечественных предприятиях

Преимущества внедрения ССП	Недостатки внедрения ССП
При правильной разработке и успешном внедрении организация получает хороший инструмент управления, планирования, взаимодействия	Увеличиваются расходы по текущей деятельности фирмы ввиду модернизации действующей системы управления
ССП помогает преобразовать огромный объём данных в информацию, доступную для понимания	Сложность определения ключевых показателей для предприятий даже одной отрасли
Постановка целей каждому сотруднику в соответствии со стратегией фирмы, привязка к системе мотивации	Частое отсутствие разработанной стратегии развития на многих отечественных предприятиях
Возможность графического изображения финансовых, а также не финансовых сторон деятельности организации	Отсутствие быстрых результатов при внедрении ССП
Предприятие сосредоточивает все свои ресурсы на реализации стратегии и добивается неуклонного движения к поставленным целям	Многие российские фирмы начинают внедрение ССП с семинаров для топ – менеджмента и изучения первоисточников. Хотя первой стадией должна быть оценка внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия.
Повышается управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снижаются риски.	Внедрение ССП в малые и средние компании, которые обладают узкой специализацией и их стратегические цели гибко меняются в зависимости от условий на рынке, нецелесообразно

Итак, успешность внедрения ССП определяется следующими факторами: необходимо постоянное участие, вовлеченность, активная инициатива и поддержка исполнительного руководства; для внедрения ССП требуются постоянные усилия, направленные на реализацию стратегии, а также целей компании; реализация стратегии – это общая задача для всех сотрудников. Поэтому персонал должен быть информированным о происходящих изменениях.

В данном диссертационном исследовании необходимо определить место ССП непосредственно в маркетинговой деятельности. То, что система сбалансированных показателей имеет четыре перспективы – «финансы», «отношение с клиентами», «бизнес-процессы» и «обучение и рост» – это базовая

интерпретация, требующая развития применительно к специфике маркетинговой деятельности, изменяющейся в соответствии с условиями развития внешней среды. Данная система может иметь множество перспектив, для определения которых важное значение имеет специфика конкретного предприятия. Также ССП может применяться на уровне подразделения, службы, отдела, а не только для управления компании в целом.

При составлении системы сбалансированных показателей в маркетинге необходимо учитывать следующее.

Во-первых, ССП маркетинга предприятия должна включать выделяемые в качестве ключевых для маркетинговой деятельности предприятия факторы. Это факторы, которые обеспечивают успех предприятия в будущем. Ключевые факторы выбирают по принципу сбалансированности.

Во-вторых, данная система показателей эффективности маркетинга предприятий должна поддерживать стратегические решения на оперативном уровне, а также информировать и показывать подходящие способы достижения поставленных целей, разделять действительно необходимую информацию от малозначительной или несущественной.

В-третьих, необходимо, чтобы данная система показателей эффективности деятельности маркетинга предприятия была индивидуальной. Несмотря на то что раньше разрабатывались системы показателей, которые применялись в течение длительного времени, сегодня более актуальна возможность адаптировать данную систему к индивидуальным условиям. Это играет существенную роль в сфере маркетинга, поскольку речь идет о дифференциации по отношению к потребителям и конкурентам.

И наконец, информация, представленная в системе показателей эффективности маркетинговой деятельности предприятия, должна быть очень простой, а также оперативно применимой и легкой для преобразования. То есть здесь внимание необходимо уделить такой характеристике данной системы, как ясность [63].

Назовем ключевые принципы использования ССП при оценке эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

ССП – это инструмент управления, связывающий стратегический и оперативный уровни; ССП позволяет следить за тем, чтобы все выполнялись последовательно; ССП является гибкой системой и легко адаптируется для применения в различных компаниях в разнообразных ситуациях; успешность применения ССП определяется не соблюдением формальностей, а пониманием целей предприятия всеми сотрудниками.

Необходимые перспективы определяются на основании ключевых показателей эффективности, выявленных в ходе анализа и собственного опыта предприятия. Каждое предприятие находит собственный способ решения задачи, но во всех случаях должен соблюдаться базовый принцип построения системы сбалансированных показателей: все направления должны находиться в казуальных отношениях и охватывать большую часть сфер системы маркетинга. При этом казуальность означает, что при отборе показателей для отдельных направлений ССП особое внимание следует уделить причинно-следственным связям между ними. ССП маркетинговой деятельности – это набор гипотез о причинах и следствиях.

Система оценки должна четко и ясно показать соотношения между критериями и целями их достижения в разных направлениях, чтобы ими можно было управлять и они были реальными. Если система сбалансированных показателей составлена верно, то она должна представлять целостное изложение маркетинговой стратегии предприятия и четко определять последовательность причинно-следственных связей между критериями результатов и движущими факторами их достижения [63]. Перед разработкой ССП маркетинга необходимо определить маркетинговую стратегию. Система показателей всегда должна соответствовать стратегии.

Питер Дойль определяет маркетинг как управленческий процесс, который направлен на максимизацию доходов акционеров с помощью развития

отношений компании с ценными покупателями, а также создания конкурентных преимуществ [27, 28].

Сегодня маркетинг должен играть новую роль, которая заключается в стимулировании развития и создании акционерной стоимости (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Изменение роли маркетинга [27]

Что здесь?	В прошлом	В будущем
Цель маркетинга	Создание ценности для потребителей	Создание акционерной стоимости
Стратегия маркетинга	Расширение доли рынка	Разработка и управление маркетинговыми активами
Предположение	Позитивная маркетинговая деятельность ведет к положительным финансовым результатам	Стратегии маркетинга должны проверяться на предмет их
Вклад	Знание покупателей, конкурентов и каналов	вклада в создание стоимости
Фокус маркетинга	Маркетинговая ориентация	Знание того, как воздействовать на маркетинг, чтобы повысить акционерную стоимость
Навыки маркетинга	Специальные	Общий менеджмент
Обоснование	Важность понимания потребителей	Специальные + общие
Концепция активов	Материальные	Роль маркетинга в создании акционерной стоимости
Логика	Повышение прибыли	Нематериальные
Оценка деятельности	По доле рынка, удовлетворению потребителей, рентабельности продаж и инвестиций	Повышение акционерной стоимости

Маркетинг традиционно связывается с удовлетворением потребностей покупателей наиболее эффективным образом, чем конкурентам. За удовлетворением потребителей, расширением доли рынка не всегда следуют положительные финансовые результаты. Средства, потраченные на маркетинговые мероприятия, как и на все прочие ресурсы, могут быть истрачены зря, а наиболее прибыльные и удовлетворенные потребители для компаний – не всегда одно и то же. Концепция, способствующая повышению роли маркетинга в будущем, неразрывна с его вкладом в увеличение акционерной стоимости.

Цели предприятия могут различаться: стратегическая цель – увеличение инвестиционной привлекательности предприятия, цели стабильной долгосрочной деятельности на рынке и тактические цели текущей прибыльности. В зависимости от целей предприятия определяется бизнес-ориентация компании. Бизнес-ориентацией компании называется направленность развития бизнеса, которая выражается в основах функционирования капитала и достижения целей. Маркетинг как система управления и функция предприятия должна развиваться вместе с развитием бизнеса, а также его целей [17]. Ключевым фактором принятия решения об изменении бизнес-направления является желание собственников капитала. Основные цели и ориентацию бизнеса необходимо рассматривать в зависимости от того, кто влияет на выбор ориентации вне и внутри компании, а также кто будет в этом заинтересован.

Обобщив варианты реализации задач и целей предприятий и компаний, можно выделить три бизнес-ориентации: “Product out” («проталкивание товара на рынок»), “Market in” («притягивание товара рынком») и “Invest in” («притягивание инвестиций»).

В рамках бизнес-ориентации “Product out” маркетинг используется как средство поддержания и стимулирования продаж [17]. Фирмы и организации стремятся продать то, что могут производить, или то, что им выгодно производить. Затраты на маркетинг являются издержками продажи, эффективность таких затрат может изменяться в зависимости от разных рыночных ситуаций. Рыночная доля зависит от насыщенности работы организации, а также ряда макро- и микроэкономических факторов. Целью бизнеса является создание новых сделок. При активной сбытовой и маркетинговой деятельности конкурентов организация начинает терять своих клиентов. Это происходит из-за того, что у предприятия отсутствуют прочные связи с покупателями.

Бизнес-ориентацией “Product out” (или «проталкивание товара на рынок») можно назвать организацию деятельности предприятия с использованием активных методов продвижения, сбыта, конкурентной борьбы на рынке для увеличения продаж [7].

При выборе ориентации бизнеса часто встает вопрос о роли прибыли в приоритетности целей и стратегий бизнеса. Понятия «прибыль» и «прибыльность» являются базисными для большинства представлений о целях предпринимательства, но всеобщность данного понятия ограничена.

В современном менеджменте прибыль не может рассматриваться в качестве основной цели. Еще в 1980-х гг. в Японии теоретики и практики пришли к выводу, что прибыль не может являться главным критерием оценки результативности, несмотря на значимость. У каждой компании существуют стратегические цели, которые оправдывают ее существование. Прибыль можно получать как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте. Но если сделать прибыль единственной целью организации, то это практически неизбежно приведет к ухудшению положения в будущем. На первом плане будет объем продаж выпускаемых товаров, а также использование уже существующего потенциала предприятия, а интерес к инвестициям, рассчитанным на будущее, упадет до минимума. Несомненно, прибыль должна оставаться одним из основных элементов системы показателей, в соответствии с которыми устанавливаются цели и измеряются достижения компаний. Однако необходимо учитывать, что организация через систему маркетинга может быть ориентирована на длительное и устойчивое существование на рынке, и на этой основе получение прибыли в длительной перспективе.

Следствием стремления к краткосрочной прибыльности часто является недофинансирование или отказ от финансирования маркетинговых мероприятий, результативность которых можно оценить только в перспективе.

Главный конфликт возникает между стремлением собственника сохранить капитал и снизить риски и мотивацией наемных менеджеров, не привязанных к сохранению капитала, но заинтересованных в высоких показателях прибыльности как результата их усилий. Маркетинг в этом контексте всегда рассматривается только лишь как функция, которая способствует росту продаж товаров и услуг. Для того чтобы достигнуть поставленной цели, маркетинг использует широкий набор средств, инструментов и методик стимули-

рования. В этом случае маркетинг увеличивает издержки предприятия и носит затратный характер. Такой подход до сих пор очень распространен. П. Дойль отмечает, что «основной оценкой деятельности менеджеров и компании в целом по-прежнему является прибыль в бухгалтерском понимании, а не денежные потоки».

Рассмотрим характеристики маркетинга как функции при различных бизнес-ориентациях предприятия (табл. 1.5).

При бизнес-ориентации “Product out” роль маркетинга вторична, его потенциал используется не в полной мере. Маркетинг используется в классическом виде. Именно этот подход используют большинство российских предприятий в бизнесе и маркетинге, так как еще идет экстенсивное развитие рынка, рынки находятся в состоянии первоначального роста. Поэтому в таких условиях необходимо использовать более простые механизмы с точки зрения управления и достижения целей. Такая бизнес-ориентация в некоторых секторах рынка останется преобладающей даже с течением времени. Это характерно для продукции, ориентированной на малообеспеченных потребителей, потому что они вообще не формируют лояльности, только в отношении цены товаров [7]. В рамках бизнес-ориентации “Product out” можно создать эшелон постоянных потребителей. Компания пассивна в данном случае, и сохраняются высокие риски ухода клиентов.

Бизнес-ориентацией “Market in” или «притягивание товара рынком» называют организацию деятельности предприятия, при которой средствами маркетинга создаются условия, при которых потребитель в конкретный момент принятия решения о покупке хочет купить не просто какой-то товар, а именно товар данной компании или фирмы, или определенной марки. Это второй этап развития активности в области маркетинга. В рамках данной концепции маркетинг работает как функция, которая обеспечивает продажи определенного товара на заданном уровне через управление поведением потребителя. Основной целью является стабильный рост продаж и прибыли в длительной перспективе.

Таблица 1.5

Характеристика бизнес-ориентаций предприятий [7]

Показатели	“Product out”	“Market in”	“Invest in”
Общая характеристика	«Проталкивание товара на рынок» – организация деятельности организаций, использующих активные методы сбыта, конкурентной борьбы, продвижения для увеличения продаж	«Притягивание товара рынком» – организация деятельности компаний таким образом, что с помощью средств маркетинга компании создают условия, в которых потребитель в определенный период желает купить товар данной организации	«Притягивание инвестиций» – ведение бизнеса, позволяющее привлекать большие финансовые ресурсы из внешней среды, получать результат в виде прироста стоимости капитала
Цель	Увеличение прибыли носит краткосрочный характер	Рост прибыли и продаж в долгосрочной перспективе	Повышения капитализации
Затраты на маркетинг	Издержки	Инвестиции	Инвестиции
Роль маркетинга в принятии решений	Пассивная	Активная	Активная
Цели маркетинга	Краткосрочные	Долгосрочные	Стратегические
Владельцы капитала	Часто вообще не заинтересованы из-за высокого риска потери капитала или заинтересованы для кратковременного получения прибыли	Заинтересованы из-за резкого снижения риска потери капитала, роста финансовых показателей. Увеличиваются доход и капитализация собственника Капитал увеличивается не только в виде прибыли, но и в виде прироста стоимости капитала.	Очень заинтересованы, так как увеличиваются инвестиционная привлекательность, маневренность капитала
Показатели	Объем продаж, объем прибыли	Имидж предприятия, марочный капитал, осведомленность рынка	Показатели инвестиционной привлекательности

Процесс происходит в течение нескольких этапов, связанных с формированием потребителя, имиджа и восприятия предприятия рынком и завоеванием определенной доли рынка. Бизнес-ориентация “Market in” создает так называемый рыночный нематериальный капитал предприятия, который, в свою очередь, начинает создавать повторные и постоянные продажи. Таким образом, сначала готовят потребителя к покупке, а затем потребитель выбирает

товар компании. Затраты на данную деятельность не являются издержками сбыта, они по своей сущности выступают инвестициями в нематериальный рыночный капитал предприятия. Здесь целью маркетинга является умение сделать продажи излишними, знание потребителя настолько хорошо, чтобы товар (услуга) устраивали его и продавались сами по себе. В идеале маркетинг реализуется в покупателе, который готов к покупке. Все, что нужно в этом случае – это обеспечить доступность товару или услуге». Маркетинг перестает носить затратный характер и приобретает вид инвестиционной деятельности.

Маркетинг “Market in” – это набор методик маркетинговой деятельности для обеспечения условий длительного и устойчивого существования предприятия на рынке путем создания рыночного капитала [7]. Предприятие, придерживающееся философии маркетинга, т.е. ориентированное на удовлетворение потребностей, при прочих равных условиях всегда выигрывает на рынке у традиционно ориентированного предприятия. Видно, что интересы и здесь разнонаправлены, что осложняет ведение бизнеса и требует постоянных согласований и учета. Главный конфликт происходит между стремлением собственника сохранить капитал за счет снижения рыночных рисков и интересами наемных менеджеров, которые не привязаны к сохранению капитала. С одной стороны, наемные менеджеры могут помешать владельцам начать формирование нематериального капитала, поскольку они без специальной мотивации ориентированы на текущие показатели, а не на трудную длительную работу с отложенным результатом. С другой стороны, возможности менеджмента повлиять на смену ориентации в большинстве случаев незначительны. Маркетинг начинает занимать активную позицию в принятии решений. Статус службы маркетинга и специалистов повышается вместе с ростом значимости результатов маркетинговых программ. Требуется все большее участие маркетологов в процессах координации усилий разных подразделений компании для разработки и реализации программ работы на рынке.

Бизнес-ориентацией “Invest in” или «притягивание инвестиций из внешней среды бизнеса» является организация деятельности предприятия по формирова-

нию инвестиционной привлекательности за счет рыночных факторов роста капитализации бизнеса. Использование маркетинга позволяет формировать лояльных потребителей, стабилизировать, а также увеличивать доходы бизнеса [7]. Маркетинговые программы увеличивают стоимость капитала за счет материальной, а также нематериальной части и делают фирму привлекательной с точки зрения удержания капитала в бизнесе, а также его привлечение. В данной бизнес-ориентации маркетинг работает как функция, которая обеспечивает привлечение инвестиций и их удержание в бизнесе. Инвестиции могут быть получены различными способами, среди которых можно назвать следующие: получение кредитов на более привлекательных условиях под оценку полной капитализации; публичное размещение облигаций и акций; продажа лицензий и франшиз; получение прямых инвестиций в рамках партнерства; продажа бизнеса или его отдельных частей по стоимости полной капитализации.

В последнее десятилетие в развитых странах усиливается давление акционеров на компании в их отношении к маркетингу. Выражается это в изменении распределения доходов в сторону долгосрочных инвестиций, которые увеличивают не краткосрочный доход на инвестированный капитал, а стоимость капитала для роста долгосрочных доходов на инвестиции.

Сегодня тенденция состоит в увеличении доли нематериального капитала в общей величине капитала. И это можно объяснить целым рядом причин, например, достижение конкурентных преимуществ происходит за счет нематериальных составляющих (бренд, марка, узнаваемость, гарантий, позиционирования и т.д.). Правильно созданная маркетинговая политика гарантирует инвесторам формирование долговременного доверия к бизнесу. Сегодня российские организации должны развивать активность в этом направлении и привлекать инвестиции с помощью маркетинговых механизмов формирования материального и нематериального капитала.

В данном диссертационном исследовании мы предлагаем рассматривать следующие цели результативной деятельности предприятия в зависимости от принятой бизнес-ориентации:

1. Для бизнес-ориентации “Product out” (рис. 1.12):

- повысить объем прибыли;
- увеличить количество показателей, характеризующие сделки;
- увеличить объём продаж;
- повысить эффективность продвижения;
- повысить эффективность сбыта;
- увеличить рентабельность продаж;
- положительная динамика изменения доли рынка;
- наладить отношения с клиентами.

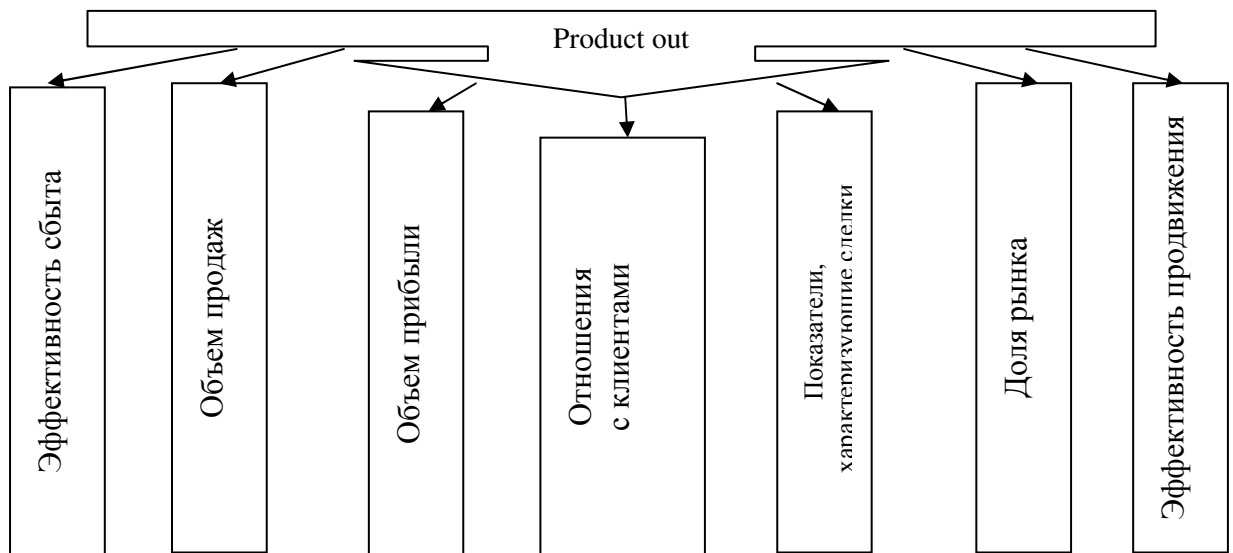


Рис. 1.12. Показатели при бизнес-ориентации “Product out”

2. Для бизнес-ориентации “Market in” целями являются (рис. 1.13):

- повышение эффективности и рентабельности продаж;
- увеличение стоимости нематериального актива предприятия;
- положительные показатели капитализации;
- конкурентная позиция предприятия на рынке;
- увеличение лояльности потребителей.

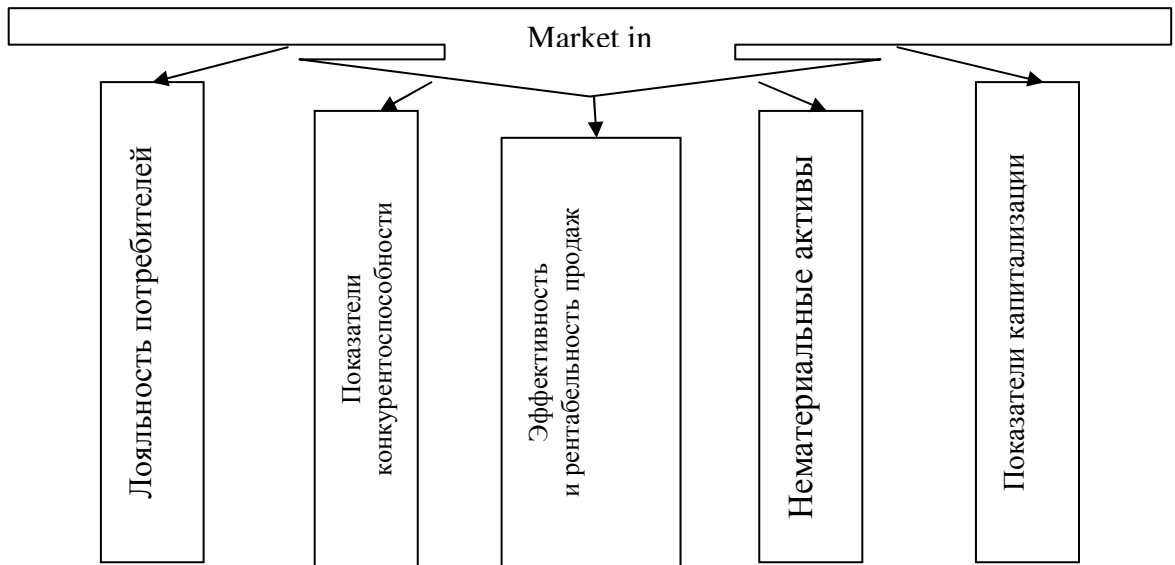


Рис. 1.13. Показатели при бизнес-ориентации “Market in”

3. Для бизнес-ориентация “Invest in” целями являются (рис.1.14):

- положительные показатели стоимости бренда;
- динамические изменения показателей финансового положения;
- динамические показатели изменения стоимости бизнеса;
- положительные показатели инвестиционной привлекательности;
- адекватная оценка финансового риска;
- высокий кадровый уровень предприятия.

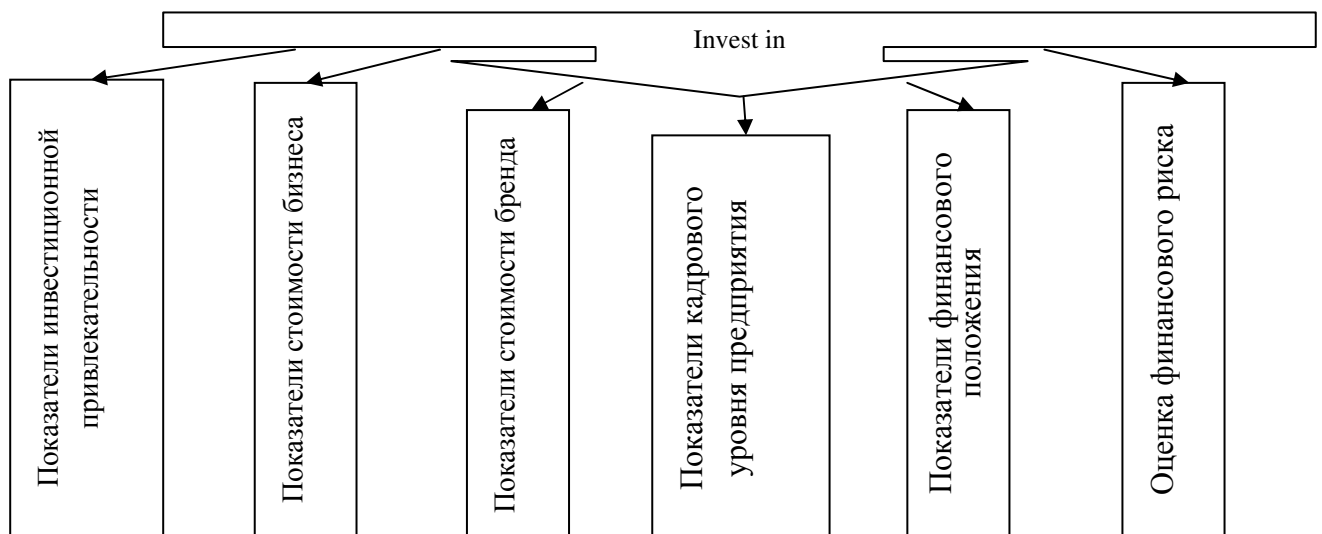


Рис. 1.14. Показатели при бизнес-ориентации “Invest in”

В настоящее время большинство российских предприятий находятся на этапе перехода бизнес-ориентации из “Product out” в “Market in”, так как отечественные производители не делают акцент на показателях инвестиционной привлекательности, стоимости бренда и т.д. Также необходимо отметить неравномерность трансформации бизнес-среды в России.

Для каждой бизнес-ориентации разрабатываем ССП с определенными перспективами, сгруппированными исходя из целей бизнес-ориентации. Системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности для каждой бизнес-ориентации – “Product out”, “Market in”, “Invest in” целесообразно сгруппировать следующим образом (рис. 1.15–1.17).

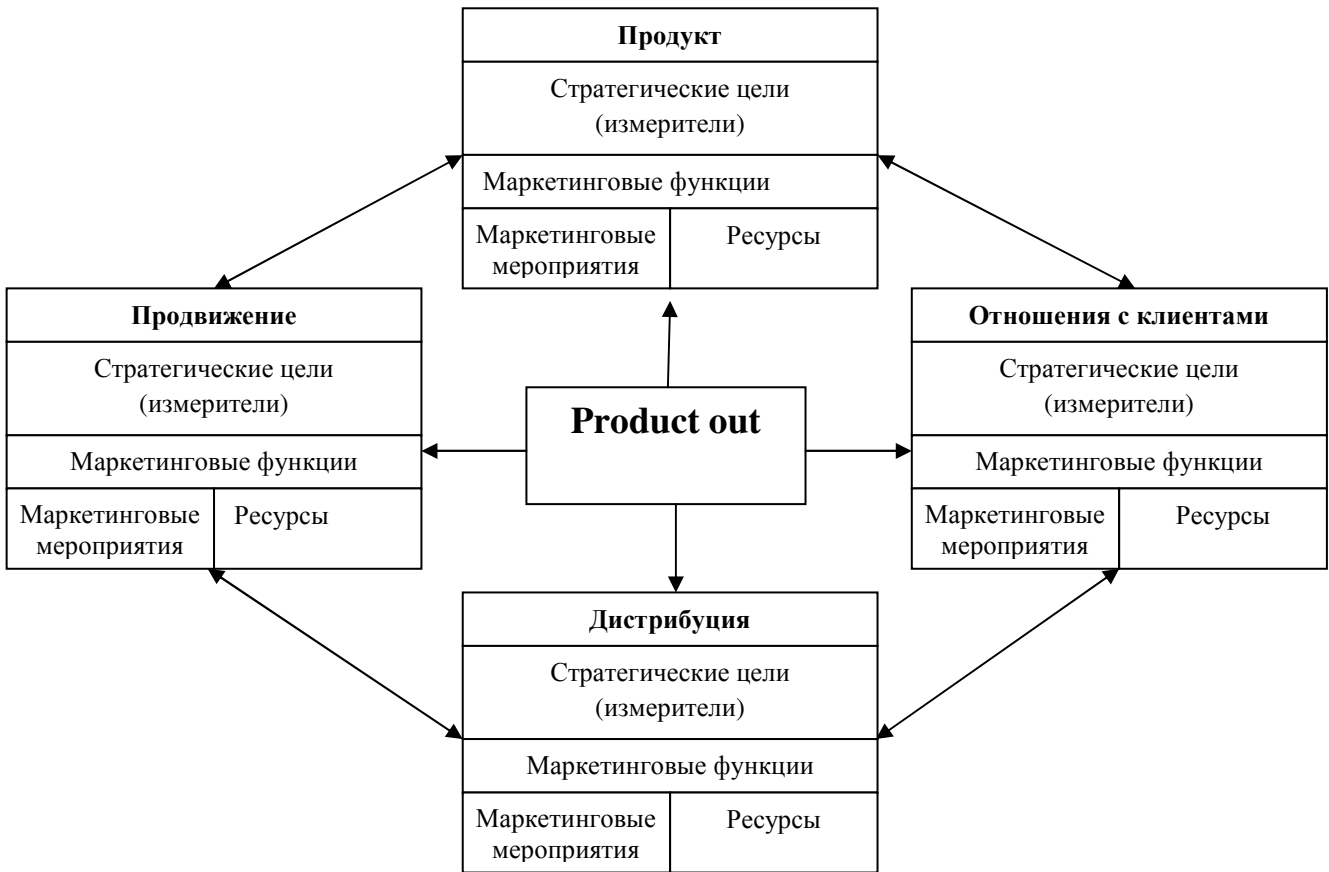


Рис. 1.15. Перспективы ССП маркетинговой деятельности при бизнес-ориентации “Product out”



Рис. 1.16. Перспективы ССП маркетинговой деятельности при бизнес-ориентации “Market in”

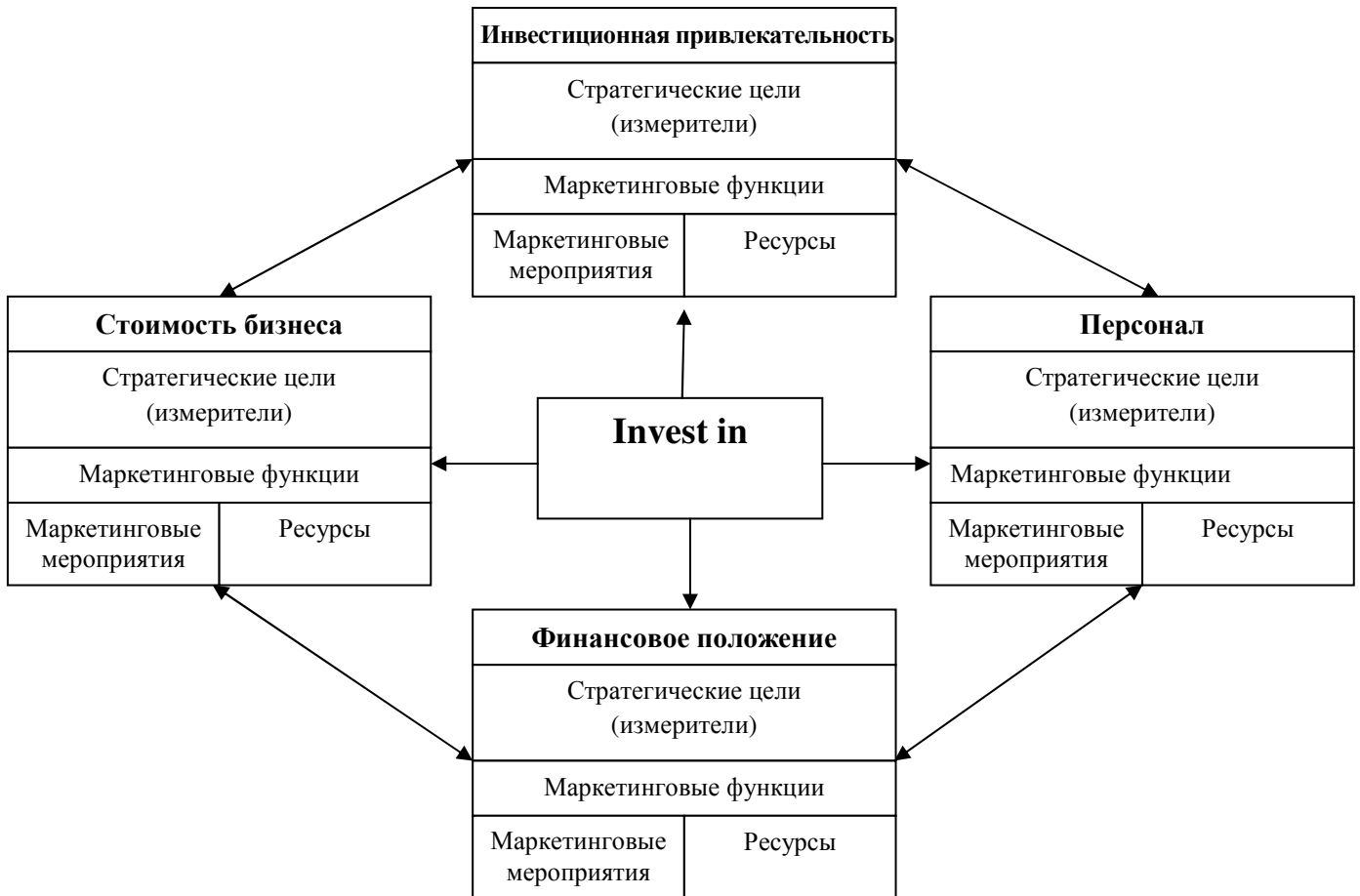


Рис. 1.17. Перспективы ССП маркетинговой деятельности при бизнес-ориентации “Invest in”

Итак, можно представить расширенную объектно ориентированную модель данных, которая показывает связь маркетинговых функций, стратегические цели, перспективы системы сбалансированных показателей и бизнес-ориентацию компании, позволяющая оценить и повысить результативность маркетинга посредством реализации маркетинговых функций (рис. 1.18).

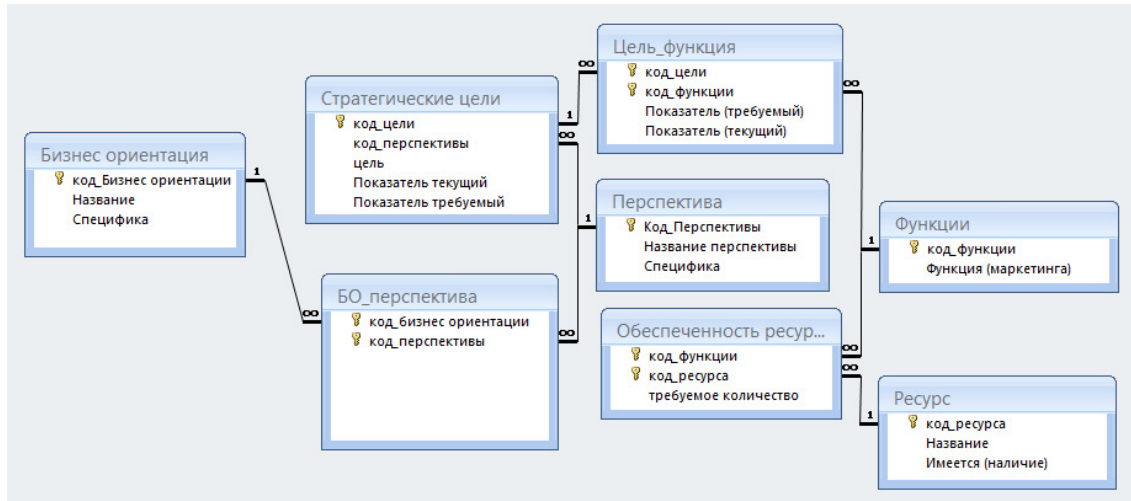


Рис. 1.18. Расширенная объектно ориентированная модель данных

В первой главе диссертационного исследования показана основная роль маркетинга в качестве интегратора, выступающего в условиях современной экономики главным управляющим звеном в обеспечении межфункциональной координации в системе управления предприятия. Сегодня в условиях высокой конкуренции маркетинг играет первостепенную роль в деятельности любой организации и устанавливает тесную связь между фирмой и окружающей средой. Маркетинговая деятельность – это комплекс мероприятий, направленных на выработку и реализацию маркетинговой стратегии и тактических маркетинговых решений посредством реализации функций маркетинга, целью которой является достижение максимально возможной высокой точности маркетинговых планов и прогнозов, а итоговым результатом – удовлетворение потребностей клиентов, увеличение прибыли и объема реализации, рост конкурентоспособности, повышение лояльности покупателей и др.

Цели маркетинговой деятельности должны обязательно быть согласованными с общефирменными целями, которые нацелены на достижения результата посредством реализации маркетинговых функций, влияющих на результативность маркетинговой деятельности.

Маркетинг является функциональной областью, которая во многом определяет функционирование подразделений предприятия, координирует и направляет функционирование других областей. Системный подход к маркетингу является верным методологическим приемом при разработке маркетинговых организационных культур на предприятиях России. Залогом коммерческого успеха предприятия на рынке является правильно выбранный и выверенный маркетинговыми специалистами стратегический путь фирмы на рынке, действия всех сотрудников, основанные на маркетинговых ценностях.

В данной главе проанализированы подходы к сущности понятия «результативность маркетинга», выявлены явные отличия от категории «эффективности» маркетинга, используя определения разных авторов (Э.Дж. Долан, П. Друкер, В.В. Ковалев, М.Х. Мескон, М. Альберт и др.).

Анализ работ О.Н. Алкановой, О.В. Китовой, А.И. Ковалева, В.А. Колочевой, О.К. Ойнер, В.К. Федюкина, С.С. Чернова позволил систематизировать современные подходы к понятию результативности, которые дают возможность более точно подойти к оценке результативности маркетинговой деятельности предприятия. Сформулированы авторские определения «результативность маркетинга» (уровень реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия) и «эффективность маркетинга» (отношение результативности и экономичности, являющееся показателем минимального расходования ресурсов), а также систематизированы существующие методики оценки результативности, показывающие недостаточность изучения данной проблемы.

В представленном диссертационном исследовании определено место системы сбалансированных показателей непосредственно в маркетинговой деятельности, выявлены ее преимущества и недостатки. Рассмотрена эволю-

ция бизнес-ориентаций компаний: “Product out”, “Market in”, “Invest in”. Систематизированы основные цели при различных бизнес-ориентациях, для каждой из которых смоделирована ССП с соответствующими перспективами. Представлена объектно-ориентированная модель данных, которая связывает функции маркетинга, стратегические цели, перспективы системы сбалансированных показателей и бизнес-ориентацию компании, позволяющая оценить и повысить результативность маркетинга посредством реализации маркетинговых функций.

Использование данного подхода позволит оптимальным образом комбинировать применение функций маркетинга исходя из имеющихся ресурсов предприятия для максимизации достижения стратегических целей в рамках сложившейся бизнес-ориентации, при этом оценивать уровень достижения этих целей.

2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГА

Управлением результативностью можно назвать управление претворением стратегии предприятия в жизнь, а также превращением планов в конкретные результаты. Гэри Кокинз пишет, что управление результативностью – это концепция, которая объединяет известные методологии улучшения бизнеса и технологии, которая охватывает все уровни от руководителей компаний, а также процессы. Можно сказать, что данная концепция позволяет принимать решения, а также рассчитывать риск, учитывая широкий спектр функций и обеспечивая большую прозрачность благодаря надежности, точности и существенности предоставляемой информации, заставляя все элементы содействовать реализации стратегии. Поддержка стратегии очень важна, так как в итоге эффективность организации не приведет при посредственной или слабой стратегии к хорошим результатам [20].

Сегодня не существует единой методики управления результативностью маркетинговой деятельности. Даже в условиях достаточно точно определенной стратегии возникают конфликты на предприятиях. Например, всегда будет иметь место противоречие между такими показателями как, уровень обслуживания покупателей, ограниченностью бюджета и результативностью процессов.

Управление результативностью маркетинговой деятельности должно повышать предсказуемость результатов, прояснять связи между финансовыми, стратегическими и операционными целями, делать их доступными для всех сотрудников, а также позволять количественно оценить результативность маркетинга при помощи ключевых показателей. Управление результативностью маркетинговой деятельности должно помочь понять процесс создания акционерной стоимости, так как ее постоянное приращение – одна из

главных задач, стоящих перед руководством. Сегодня источники стоимости стали перемещаться, т.е. в создании стоимости материальные активы стали уступать место идеям. И основной целью современных предприятий и организаций должно являться создание стоимости (главная задача бизнес-ориентации “Invest in”). Данная ориентация стала активно развиваться в мире последние десятилетия, в том числе и в России. Если бизнес-ориентации “Product out” и “Market in” ставят задачей успешное развитие на рынке с помощью «проталкивания товара на рынок» и «притягивания товара рынком», т.е. с помощью стандартных инструментов маркетинга, то ориентация “Invest in” на первое место выдвигает такое ведение бизнеса, которое позволяет извне привлекать финансовые ресурсы и, таким образом, повышать стоимость компании [20].

Для выявления факторов, определяющих необходимость разработки методики управления результативностью маркетинга, было проведено исследование 207 предприятий г. Тамбова и Тамбовской области, среди которых 9 предприятий химической и нефтеперерабатывающей промышленности, 16 предприятий машиностроения и металлообработки, 18 предприятий энергетики и связи, 61 предприятия пищевой промышленности (17 организации по производству хлеба и хлебобулочных изделий, 12 кондитерских предприятий, 5 сахарных заводов, 6 предприятий по производству молока и молочных продуктов, 2 маслобойных заводов, 10 организаций по мясопереработке, 2 – по производству рыбной продукции, 5 – по производству спиртовой и ликероводочной продукция, 1 завод пивоваренный, 1 табачная фабрика), 21 предприятия сельского хозяйства и птицеводства, 12 предприятий легкой промышленности, 3 предприятия транспорта, 11 учреждений медицины и медицинской техники, 56 предприятия торговли (сельхозтехника, автомобили, запчасти, продовольственные товары, мебель, строительные материалы, сантехника, бытовая техника и оборудование, бытовая химия, хозяйственные товары, косметика и парфюмерия и др.) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Предприятия г. Тамбова и Тамбовской области по отраслям, участвующие в исследовании

Из них 139 имеют отдел маркетинга, среди оставшихся 68 предприятий 33 % планируют его создать.

Для определения бизнес-ориентации предприятий использовался кластерный анализ, исходными данными для которого выступили данные полученные в ходе ответа на вопрос №6 анкеты (Приложение Г):

«Оцените важность для предприятия стратегических показателей эффективности (10 – самый важный, 1 – не важный):

- 1) объём продаж;
- 2) динамика изменения доли рынка;
- 3) рентабельность продаж;
- 4) показатели капитализации;
- 5) оценка стоимости нематериальных активов предприятия;
- 6) показатели эффективности использования капитала;
- 7) показатели финансового положения;
- 8) показатели стоимости бизнеса;
- 9) показатели инвестиционной привлекательности».

Гипотеза исследования заключалась в том, что подавляющее большинство предприятий реализуют бизнес-ориентацию “Product out”. Критерии разделения по бизнес-ориентациям приведены в п. 1.3. Исходя из ответов

респондентов доминирование высокой важности объема продаж (1) и динамики изменения доли рынка (2), рентабельность продаж (3) – соответствует ориентации “Product out”; показатели капитализации (4), оценка стоимости нематериальных активов (5), показатели эффективности использования капитала (6) – соответствует ориентации “Market in”. В бизнес-ориентации “Invest in” должны преобладать показатели финансового положения (7), показатели стоимости бизнеса (8), показатели инвестиционной привлекательности (9).

В результате кластерного анализа были получены 3 кластера: в первый кластер вошло 174 предприятия, во второй – 22 предприятия, в третий – 11 предприятий.

Перекрестное распределение по первому варианту вопроса «Объем продаж» (табл. 2.1) позволяет сделать предварительный вывод о том, что в первый кластер входят предприятия ориентации “Product out”, второй и третий кластеры однозначно определить по данному вопросу не видится возможным.

Таблица 2.1

Распределение ответов на вопрос о важности стратегического показателя «объем продаж» между кластерами, %

Кластер	Уровень важности					
	5	6	7	8	9	10
1	–	–	–	5,75	27,01	67,24
2	40,91	31,82	22,73	4,55	–	–
3	18,18	27,27	27,27	9,09	18,18	–

Перекрестное распределение по второму варианту вопроса «динамика изменения доли рынка» (табл. 2.2), подтверждает предположение о том, что первый кластер относится к ориентации “Product out”, однако также неоднозначно отвечает на вопрос, какая бизнес-ориентация относится ко второму и третьему кластеру.

Показатель рентабельности продаж, как показывает кластерный анализ равномерно распределен между 3 кластерами (табл. 2.3), однако следует от-

метить, что явно статистически выраженных предпочтений к данному стратегическому показателю не выявляется не в одном из кластеров, что не противоречит ранее отмеченной гипотезе, что в первый кластер входят предприятия ориентированные как “Product out”.

Таблица 2.2

Распределение ответов на вопрос о важности стратегического показателя «динамика изменения доли рынка» между кластерами, %

Кластер	Уровень важности					
	5	6	7	8	9	10
1	–	–	1,72	6,90	28,74	62,64
2	13,64	54,55	27,27	4,55	–	–
3	–	36,36	45,45	18,18	–	–

Таблица 2.3

Распределение ответов на вопрос о важности стратегического показателя «рентабельность продаж» между кластерами, %

Кластер	Уровень важности					
	5	6	7	8	9	10
1	–	14,37	14,37	25,86	16,09	29,31
2	31,82	31,82	31,82	4,55	–	–
3	18,18	–	–	18,18	18,18	45,45

Аналогичный анализ по «показателям капитализации» (табл. 2.4) позволяет предположить, что предприятия, вошедшие во второй кластер относятся к бизнес-ориентации “Market in”, в то время как третий кластер может быть детерминирован как “Invest in”.

Таблица 2.4

Распределение ответов на вопрос о важности стратегического показателя «показатели капитализации» между кластерами, %

Кластер	Уровень важности							
	1	2	3	4	5	7	9	10
1	10,3	40,8	31,6	17,2	–	–	–	–
2	–	–	–	–	–	–	31,8	68,2
3	–	–	36,4	18,2	36,4	9,1	–	–

Распределение ответов по варианту ответа № 5 – «оценка стоимости нематериальных активов предприятия» (табл. 2.5), подтверждает предположение о следующем распределении кластеров: 1 – “Product out”; 2 – “Market in”; 3 – “Invest in”.

Таблица 2.5

Распределение ответов на вопрос о важности стратегического показателя «оценка стоимости нематериальных активов предприятия» между кластерами, %

Кластер	Уровень важности							
	1	2	3	4	5	6	9	10
1	13,2	23,6	33,3	19,0	9,8	1,1	–	–
2	–	–	–	–	–	–	36,4	63,6
3	–	–	36,4	54,5	9,1	–	–	–

Анализ дальнейших связей, представленных в сводной таблице (табл. 2.6), позволяет высказанное предположение о бизнес-ориентациях предприятий, входящих в сформированные кластеры, считать истинным, т.е. 2-м и 3-м кластерами являются соответственно бизнес-ориентации “Market in” и “Invest in”, а метод определения бизнес-ориентации посредством анкетирования респондентов с последующим кластерным анализом – считать практически адаптированным.

Дальнейший анализ полученных в ходе исследования данных целесообразно проводить в разрезе полученных бизнес-ориентаций. Так по степени важности самыми значимыми стратегическими показателями эффективности деятельности предприятий оказались – объем и рентабельность продаж, доля рынка. Наименее значимыми практически для всех организация оказались показатели капитализации, стоимости бизнеса и инвестиционной привлекательности.

Это свидетельствует о том, что большинство предприятий Тамбова и Тамбовской области работают по бизнес-ориентации “Product out” (рис. 2.2).

Таблица 2.6

Распределение ответов на вопросы о важности стратегических показателей
«эффективность использования капитала», «финансовое положение»,
«стоимость бизнеса», «инвестиционная привлекательность» между кластерами

Кластер	Уровень важности									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показатели эффективности использования капитала										
1	12,6	34,5	30,5	20,7	1,7	–	–	–	–	–
2	–	–	–	–	–	–	–	–	36,4	63,6
3	–	27,3	36,4	36,4	–	–	–	–	–	–
Показатели финансового положения										
1	12,1	20,1	31,6	21,3	11,5	1,7	1,7	–	–	–
2	27,3	18,2	27,3	27,3	–	–	–	–	–	–
3	–	9,1	45,5	9,1	18,2	–	–	–	9,1	9,1
Показатели стоимости бизнеса										
1	22,4	24,7	28,7	17,8	5,7	0,6	–	–	–	–
2	22,7	27,3	31,8	18,2	–	–	–	–	–	–
3	–	–	–	–	–	9,1	63,6	9,1	9,1	9,1
Показатели инвестиционной привлекательности										
1	28	34	26	7	4	2	–	–	–	–
2	23	45	27	5	–	–	–	–	–	–
3	–	–	–	–	–	–	–	27	18	55

Однако на фоне массовости “Product out” представляют интерес выявленные закономерности приверженности предприятий по отраслям к бизнес-ориентациям (рис. 2.3–2.5).

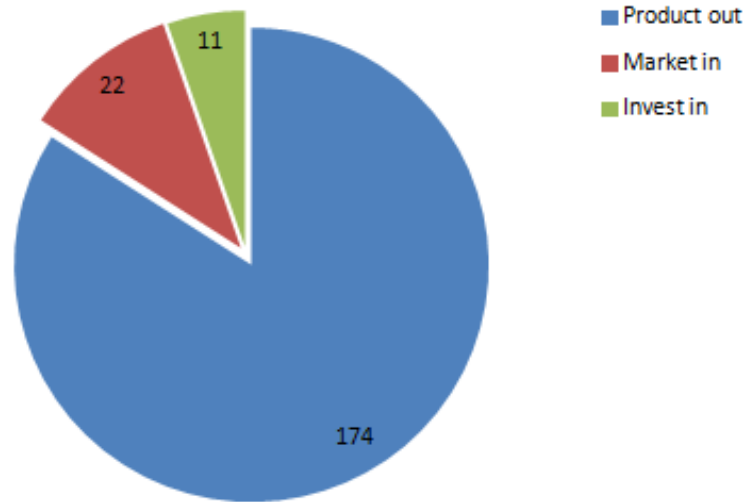


Рис. 2.2. Соотношение бизнес-ориентаций предприятий г. Тамбова и Тамбовской области



Рис. 2.3. Приверженность предприятий по отраслям к бизнес-ориентации “Product out”



Рис. 2.4. Приверженность предприятий по отраслям к бизнес-ориентации "Market in"



Рис. 2.5. Приверженность предприятий по отраслям к бизнес-ориентации "Invest in"

Как видно из рис. 2.3–2.5, предприятия, работающие в сфере медицины, максимально ориентированы на привлечение инвестиций. Определенная доля предприятий торговли и пищевой промышленности относится к бизнес-ориентации "Market in".

Если рассмотреть по пятибалльной шкале функционал отделов маркетинга предприятий, относящихся к той или иной бизнес-ориентации, получается следующее распределение (рис. 2.6), на котором прослеживается что для ориентации "Invest in" доминируют такие задачи отдела маркетинга как обучение и мотивация сотрудников, создание имиджа организации, разработка стратегических планов, изучение и анализ внешней среды.

Для ориентации “Market in” преваляют организация сбытовой политики, проведение анализа рынка и исследование потребителей.

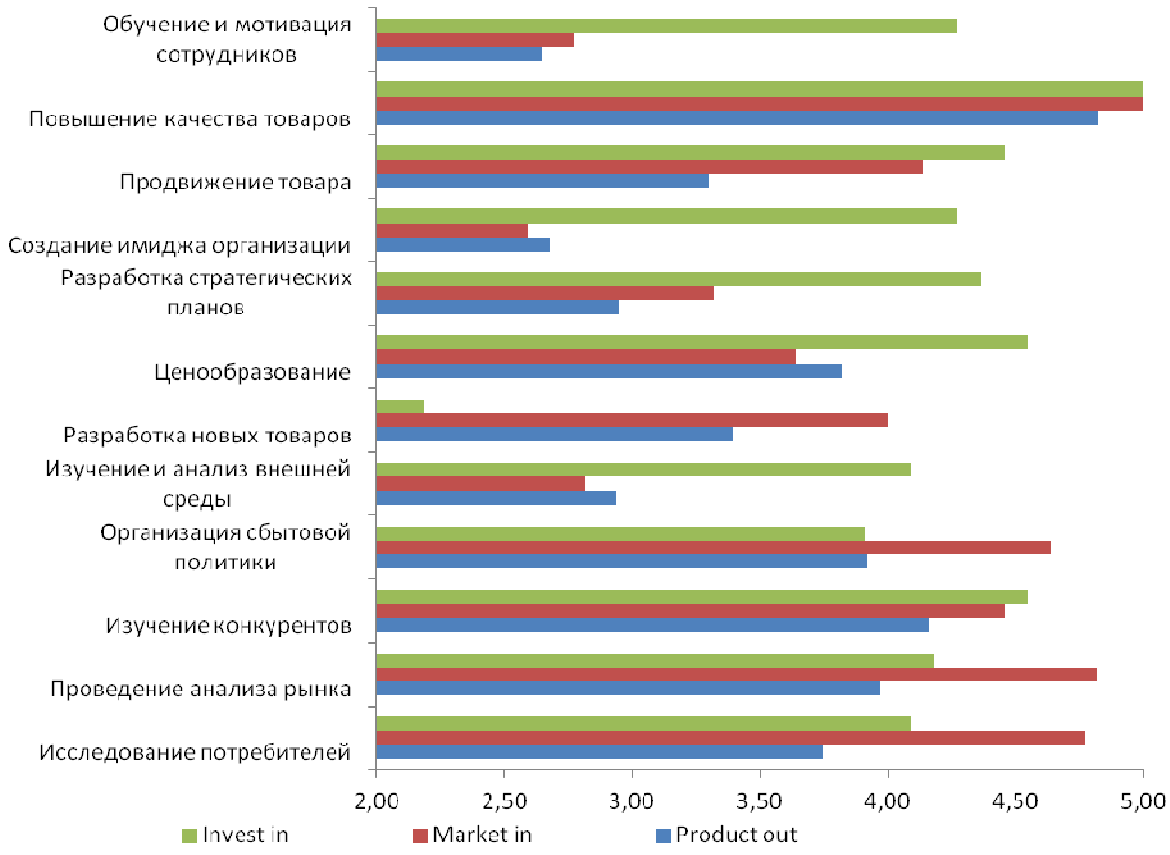


Рис. 2.6. Распределение маркетинговых задач в зависимости от бизнес-ориентации

Логичным выглядит рост затрат (в доле от общей стоимости затрат) на маркетинг в зависимости от бизнес-ориентации предприятий, от “Product out” к “Invest in” (рис. 2.7).

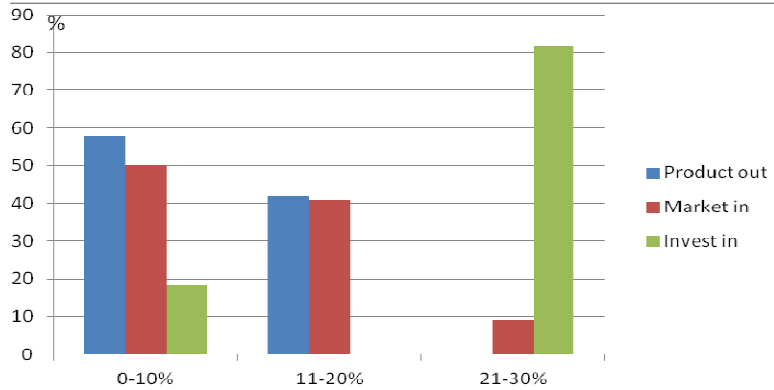


Рис. 2.7. Доля затрат на маркетинг в зависимости от бизнес-ориентации

Прямой зависимости между бизнес-ориентацией предприятия и информированностью команды управленцев о существующих методах и методиках оценки результативности управленческой деятельности в целом и маркетинговой в частности не прослеживается. Тем не менее обобщенные результаты представляют интерес в первую очередь тем, что наибольший процент известности наблюдается у системы сбалансированных показателей (рис. 2.8), что позволит адаптировать данный подход по предлагаемой авторской методике к оценке результативности маркетинга с наименьшим «сопротивлением системы».

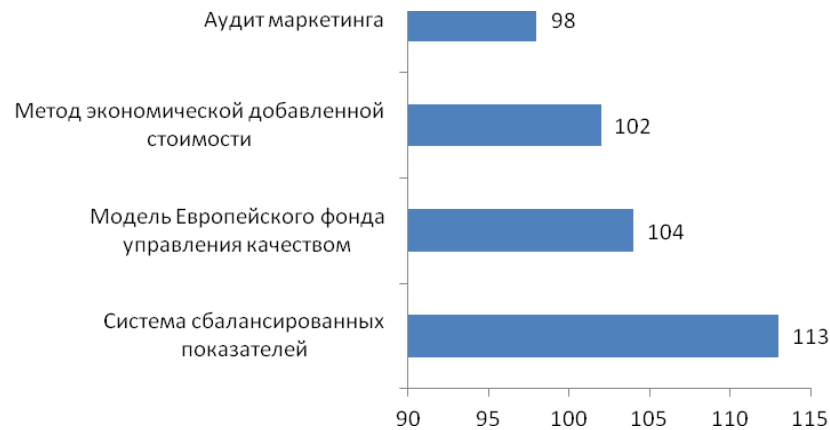


Рис. 2.8. Наиболее известные методики оценки результативности маркетинговой деятельности предприятий г. Тамбова и Тамбовской области

При этом на практике при оценке результативности маркетинга применяются только три модели (рис. 2.9) среди которых доминирует маркетинговый аудит.



Рис. 2.9. Применяемые на практике методики управления результативностью маркетинга

В итоге анализа выявлены направления оценки результативности маркетинговой деятельности в зависимости от бизнес-ориентации предприятия (рис. 2.10, а, б, в)). При этом наблюдается четко выраженная статистически значимая связь между стратегическими целями, выступившими исходными данными для сегментации множества предприятий, и критериями оценки результативности маркетинга.

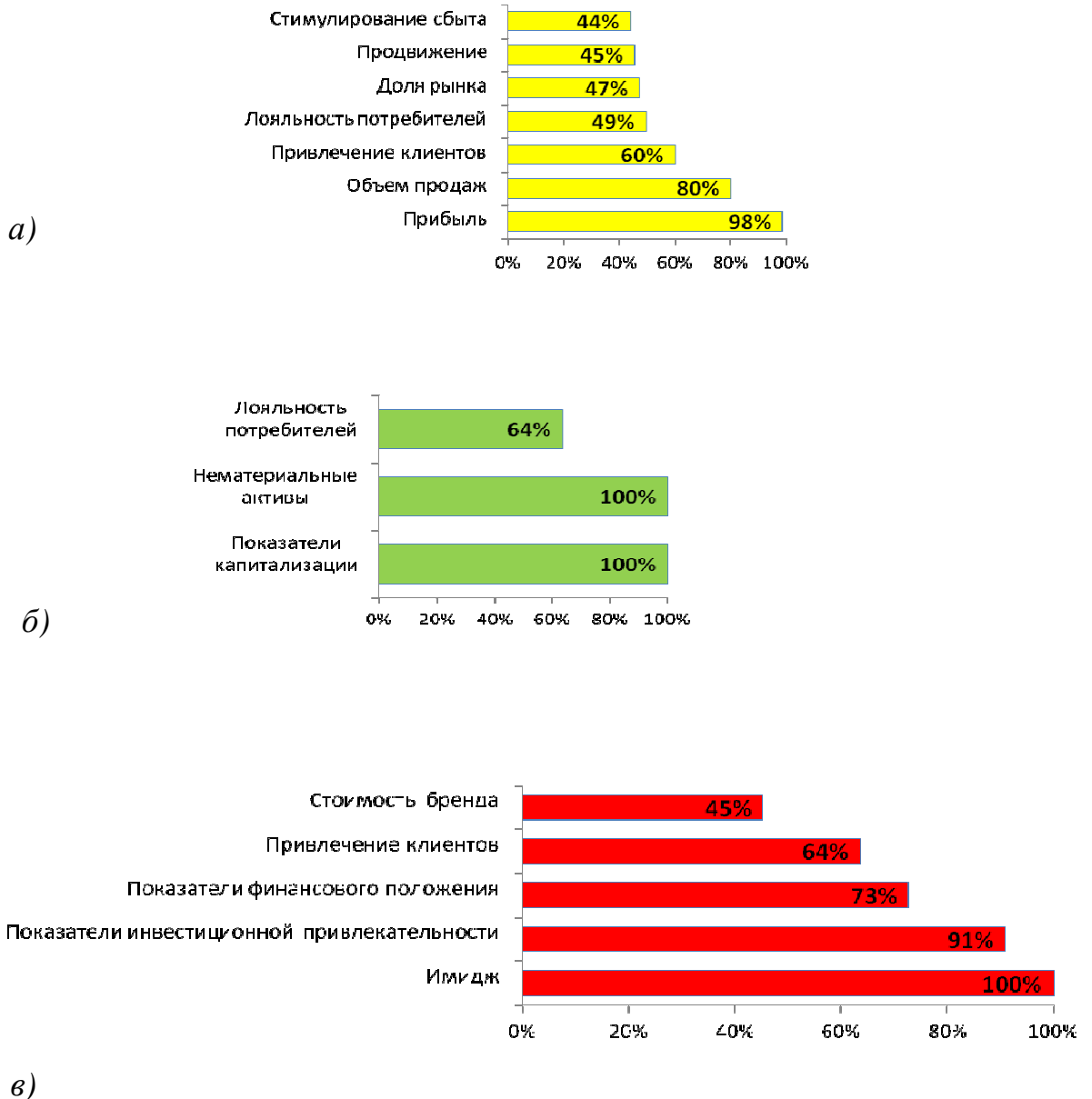


Рис. 2.10. Важность критериев для оценки результативности маркетинговой деятельности в зависимости от бизнес-ориентации предприятия:

а – для “Product out”; *б* – для “Market in”; *в* – для “Invest in”

Проанализировав полученные результаты, в совокупности с анализом внешних открытых источников информации, можно выделить факторы, которые обуславливают необходимость разработки методики управления результативностью маркетинговой деятельности:

1. *Недофинансирование маркетинга.* Достаточно часто во многих российских компаниях маркетинг выступает лишь в качестве центра затрат. Многие руководители не понимают, что маркетинговое исследование достаточно дорогое мероприятие, они не готовы платить большие деньги за комплексное исследование, поэтому позже сталкиваются с проблемой. Таким образом, недофинансирование маркетинговой деятельности влечет за собой отсутствие реальных результатов.

2. *Конкуренция со стороны иностранных фирм, проблема импортозамещения.* Сегодня очень острой проблемой является наличие высокой конкуренции со стороны иностранных производителей. Стратегия импортозамещения должна опираться на развитие всего производства, повышение качества товара, применяемых технологий, развитие инноваций. А это особенно актуально для предприятий России. Результатом импортозамещения является повышение конкурентоспособности продукции за счет технологической модернизации производства, повышения эффективности, а также освоения новых видов продукции. Импортозамещение предполагает переход к наукоемкой и высокотехнологичной продукции.

3. *Низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий.* За счет низкой конкурентоспособности отечественных предприятий, многие из них теряют своих клиентов и покупателей. Многие российские фирмы характеризуются политической и экономической нестабильностью, а также неблагоприятным инвестиционным климатом и чрезвычайно высокими рисками хозяйственной деятельности.

4. *Недостаточный учет интересов покупателей, отсутствие клиентоориентированной модели бизнеса.* Сегодня многие фирмы, даже находясь в конкурентной среде, затрудняются ответить на вопрос: «кто потребитель

ваших товаров и услуг». Не всегда ведется учет контактов с покупателями, нет средств обработки клиентских мнений и отзывов, не проводятся мероприятия по удержанию клиентов. В настоящее время российские производители уже становятся ближе к пониманию важности клиента для успеха фирмы на рынке. Если на предприятии клиент отсутствует, как ориентирующая практика категория, то затраты на маркетинг никаких результатов не принесут. А клиентоориентированная модель должна обеспечить бизнесу большой потенциал для дальнейшего развития, а также развитие компании с позиций стоимости бизнеса.

5. *Отсутствие системы мотивации сотрудников.* Сегодня система мотиваций становится важным фактором, которая влияет на результативность маркетинговой деятельности. Маркетинг является политикой амбиций. Мотивация персонала – это одна из острых кадровых проблем, так как заинтересованность персонала в результате деятельности определяет социальное и экономическое здоровье фирмы. Подтвержденный опытом тезис «кадры решают все» заставляет работодателей разрабатывать системы мотивации для повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

6. *Отсутствие самоопределения бизнеса (миссии).* Суть данного фактора заключается в том, что у фирмы в процессе самоопределения формируется система ценностей. А пока она не прописана как основа новой корпоративной культуры, для компании маркетинг не является ценностью и носит статус эксперимента. Наличие миссии – это еще не гарантия успеха маркетинга. Поэтому вопрос «зачем мы все это делаем» должен быть задан и с позиций маркетинга, поскольку маркетинг не только аналитика, но и конкуренция, это статья не только затрат, но инвестиций в стоимость бизнеса и новое качество. Поэтому нужно правильно самоопределиваться и ставить реальные цели.

7. *Отсутствие обратной связи и поддержки от руководителя.* Очень часто руководители компаний могут не понимать сути маркетинга, его задач, методов, инструментов. Возможно, это из-за отсутствия, например,

профессиональной специфической подготовки, а также из-за перегруженности своими делами и отсутствия времени. В результате руководителям может казаться, что вы делаете бессмысленные вещи.

То есть к основным факторам, определяющим необходимость разработки методики оценки результативности, относятся: недофинансирование маркетинга; конкуренция со стороны иностранных фирм; проблема импортозамещения; низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий; слабый учет интересов покупателей; отсутствие клиентоориентированной модели бизнеса, системы мотивации сотрудников, самоопределения бизнеса (миссии), обратной связи и поддержки от руководителя. Итак, конкуренция, возрастающая сложность и динамично развивающийся рынок свидетельствуют о потребности создания методики управления результативностью маркетинговой деятельности.

2.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Сегодня служба маркетинга, которая зародилась как отдельное функциональное подразделение и развивалась постепенно, начинает выполнять функцию «системного интегратора», обеспечивающую не только информационную, но и организационную связь элементов внешней среды и внутрифирменного пространства. Маркетинг, интегрированный в систему управления предприятием, сегодня рассматривается многими специалистами и как система рыночных операций, философия бизнеса, концепция управления и направлен на принятие решений во всех подразделениях и сферах предприятия. Маркетинг сегодня представляет не только одну из функциональных структур управления, его необходимо воспринимать целостным, как систему, глубоко встроенную в вектор управления предприятием [83, 84, 172].

В настоящее время уже нет предприятия, в котором, как минимум, не была декларирована деятельность в области маркетинга. Но на большинстве российских предприятий сегодня маркетинг так и не стал рассматриваться как ключевой бизнес-процесс деятельности организации и сводится к реали-

зации лишь одной функции А14 (продвижение товаров и услуг, см. рис. 1.1). Однако это всего лишь одна из 21 функции, которые должны быть интегрированы в систему управления предприятием, ориентированную на потребителя.

Управление маркетинговой деятельностью является сложным процессом, которое требует соответствующих трудовых, финансовых и материальных затрат. Маркетинг выделяется своей системностью, поэтому отказ даже от одного из его элементов сделает его неэффективным, иногда и убыточным занятием. Большой ошибкой при управлении маркетинговой деятельностью на предприятии является исключение составных элементов комплекса маркетинга. Сегодня управление маркетинговой деятельностью предприятия является актуальной задачей, имеющей не только научное, но и важное практическое значение. Вопросы в данной области являются самыми неоднозначно трактуемые в экономической науке. Это доказывается тем, что не существует единой методики построения, а также функционирования системы маркетинга как среди отечественных, так и среди зарубежных ученых и специалистов. Поэтому каждая организация создает свою службу маркетинга таким образом, чтобы она способствовала достижению маркетинговых целей самым наилучшим образом.

Сформулируем совокупность целей управления маркетинговой деятельностью предприятий [37]:

- экономические (получение прибыли от реализации продукции и услуг);
- научно-технические (создание конкурентоспособной продукции, совершенствование технологий);
- производственно-коммерческие (реализация товаров и услуг в заданном объеме и с заданной периодичностью);
- социальные (удовлетворение потребностей потребителей, а также сотрудников).

В управление маркетинговой деятельностью обычно включаются следующие процедуры – разработка плана маркетинга, развитие структур

маркетинговых подразделений, планирование маркетинговых исследований, координация действий подразделений при решении различных маркетинговых задач (рис. 2.11).

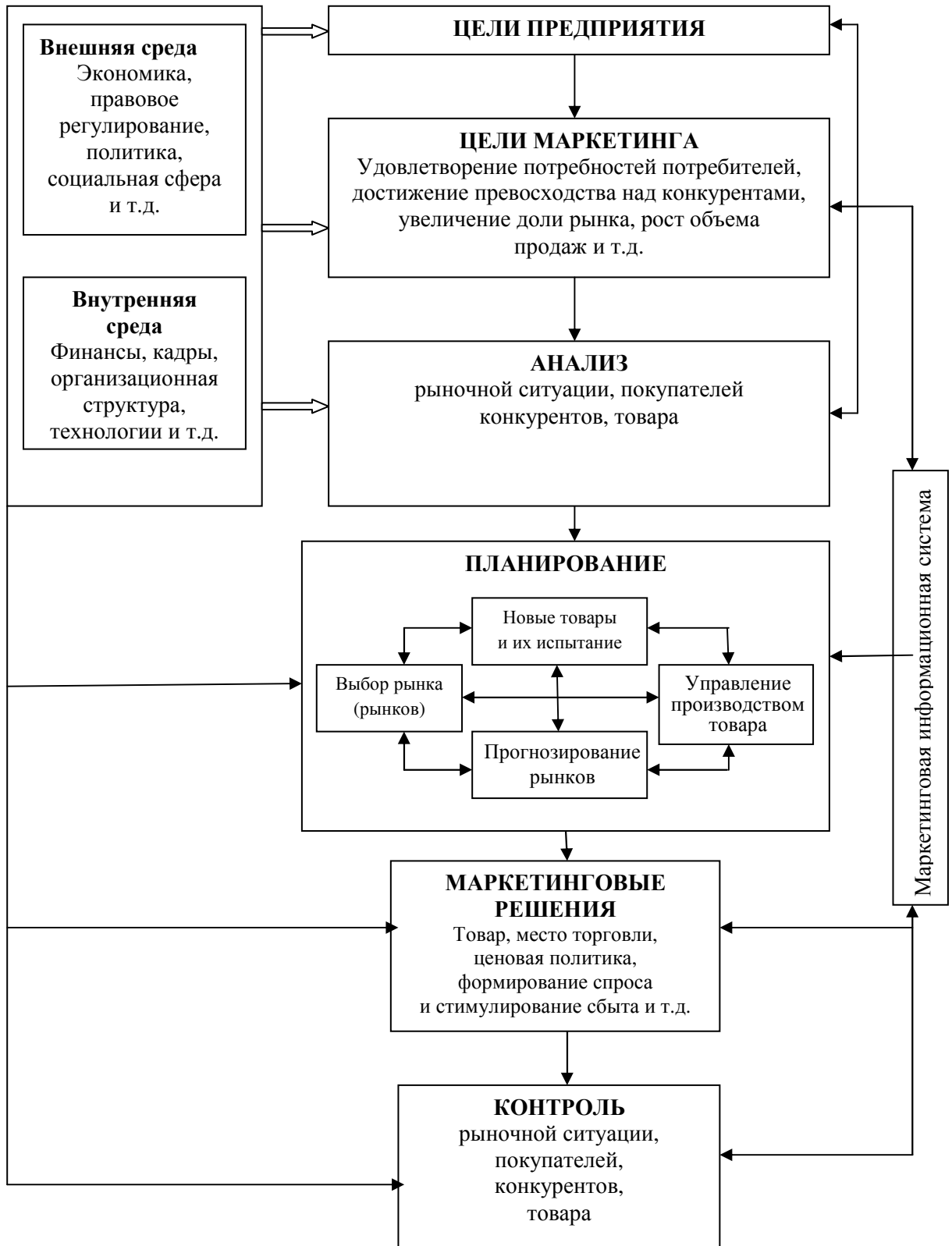


Рис. 2.11. Схема управления маркетинговой деятельности предприятия [43]

Таким образом, управление маркетинговой деятельностью представляет собой процесс, направленный на упорядочение и согласование действий, мыслей, идей сотрудников как маркетинговых, так и не маркетинговых подразделений предприятий и обеспечивает маркетинговое управление их деятельностью, т.е. это управление, направленное на достижение организационных целей предприятия посредством решения проблем потребителей с помощью реализации маркетинговых функций.

Если управление рассматривать в широком смысле, то это воздействие субъекта на объект при помощи определенных методов, технических средств, а также с использованием определенной технологии для достижения поставленных целей.

Ф. Котлер определяет управление маркетингом как «анализ, планирование, реализацию и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации» [41].

Т.П. Данько определяет понятие «управление маркетингом» как целенаправленное действие, предусматривающее воздействие субъекта управления (деятельность конкретного владельца предприятия) на объект управления по определенной технологии и с использованием системы методов для достижения поставленных целей. Управлением маркетингом называется целенаправленная деятельность по регулированию позиций предприятия на рынке посредством организации, планирования, учета, контроля с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства и конкурентной среды для достижения эффективной деятельности субъекта на рынке [23,24].

Маркетинг требует наличия четко поставленной цели, а также тщательно разработанных мер по ее достижению. Важным положением маркетинга является его подчиненность стратегическим целям и задачам фирмы. Стратегия должна соответствовать маркетинговым целям.

П.С. Завьялов пишет, что управление маркетингом в фирме является сложной многоаспектной проблемой, решение которой возможно только при комплексном и системном подходе, четком определении объекта, функций и методов управления (рис. 2.12) [34].

Основной задачей является синхронизация процесса управляющего воздействия на элементы комплекса маркетинга так, чтобы каждый в полной мере выполнял свое функциональное назначение и тем самым создавал совокупный синергический эффект.

Важнейшей особенностью маркетинга как управленческой функции является присущая ему способность объединять многие направления деятельности в единую систему, направленную на достижение заранее согласованных целей [34].

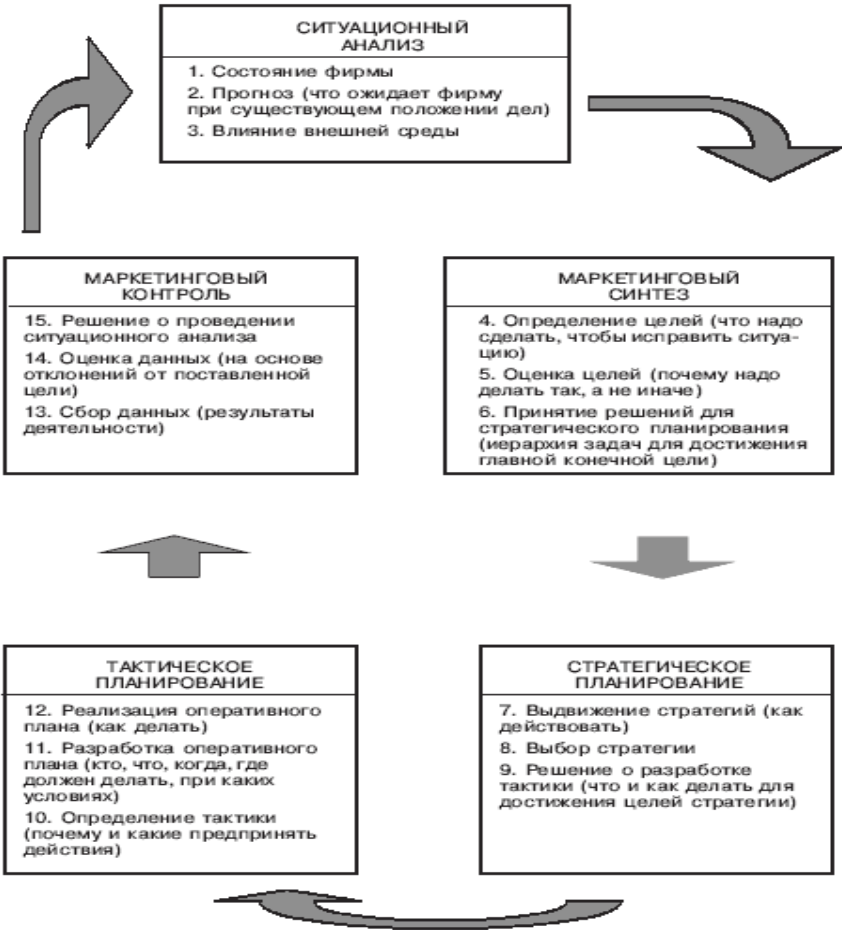


Рис. 2.12. Организация маркетинговой деятельности фирмы по «кольцевому» принципу [34]

Занимая определенное место в системе маркетинговых знаний, сфера управления маркетинговой деятельностью включает анализ, планирование, контроль за проведением мероприятий, которые направлены на решение поставленных задач, таких как увеличение доли рынка, повышение акционерной стоимости, рост продаж и прибыли и т.д. В сфере менеджмента с управлением маркетингом непосредственно соприкасаются следующие направления – стратегическое планирование, структура управления, оценка хозяйственных решений, выбор форм хозяйствования, управление персоналом и т.д.

Если рассматривать управление маркетингом как целенаправленный процесс воздействия субъекта на объект рыночных отношений, то можно выделить две основные сферы – стратегию и тактику.

Стратегия маркетинга в условиях рыночно ориентированного управления фирмой воздействует на все структуры управления, маркетинг становится интегратором внутреннего и внешнего поведения организации. Стратегия – это выбор наиболее общих направлений развития предприятия, которые являются приоритетными для него с учетом конкретных ценностных ориентаций и являются контурами действий для достижения запланированных результатов в будущем. Стратегия управления маркетингом – это выбор и рефлексивное отслеживание (рефлексивное поведение определяется в зависимости от политических событий, поведения конкурентов, экономической ситуации, развития технологий и т.д., которое позволяет в будущем скорректировать стратегические решения по управлению маркетинговой деятельностью для достижения результатов) направлений поведения организации на рынке в перспективе с учетом конкретных ценностных ее ориентаций.

Тактика управления маркетингом – это совокупность взаимосвязанных действий и приемов независимой способности предприятия выражать свою волю и применять силу в форме конкретных действий на рынке, которые предусматривают учет ценовых возможностей рынка с целью достижения

прибыльности и эффективности деятельности предприятия на рынке в определенный промежуток времени [164].

Процесс управления маркетингом состоит из этапов: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков, разработка комплекса маркетинга, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий (рис. 2.13).

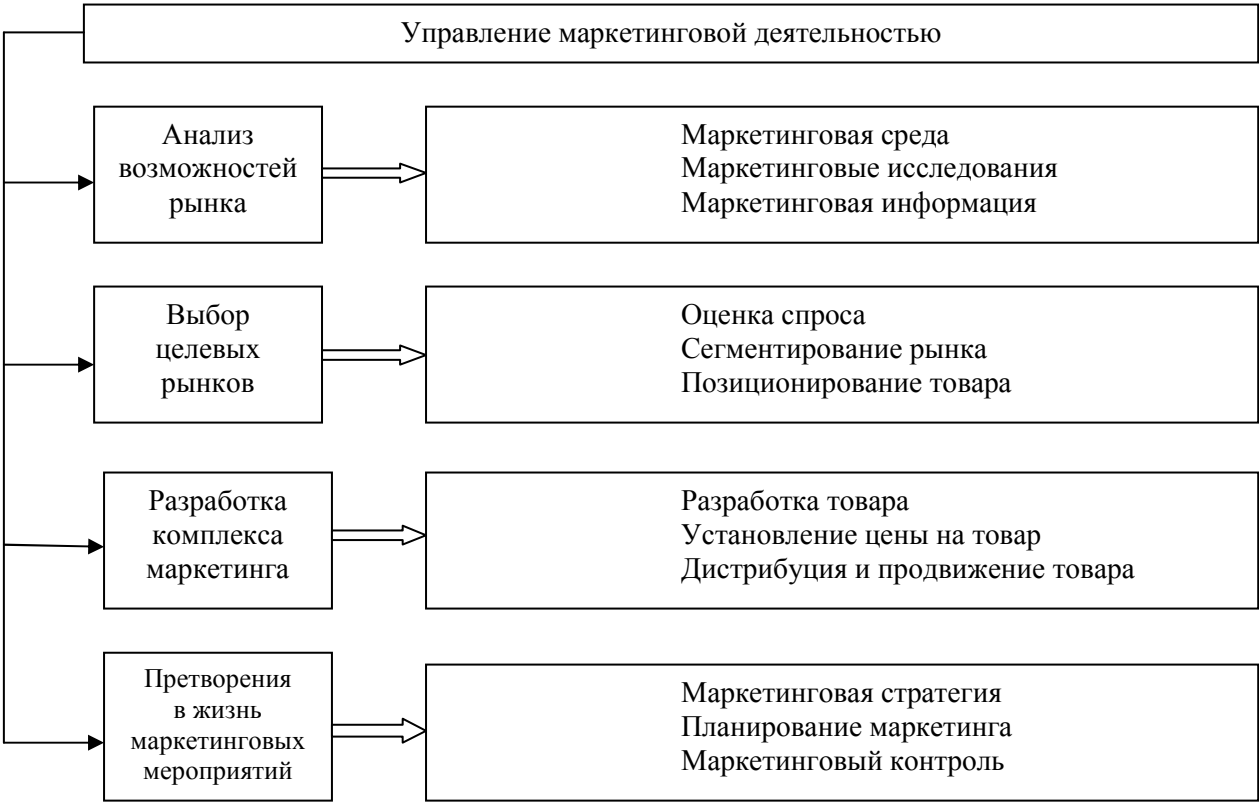


Рис. 2.13. Процесс управления маркетингом [39]

Структура управления маркетинговой деятельности – соподчиненность управленческих связей между объектами и субъектами управления, которая характеризует состав и информационные связи подразделений, расположенных в последовательной подчиненности и наделены определенными правами. Типовые структуры маркетинговых служб (линейные, дивизиональные и матричными) подробно описаны Ф. Котлером [40]. В сегодняшних условиях конкуренции компании ищут новые варианты структур, которые способны противостоять сильным конкурентам.

Можно выделить основные требования, которые предъявляются к структурам управления маркетинговой деятельностью: гибкость, экономичность, оптимальность, оперативность, надежность, устойчивость.

В целях совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятий, их рыночной ориентированности необходимо оценивать ее эффективность, а также своевременно и целенаправленно управлять ею. Очень важно оценить эффективность управления маркетинговой деятельностью. Приведем примеры некоторых наиболее известных методики оценки эффективности управления маркетинговой деятельностью.

Наиболее эффективной методикой при экспресс-анализе состояния маркетинговой деятельности фирмы и последующем сравнении его с другими организациями является экспресс-оценка маркетингового потенциала, авторы которого – С.В. Бесфамильная и А.А. Рыжов. Данная методика предлагает использовать такие показатели, как масштаб рынка, наличие портфеля заказов, конкуренция, объем продаж, расходы на рекламу [130].

Суть комплексной методики по Е. Патрушевой заключается в том, что состояние маркетинговой деятельности можно охарактеризовать через оценку позиций службы маркетинга в организации, т.е. оценку полноты выполнения службой своих задач и оценку планирования маркетинга. Основным недостатком данной методики – субъективная оценка отдельных характеристик маркетинговой деятельности [130].

Наиболее комплексным подходом к выявлению факторов эффективности маркетинговой деятельности является концепция из системы управления маркетинговой деятельностью предприятия Б.А. Соловьева. Он пишет, что управление маркетингом является важнейшей функциональной частью общей системы управления предприятием, которая направлена на достижение согласованных внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли»

По мнению Б.А. Соловьева, управление маркетингом – это управленческая подсистема предприятия, которая функционирует на трех уровнях:

- 1) управление деятельностью;
- 2) управление функцией;
- 3) управление спросом [66].

Эффективность управления маркетингом предлагается рассмотреть как эффективность трех уровней управления маркетингом:

$$\mathcal{E}(\text{УМ}) = f(\mathcal{E}(\text{УД}), \mathcal{E}(\text{УФ}), \mathcal{E}(\text{УС})).$$

Эффективность управления деятельностью состоит из оценки факторов рыночной ориентации высшего руководства (рв), рыночной ориентации персонала (рп), взаимодействия персонала и высшего руководства (В), степени открытости внешней среде системы управления (со):

$$\mathcal{E}(\text{УД}) = f(\mathcal{E}(\text{рв}), \mathcal{E}(\text{рп}), \mathcal{E}(\text{в}), \mathcal{E}(\text{со})).$$

Эффективность управления функцией в данной модели представлена как зависимость от таких переменных, как планирование (п), организация (о), мотивация (м) и контроль (к):

$$\mathcal{E}(\text{УФ}) = f(\mathcal{E}(\text{п}), \mathcal{E}(\text{о}), \mathcal{E}(\text{м}), \mathcal{E}(\text{к})).$$

Эффективность управления спросом – это функция, которая зависит от следующих показателей: управление товаром (ут), управление сбытом (усб), управление ценой (уц), управление коммуникациями (ук):

$$\mathcal{E}(\text{УС}) = f(\mathcal{E}(\text{ут}), \mathcal{E}(\text{усб}), \mathcal{E}(\text{уц}), \mathcal{E}(\text{ук})).$$

Таким образом, можно сказать, что управление маркетинговой деятельностью заставляет в сегодняшних рыночных условиях переосмыслить сложившуюся практику. В быстро меняющейся внешней конкурентной среде предприятия вынуждены формировать план действий под рыночные условия. При этом необходимыми условиями становятся гибкое производство, развитая информационная база маркетинга, а также его интегрированность с деятельностью других подразделений предприятия.

В быстро изменяющихся условиях развития рыночных отношений оптимизация и анализ маркетинговой деятельности, а также ее рациональное управление всех предприятий является обязательным условием для результативной и эффективной деятельности.

Как известно, в России маркетинг достаточно молодое направление. В связи с этим отметим и выделим главные проблемы развития управления маркетинговой деятельностью в России (табл. 2.7). В западных странах развитие рынка, а также становление маркетинга происходило последовательно. Россия же оказалась в положении догоняющей западные страны, несмотря на достаточно быстрое развитие рынка.

В настоящее время на российском рынке происходят серьёзные изменения. Еще несколько лет назад в использовании маркетинга преобладал общий подход к рынку, но сейчас все больше используется дифференцированный подход. Руководство фирм начинает понимать, что нет универсальных стандартов ведения маркетинговой деятельности. Таким образом, в подходе к различным рынкам сбыта прослеживается все большая дифференциация. Многие компании, не имеющие возможности самостоятельно содержать маркетинговые службы, но их руководители понимают важность и значение управления маркетинговой деятельности, чаще обращаются к сторонним консалтинговым фирмам. В самих же компаниях сотрудники направляются на обучение, повышение квалификации по экономике, менеджменту, маркетингу и др.

На федеральных и региональных уровнях уже больше начинают использовать маркетинг в деятельности, что связано с проведением различных международных мероприятий в разных сферах, актуализацией вопросов привлекательности регионов, а также страны в целом.

В России сознание не только руководства, но и потребителей ориентируется на современные рыночные концепции.

**Основные проблемы развития управления
маркетинговой деятельностью предприятий**

Проблема	Описание
Недостаточное понимание сути маркетинга	Недопонимание сути маркетинга заключается в том, что он является более универсальным, его можно применять не только в бизнесе, но и в других сферах. С его помощью можно решать многие проблемы (например, повышение качества здравоохранения, образования, повышение инвестиционной привлекательности региона). Следствием данного непонимания является упущение возможностей в развитии муниципальных образований, даже целых регионов страны и др.
Отсутствие рыночной мотивации у населения, руководства многих организаций, психологические барьеры	Сформированный еще со времён плановой экономики менталитет российских акционеров, руководителей, специалистов, населения меняется медленно в направлении к современной рыночной экономике, вследствие чего создаются психологические барьеры на пути к рынку. Серьезной проблемой на пути становления рыночной экономики со здоровой конкуренцией является привычка получать работниками от государства зарплату, а также помощь в решении социальных, жилищных, образовательных и прочих проблем
Монополизация некоторых рынков	Монополизация особенно проявляется в сфере сырьевых и энергетических ресурсов, особенно в отдалённых районах от центра и в небольших населенных пунктах, где конкуренция либо сильно ограничена, либо отсутствует вообще. Данная проблема заключается в том, что потребителю навязывают товары или услуги по завышенным ценам. Потребители поставлены в зависимость от организаций, которые и без маркетинга легко реализует свою продукцию
Недостаточность квалифицированных кадров в сфере маркетинга	Актуальной проблемой является нехватка квалифицированных кадров и неэффективная организация труда с низкой заработной платой. Руководителями многих предприятий недооценивается значимость маркетинга. Они не понимают, что управление маркетинговой деятельностью должно стать основным инструментарием эффективной конкуренции на рынке. Поэтому маркетингу часто отводят второстепенную роль, несмотря на то, что данные маркетинговой службы должны быть в основе принимаемых управленческих решений
Теневая форма экономики	Данная проблема проявляется в существовании возможности ведения теневого бизнеса в России, а также в несовершенстве правовой базы. Некоторые фирмы могут нарушать законодательство, уходить от уплаты налогов, использовать свои силы для давления на конкурентов и т.д. В этом случае не может быть ни эффективного управления, ни использования маркетинга. Это снижает интерес не только к развитию управления маркетинговой деятельности, но и к другим подходам, инструментариям, методам повышения эффективности деятельности предприятия
Недостаточное финансирование маркетинговой деятельности	Часто руководство недооценивают затраты на маркетинг и не готовы платить за полные маркетинговые исследования, выделяя лишь часть средств, необходимых для этого. При недофинансировании маркетинговых служб фирмы сталкиваются с проблемой низкой отдачи и незаметных результатов проведенных кампаний (например, незначительные изменения в объемах продаж), поэтому руководство не видит необходимости маркетинга на предприятии в принципе

В заключение отметим, что по мере вхождения России в рыночные отношения, а также осознания роли и важности управления маркетинговой деятельностью как инструмента повышения эффективности в решении различных проблем социума, роль маркетинга будет возрастать, а его инструментарий адаптируется к конкретным рыночным условиям, а также специфике деятельности отдельных предприятий.

2.3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, БАЗИРУЮЩАЯСЯ НА СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В условиях современной экономики сложность управления результативностью маркетинговой деятельности перманентно возрастает. Традиционные методы в данной области не позволяют объективно измерять и анализировать показатели, в наибольшей степени отражающие результативность маркетинговой деятельности. Поэтому актуализировалась необходимость создания методики, которая создает взаимосвязь в системе управления маркетинговой деятельности с учетом динамики изменений нынешнего рынка, а также внутреннего состояния предприятия. Заимствовать зарубежный опыт и перенести его на российскую почву невозможно. Система сбалансированных показателей широко используется в США, Европе, а также азиатских странах. Но в России данная система практически не применяется. Во многом это связано с тем, что есть некий информационный барьер, и западные концепции приходят в Россию через 2–3 года. О ССП в России до сих пор знают немногие руководители, что подтверждает проведенное исследование (знакомы 54 % респондентов, применяют на практике только 6,3 %).

Поэтому в РФ система сбалансированных показателей имеет огромные перспективы и потенциал, что дает фирмам возможности для перехода на новую модель управления. Также существуют барьеры, обусловленные спецификой работы отечественных компаний, а также ведения бизнеса, традициями управления во многих компаниях России, где миссия, цели, стратегии ли-

бо существуют формально или отсутствуют вовсе. Отечественные фирмы озабочены лишь вопросом, как выжить в данный момент, каким образом обеспечить денежный приток. Именно поэтому вопросы долгосрочной стратегии не рассматриваются и откладываются на неопределенный срок.

Можно привести примеры опыта внедрения ССП на предприятиях России. К внедрению данной системы проявили интерес металлургические компании, так как это одна из самых быстро развивающихся отраслей в современной экономике с высокой конкуренцией. Одни из первых компаний, которые внедрились ССП в России, – ОАО «Северсталь», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Также ССП частично или полностью была внедрена в компаниях: Новосибирский Речпорт, Авиакомпания S7, Трансервис, Бийский котельный завод, Сибнефтегеофизика, ОАО «Трубодеталь» и др. Рыночная конъюнктура создает условия, в которых отечественные компании понимают важность внедрения маркетинга и повышения его результативности.

В данном диссертационном исследовании предлагается оценить и повысить результативность маркетинга на основе системы сбалансированных показателей, которая работает на достижение стратегических целей предприятия. И это, несомненно, оправданный шаг, который приведет компанию к повышению эффективности управления и деятельности фирмы в целом. В нашем исследовании предложена методика управления результативностью маркетинговой деятельности на основе ССП для конкретной бизнес-ориентации (рис. 2.6). А именно это поможет существованию в жестких условиях новой российской экономики.

Управление результативностью маркетинговой деятельности является очень трудоемкой составляющей системы маркетинга. Этому можно назвать следующие причины:

Во-первых, результат маркетинговых мероприятий сложно отделить от других результатов деятельности, так как существует некое отсутствие причинно-следственных связей с конечным результатом деятельности. Во-

вторых, эффект от маркетингового мероприятия не совпадает с периодом возникновения затрат. В-третьих, определить затраты на маркетинг – это достаточно сложный процесс. И наконец, сложность оценить маркетинговые мероприятия в количественном выражении.

Чтобы повысить результативность маркетинга, необходимо провести оценку результативности. Современные методики маркетинговой результативности имеют свои особенности, главной из которых является сфокусированность на стратегических результатах, в том числе на концепции создания стоимости. Здесь также имеет место маркетинг партнерских отношений и клиентоориентированный маркетинг. Управление результативностью маркетинга в первую очередь связано с разработкой системы показателей, а также оценкой их выполнения. Таким образом, методика управления результативностью маркетинга должна быть основана на единой системе финансовых и нефинансовых показателей. Необходимо систематизировать и обобщить количественные факторы и факторы, которые можно оценить качественно [57].

В представленном исследовании найдено решение данной проблемы – применение в анализе результативности маркетинговой деятельности концепции системы сбалансированных показателей, а именно представлены методические подходы формирования системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности предприятия. Эта система позволяет перевести стратегию в систему целей, показателей и мероприятий. Применение ССП маркетинговой деятельности предполагает, что в каждом конкретном, индивидуальном случае должно использоваться большее или меньшее количество перспектив оценки результативности маркетинга с изменением их содержания. Это объясняется тем, что составляющие данной системы должны быть разработаны так, чтобы были удовлетворены требования различных фирм и компаний. Все перспективы будут зависеть от конкретно взятой организации, а также специфики его деятельности и бизнес-ориентации.

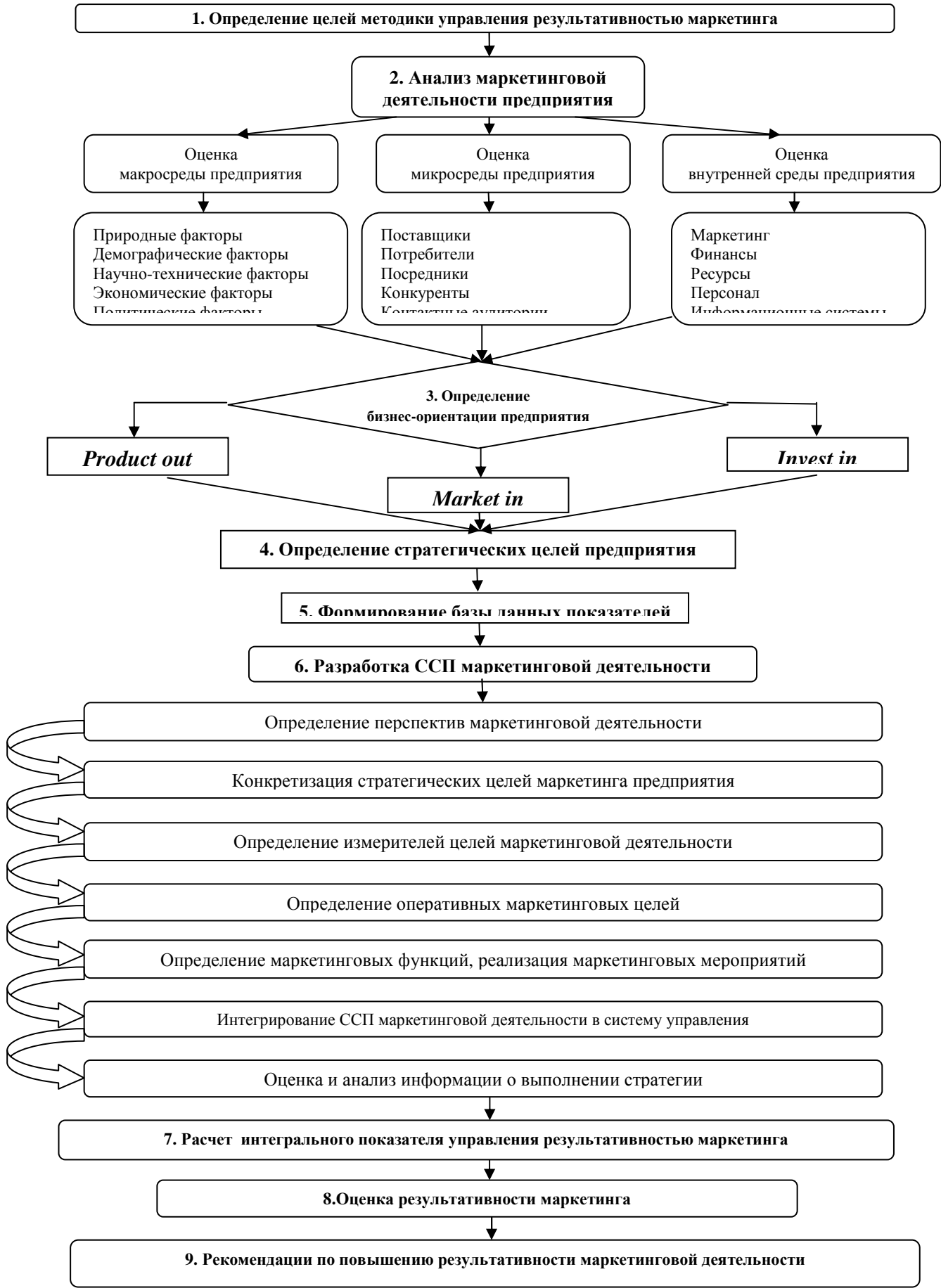


Рис. 2.14. Методика управления результативностью маркетинговой деятельности

Очень важно в каждом отдельном случае проверять, какие перспективы являются наиболее значимыми, в связи с чем предлагаются направления оценки результативности маркетинга, наиболее значимые для предприятия.

При создании ССП маркетинговой деятельности появляется вопрос о необходимом и достаточном количестве показателей для включения в систему. Если каждая из перспектив ССП маркетинга будет иметь примерно четыре различных мероприятия, то в данную систему будет включено в среднем около шестнадцати показателей.

Система сбалансированных показателей маркетинговой деятельности включает ключевые показатели реализации стратегии предприятия. И если ее рассматривать как совокупность более двух десятков показателей, то с данной системой будет слишком сложно работать для любой организации. Показатели ССП маркетинговой деятельности необходимо выбрать так, чтобы внимание было сконцентрировано на тех факторах маркетинговой деятельности, которые могут привести в дальнейшем к крупным достижениям в конкуренции на рынке.

Многие авторы считают, что необходимо полностью исключить финансовые показатели в качестве критерия эффективности маркетинговой деятельности предприятия, так как финансовые показатели не могут в полной мере. По нашему мнению, финансовые показатели играют важную роль, так как они акцентируют внимание высшего руководства предприятия на том, что улучшенные производительность, развитие новых продуктов, качество, сроки выполнения заказов и т.д. являются отличным средством достижения поставленных целей. Предложенная *методика управления результативностью маркетинговой деятельности на основе ССП* позволяет поэтапно проследить действия, необходимые для оценки и повышения результативности маркетинга (рис. 2.14):

Этап 1. Определение цели внедрения предлагаемой методики в деятельность предприятия. Выявление проблемных мест в управлении, выработка

стратегических целей, коррелирующих с маркетинговой концепцией ведения бизнеса. В качестве таких целей могут выступать:

- 1) усовершенствование системы маркетинга предприятия;
- 2) увеличение маркетинговых инвестиций;
- 3) объективная оценка маркетинговой деятельности;
- 4) повышение вовлеченности и мотивированности персонала.

Этап 2. Анализ маркетинговой деятельности предприятия. Для маркетинга характерен системный подход, заключающийся в том, что при анализе деятельности предприятий необходимо рассматривать внутреннюю, микро- и макросреду в тесной совокупности и взаимосвязи. Невнимание какому-либо элементу той или иной среды может привести к серьезной неудаче на рынке. Поэтому для разработки методики управления результативностью маркетинга необходимо провести тщательный анализ предприятия, осуществить оценку макросреды (экономические, научно-технические, демографические, природные, политические факторы), микросреды (оценить деятельность поставщиков, конкурентов, посредников, поведение потребителей и т.д.) и внутренней среды предприятия (оценить финансовое положение, маркетинговую деятельность, информационные системы и т.д.). Анализ предприятия можно провести, используя такие инструменты, как SWOT-анализ, PEST-анализ, GAP-анализ, SPACE –анализ и др.

Этап 3. Определение бизнес-ориентации предприятия. На данном этапе определяется бизнес-ориентация компании (“Product out”, “Market in”, “Invest in”). Характерными показателями для бизнес-ориентации “Product out” являются: объем прибыли; показатели, характеризующие сделки; объем продаж; эффективность продвижения; эффективность сбыта; рентабельность продаж; динамика изменения доли рынка; изменение степени рыночного риска. Для бизнес-ориентации “Market in” – эффективность и рентабельность продаж; оценка стоимости нематериального актива предприятия; показатели капитализации; оценка степени финансовых рисков; лояльность потребителей. Для бизнес-ориентации “Invest in” конкурентная позиция предприятия на рынке;

показатели стоимости бренда; динамические изменения показателей финансового положения; динамические показатели изменения стоимости бизнеса; показатели инвестиционной привлекательности; показатели кадрового уровня предприятия. Для детализации бизнес-ориентации по перечисленным показателям предлагается использовать кластерный анализ (п.2.1.)

Этап 4. Определение стратегических целей предприятия. Стратегические цели предприятий и организаций характеризуют направления дальнейшего развития, масштабы деятельности, выход на новые рынки сбыта, качество продукции или услуг, которые производит предприятие, удовлетворение потребителей и повышение уровня обслуживания и т.д.

Этап 5. Формирование базы данных показателей. Исходя из стратегической цели организации, формируется база данных показателей, на которые наиболее направлена деятельность компании. К таким показателям относятся: объем прибыли; объем продаж; эффективность продвижения; эффективность сбыта; динамика изменения доли рынка; изменение степени рыночного риска, эффективность и рентабельность продаж; стоимость нематериального актива; показатели капитализации; лояльность потребителей; показатели стоимости бренда; показатели финансового положения и изменения стоимости бизнеса; показатели инвестиционной привлекательности; показатели кадрового уровня предприятия и т.д.

Этап 6. Разработка ССП маркетинговой деятельности. Для реализации методики предложим алгоритм разработки ССП маркетинговой деятельности (рис. 2.14) и определим основные этапы разработки и внедрения системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности.

А. Определение перспектив маркетинговой деятельности

Перспективы необходимы для реализации стратегических целей. В нашем случае мы предлагаем определить перспективы исходя из бизнес-ориентации компании. Для бизнес-ориентации “Product out” перспективами являются: продукт, продвижение, дистрибуция, отношения с клиентами. Для бизнес-ориентации “Market in” – показатели капитализации, нематериальные

активы, конкурентоспособность, эффективность деятельности. Для “Invest in” – инвестиционная привлекательность, финансовое положение, стоимость бизнеса, персонал.

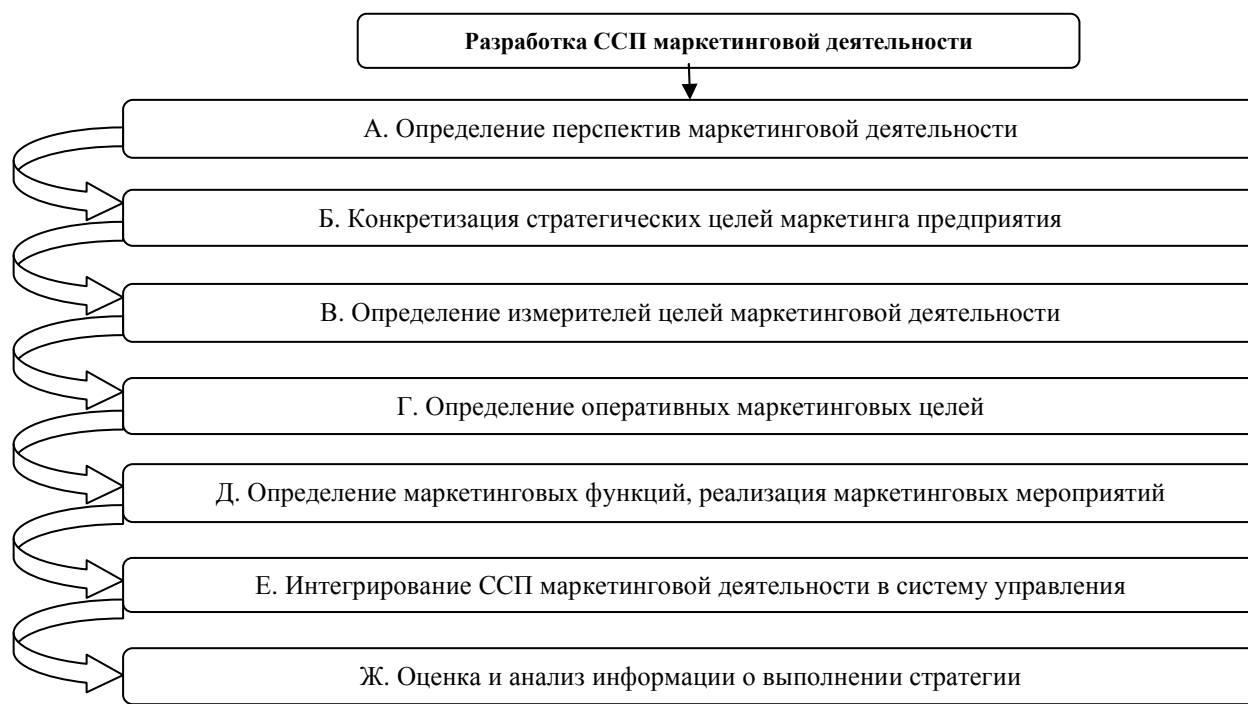


Рис. 2.14. Алгоритм разработки системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности предприятия

Б. Конкретизация стратегических целей маркетинга

Для построения ССП маркетинга необходимо разбить стратегию предприятия на отдельные конкретные стратегические цели, которые будут детально отображать различные стратегические аспекты. Стратегические цели показывают планируемые результаты, каждая из которых связана с одним из направлений (перспектив). Цели должны быть измеримыми; на их достижение можно влиять; они приемлемы для организации и согласованы с общей целью организации.

В. Определение измерителей целей маркетинговой деятельности

Степень выполнения каждой стратегической задачи системы маркетинга должна измеряться определенными маркетинговыми показателями.

В ССП маркетинговой деятельности показатели результативности определяются для каждой задачи. Показатель – это измеритель степени достижения стратегической цели. Необходимо использовать не более трех или четырех показателей для каждой стратегической цели.

Если показатели, которые разработаны для измерения стратегических целей, не имеют целевых значений, то они не имеют смысла. Сложность состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень.

Для того чтобы ключевые показатели результативности маркетинговой деятельности были объективны, они должны соответствовать основным характеристикам:

- 1) четкое определение критериев, которое позволит каждому из сотрудников понимать их одинаково;
- 2) ориентирование на данные, легко получаемые; необходимо, чтобы ключевые показатели основывались на данных, получаемые в ходе простого процесса управления взаимоотношениями;
- 3) точность данных сотрудников, не всегда осознаваемых важности получаемой ими информации;
- 4) системность, проверяемая в точке получения информации для гарантированного учета данных немедленно;
- 5) возможный приемлемый уровень аккуратности, когда не появляются никакие возможности для мошенничества, и это очень важно, если ключевые показатели выступают в роли целевых показателей или выступают как часть схемы стимулирования взаимодействия.

Г. Определение оперативных маркетинговых целей

Необходимо определить оперативные цели маркетинга в соответствии с перспективами.

Д. Определение маркетинговых функций, реализация маркетинговых мероприятий

На данном этапе построения ССП маркетинговой деятельности необходимо определить соответствующих маркетинговых функций, разработать

маркетинговые мероприятия, реализующиеся для достижения стратегических целей.

Маркетинговые мероприятия в ССП маркетинга показывают, какой вклад вносит тот или иной проект для достижения стратегических целей. И если данное маркетинговое мероприятие не приносит существенной пользы в достижении базовых целей, то нет необходимости его реализовывать.

Е. Интегрирование ССП маркетинговой деятельности в систему управления

На данном этапе распределяются человеческие и финансовые ресурсы на основе разработанных показателей, распределяется ответственность за выполнение задач. Система сбалансированных показателей маркетинга интегрируется в систему компании.

Ж. Оценка и анализ информации о выполнении стратегических целей маркетинга

На данном этапе необходимо постоянно проводить анализ и оценку маркетинговой деятельности организации для улучшения ССП маркетинга, так как стратегические цели характеризуются высокой степенью актуальности для компании. При этом необходимо решать следующие вопросы: достигли ли целевых значений показатели служба маркетинга? Актуальны ли выбранные показатели? Какую пользу приносит служба маркетинга для достижения целей верхних уровней?

Этап 7. Расчет интегрального показателя управления результативностью маркетинга. Далее на основе системы сбалансированных показателей рассчитываем интегральный показатель управления результативностью маркетинга, определяем степень реализации каждого инструмента маркетинга (перспективы) и находим итоговый показатель, отражающий, на сколько результативна маркетинговая деятельность и какой ее составляющей следует уделить больше внимания для повышения результативности маркетинга предприятия. Каждой оперативной цели маркетинга присваивается уровень приоритета A_i . Затем экспертным методом оценивается степень реализации в

краткосрочном периоде (от 1 до 5 баллов, где $B(\max) = 5$), рассчитывается интегральная оценка ($\sum A_i \cdot B_i$ – фактическая) и максимально возможная ($\sum A_i \cdot B(\max)$ – планируемая). На основе этих данных определяются степень реализации каждой перспективы $(\sum A_i \cdot B_i) / (\sum A_i \cdot B(\max))$ и итоговый показатель, который характеризует реализацию маркетинговой деятельности.

Этап 8. Оценка результативности маркетинга. Оценка показателей служит для того, чтобы понять возможность расчета фактического значения исходя из данных отчетного периода (рис. 2.15). На рис. 2.15 представлен алгоритм оценки результативности маркетинговой деятельности.

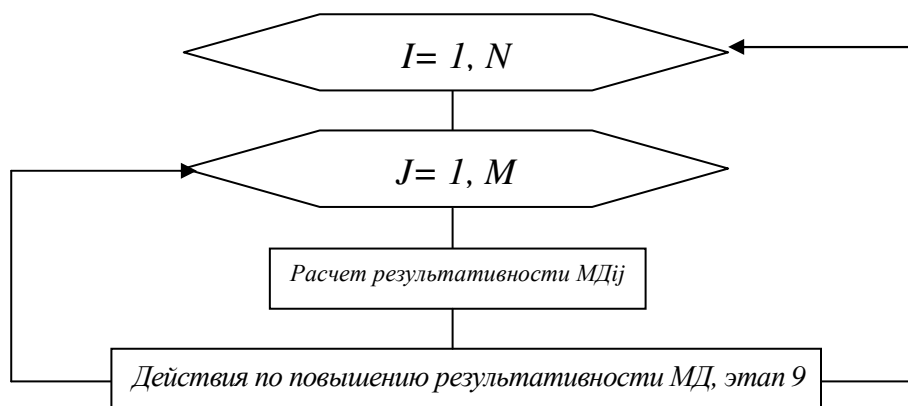


Рис. 2.15. Детальная оценка результативности выполнения маркетинговых функций:

I – перспективы; J – цели; N – количество перспектив; M – количество целей;

МД – маркетинговая деятельность

Также их нужно сравнить и выяснить причины отклонений. Данный анализ обычно сопровождается корректировкой целевого значения показателя или разработкой корректирующих мероприятий. В данном диссертационном исследовании в качестве основы для оценки показателей маркетинга используется шкала Харрингтона, которая позволяет определить уровень результативности маркетинговой деятельности (табл. 2.8).

Шкала Харрингтона для оценки результативности
маркетинговой деятельности

Числовые значения	Содержательное описание уровня результативности маркетинговой деятельности
0,8–1,0	Очень высокий уровень результативности МД
0,64–0,8	Высокий уровень результативности МД
0,37–0,64	Средний уровень результативности МД
0,2–0,37	Низкий уровень результативности МД
0,0–0,2	Очень низкий уровень результативности МД

Этап 9. Рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности. Заключительным этапом является определение действий для повышения результативности маркетинга (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Действия, способные повысить результативность
маркетинговой деятельности

Числовые значения	Действия
0,8–1,0	Маркетинговая деятельность высоко результативна. Необходимы предупреждающие действия. Если результативность = 1, то следует поддерживать деятельность на данном уровне, повысить норму или уменьшить ресурсы на реализацию функций
0,64–0,8	Маркетинговая деятельность результативна, но необходимы незначительные корректирующие действия
0,37–0,64	Маркетинговая деятельность почти результативна, цели достигнуты частично. Необходимы корректирующие действия, а также перераспределение ресурсов
0,2–0,37	Маркетинговая деятельность нерезультативна, необходимы значительные корректирующие действия. Следует добавить функции для достижения цели
0,0–0,2	Маркетинговая деятельность нерезультативна, цели не достигнуты, требуются значительные корректирующие действия и разработка маркетинговых мероприятий. Если результативность = 0, то необходимо создать на предприятии службу маркетинга

Во второй главе на основе эмпирического исследования г. Тамбова и Тамбовской области доказана необходимость разработки методики управления результативностью маркетинга, в ходе которого сделаны следующие выводы. Большинство предприятий Тамбовской области имеет систему маркетинга, доля затрат на маркетинг небольшая и составляет 0–10 %, результа-

тивность маркетинговой деятельности не оценивается из-за больших затрат и недостатка квалифицированного персонала.

По степени важности самыми значимыми стратегическими показателями эффективности деятельности предприятий оказались объем и рентабельность продаж, доля рынка. Наименее значимыми практически для всех организаций оказались показатели капитализации, стоимости бизнеса и инвестиционной привлекательности. Бизнес-ориентация большинства предприятия Тамбова и Тамбовской области находятся на стадии перехода от “Product out” к “Market in”. Исходя из полученных результатов, можно выявить основные факторы, обуславливающие необходимость разработки методики управления результативностью маркетинговой деятельности: недофинансирование маркетинга, конкуренция со стороны иностранных фирм, проблема импортозамещения, низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий, политическая и экономическая нестабильность, неблагоприятный инвестиционный климат, чрезвычайно высокие риски хозяйственной деятельности, отсутствие клиентоориентированной модели бизнеса, системы мотивации сотрудников, самоопределения бизнеса, обратной связи и поддержки от руководителя.

Автором проанализированы и систематизированы методические подходы и развитие управления маркетинговой деятельностью, уточнен понятийный аппарат.

Управление маркетинговой деятельностью – это процесс, направленный на упорядочение действий, мыслей, идей сотрудников как маркетинговых, так и не маркетинговых подразделений предприятий и обеспечивает маркетинговое управление их деятельностью, т.е. управление, которое направленно на достижение организационных целей предприятия посредством решения проблем потребителей с помощью реализации маркетинговых функций. Рассмотрено понятие «управление маркетингом» с позиций разных авторов (Ф. Котлер, Т.П. Данько, П.С. Завьялов), а также наиболее известные методики оценки эффективности управления

маркетинговой деятельностью (С.В. Бесфамильная, А.А. Рыжов, Е. Патрушева, Б.А. Соловьев). В данной главе выявлены главные проблемы управления маркетинговой деятельностью на отечественных предприятиях: недостаточное понимание сути маркетинга, отсутствие рыночной мотивации у населения, руководства многих организаций, психологические барьеры, монополизация некоторых рынков, недостаточность квалифицированных кадров в сфере маркетинга, теневая форма экономики, недостаточное финансирование маркетинговой деятельности.

Автором предложена методика управления результативностью маркетинговой деятельности, которая базируется на системе сбалансированных показателей для каждой бизнес-ориентации, состоящая из следующих этапов:

1. Определение целей внедрения методики в деятельность предприятия.
2. Анализ маркетинговой деятельности предприятия.
3. Определение бизнес-ориентации предприятия.
4. Определение стратегических целей предприятия.
5. Формирование базы данных показателей.
6. Разработка ССП маркетинговой деятельности.
 - А. Определение перспектив маркетинговой деятельности.
 - Б. Конкретизация стратегических целей маркетинга.
 - В. Определение измерителей целей маркетинговой деятельности.
 - Г. Определение оперативных маркетинговых целей.
 - Д. Определение маркетинговых функций, реализация маркетинговых мероприятий.
 - Е. Интегрирование ССП маркетинговой деятельности в систему управления.
 - Ж. Оценка и анализ информации о выполнении стратегических целей маркетинга.
7. Расчет интегрального показателя управления результативностью маркетинга.

8. Оценка результативности маркетинга.

9. Рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности.

Методика может быть взята за основу оценки и повышения результативности маркетинговой деятельности любого предприятия. Для определения перспектив, наиболее полно отражающих работу маркетинга предприятия, необходимо провести тщательный анализ предприятия и определение его бизнес-ориентации.

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1. ДИНАМИКА, ФАКТОРЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

Кондитерская промышленность – одна из важнейших отраслей экономики страны, призванная обеспечить устойчивое снабжение населения качественными продуктами питания в объемах и ассортименте, необходимых для формирования правильного рациона питания.

Россия, как и большинство стран, преодолевает последствия финансового кризиса 2008–2009 гг., но этот процесс проходит довольно медленно. Поэтому в 2013–2014 гг. сохранились некоторые негативные тенденции удорожания энергетических ресурсов, сырья, транспортных услуг. Поскольку все производители кондитерских товаров в России одинаково испытывают последствия этого кризиса, то данные риски не критичны.

Кондитерская отрасль сегодня включает 1 500 фирм, которые находятся практически во всех регионах Российской Федерации. Пищевая промышленность остается инвестиционно привлекательной для российского, а также иностранного бизнеса.

За последние годы многие кондитерские организации провели модернизацию производства, оснастили современными технологическими оборудованием с довольно высокой долей импортного оборудования, а также обзавелись высококвалифицированным персоналом. Но степень износа производственного оборудования в целом по отрасли составляет 40 %.

Сегодня российский рынок кондитерских изделий уже близок к насыщению, рост объема производства в будущем будет осуществляться в основном за счет растущего спроса на кондитерские изделия с более качественными характеристиками.

Предстоящий период до 2020 г. будет характеризоваться насыщением различных видов производств высокоэффективным оборудованием, которое позволит выпускать продукцию высокого качества с меньшими затратами на производство. Объем производства кондитерских изделий в целом по России (по данным стратегии развития России) к 2020 г. составит 3 175 тыс. т. К концу 2016 г. должно быть увеличено производство кондитерских изделий до 3 005 тыс. т (рис. 3.1) [187].

Для повышения конкурентоспособности, а также качества выпускаемой продукции планируется построить 5 кондитерских фирм, мощность которых будет достигать от 30 до 75 тыс. т изделий в год. А также в планах – модернизация и реконструкция 86 действующих организаций.

На основе среднесрочной стратегии (2013–2016 гг.) [187] планируется строительство двух кондитерских фабрик (с мощностью до 100 тыс. т кондитерских товаров), а также реконструкция 36 кондитерских фабрик, которые выпускают продукцию высокого качества.

Общий объем инвестиций согласно стратегии составит 11 300 млн р. к 2020 г. (рис. 3.2).

Проследим индикаторы развития кондитерской промышленности (рис. 3.1) и объем инвестиций в развитие кондитерской промышленности с 2014 до 2020 г. (рис. 3.2).

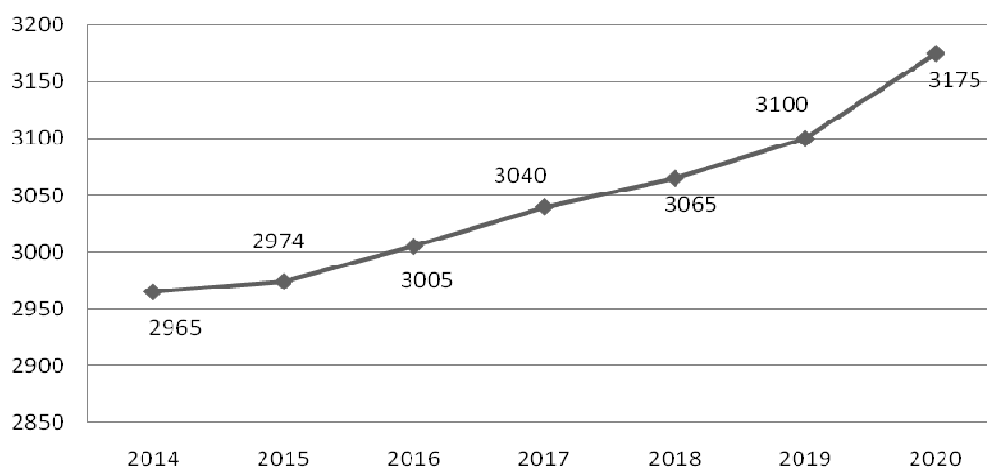


Рис. 3.1. Индикаторы развития кондитерской промышленности, тыс. т [187]

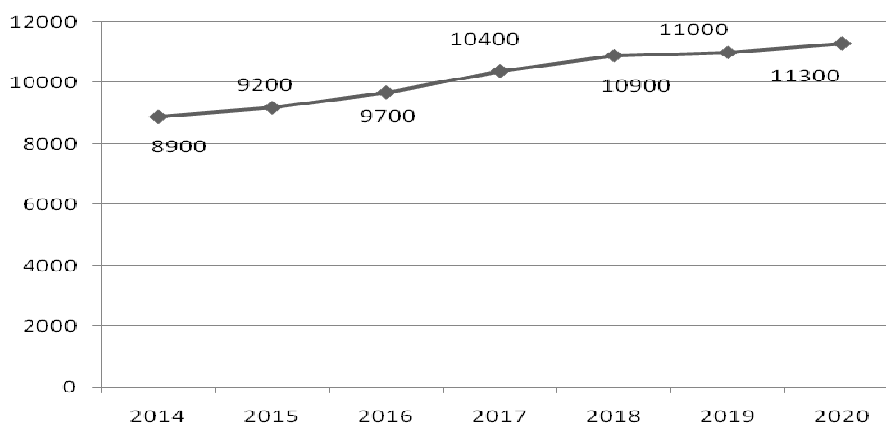


Рис. 3.2. Объемы инвестиций в развитие кондитерской промышленности, млн р. [187]

На величину спроса на кондитерские изделия влияет численность населения России, которая до 2030 г. будет иметь тенденцию к снижению по различным источникам (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Перспективные оценки численности населения России, млн чел. [179]

Источники	Годы				
	2010	2015	2020	2025	2030
Федеральная служба государственной статистики	141.9	142.2	141.9	140.9	139.4
Отдел по народонаселению ООН	142.9	142.2	141.0	139.0	136.4
Бюро переписей	139.4	136.0	132.2	128.2	124.1

Российский рынок кондитерских изделий делится на два сегмента: мучные и сахаристые изделия (рис. 3.3) [148].

Можно выделить следующие сегменты на российском рынке кондитерских изделий: конфеты, глазированные шоколадной и шоколадно-молочной глазурью; шоколад и шоколадные изделия; карамель; торты и пирожные недлительного хранения; мармеладно-пастильные изделия;

пряники и коврижки; печенье; вафли; кексы, бабы и рулеты; галеты и крекеры, жевательная резинка и др.

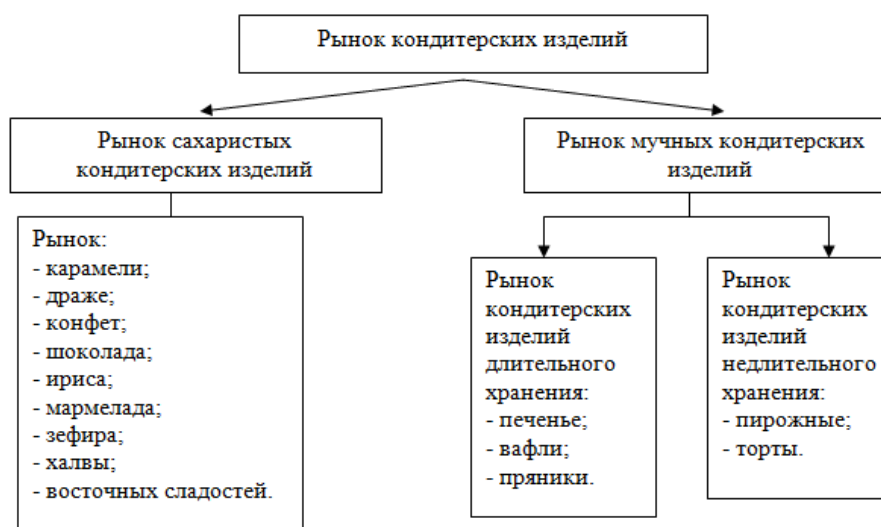


Рис. 3.3. Сегменты рынка кондитерских изделий [148]

Если рассматривать сегмент мучных кондитерских изделий, то в этом сегменте наибольшую долю производства составляет печенье (42,1 %), торты и пирожное – 15,7 %, вафли – 13,7 % (рис. 3.4) [175].

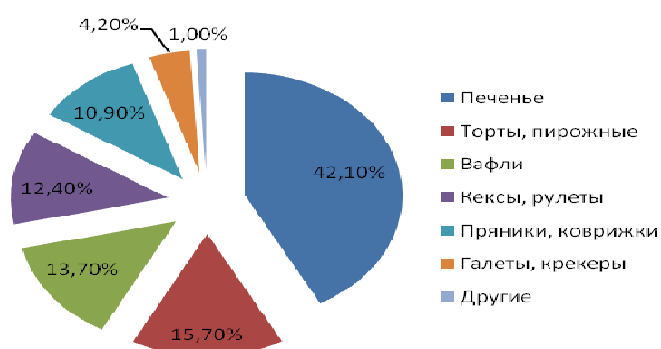


Рис. 3.4. Сегмент производства мучных кондитерских изделий по видам в 2013 г. (в натуральном выражении) [174]

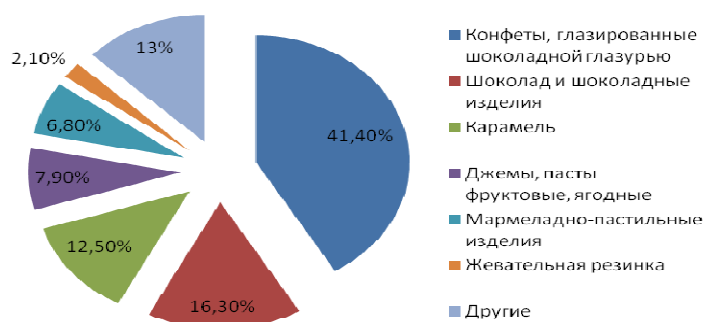


Рис. 3.5. Сегмент производства сахаристых кондитерских изделий по видам в 2013 г. (в натуральном выражении)

Что касается производства сахаристых кондитерских изделий, то наибольшую долю занимает производство конфет с шоколадной глазурью (41,4 %), 16,3 % – производство шоколада и шоколадных изделий, 12,5 % – карамель (рис. 3.5).

По данным Информагентства Creditinform, в первом квартале 2013 г. объем производства кондитерских изделий показывает положительную динамику. Показатель данного периода на 4 % выше аналогичного за 2012 г. За три месяца было произведено 690,5 тыс. т кондитерских изделий [185].

В 2012 г. объем производства кондитерских товаров в России увеличился на 1 % (для сравнения в 2011 г. увеличение составило 3 %). После 2008 г. мнения экспертов о рынке разделились: одни считали, что в кризис население будет потреблять меньше сладкого, так как упадет уровень дохода населения, другие же считали, потребление увеличится, так как люди будут искать способы поднять настроение. Но рынок кондитерских изделий в 2009 г. показал отрицательный темп роста. Но в 2010–2011 гг. рынок все же начал брать курс на положительную динамику. В 2012 г. российский рынок кондитерских изделий также увеличился, но лишь на 1 % [187].

По данным комплексного исследования «Обзор российского рынка сахаристых кондитерских изделий в 2012–2013 годах» компании Euroresearch & Consulting, в период с 2007 по 2012 г. наблюдался стабильный

рост рынка кондитерских изделий. Исключение составляет кризисный 2008 г., в который наблюдалось некоторое снижение физических объемов продаж сахаристых изделий [177].

Проследим динамику производства кондитерских изделий в России, которая показывает рост производства, за исключением 2009 г. (рис. 3.6) [177].

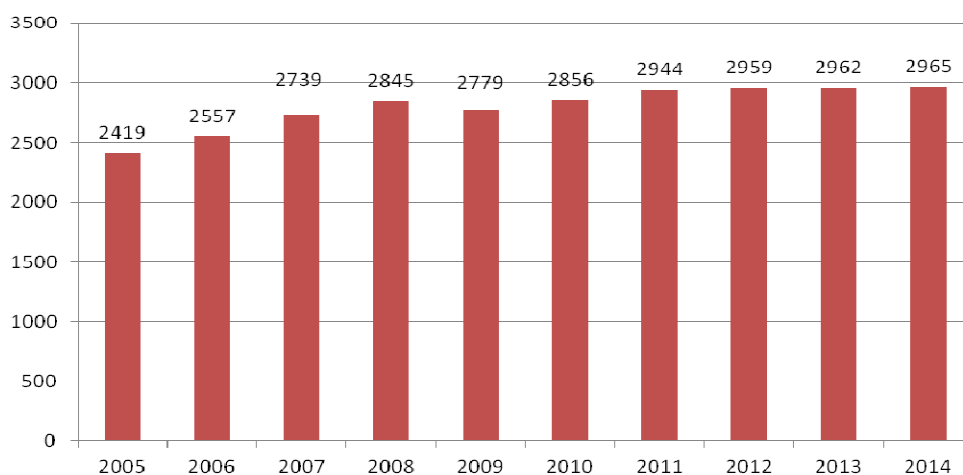


Рис. 3.6. Динамика производства кондитерских изделий в России с 2005 по 2014 г., тыс. т

По данным Инфромагентства Credinform, в 2015 г. темп прироста кондитерской отрасли шоколада и сахаристых изделий может составить от 3 до 14 %, а темп прироста отрасли мучных кондитерских изделий в России на 2014 г. – может варьироваться от 3 до 12 %. Все будет зависеть от тенденций развития российской экономики, а также инвестиционного климата [185].

Среди регионов-лидеров по производству кондитерских товаров и хлебобулочных изделий можно отметить Центральный федеральный округ (доля рынка 35,66 % и объем выпуска за январь – июнь 2013 г. 3,51 млн т, это на 1,3 % больше показателей 2012 г.). Далее следует Приволжский федеральный округ (доля рынка 19,85 %) и Сибирский федеральный округ

(доля рынка 11,59 %). Оба региона показали в 2013 г. отрицательную динамику: сокращение выпуска продукции за первую половину 2013 г. составило на 0,2 и 0,4 % соответственно. Также следует отметить Уральский федеральный округ, который продемонстрировал существенный рост объема производства по сравнению с 2012 г. на 3,08 %. А Южный федеральный округ показал спад объема производства на 6,05 % в сравнении с 2012 г. [185]. Московская область является лидером по выпуску кондитерских изделий в России. В 2013 г. в Московской области было произведено около 10 % всей отечественной продукции. На втором месте – г. Москва: показатель несколько ниже и равен 8 %. Санкт-Петербург замыкает тройку, показатель тут равен 6 %. Липецкая и Владимирская области производят по 4 % от общероссийского производства выпускают.

Отталкиваясь от предварительных оценок розничного аудита, можно сказать, что объем торговли кондитерской продукцией в 2012 г. вырос до 630 млрд р., и это больше, чем в предыдущем году на 7–8 %. Самые высокие объемы продаж зафиксированы в столице России – Москва обеспечивает 18 % общероссийской выручки от продажи кондитерских товаров. Однако доля ее за последние несколько лет уменьшилась – в 2009 г. оценивалась в 20 %. А для таких массивных секторов, как кондитерский рынок, это довольно существенно. За 2012 г. самый большой прогресс можно отметить у Краснодарского края, Воронежской области, а также Ставропольского края [185].

Можно выделить крупнейших российских производителей мучных кондитерских изделий являются: ООО «Чипита Санкт-Петербург», ООО «Крекер», ООО «КДВ Яшкино», ОАО «Брянконфи», фирмы с иностранными инвестициями ОАО «Большевик», ЗАО «Русский бисквит» и ОАО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Крупнейшими производителями на рынке сахаристых кондитерских изделий являются российские компании с зарубежным капиталом: ООО «Марс» (бренды: Orbit, Starburst и Skittles, Doublemint, M&M's, Snickers,

Mars), МКК ROSHEN (две производственные площадки Липецкой кондитерской фабрики), ООО «Крафт Фудс Рус» (бренды: «Воздушный», Alpen Gold, Milka, «Чудный Вечер», снеки TUC и Estrella, «Юбилейное», Alpen Gold Chocolife, Côte d'Or, «Причуда», «Барни», «Торнадо», жевательная резинка Dirol, Malabar, Stimorol, леденцы Halls и Dirol Drops, шоколад Cadbury, Tempo и Picnic), Nestle (ООО «Кондитерское объединение «Россия», АО «Алтай», АО «Камская»; бренды: Crunch, Nestle, Galak/Milkybar, Cailier, Baci, Kit-Kat, Smarties, After Eight, Butterfinger, Aero, Lion, Polo, Frutips, Wonka, Rowntrees, Passa Tempo, Россия – щедрая душа»), российский холдинг «Объединенные кондитеры» (ОАО «Благовещенская кондитерская фабрика «Зея», ОАО «Воронежская кондитерская фабрика», ОАО «Йошкар-Олинская кондитерская фабрика», ОАО «Красный Октябрь», ЗАО «Кондитерская фабрика им. К. Самойловой», ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», ОАО «Южурал-кондитер», ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», ОАО «Тульская кондитерская фабрика «Ясная Поляна», ЗАО «Сормовская кондитерская фабрика», ЗАО «Шоколадная фабрика «Новосибирская») [174].

Розничные цены на все виды кондитерских изделий уже давно показывают положительную динамику. С 2011 г. очень быстрыми темпами стали расти среднегодовые цены на сладости. Среди лидеров – зефир и пастила (17,0 %), шоколад (13,7 %), пряники (12,8 %). С 2012–2013 гг. наблюдался более умеренный рост цен на кондитерские товары. Динамика цен по разным категориям кондитерских изделий колеблется от 6,5 до 9,4 % за год. Основные точки роста в ценовой плоскости – зефир и пастила (9,2 %), варенье и джем (9,4 %), глазированные шоколадом конфеты (8,4 %) (рис. 3.7) [176].

Наиболее дорогим видом кондитерских изделий для россиян оказался шоколад. Это видно из сравнения средних розничных цен на различные виды сахаристых и мучных кондитерских изделий в 2013 г. (рис. 3.8) [176].

Рынок кондитерских изделий России входит в ТОП-5 крупнейших мировых рынков, на котором представлено огромное количество продукции

мировых производителей с известными брендами (Snickers, Roshen, Kraft Foods и т.д.). Но многие товары данных брендов производит и в России: зарубежные фирмы для повышения рентабельности бизнеса приобрели производственные мощности в нашей стране.

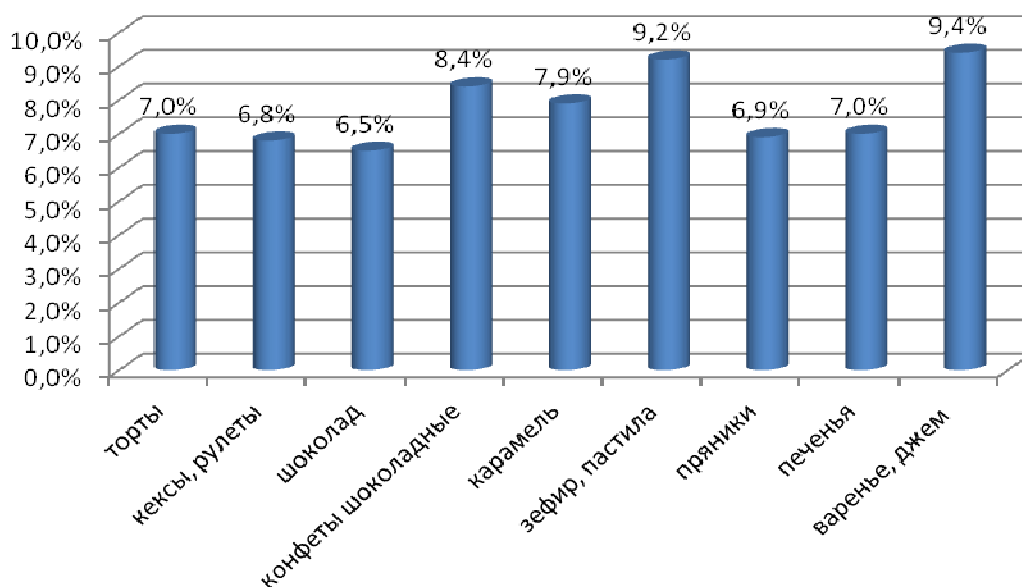


Рис. 3.7. Темпы роста среднегодовых цен на кондитерском рынке России в 2013 г., %

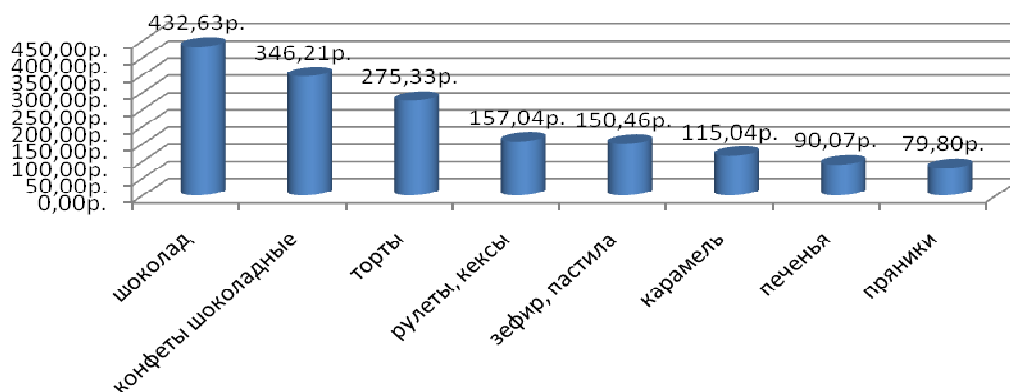


Рис. 3.8. Сравнение средних розничных цен на различные виды кондитерских изделий в 2013 г.

В январе – мае 2013 г. объем экспорта шоколада и сахаристых кондитерских изделий составил 34 979,21 т продукции. При этом объем импорта пре-

высил объем экспорта в 2,3 раза и составил 312,3 млн дол. (83 029,5 т продукции). Объем экспорта мучных кондитерских изделий за этот же период составил 59,3 млн дол. (21 429,32 т продукции), а объем импортной продукции существенно превысил объем экспорта и составил 186,5 млн дол. (64 201,37 т продукции).

Самыми импортируемыми кондитерскими товарами из мучных изделий являются сладкие хлебобулочные изделия и печенье, а из сахаристых изделий – шоколадные конфеты. Среди самых экспортируемых кондитерских товаров является шоколад, объем экспорта которого составил 47,1 млн дол.

По данным информационного агентства Creditinform за январь – май 2013 г., основным поставщиком кондитерских товаров в Россию является Украина. Ей принадлежит 44 % ввозимой сахаристой и шоколадной продукции, а также 27 % мучной продукции. Затем следует Германия с долей импорта сахаристой и шоколадной продукции 12 и 17 % мучных изделий (рис. 3.9) [185].

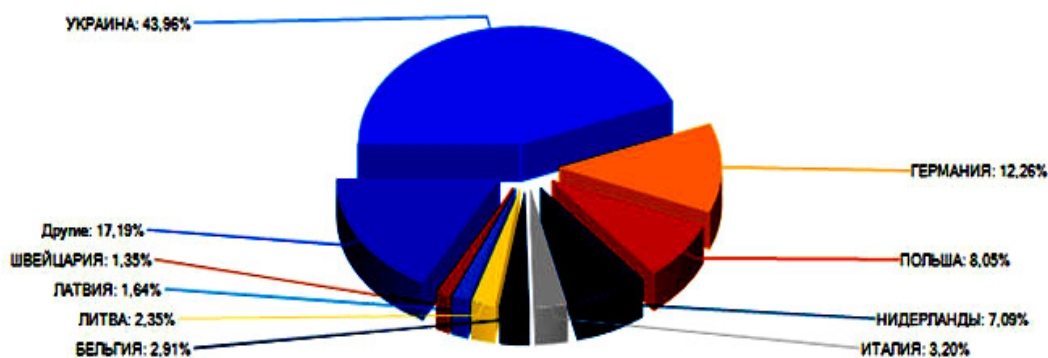


Рис. 3.9. Страны-импортеры кондитерских изделий в Россию в стоимостном выражении в 2013 г. [185]

Среди крупнейших импортеров в Россию кондитерских изделий являются украинские компании ООО «Рошен», ЗАО «Конти-Рус», ЗАО «Ферреро

Россия» и ООО «Марс». Но с запретом 29 июля 2013 г. на ввоз в Россию конфет марки «Рошен» доминирующие позиции украинских производителей кондитерских изделий существенно пошатнулись, так как в Роспотребнадзоре объявили, что стандартам и нормам 90 % исследуемых образцов кондитерских товаров компании «Рошен» не соответствует. Проблемы с качеством также выявили у конфет кондитерской фабрики «Конафетто», Киевской и Кременчугской кондитерских фабрик. Но при этом за период январь – май 2013 г. в Россию с Украины было поставлено сахаристых изделий и шоколада на сумму 137 млн дол. (для сравнения из Германии – на сумму 38,2 млн дол., а из Польши – на сумму 25 млн дол.).

Объем импорта кондитерских изделий из Украины в Россию уменьшился на 20 % в 2013 г. относительно 2012 г. А в январе – мае 2014 г. объем поставок кондитерских изделий с Украины упал еще на 60 % относительно того же периода 2013 г. [188]. А в 2014 г. в связи с напряженной политической обстановкой между Россией и странами ЕС и США, объем импортных поставок кондитерских изделий может значительно снизиться.

Большую долю рынка кондитерских изделий России в натуральном выражении занимает несомненно продукция отечественных производителей. Но доля импортной продукции относительно высока и в настоящее время имеем тенденцию к росту (рис. 3.10).

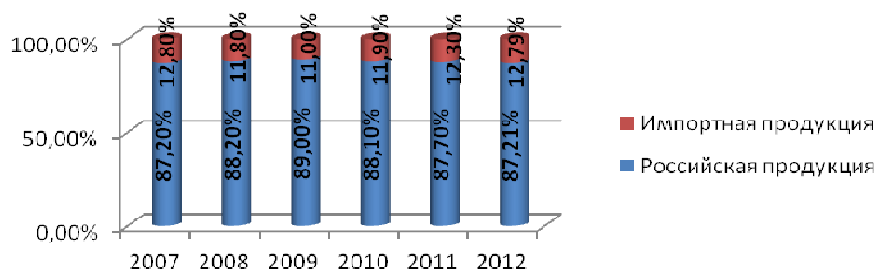


Рис. 3.10. Динамика доли импорта кондитерских изделий, % [178]

По оценкам Intesco Research Group [178], такая тенденция в отношении импортной, а также отечественной кондитерской продукции сохранится до 2014 г. включительно.

Экспортерами отечественных кондитерских изделий как и прежде являются Казахстан, Украина, Таджикистан, Азербайджан, Туркмения, Грузия, Монголия, Киргизия, США и Германия. На Казахстан приходится более половины всего российского экспорта мучных кондитерских изделий, а большая часть экспорта сахаристых изделий и шоколада, не содержащих какао, направляется на Украину.

По прогнозу исследовательской компании «BusinesStat» [183] экспорт кондитерских изделий к 2017 г. будет выглядеть следующим образом (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Прогноз экспорта РФ до 2017 г. по видам сахаристых кондитерских изделий, тыс. дол. [183]

Параметр	2013	2014	2015	2016	2017
Жевательная резинка	7 823,4	8 162,6	8 847,1	9 311,3	10 379,0
Мармеладно-пастильные изделия	22 931,0	25 349,1	27 552,6	30 182,3	32 250,6
Леденцовая карамель	70 385,7	72 455,2	75 127,0	78 459,2	80 571,6
Ирис и прочие карамели	3 751,7	4 027,8	4 158,7	4 443,8	4 665,2
Драже	2 465,8	2 621,6	2 816,1	2 926,7	3 119,5
Восточные сладости	4 703,5	5 172,8	5 350,6	5 818,5	6 013,7
Всего	112 061,2	117 789,1	123 852,0	131 141,9	136 999,5

На кондитерские изделия с середины 2011 г. продолжался сдвигаться спрос в сторону более дешевых кондитерских изделий. Именно это привело к росту конкуренции среди производителей. Организации противостояли конкуренции небольшим снижением цен на некоторые кондитерские изделия и внимательно учитывали предпочтения покупателей, контролируя качество производства.

Несмотря на оживление российской экономики, население все же сэкономило на продуктах питания, покупая их по более низким ценам, реже или в меньшем количестве. Кондитерские изделия данная тенденция затронула, но незначительно.

Исходя из исследования компании Intesco Research Group [178], самыми популярными критериями среди покупателей, по которым они выбирали кондитерские изделия, являются вкусовые предпочтения и доступная цена (соответственно 47 и 46 % опрошенных). Также очень важную роль играет такой критерий, как качество кондитерских товаров. Кондитерскую продукцию высокого качества предпочитают 29 % опрошенных.

По данным исследования большая часть респондентов (84 %) любят и активно потребляют печенье, пряники, вафли. Каждый пятый респондент покупает пирожные, галеты и крекеры, каждый восьмой – кексы. Рулеты, торты покупают соответственно 18 и 17 % населения. Большинство россиян (79 %) любят шоколад. Каждый день плиточный шоколад покупают 7 % респондентов, 57 % опрошенных совершают покупки шоколада 2–3 раза в неделю. 36 % россиян потребляют шоколад относительно редко (2–3) раза в месяц.

Комплексное исследование рынка кондитерской промышленности позволило провести SWOT-анализ и выявить основные угрозы и возможности, проецирующиеся на региональный уровень рынка Тамбовской области (табл. 3.3).

SWOT-анализ кондитерского рынка России

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Рост рынка кондитерских изделий и инвестиционная привлекательность. Кондитерская отрасль в настоящее время является инвестиционно привлекательной, она является высококонкурентной и быстро развивающейся отраслью</p> <p>2. Развитие современных технологий в кондитерском производстве, модернизация производства. Кондитерские предприятия стремятся внедрять новейшие технологии в производство кондитерских изделий для постоянного расширения товарного ассортимента и выпуска новой продукции высокого качества</p>	<p>1. Высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей. Зарубежные кондитерские фирмы имеют большой потенциал для производства более качественной продукции, так как применяют новейшие технологии и оборудование. Основные конкуренты российских производителей – Украина, Польша и Германия</p> <p>2. Неравномерность распределения производственных мощностей по территории страны. Большинство производственных мощностей расположено в Центральном федеральном округе, 15–20 % – в Поволжье. Поэтому необходимость перевозок кондитерских изделий удорожает данную продукцию и делает менее доступной для потребителя</p> <p>3. Дефицит некоторых видов сырья и высокие цены на сырье. Данная проблема актуальна в производстве шоколадной продукции, так как цены на какао-бобы достаточно высокие</p> <p>4. Низкая защищенность отечественных кондитерских производителей. Государство в настоящее время недостаточно защищает отечественных производителей кондитерских товаров при помощи налоговых льгот, регулирования цен</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. Рост отечественного рынка кондитерских изделий. Рост рынка будет осуществляться за счет увеличения доходов, а также высокой инвестиционной привлекательности</p> <p>2. Экспорт кондитерских товаров российских производителей. Высокая конкуренция с зарубежными кондитерскими фирмами заставляет российских производителей увеличивать экспортные поставки. Основными покупателями российских кондитерских изделий являются Казахстан, Украина, Азербайджан</p>	<p>1. Дефицит сырьевой базы. Данная угроза актуальна для производителей шоколадной продукции, которые напрямую зависят от импортного сырья, рынок которых является нестабильным</p> <p>2. Проблема импортозамещения. Наблюдается высокое давление со стороны зарубежных производителей. Незащищенность кондитерского рынка России от возросшего импорта</p>

3.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ РЫНКА (С АПРОБАЦИЕЙ АВТОРСКОГО ПОДХОДА)

Для выявления проблем результативности маркетинговой деятельности, нами было проведено исследования покупателей кондитерских изделий Тамбовской области. Были опрошены 300 чел. разных возрастных категорий. Анкета для опроса (прил. Б) была построена таким образом, чтобы выявить основные проблемы результативности маркетинга кондитерского рынка г. Тамбова, а также обоснования необходимости разработки методики управления результативностью маркетинговой деятельности.

Среди опрошенных 59 % были женщинами, 41 % – мужчинами (рис. 3.11). Возрастная категория опрошенных показана на рисунке 3.12.

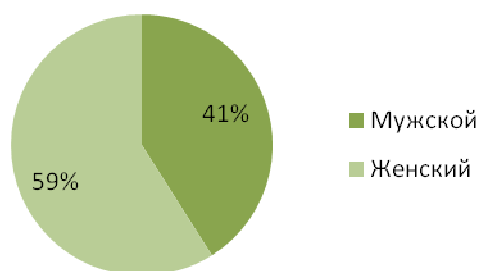


Рис. 3.11. Пол респондента

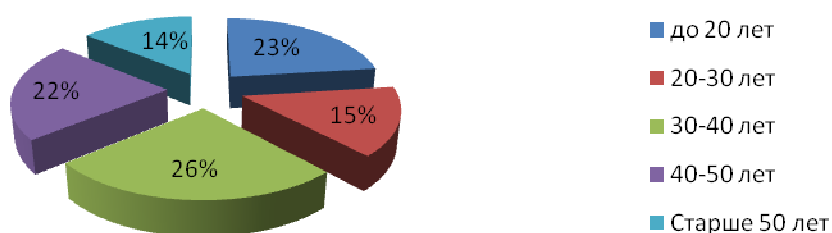


Рис. 3.12. Возраст покупателя кондитерских изделий г. Тамбова

Диаграмма, построенная на основе результатов анкет, показывает возрастную категорию опрошенных потребителей кондитерских изделий г. Тамбова. Большинство покупателей от 30 до 40 лет, а также чуть меньший

процент у потребителей до 20 лет и от 40 до 50. Меньше потребителей в возрастных категориях от 20 до 30 и старше 50 лет.

Большинство опрошенных – работающие люди (30 %), ученики (21 %) и студенты (26 %). Меньше всего продукции покупают пенсионеры и безработные (рис. 3.13).

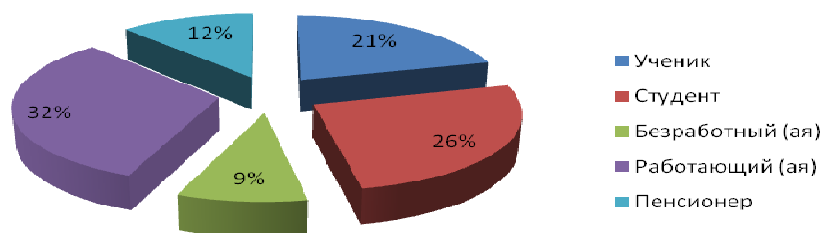


Рис. 3.13. Социальный статус покупателя кондитерских изделий

В ходе проведения исследования было выявлено, что наиболее часто покупаемыми кондитерскими продуктами в г. Тамбове явились шоколад и шоколадные изделия, торты и пирожное, а также карамель и вафли (рис. 3.14).

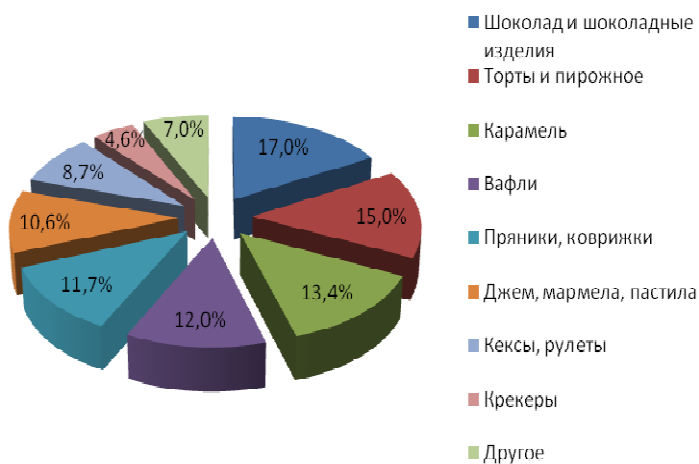


Рис. 3.14. Кондитерские изделия, наиболее часто покупаемые потребителями г. Тамбова

Что касается частоты, т.е. периодичности покупок кондитерских изделий, то жители г. Тамбова довольно часто покупают кондитерские изделия (рис. 3.15).

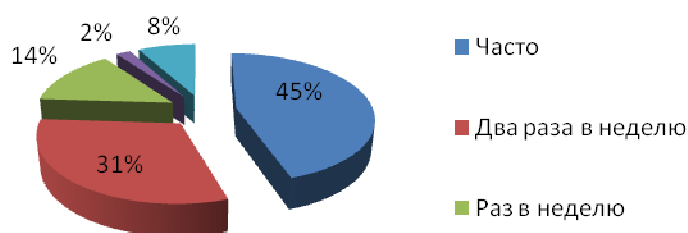


Рис. 3.15. Периодичность покупок кондитерских изделий

На вопрос, что подталкивает Вас к приобретению кондитерской продукции, большинство респондентов ответили, что покупают кондитерские изделия к чаю, чуть меньше – детям, меньше всего опрошенных людей покупают кондитерские изделия спонтанно, т.е. их выбор необдуман (рис. 3.16).

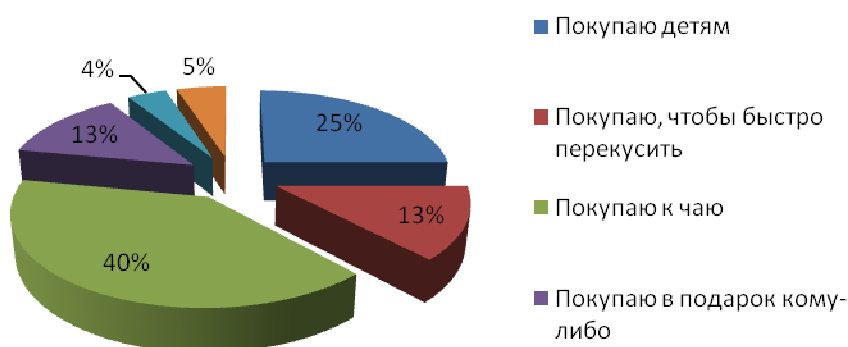


Рис. 3.16. Мотивы покупки кондитерских изделий

Далее рассмотрим, какие характеристики при покупке кондитерских товаров наиболее значимы (рис. 3.17). Из рис. 3.17 видно, что самое главное для покупателя – высокое качество, также немаловажное значение имеет разнообразие ассортимента и цена.

Чуть больше 50 % респондентов говорят, что качество кондитерских изделий отличное, но все-таки значительная часть респондентов не удовлетворена качеством кондитерских изделий г. Тамбова (11 %) (рис. 3.18).

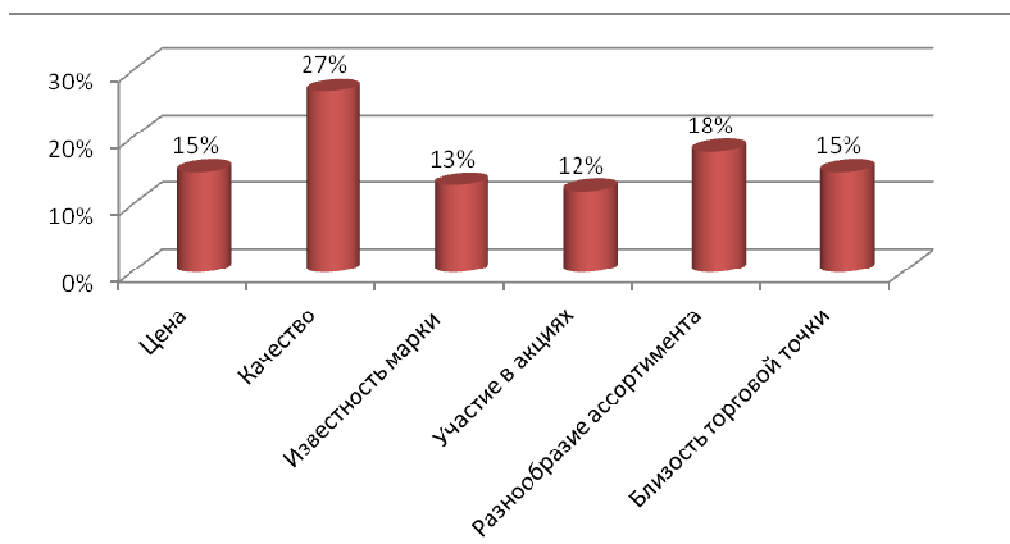


Рис. 3.17. Наиболее значимые характеристики при покупке кондитерских изделий

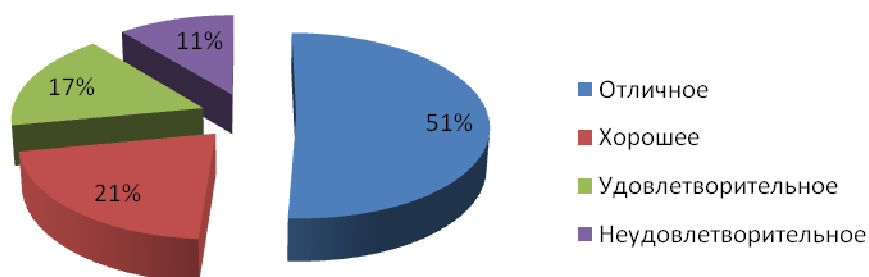


Рис. 3.18. Оценка качества кондитерской продукции покупателями г. Тамбова

Большинство респондентов ответили, что в соотношении с их доходами цены на кондитерские изделия высокие (74 %) (рис. 3.19).

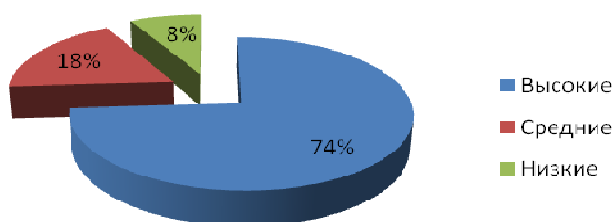


Рис. 3.19. Уровень цен на кондитерские изделия для потребителей г. Тамбова

На вопрос, какие производители кондитерских изделий Вам известны и товары каких производителей Вы покупаете чаще всего, респонденты ответили следующим образом (рис. 3.20): большинство из них покупают конди-

терскую продукцию холдинга «Объединенные кондитеры», а также Mars, МКК ROSHEN, Nestle.

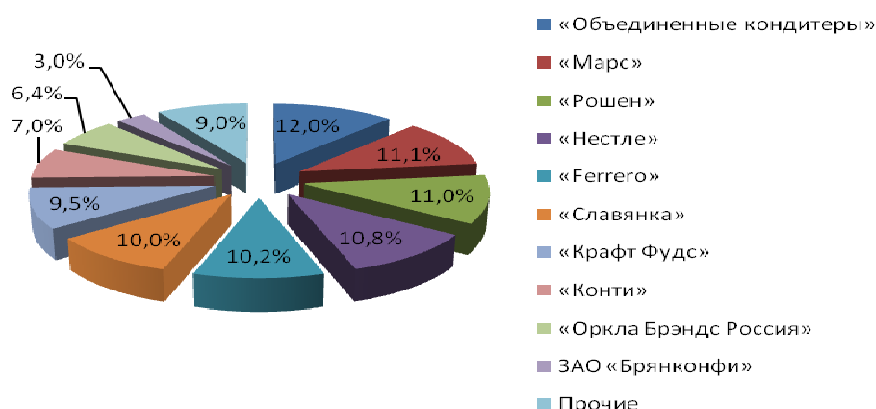


Рис. 3.20. Наиболее известные производители, кондитерские изделия которых пользуются наибольшим спросом среди потребителей г. Тамбова

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы: потенциальными покупателями (большинство респондентов) можно назвать работающих людей от 30 до 40 лет. Жители г. Тамбова довольно часто покупают кондитерские изделия и чаще всего это шоколад и шоколадные изделия, торты и пирожное, а также карамель и вафли. Самым важным критерием является высокое качество, разнообразие ассортимента и цена. 51 % респондентов отмечают высокое качество кондитерских изделий в г. Тамбове, но 11 % ответили, что качество неудовлетворительное.

Для жителей г. Тамбова наиболее известный производитель кондитерской продукции – холдинг «Объединенные кондитеры», который включает ряд отечественных кондитерских фирм и предприятий. Среди известных производителей – компании с зарубежным капиталом: Mars, МКК ROSHEN, Nestle.

Назовем основные проблемы кондитерской отрасли РФ.

- 1) высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей;
- 2) высокая доля импортного оборудования для производства кондитерских изделий отечественными предприятиями;

3) предприятия кондитерской промышленности укомплектованы недостаточно квалифицированным персоналом;

4) износ производственного оборудования в целом по отрасли составляет примерно 40 %;

5) уровень конкурентоспособности кондитерских изделий России недостаточно высок на мировом, а также внутреннем рынке, который обусловлен следующим:

– качество кондитерских товаров не стабильно, так как зависит от качества сырьевой базы, технологий, способностей персонала, условий хранения, упаковки и т.д.;

– относительно высокая цена кондитерских изделий, которая в свою очередь зависит от стоимости ввозимого зарубежного сырья, не производимого в России, высоких издержек производства;

6. Слабая государственная политика по защите отечественных производителей кондитерских изделий.

7. Кондитерская промышленность неравномерно развивается на территории России: на долю Центрального и Приволжского федеральных округов приходится более 50 % от всего объема кондитерских изделий, производимых на российском рынке.

8. Высокие цены на сырье.

9. На сегодняшний день на рынке кондитерских изделий наблюдается тенденция к снижению спроса на данную продукцию, которая связана с уменьшением численности населения, а также с ростом доходов, что влечет изменение модели питания.

10. Слаборазвитая система маркетинга на предприятиях кондитерской промышленности.

Политическая обстановка в мире сегодня определила ввод запрета в Россию на некоторые товары из стран ЕС и США, поэтому это окажется для российского рынка мощным стимулом, чтобы решить данные проблемы, необходимо повышать результативность системы маркетинга отечественных

кондитерских предприятий для их успешного и эффективного функционирования, а также повышения конкурентоспособности отечественных кондитерских организаций.

Предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей апробирована в ходе ее внедрения на ОАО «КФ» ТАКФ». Предприятие было создано в 1945 г. Фирма входит в крупнейший кондитерский холдинг в России – «Объединенные кондитеры» наряду с крупнейшими фирмами – ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Рот Фронт», ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский», а также 12 региональными предприятиями, расположенными по всей России. Предприятие выпускает традиционный набор кондитерских изделий: конфеты, карамель, вафли, пряники, печенье, ирис, наборы шоколадных конфет, торты с ассортиментной линейкой от 10 до 30 наименований внутри каждой группы. География рынков сбыта обширная, включает г. Тамбов и Тамбовскую область, Московскую, Липецкую, Воронежскую, Саратовскую области, а также удаленные регионы (рис. 3.21, 3.22) [174].



Рис. 3.21. География рынков сбыта

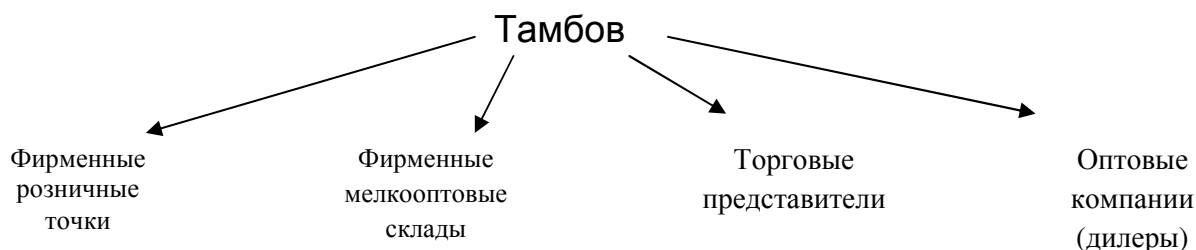


Рис. 3.22. Рынок сбыта в г. Тамбове

Проследим апробацию методики управления результативностью маркетинговой деятельности поэтапно для ОАО «КФ «ТАКФ».

Этап 1. Целями внедрения данной методики управления результативностью маркетинговой деятельности являются усовершенствование системы маркетинга ОАО «КФ» ТАКФ», увеличение маркетинговых инвестиций, проведение объективной оценки маркетинговой деятельности данных предприятий, а также доведение данной методики до всех сотрудников фирм.

Этап 2. Следующим этапом является анализ маркетинговой деятельности предприятий, в ходе которого проанализируем факторы внешней и внутренней среды, а именно положение фирмы в окружающей среде, определенное с помощью SWOT-анализа (Приложение А) и SPACE-анализа.

Оценка наиболее выгодного стратегического положения организации, привлекательности ее сферы, способности фирмы конкурировать на рынках также играет определенную роль в построении ССБ маркетинговой деятельности предприятия. Основным методом таких оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE-анализ).

В основе SPACE-анализа лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по 4 направлениям (координатам):

- 1) конкурентное преимущество фирмы (рис. 3.23);
- 2) финансовое положение фирмы (рис. 3.24);
- 3) промышленный потенциал (рис. 3.25);
- 4) стабильность экономической среды (обстановки) (рис. 3.26).

Вектор, который строится по расчетам, определяет позицию фирмы на рынке (отмечено \star). Данные получены на основе экспертных оценок. В качестве экспертов выступили руководители отдела сбыта, отдела маркетинга, отдела продаж, финансового отдела, отдела снабжения. Можно назвать четыре позиции:

- 1) агрессивная;
- 2) конкурентная;
- 3) консервативная;
- 4) защитная.

Доля рынка	большая	0	1	2	3 \star	4	5	6	небольшая
Качество продукции	высокое	0	1	2	3 \star	4	5	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	0	1	2	3	4 \star	5	6	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4 \star	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4 \star	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5 \star	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4 \star	5	6	низкая

Рис. 3.23. Конкурентное преимущество фирмы

$$КП = 13/7 = 1,86$$

Технологические изменения	мало	0	1	2	3 \star	4	5	6	много
Темпы инфляции	низкие	0	1	2 \star	3	4	5	6	высокие
Изменчивость спроса	малая	0	1 \star	2	3	4	5	6	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	0	1	2	3 \star	4	5	6	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4 \star	5	6	много
Давление конкурентов	слабое	0	1	2	3	4	5 \star	6	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	0	1	2 \star	3	4	5	6	гибкая

Рис. 3.24. Факторы стабильности обстановки

$$СО = 20/7 = 2,86$$

Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Рис. 3.25. Факторы промышленного потенциала

$$ПП = 33/8 = 4,13$$

Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Необходимый / имеющийся капитал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый

Рис. 3.26. Финансовое положение фирмы

$$ФП = 26/7 = 3,71$$

В результате получится следующий график (рис. 3.27).

На основании полученных данных можно сделать следующий вывод. Фирма занимает на рынке агрессивную позицию, которая характеризуется следующим: данное состояние характерно для привлекательной отрасли промышленности с незначительной неясностью обстановки. Компания имеет конкурентные преимущества. В этой ситуации необходимо расширять производство и продажи; вести ценовую войну с конкурентами; осваивать новые секторы рынка; заниматься продвижением брендов.

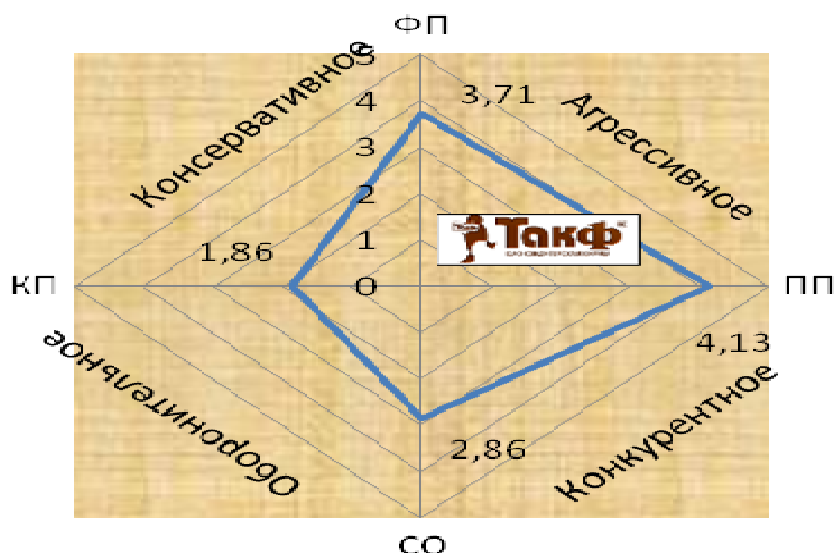


Рис. 3.27. Графическое представление стратегического состояния
(позиция ОАО «КФ «ТАКФ» на рынке)

Факторы внутренней и внешней среды также показаны в SWOT-анализе (прил. А).

Этап 3. В настоящее время на кондитерской фирме «ТАКФ» используется нескольких стратегий, т.е. комбинированная стратегия. Это товарная и клиентская стратегия. Можно назвать основные направления товарной стратегии.

1) управление, а также оптимизация ассортимента производимого товара, выпуск продуктовых линеек, максимально удовлетворяющих потребностям конечных потребителей и клиентов;

2) разработка концепции продукции – новинок, так как обязательным условием выживания организации в современных условиях рынка является постоянное новшество в выпуске продукции.

Клиентская стратегия построена на развитии единой системы дистрибуции по продвижению товара. В 2013 г. продажи осуществлялись через 31 региональный дистрибуторский канал ОАО «КФ «ТАКФ» на территории Тамбовской области.

Этап 4–5. На данном этапе предлагается определить 30 наиболее важных целей деятельности кондитерского предприятия, определенных экспер-

ным путем (в качестве экспертов выступили руководители отделов и подразделений ОАО «КФ «ТАКФ»») (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Матрица приоритетных целей для ОАО «КФ «ТАКФ» (*)

*Product out	Market in	Invest in
1	2	3
<p>Продукт</p> <ul style="list-style-type: none"> * Увеличить долю товаров-новинок в объеме продаж *Повысить уровень качества *Увеличить долю высокомаржинальных товаров Снизить себестоимость производимых товаров *Увеличить количество ассортиментных позиций *Увеличить объем прибыли *Увеличить объём продаж *Повысить рентабельность продаж 	<p>Нематериальные активы</p> <ul style="list-style-type: none"> Повысить стоимость нематериального актива предприятия Увеличить объем НМА Повысить прибыльность НМА *Повысить ценность бренда Увеличить ликвидность НМА 	<p>Стоимость бизнеса</p> <ul style="list-style-type: none"> Увеличить показатели стоимости бренда *Ускорить оборот бизнеса Увеличить совокупную долю рынка Увеличить чистую стоимость активов Повысить внутреннюю норму доходности Повысить доходы до вычетов Увеличить чистые доходы бизнеса Увеличить чистую приведенную стоимость бизнеса Повысить индекс потенциала развития бизнеса Повысить эффективность в расчете на одного работника
<p>Продвижение</p> <ul style="list-style-type: none"> * Сделать бренд узнаваемым * Увеличить количество проектов и мероприятий по стимулированию *Увеличить количество рекламных кампаний *Увеличить чисто сделок *Довести до покупателя информации о появлении новых товаров 	<p>Эффективность деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> *Увеличить финансирование отдела маркетинга Финансирование каналов распределения Увеличить долю новых продуктов (степень «инновационности» фирмы) Улучшить показатели работы аналитической маркетинговой службы Повысить показатели результативности службы продаж Уменьшить время обработки заказа *Повысить эффективность и рентабельность продаж 	<p>Персонал</p> <ul style="list-style-type: none"> *Увеличить количество работников, имеющих высшее образование, а также прошедших курсы повышения квалификации Увеличить количество сотрудников, посещающих семинары, посвященных стратегическому развитию организации Уменьшить количество уволившихся ключевых сотрудников Увеличить количество проинформированных сотрудников о стратегии предприятия *Повысить степень соответствия компетенции сотрудников службы маркетинга требуемому уровню Увеличить индекс удовлетворенности сотрудников службы маркетинга

1	2	3
<p>Дистрибуция</p> <ul style="list-style-type: none"> * Увеличить количество каналов распределения *Повысить доля контролируемых продаж *Расширить емкость рынка ключевых регионов продаж Увеличить регионы продаж *Увеличить региональные рынки сбыта Положительная динамика изменения доли рынка 	<p>Показатели капитализации</p> <ul style="list-style-type: none"> Повысить ставку капитализации Повысить коэффициент капитализации Увеличить доходность акций Увеличить рыночную стоимость компании Увеличить чистую прибыль Повысить рентабельность капитала 	<p>Инвестиционная привлекательность</p> <ul style="list-style-type: none"> Увеличить добавленную экономическую ценность Повысить доходность акционерного капитала в форме обыкновенных акций Повысить дивиденды в расчете на одну акцию Увеличить коэффициент доходности акций по дивидендам *Повысить рыночную стоимость компании
<p>Отношения с клиентами</p> <ul style="list-style-type: none"> Привлечь новых клиентов Увеличить долю постоянных покупателей *Повысить количество «лояльных» покупателей *Увеличить долю удовлетворенных клиентов Повысить степень удержания клиентов Уменьшить долю рекламаций 	<p>Конкурентоспособность</p> <ul style="list-style-type: none"> Увеличить долю рынка Снизить себестоимость производства Увеличить рентабельность производства Повысить удельный вес экспортируемой продукции в общем объеме производства. *Устанавливать соответствующие цены на товара (услуги) *Повысить качество товара (услуги) Контролировать количество конкурентов данной отрасли 	<p>Финансовое положение</p> <ul style="list-style-type: none"> *Повысить чистую прибыль предприятия *Увеличить эффективность использования капитала Краткосрочные финансовые вложения Увеличить собственный капитал Увеличить денежные средства * Повысить ликвидность и платежеспособность предприятия Расширить активы предприятия

Таким образом, бизнес-ориентация кондитерского предприятия ОАО «КФ «ТАКФ» – “Product out”.

Этап 6. Разработка ССП маркетинговой деятельности.

Стратегическими целями ОАО «КФ «ТАКФ» являются следующие: обновление ассортимента кондитерских изделий, улучшение качества продукции предприятия, внедрение новых технологий в производство, удовлетворение потребителей и повышение их лояльности, снижение оттока прибыльных клиентов, стимулированию продаж фирменной торговли, развитие единой системы дистрибуции, расширение общероссийского и регионального рынков сбыта [174].

Исходя из сказанного, целесообразно выделить следующие перспективы для построения ССП маркетинговой деятельности предприятия (рис. 3.28).

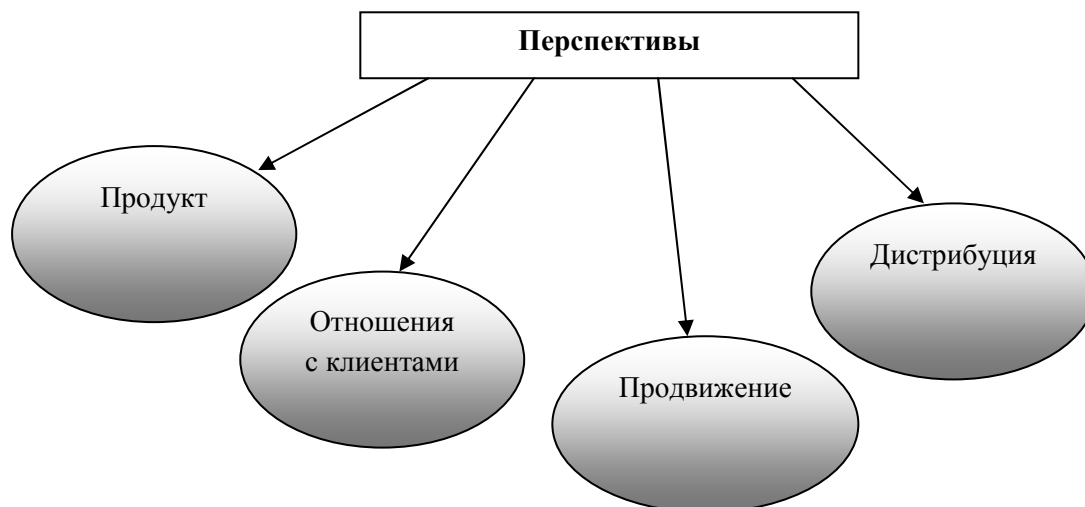


Рис. 3.28. Перспективы для ОАО «КФ «ТАКФ»

Теперь построим таблицу, в которой отразим стратегические цели, оперативные цели маркетинга, измерители и необходимые мероприятия для организации ОАО «КФ «ТАКФ», а также комплекс функций посредством которых необходимо достигать стратегические цели (табл. 3.5).

Исходя из табл. 3.5 распределяются человеческие и финансовые ресурсы, ответственность за выполнение задач, а также возможность управления результативностью маркетинга посредством усиления тех или иных функций.

Этап 7. И на основе данной таблицы можно построить модель результативности маркетинговой деятельности на ОАО «КФ «ТАКФ» в виде расчета ее интегрального показателя для дальнейшего повышения результативности (табл. 3.6).

Сгруппированным по перспективам оперативным целям системы маркетинга присваиваются ранги в зависимости от их значимости для фирмы. Далее необходимо определить степень реализации данной цели (в данном случае шкала от 1 до 5 : 1 – не достигнута, 5 – достигнута).

Система сбалансированных показателей системы маркетинга

ОАО «КФ «ТАКФ»

Перспектива	Стратегические цели	Оперативные цели	Измерители	Стратегические мероприятия, маркетинговые функции
1	2	3	4	5
Продукт	Обновление ассортимента	Выпуск новых видов продукции в различных продуктовых категориях увеличить на 5 %	Доля товаров-новинок в объеме продаж за год	Проведение маркетинговых исследований кондитерского рынка г. Тамбова и Тамбовской области (F1.A2, F1.A3), а также отслеживание изменений предпочтений потребителей (F1.A1) Отслеживать эффективность работы системы управления качеством на ОАО «КФ «ТАКФ», улучшение вкусовых качеств кондитерских изделий, поиск постоянных надежных поставщиков (F2.A10) Развитие новых технологий производства, изучение новых рецептур кондитерских изделий (F2.A9, F2.A7)
	Улучшение качества продукции	Снизить уровень брака до 0,2 % в партии продукции	Уровень качества кондитерских изделий	
	Внедрение новых технологий	Увеличение доли высокомаржинальных продуктов на 10 %	Доля высокомаржинальных товаров	
Отношения с клиентами	Удовлетворение потребителей	Число новых клиентов: увеличить на 10 % в 2015 г.	Количество новых клиентов	Проведение маркетинговых исследований и выявление на их основе предпочтений покупателей (F1.A1, F1.A4) Тщательный анализ конкурентов (F2.A8)
	Повысить лояльность потребителей	Доля постоянных покупателей: увеличить до 85 %	Доля постоянных покупателей	
	Снижение оттока прибыльных клиентов	Снизить на 10 % к началу 2015 г.	Количество конкурентов данной отрасли	

1	2	3	4	5
Продвижение	Создание положительного имиджа предприятия на локальном и общероссийском рынках	Увеличение объёма продаж на российском рынке и на территории Тамбовской области на 15 %	Узнаваемость бренда	Увеличение расходов на рекламу и раскрутку бренда (F4.A21, F3.A14) Проведение рекламных кампаний и стимулирующих мероприятий. (F3.A14)
	Стимулированию продаж фирменной торговли	Выведение на рынок новых продуктов за счёт известных	Количество проектов и мероприятий по стимулированию, проведенных ОАО «КФ «ТАКФ»	
	Известность и лояльность к торговой марке	Увеличить количество стимулирующих мероприятий на 10 %	Количество и эффективность стимулирующих мероприятий продвижения (семплинг, трейд-маркетинговые мероприятия, подарок покупателю и т.д.)	
Дистрибуция	Развитие единой системы дистрибуции	Увеличение каналов распределения на 5 %	Количество каналов распределения	Формирование эффективной политики распределения на предприятии Налаживание тесных контактов с дистрибьюторами (F3.A13) Соблюдение договорных обязательств по сбыту продукции (F3.A13, F3.A15) Повышение качества продукции (F2.A10).
	Сохранение и расширение региональных рынков сбыта	Увеличение доли контролируемых продаж до 85 %	Доля контролируемых Продаж	
	Расширение общероссийского рынка сбыта	Увеличение ключевых регионов продаж на 10 %	Емкость рынка ключевых регионов продаж	

Интегральная модель управления результативностью
маркетинговой деятельности на ОАО «КФ «ТАКФ»

Инструмент системы маркетинга предприятия (перспективы)	Оперативные цели маркетинга	Уровень приоритета, A_i	Степень реализации в краткосрочном периоде (от 1 до 5 баллов)		Интегральная оценка		Максимально возможная оценка		Степень реализации инструментов маркетинга (направления), %	Итоговый показатель характеризующий степень реализации потенциала системы маркетинга, %
			4	5	6	7	8	9		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Оценка, V_i	МАКС, $V(\text{МАКС})$	оценка, $A_i * V_i$ (факт. рез.)	итог, $\sum A_i * V_i$	оценка, $A_i * V(\text{МАКС})$ (план.)	итог, $\sum A_i * V(\text{МАКС})$	$(\sum A_i * V_i) / (\sum A_i * V(\text{МАКС}))$	
Продукт	Выпуск новых видов продукции в различных продуктовых категориях увеличить на 5 %	1	4	5	4		5			
	Снизить уровень брака до 0,2 % в партии продукции	3	4	5	12	22	15	30	73,3	69,98
	Увеличение доли высокомаржинальных продуктов на 10 %	2	3	5	6		10			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Отношения с клиентами	Число новых клиентов: увеличить на 10 %	1	3	5	3	16	5	30	53,3	
	Доля постоянных покупателей: увеличить до 85 %	3	3	5	9		15			
	Снизить отток прибыльных клиентов на 10 %	2	2	5	4		10			
Продвижение	Увеличение объёма продаж на российском рынке и на территории Тамбовской области на 15 %	1	3	5	3	25	5	30	83,3	
	Выведение на рынок новых продуктов за счёт известных	3	4	5	12		15			
	Увеличить количество стимулирующих мероприятий на 10 %	2	5	5	10		10			
Дистрибуция	Увеличение каналов распределения на 5 %	1	4	5	4	21	5	30	70	
	Увеличение доли контролируемых продаж до 85 %	3	3	5	9		15			
	Увеличение ключевых регионов продаж на 10 %	2	4	5	8		10			

Далее рассчитываем интегральную и максимальную оценку по каждой перспективе и по формуле $(\sum A_i \cdot B_i) / (\sum A_i \cdot B(\max))$ находим степень реализации каждого направления.

В итоге находим итоговый показатель, который характеризует степень реализации потенциала всей системы маркетинга фирмы.

Этап 8. На основе полученных таблиц можно построить графики, на которых отображены планируемые и фактические результаты (рис. 3.29) (прил. В).

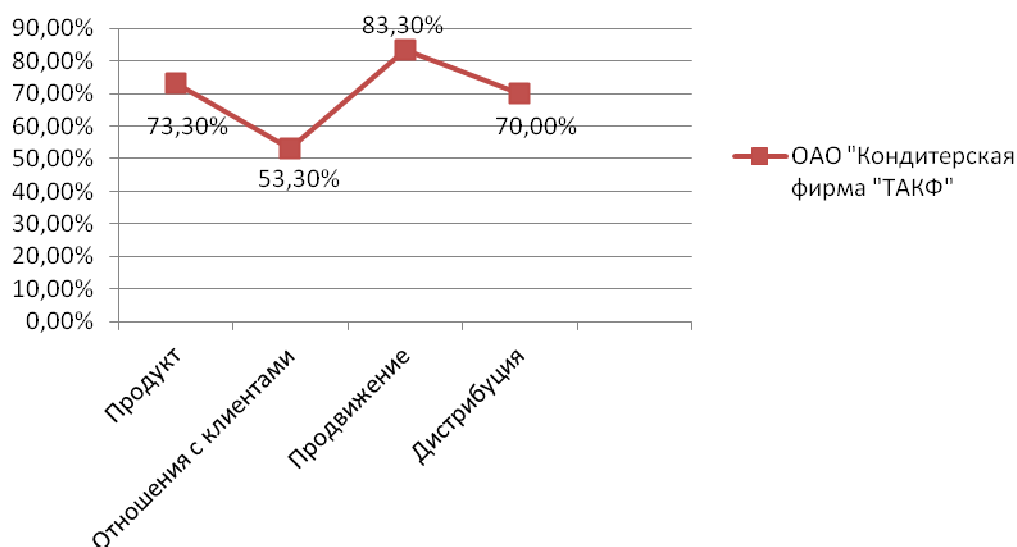


Рис. 3.29. Результативность маркетинговой деятельности ОАО «КФ «ТАКФ» (г. Тамбов)

Как видно из рис. 3.29 и табл. 3.6, организация ОАО «КФ «ТАКФ» реализует потенциал в наибольшей степени в области продвижения (83,3 %), перспективы «продукт» и «дистрибуция» реализуются в районе 70 %. Перспектива «отношения с клиентами» занимает самую низкую позицию и реализуется лишь на 53,3 %. Проанализировав все данные показатели, итоговый показатель результативности системы маркетинга равен 69,98 %. Фирме ОАО «КФ «ТАКФ» необходимо больше работать с клиентами, повышать лояльность в целях повышения маркетинговой деятельности, и как следствие эффективности компании в целом. Повышение результативности маркетинговой деятельности необходимо посредством реализации маркетинговых

функций F1.A1, F1.A4, F2.A8. То есть служба маркетинга в этом направлении работает недостаточно эффективно.

Этап 9. Рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности можно предложить исходя из полученных результатов (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности

ОАО «КФ «ТАКФ»			
Продукт	Отношения с клиентами	Продвижение	Дистрибуция
Маркетинговая деятельность – результативна, но необходимы незначительные корректирующие действия.	Маркетинговая деятельность почти результативна, цели достигнуты частично. Необходимы корректирующие действия, а также перераспределение ресурсов.	Маркетинговая деятельность – высоко результативна. Необходимы предупреждающие действия, а также повысить норму.	Маркетинговая деятельность – результативна, но необходимы незначительные корректирующие действия

Подводя итог, можно сказать, что ССП маркетинговой деятельности позволяет систематизировать процессы оперативного и стратегического планирования, представляет руководству предприятия полную картину работы системы маркетинга, расшифровывает понимание всем участникам стратегии и стратегических целей, помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания. Осуществляя оперативные цели, фирма поэтапно идет к поставленным стратегическим целям. Именно так, возможно реализовать механизм управления результативностью маркетинговой деятельности предприятия. Главной проблемой построения ССП маркетинга является сложность определения измерителей. Но, несмотря на это, ССП является эффективным инструментом для реализации стратегии, что в будущем ведет к успешному развитию фирмы. Предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности может быть взята за основу предприятиями кондитерской промышленности. Но перед применением не-

обходимо провести всесторонний анализ фирмы и определить бизнес-ориентацию предприятия, что позволит более точно подойти к определению перспектив, стратегических и оперативных целей, а также измерителей маркетинговой деятельности.

3.3. РЕЗЕРВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В настоящее время многие руководители предприятий не верят в способность маркетинга принести результаты, так как их очень сложно представить в конкретных показателях. Но предложив модель управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей, а также выделения ключевых показателей эффективности маркетинговой деятельности, можно это опровергнуть. Для того чтобы показать объективность данной методики, предлагаем оценить данную модель с помощью системы “Farout”.

В данной диссертации предлагается практически реализовать механизм оценки предложенной методики управления результативностью маркетинговой деятельности с помощью рейтинговой оценки, базирующейся на системе “Farout”. Эта система состоит в том, чтобы результаты данной методики были обоснованными для лиц, принимающих решения в области маркетинга. Предложенную методику по системе “Farout” [72] необходимо оценить по следующим критериям.

1. Ориентирование на будущее (future orientation). Полученная информация о функционировании и деятельности системы маркетинга несомненно должна быть ориентирована на будущее и иметь способность к выдерживанию риска, поэтому нужно применять аналитические методы, ориентированные на будущее в процессе оценки эффективности маркетинговой деятельности.

2. Точность (accuracy). Необходимо получить результаты, которые будут отличаться высокой степенью точности, которую очень сложно достичь.

3. Ресурсная эффективность (resource efficiency). Для того чтобы был желаемый результат, необходимо, чтобы данные исходили от источников. Эти источники требуют не меньше затрат, чем ценность результатов. Сбор источников не должен занимать много времени. Если данные, которые используются для анализа, исходили из первичных источников, они очень повлияют на уровень аналитической точности. Поэтому требуются навыки и понимание того, что действительно требовалось от первичных источников. А вот источники вторичных данных могут быть устаревшими или не подходить.

4. Объективность (objectivity). Очень часто много проведенных анализов содержат предубеждения сознания или социальные предубеждения. Чтобы избежать неправильной природы данных предубеждений, полученные данные обязательно должны быть проанализированы на основе рационального и системного подхода.

5. Полезность (usefulness). Это очень важная характеристика, так как полученные результаты обязательно должны соответствовать информационным потребностям лица, принимающего решения. Для аналитика эта характеристика является ключом к разработке результатов, которые соответствуют или возможно совпадают с основными потребностями потребителей.

6. Своевременность (timeliness). Время, которое занимает анализ, либо мешает, либо поможет использовать информации. Маркетинговая информации, а также конкурентные данные очень быстротечны, а особенно время очень важно там, где эти решения принимаются в динамичных и конкурентных условиях. Причиной этому является то, что информация очень быстро теряет свою ценность. Те методы, которые могут представить более ценную информацию, занимают много времени. А методы, на которых можно сэкономить по времени, не несут в себе необходимой ценности, точности и полезности [72].

В нашем диссертационном исследовании мы предлагаем дополнить существующую систему “Farout” критериями, необходимыми для оценки приведенной методики управления результативностью, такими как полнота, целостность, совершенство и достижение целей.

Полнота – критерий, характеризующий достаточность данных для достижения поставленной цели.

Целостность – это характеристика, обладающая определенной структурой, в которой взаимодействуют элементы и они взаимосвязаны. Совершенство – это обоснованность применяемых методов и инструментов.

Достижение целей – достижение положительных результатов, позитивная и положительная динамика.

Для того чтобы проследить механизм оценки данной методики, мы ввели шкалу оценки (в нашем случае от 0 до 100 %). Данную систему рассматривают К. Фляйшер и Б. Бенсуссан в книге «Стратегический и конкурентный анализ», где используют пятибалльную рейтинговую шкалу [72].

Мы предлагаем ввести шкалу оценки методики управления результативностью маркетинговой деятельности (табл. 3.8).

Нами был применен механизм оценки модели управления результативностью маркетинговой деятельности на промышленном предприятии «КФ «ТАКФ» с помощью усовершенствованной системы “Farout”. Весомость каждого критерия определялась на основе экспертной оценки. В качестве экспертов выступили руководство ОАО «КФ «ТАКФ», отдела сбыта, отдела маркетинга, отдела продаж, финансового отдела, отдела снабжения.

Всего опрошено было 17 чел., которым предлагалось оценить предложенную методику по 10-балльной шкале по каждому критерию. Нами были Полученные результаты отражены в табл. 3.9.

Таблица 3.8

Шкала оценки по усовершенствованной системе “Farout”

Оценка, %	Ориентирование на будущее	Точность	Ресурсная эффективность	Объективность	Полезность	Своевременность	Полнота	Целостность	Совершенство	Достижение целей
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0–25	Совсем не ориентирована на будущее	Не обладает точностью, много ошибок и погрешностей	Используемые ресурсы не эффективны	Полученные данные не проанализированы на основе рационального подхода	Очень низкий уровень потребности в полученном результате	Требуется большое количество времени, информация теряет свою ценность	Мало приведенных данных для достижения цели	Нет связи между элементами, нет взаимодействия	Применяемые методы и инструменты не обоснованы	Отсутствие результатов, цель не достигнута
26–50	В некоторых случаях прослеживается ориентация на будущее	Довольно часто встречаются ошибки и погрешности	Большинство используемых ресурсов не эффективны	Большинство полученных данных не проанализированы на основе рационального подхода	Полезность полученного результата проявляется в единичных случаях	Очень часто используемое время нерационально, информация теряет свою ценность	Приведенных данных не достаточно для достижения цели	Слабая связь между элементами, слабое взаимодействие	Применяемые методы и инструменты часто не обоснованы	Одиночные результаты, цель не достигнута в полной мере

Окончание табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
51–75	Во многих случаях проявляется ориентация на будущее	Обладает достаточно высокой точностью, ошибки и погрешности встречаются редко	В редких случаях используемые ресурсы неэффективны	Многие из полученных данных проанализировано на основе рационального и системного подхода	Полезность полученного результата проявляется во многих случаях	Иногда время используется нерационально, информация редко теряет ценность	Приведенных данных почти достаточно для достижения цели	Связь между элементами хорошая, взаимодействие прослеживается хорошо	Большинство применяемых методов и инструментов обоснованы	Благоприятные результаты, цель практически достигнута
76–100	Всегда ориентирована на будущее	Очень точная, ошибки и погрешности не встречаются	Во всех случаях используемые ресурсы эффективны	Во всех случаях полученные данные проанализированы на основе рационального и системного подхода	Полезность полученного результата проявляется во всех случаях	Практически всегда рационально используется время, информация не теряет свою ценность	Приведенных данных достаточно для достижения цели	Между элементами очень сильная связь, модель максимально интегрирована	Все применяемые методы и инструменты обоснованы	Позитивные результаты, цель достигнута

Результаты опроса экспертов по системе “Farout”

Эксперты	ОнБ	Т	РЭ	О	П	С	П-а	Ц	С-о	ДЦ
	Баллы									
1	7	9	8	7	9	7	8	9	7	8
2	8	8	8	6	9	8	9	9	8	9
3	7	8	8	7	8	7	7	8	7	8
4	6	7	9	8	9	8	8	7	8	9
5	7	8	7	7	8	9	7	8	9	9
6	6	9	6	7	9	8	8	9	8	10
7	8	8	10	7	8	9	9	8	9	7
8	7	7	8	8	9	9	6	8	10	7
9	7	8	8	7	7	8	7	9	8	10
10	8	9	9	8	10	9	8	9	9	8
11	10	8	6	6	8	8	7	9	8	9
12	8	9	8	8	9	9	6	8	9	8
13	7	8	9	7	9	8	8	10	7	8
14	6	9	7	8	10	7	8	9	8	9
15	7	10	9	9	8	9	8	8	8	8
16	8	8	8	6	9	9	9	8	7	9
17	9	8	8	9	8	7	8	9	8	8
Max	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
<i>Итого</i>	126	141	136	125	147	139	131	148	138	144
<i>Итого, %</i>	74,12	82,94	80,00	73,53	86,47	81,76	77,06	87,06	81,18	84,71

Далее на основе табл. 3.9 строим график, который наглядно отображает все результаты (рис. 3.30).

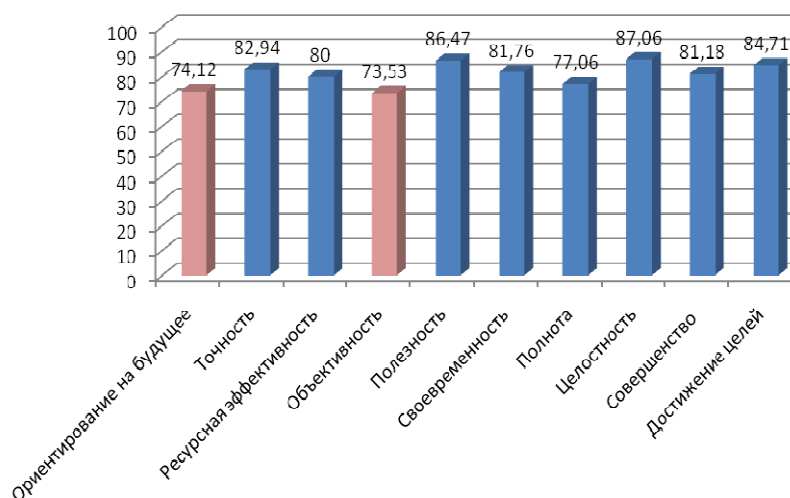


Рис. 3.30. График оценки методики управления результативностью маркетинговой деятельности по системе “Farout”

А теперь проанализируем рис. 3.30, который позволяет понять, насколько предложенная модель оценки результативности работает. Самыми низкими показателями оказались – «Ориентирование на будущее» и «Объективность» (соответственно 74,12 и 73,53 %). Скорее всего это связано с тем, что данная методика должна постепенно входить в рамки российской кондитерской промышленности, так как внедрение системы сбалансированных показателей в отечественные компании имеет свою специфику.

Самыми высокими по результатам опроса экспертов являются показатели: «Целостность», «Полезность» и «Достижение целей» (87,06, 86,46 и 84,71 % соответственно). Это говорит о том, что данная методика интегрирована, получены позитивные и высокие результаты, которые обладают высокой степенью полезности. По всем остальным критериям данная методика оценена экспертами более 75 %.

В третьей главе диссертационного исследования проведен подробный анализ состояния российской кондитерской промышленности РФ на сегодняшний день: проанализированы цены, объем производства, индикаторы развития кондитерской промышленности, объемы инвестиций, страны экспортеры и импортеры кондитерских товаров, предложен SWOT-анализ кондитерской отрасли. Проведены исследования потребителей г. Тамбов, в ходе которого определены проблемы результативности маркетинга кондитерской промышленности: высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей; высокая доля импортного оборудования для производства кондитерских изделий отечественными предприятиями; предприятия кондитерской промышленности укомплектованы недостаточно квалифицированным персоналом; износ производственного оборудования в целом по отрасли составляет примерно 40%; уровень конкурентоспособности кондитерских изделий России недостаточно высок на мировом, а также внутреннем рынке; слабая государственная политика по защите отечественных производителей кондитерских изделий; кондитерская промышленность неравномерно развивается на территории России; высокие цены на сырье, тенденция к снижению спро-

са на данную продукцию, которая связана с уменьшением численности населения, а также с ростом доходов, что влечет изменение модели питания, слаборазвитая система маркетинга на предприятиях кондитерской промышленности. Методика управления результативностью маркетинговой деятельности апробирована на кондитерском предприятии г. Тамбов ОАО «КФ «ТАКФ» с бизнес-ориентацией “Product out”. Интегральный показатель предприятия равен 69,98, даны рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности: фирме ОАО «КФ «ТАКФ» необходимо больше работать с клиентами, повышать лояльность в целях повышения маркетинговой деятельности, и как следствие эффективности компании в целом. Повышение результативности маркетинговой деятельности необходимо посредством реализации маркетинговых функций F1.A1, F1.A4, F2.A8.

В данной главе сформированы резервы совершенствования методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе ССП с помощью усовершенствованной системы “Farout”. К таким критериям, как ориентирование на будущее, точность, ресурсная эффективность, объективность, полезность, своевременность, были добавлены: полнота, целостность, совершенство и достижение целей. Предложена шкала оценок по усовершенствованной системе “Farout”. Весомость каждого критерия определялась на основе экспертной оценки.

Относительно низкими показателями оказались – «Ориентирование на будущее» и «Объективность» (соответственно 74,12 и 73,53 %). Самыми высокими по результатам опроса экспертов являются показатели: «Целостность», «Полезность» и «Достижение целей». По всем остальным критериям данная методика оценена экспертами более 75 %. Это говорит о том, что данная методика интегрирована, получены позитивные и высокие результаты, которые обладают высокой степенью полезности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из данного диссертационного исследования, можно сделать основные выводы, которые показывают значимость управления результативностью маркетинговой деятельности для успешного развития предприятия в сегодняшних непростых условиях конкурентного рынка:

1. Показана основная роль маркетинга в качестве интегратора, выступающего в качестве ключевого управляющего звена в обеспечении межфункциональной координации в системе управления предприятием в условиях современной экономики. Каждая фирма заинтересована в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью, так как задачи, играющие большую роль в управлении предприятием, в основном зависят именно от маркетинговой работы на рынке. Цели маркетинга должны обязательно быть согласованными с общефирменными целями и задачами. Результатом маркетинговой деятельности является достижение данных целей посредством реализации маркетинговых функций. Маркетинг во многом определяет функционирование других сфер деятельности. Это объясняется тем, что в деятельности предприятия маркетинговые функции влияют на другие сферы компании и тем самым способствуют повышению результативности маркетинговой деятельности.

2. Проанализированы различные подходы к сущности понятия «результативность маркетинга», которые помогли выявить явные отличия от категории «эффективности» маркетинга и показать отсутствие однозначного толкования данных понятий. Результативность – это достижение нужных результатов, цели без внимания к способу достижения и цене. Эффективность – очень экономичная трата ресурсов, способ достижения цели с фокусом на затратах ресурсов. Проведен терминологический анализ понятия «результативность». Оценка результативности маркетинга позволяет выявлять возможности, а также направления дальнейшего развития предприятия, информирует о необходимости создания новых потребностей и,

как следствие, выпуска новых товаров, а также дает сведения о диверсификации, проблемах взаимодействия всех участников управленческого и производственного процессов. В рамках терминологического анализа предложена авторская трактовка термина «результативность маркетинга» – это уровень реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия.

3. Дан обзор наиболее известных подходов и моделей определения и измерения результативности маркетинга: аудит маркетинга, модель экономической добавленной стоимости, модель Европейского фонда управления качеством, анализ запланированных и выполненных маркетинговых мероприятий, определение удовлетворенности заинтересованных лиц, выявление соответствий требований нормативных документов, оценка затрат на маркетинг, нормативная модель, контекстуальная модель, система сбалансированных показателей. Анализ существующих методик оценки результативности маркетинговой деятельности показала недостаточность изучения данной проблематики, вследствие чего автором предложено использовать систему сбалансированных показателей, заимствованную из общего менеджмента в качестве методики управления результативностью маркетинговой деятельности.

4. Систематизированы основные показатели и цели маркетинговой деятельности в рамках конкретных бизнес-ориентаций. В зависимости от целей предприятия определяется бизнес-ориентация компании (это направленность развития бизнеса, которая выражается в основах функционирования капитала и достижения целей), поэтому маркетинговая деятельность должна развиваться вместе с развитием бизнеса, а также его целей. Обобщив варианты реализации задач и целей предприятий и компаний, выделяют три бизнес-ориентации: “Product out”, “Market in” и “Invest in”. Выделены доминанты стратегического развития для каждой бизнес-ориентации. Для бизнес-ориентации “Product out”: повысить объем прибыли; увеличить количество

показателей, характеризующие сделки; увеличить объём продаж; повысить эффективность продвижения; повысить эффективность сбыта; увеличить рентабельность продаж; положительная динамика изменения доли рынка; наладить отношения с клиентами. Для бизнес-ориентации “Market in” целями являются: повышение эффективности и рентабельности продаж; увеличение стоимости нематериального актива предприятия; положительные показатели капитализации; конкурентная позиция предприятия на рынке; увеличение лояльности потребителей. Для бизнес-ориентации “Invest in” целями являются: положительные показатели стоимости бренда; динамические изменения показателей финансового положения; динамические показатели изменения стоимости бизнеса; положительные показатели инвестиционной привлекательности; адекватная оценка финансового риска; высокий кадровый уровень предприятия.

5. Разработана система показателей управления результативности маркетинговой деятельности на основе ССП, отличительной чертой которой является принятие бизнес-ориентации за основу. Для “Product out” выделены перспективы – продукт, продвижение, дистрибуция, отношения с клиентами. Для “Market in” – показатели капитализации, нематериальные активы, эффективность деятельности, конкурентоспособность. Для “Invest in” перспективы – инвестиционная привлекательность, стоимость бизнеса, финансовое положение, персонал. Представлена объектно ориентированная модель данных, отражающая связь маркетинговых функций, стратегических целей, перспектив системы сбалансированных показателей и бизнес-ориентации компании, позволяющая оценить и повысить результативность маркетинга посредством реализации маркетинговых функций.

6. Для выявления факторов, определяющих необходимость разработки методики управления результативностью маркетинга, было проведено исследование более двухсот предприятий Тамбовской области. Проведена сегментация предприятий по уровню значимости стратегических целей, что позволило выделить три сегмента, соответствующих бизнес-ориентациям “Product

out”, “Market in”, “Invest in”. Наибольший сегмент составили предприятия относящиеся к бизнес-ориентации “Product out”. Работающие в сфере медицины компании максимально ориентированы на привлечение инвестиций, их бизнес-ориентация – “Invest in”. Определенная доля предприятий торговли и пищевой промышленности относятся к бизнес-ориентации “Market in”.

Данное исследование подтвердило необходимость и востребованность в разработке методических подходов оценки результативности маркетинговой деятельности, что позволит переориентировать стратегию большинства предприятий с “Product out” на концепции высших уровней. Выявлены факторы, обуславливающие необходимость разработки данной методики: недофинансирование маркетинга, конкуренция со стороны иностранных фирм, проблема импортозамещения, низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий, политическая и экономическая нестабильность, неблагоприятный инвестиционный климат, чрезвычайно высокие риски хозяйственной деятельности, отсутствие клиентоориентированной модели бизнеса, системы мотивации сотрудников, самоопределения бизнеса, обратной связи и поддержки от руководителя.

7. Проанализированы и систематизированы методические подходы к развитию управления маркетинговой деятельностью, уточнен категориально-понятийный аппарат. Управление маркетинговой деятельностью – сложный процесс, требующий соответствующих трудовых, финансовых и материальных затрат. Управление маркетинговой деятельностью представляет собой процесс, который направлен на упорядочение и согласование действий, мыслей, идей сотрудников как маркетинговых, так и не маркетинговых подразделений предприятий и обеспечивает маркетинговое управление их деятельностью, т.е. это такое управление, направленное на достижение организационных целей предприятия посредством решения проблем потребителей с помощью реализации маркетинговых функций.

Выявлены главные проблемы управления маркетинговой деятельностью на отечественных предприятиях: недостаточное понимание сути маркетинга,

отсутствие рыночной мотивации у населения, руководства многих организаций, психологические барьеры, монополизация некоторых рынков, недостаточность квалифицированных кадров в сфере маркетинга, теневая экономика, недостаточное финансирование маркетинговой деятельности.

8. Предложена методика управления результативностью маркетинговой деятельности, которая базируется на системе сбалансированных показателей для конкретной бизнес-ориентации компании, в ходе которой возможно определение степени реализации потенциала маркетинговой деятельности, т.е. результативности маркетинга. Выделены этапы методики: определение целей внедрения методики в деятельность предприятия; анализ маркетинговой деятельности предприятия; определение бизнес-ориентации предприятия; определение стратегических целей предприятия; формирование базы данных показателей; разработка ССП маркетинговой деятельности; расчет интегрального показателя управления результативностью маркетинга; оценка результативности маркетинга; рекомендации по повышению результативности маркетинговой деятельности.

9. Проведен детальный анализ состояния российской кондитерской промышленности РФ на сегодняшний день. Кондитерская промышленность является одной из важнейших отраслей экономики страны, призванной обеспечить устойчивое снабжение населения качественными продуктами питания в объемах и ассортименте, которые необходимы для формирования правильного рациона питания. Проанализированы объем производства, индикаторы развития кондитерской промышленности, цены, объемы инвестиций, экспорт и импорт кондитерских изделий, составлен SWOT-анализ кондитерской отрасли.

10. Разработаны и обоснованы мероприятия по управлению результативностью маркетинговой деятельности предприятий кондитерской промышленности. В ходе проведенного маркетингового исследования потребителей кондитерских изделий г. Тамбова выявлены проблемы результативности маркетинговой деятельности: высокая конкуренция со стороны

зарубежных производителей; недостаточно квалифицированный персонал; износ оборудования; низкий уровень конкурентоспособности кондитерских изделий России; слабая государственная политика по защите отечественных производителей кондитерских изделий; высокие цены на сырье, снижение численности населения, слаборазвитая система маркетинга на кондитерских предприятиях. Предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей апробирована на ОАО «КФ» ТАКФ». Исходя из матрицы приоритетных целей, определена бизнес-ориентация кондитерского предприятия ОАО «КФ «ТАКФ» – “Product out”, выделены перспективы для построения ССП маркетинговой деятельности предприятия: продукт, продвижение, отношения с клиентами, дистрибуция. Рассчитан интегральный показатель для предприятия, отражающий результативность маркетинговой деятельности и даны рекомендации по повышению результативности.

11. Сформированы резервы совершенствования методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе ССП с помощью усовершенствованной системы “Farout”, заключающейся в том, чтобы результаты данной методики были обоснованными для лиц, принимающих решения, по следующим критериям: ориентирование на будущее, точность, ресурсная эффективность, объективность, полезность, своевременность. Были добавлены: полнота, целостность, совершенство и достижение целей. Предложена шкала оценок по усовершенствованной системе “Farout”. Весомость каждого критерия определялась на основе экспертной оценки. Все показатели были оценены выше 73 %. Итак, данная методика интегрирована, получены высокие результаты, обладающие высокой степенью полезности для предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Книги

1. Азоев Г.Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография НОВОСТИ», 2000. 256 с.
2. Акулич И.Л. Маркетинг. 6-е изд., испр. Минск, 2009. 511 с.
3. Алешина И.В. Поведение потребителей. М.: Экономистъ, 2006. 525 с.
4. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые показатели и богатство корпорации. М.: «Финансы и статистика», 2003. 246 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.Н. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
6. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. М.: Инфра-М, 2001. 804 с.
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2001. 718 с.
8. Багиев Г.Л., Сайед-Мохамед Н., Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. 38 с.
9. Бассовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством. М.: ИНФРА-М, 2003. 458 с.
10. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. М.: КНОРУС, 2005. 672 с.
11. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Промышленность. 3-е изд., испр. и доп. М.: Вершина, 2008. 369 с.
12. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. СПб.: Питер, 2007. 944 с.
13. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 1997. 461 с.

14. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.
15. Букерель Ф., Дайн А., Ксардель Д., Ланкар Р., Оливье А., Оллье Р. Урсе Р. Академия рынка: маркетинг. М.: Экономика, 1993. 572 с.
16. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.
17. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление: полный курс МВА. М.: Эксмо, 2008. 512 с.
18. Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 1999. 656 с.
19. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения / под общ. ред. Е.П. Голубкова. М.: Экономика, 1993. 222 с.
20. Гэри Кокинз. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: СПб.: Альпина Паблишер, 2008. 318 с.
21. Данченко Л.А. Маркетинг по нотам. Практический курс на российских примерах. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2004. 758 с.
22. Данченко Л.А. Основы маркетинга. М.: ММИЭИФП, 2003. 239 с.
23. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект). М.: «ИНФРА-М», 1997. 280 с.
24. Данько Т.П. Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2001. 310 с.
25. Д. Траут, С. Ривкин. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition. СПб.: Питер, 2010. 304 с.
26. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг / пер. с нем. А.М. Макарова; под ред. И.С. Минко. М.: ВШ, 1995. 255 с.
27. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб., 2001. 480 с.
28. Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии: пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1998. 672 с.
29. Долан Э.Дж., Доминенко Б.И. Экономикс: англо-русский словарь-справочник: пер. с англ. М.: Лазурь, 1994. 544 с.

30. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга. М.: ИНФРА-М, 2001. 285 с.
31. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. М.: Прогресс, 1992. 199 с.
32. Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. Маркетинг. М.: Эксмо, 2008. 160 с.
33. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 1991. 280 с.
34. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: ИНФРА-М, 2002. 496 с.
35. Захаров С.В., Сербиновский Б.Ю., Павленко В.И. Маркетинг. 2-е изд., доп. и перераб. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 361 с.
36. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 320 с.
37. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг. М.: «Благовест-В», 2002. Ч. 2. 312 с.
38. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби; Проспект, 2007. 1 024 с.
39. Коротков А.В., Синяева И.М. Управление маркетингом. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2005. 463 с.
40. Котлер Ф.М. 300 ключевых вопросов маркетинга. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 224 с.
41. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2010. 211 с.
42. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Вильямс, 2002. 646 с.
43. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд., пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003. 1 200 с.
44. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2012. 816 с.

45. Лавров С.Н., Злобин СЮ. Основы маркетинга промышленных объектов. М.: Внешторгиздат, 1990. 216 с.
46. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 800 с.
47. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
48. Лидовская О.П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. СПб.: Питер, 2008. 70 с.
49. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2009. 464 с.
50. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. 320 с.
51. Медведев П.М. Организация маркетинговой службы с нуля. СПб.: Питер, 2005. 224 с.
52. Мейер М.В. Оценкам эффективности бизнеса: пер. с англ. М.: ООО «Вершина», 2004. 272 с.
53. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. О.И. Медведь. 3-е изд. М.: Вильямс, 2007. 664 с.
54. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002. 701 с.
55. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / под ред. Н.К. Моисеевой. М.: Финансы и статистика, 2005. 416 с.
56. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. Днепропетровск: баланс-клуб, 2003. 32 с.
57. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга: учеб. для магистров. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2012.
58. Ойнер О.К. Стратегическое планирование и маркетинг. Екатеринбург: Феникс, 2000.

59. Пакулин С.Л., Цыпкин Ю.А. Управление маркетинговой деятельностью. М.: Гос. университет землеустройства, 1996. 276 с.
60. Панкрухин А.П. Маркетинг. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2005. 656 с.
61. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. М.: Изд-во РАГС, 2002. 327 с.
62. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами. М.: ИНФРА-М, 2005. 208 с.
63. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. 304 с.
64. Рябова О.М. Научно-методические аспекты стратегического управления предприятием в условиях конкурентной среды (на примере предприятий кондитерской отрасли). М.: Издательский комплекс МГУПП, 2007. 68 с.
65. Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. Маркетинг в малом бизнесе. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 287 с.
66. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М, 1999.
67. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
68. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2004. 256 с.
69. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005.
70. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.
71. Федюкин В.К. Управление качеством процессов. СПб.: Питер, 2004. 208 с.
72. Фляйшнер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: пер. с англ. М.: БИНОМ, 2005. 541 с.

73. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
74. Цахаев Р.К., Муртузалиева Т.В., Алиев С.А. Основы маркетинга. М.: Экзамен, 2005. 448 с.
75. Черняховская Т.Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика. М.: Высшее образование, 2008. 533 с.
76. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА, 2000.
77. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. М.: Сирин, 2002. 278 с.
78. Эриашвили Н.Д. Маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2001. 623 с.

Монографии

79. Бурцева Т.А., Миронова Н.А., Наумова Л.Н. Системы поддержки принятия маркетинговых решений: монография. Киров: ВГСХА, 2005. 106 с.
80. Воронин С.В. Совершенствование управления на предприятиях кондитерской промышленности РФ: монография. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. 105 с.
81. Дорофеев В.Д., Зубков А.Б. Маркетинг в управлении организацией: монография. М.: Изд-во ПГУ, 2001. 208 с.
82. Малыхина А.И., Щинова Р.А., Багиев Г.Л. Диагностика системы управления маркетингом производственного предприятия: монография. Киров: ВГСХА, 2007. 154 с.
83. Щинова Р.А. Методология оценивания экономической эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия: монография. Киров: изд-во ООО «Вести», 2012. 400 с.

84. Щинова Р.А. Информационное обеспечение процесса оценивания экономической эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия: монография. Киров: Изд-во ООО «Лобань», 2011. 243 с.

Статьи

85. Адушкин А.Е. Проблемы и преимущества внедрения системы сбалансированных показателей в торговых компаниях // Аудит и финансовый анализ. 2010. № 6. С. 19.

86. Алканова О.Н. Оценка результативности брендинга товаров услуг на потребительских рынках: интегральный подход // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. / Уральский федеральный университет. Екатеринбург: УрФУ, 2012. С. 14–16.

87. Анфиногенова Е.Б. Методы оценки эффективности маркетинговых мероприятий // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. СПб.: Реноме, 2012. С. 147–149.

88. Бабаев М.Ю.-оглы Экономическая эффективность организации маркетинговой деятельности // Экономика и управление. Экономическое право. Вопросы экономики и права. 2011. № 12. С. 161–165.

89. Балашов В. Система маркетинга на предприятии // Практический маркетинг. 2000. № 3. С. 7–13.

90. Банчева А.А. К вопросу о маркетинговой политике предприятия (маркетинговая политика в теории и практике) // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 14–23.

91. Бесходарный А.А. Управление эффективностью маркетинга и продаж с помощью системы ключевых показателей // Экономика и управление. Экономические науки. 2011. № 5(78). С. 231–234.

92. Бугаева Т.М., Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции // Современная экономика: проблемы и решения. 2010. № 1(1).
93. Бурцева Т.И. др. Маркетинговые исследования в управлении товарным ассортиментом // Маркетинг. 2009. № 6. С. 41–57.
94. Воронин С.В. Тенденции развития кондитерской отрасли РФ // Методологические и практические проблемы экономики и управления предприятиями пищевой промышленности: сб. науч. тр. М.: Издательский комплекс МГУПП, 2009.
95. Воронов А.А., Клейменова Г.В. Маркетинговое планирование в управлении предприятием // Практический маркетинг. 2007. № 3. С. 17–22.
96. Воронов А.А., Овчаренко Н.А., Упырь С.П. Создание и управление конкурентной средой в промышленности // Экономика: теория и практика. 2010. № 2(20). С. 30–37.
97. Вукович Г.Г., Терихов М.С. Финансирование инновационной деятельности в Российской Федерации // Общество: политика, экономика, право. 2012. № 2. С. 49–51.
98. Газарян А.Е. Топология рыночных отношений и место маркетинга в системе управления предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 3–14.
99. Голубков Е.П. Еще раз к вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 115–127.
100. Голубков Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2. С. 95–114.
101. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 4–17.
102. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3. С. 103–124.
103. Голубкова Е.Н., Михайлов О.З. Управление внутренним маркетингом // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 60–71.

104. Егорова С.Е., Волкова О.А. Анализ эффективности и аудит маркетинговой деятельности // Аудит и финансовый анализ. 2010. № 1. С. 30.
105. Исаева Е.В. Внутрифирменный маркетинг в концепции маркетинга партнерских отношений // ЭПОС. 2010. № 3. С. 38–42.
106. Казначеева Н.Л., Моргунов А.В. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием / Н.Л. Казначеева, А.В. Моргунов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2009. № 1. С. 48–52.
107. Капустина Л.М., Бабенкова А.В. Корпоративный клиент в системе маркетинга предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 5. С. 34–46.
108. Карпова Н.С. Очерк развития российского маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 4–19.
109. Китова О.В. Методологические и методические аспекты управления эффективностью продуктовых инноваций // Научные труды вольного экономического общества России. 2011. Т. 164. С. 131–139. 0,3 п.л.
110. Китова О.В. Теоретико-методологические аспекты управления эффективностью маркетинга и продаж в корпоративных предпринимательских структурах // Научные труды вольного экономического общества России. 2011. Т. 155. С. 214–219. 0,3 п.л.
111. Клейнер Г. Механизм принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопросы экономики. 1998. № 9. С. 46–65.
112. Ковалев А.И. О результативности в свете эффективности // Методы менеджмента качества. 2007. № 9. С. 36–39.
113. Козин В.А. Перспективы развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 6. С. 3–11.
114. Колесник Е.Н. Маркетинговый потенциал: классификация подходов к его изучению и оценке // Экономика и управление. Экономическое право. Вопросы экономики и права. 2011. № 12. С. 140–145.

115. Корчагина Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. С. 158–163.

116. Куярова Л., Ларина Ю. Стратегический маркетинг в организации: концепции сетевого управления // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 7–8. С. 113–119.

117. Маслов В. О роли маркетинга в деятельности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 1997. № 3. С. 35–38.

118. Моисеева Н., Седова О. Маркетинговые отношения на основе разности потенциалов партнеров // Маркетинг. 2011. № 5. С. 37–55.

119. Молочников Н.Р. Маркетинг: позиционирование товаров и услуг // Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы. 2014. № 1. С. 211–214.

120. Морган Нил А., Кларк Брюс Г., Гунер Рич. Продуктивность маркетинга, маркетинговый аудит, системы оценки маркетинговой деятельности: комплексное рассмотрение // Маркетинг-дайджест. 2004. № 6. С. 25–34.

121. Мукожев А.М. и др. Специфика организации и формирования показателей маркетинговой деятельности в сфере общественного питания // Пищевая технология. 2010. № 5–6. С. 8–11.

122. Муратов И.М., Шведова И.А. Система маркетинга и ее внедрение на предприятии // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 6. С. 4–16.

123. Нифаева О.В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 5. С. 52–60.

124. Новак О.М. Анализ тенденций развития кондитерского рынка // Высокоэффективные пищевые технологии, методы и средства для их реализации: сб. докладов молодых ученых МГУПП на третьей юбилейной Международной выставке-конференции. М.: МГУПП, 2005. Ч. 2. С. 212–214.

125. Ойнер О.К. Модель оценки маркетинговой деятельности компании на основе применения критериев мировых премий по качеству // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2010. № 3. С. 186–197.

126. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга: от ресурсной эффективности к интегрированным подходам // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 1. С. 3–14.

127. Ойнер О.К. Эволюция концепции рыночной ориентации компании // Инновационное развитие экономики России: материалы Междунар. конф. МГУ им. М.В.Ломоносова, 2009. С. 439–449.

128. Ойнер О.К., Латышова Л.С. Влияние рыночно ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса // X Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. 2009. № 3, кн. 2. С. 287–296.

129. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. 2008. № 2, т. 6. С. 27–46.

130. Патрушева Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятии // Маркетинг. 2002. № 1. С. 80–85.

131. Перевалов Ю.В., Гимади И.Э., Добродей В.В. Эффективность деятельности приватизированных предприятий и отраслей: методические вопросы анализа // Общество и экономика. 1997. № 9 (10). С. 23–26.

132. Портер М. Конкурентные силы и формирование стратегии // Классика маркетинга / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. СПб.: Литер, 2001. С. 360–375.

133. Похабов В., Пономаренко И. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии // Маркетинг. 2001. № 5. С. 102–120.

134. Руденко М. Маркетинг взаимодействия и сетевая теория // Маркетинг. 2010. № 6. С. 41–48.

135. Руденко М. Оценка маркетингового потенциала компании // Маркетинг. 2011. № 2. С. 117–127.

136. Руденко М. Ресурсный подход к моделированию маркетингового потенциала компании // Маркетинг. 2012. № 2. С. 40–48.

137. Сабурова М.М. Маркетинговая служба: проблемы внедрения и позиционирования // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 133–139.
138. Семенов И. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ // Маркетинг. 2011. № 1. С. 20–40.
139. Сериков А.В. Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление // Економічний вісник Донбасу. 2011. № 2 (24). С. 212–219.
140. Тинякова В.И., Кублин И.М. Влияние маркетинга на развитие малого бизнеса в региональном аспекте // Экономика устойчивого развития. 2014. № 2 (18). С. 149–152.
141. Третьяк О.А. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. 2007. № 2. Т. 5. С. 57–62.
142. Фасхиев Х.А. Принятие маркетинговых решений на основе количественной оценки объектов // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 5. С. 14–34.
143. Челенков А., Сони́на Т. Маркетинг взаимоотношений: клиентоориентированные стратегии // Маркетинг. 2012. № 2. С. 34–47.
144. Чернов С.С. Оценка результативности и эффективности деятельности управляющей компании // Проблемы современной экономики. 2009. № 1(29).
145. Шафигуллин Р.Н. Экономическая эффективность маркетинговой деятельности на предприятии // Вестник ТИСБИ. № 4. 2002.
146. Щепакин М.Б., Фицурина М.С., Третьяков Р.М. Инструментальное обеспечение инновационного управления предприятием на принципах маркетинга // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 79. С. 475–485.
147. Юдакова О.В. Методы для оценки эффективности маркетинговых решений // Экономика и управление. 2011. № 4 (77). С. 82–86.
148. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты // Практический маркетинг. 2003. № 8. С. 8–15.

149. Jaworski B., Kohli A., Sahay A. Market-driven Versus Driving Market // Academy of Marketing Science Journal. 2000. Vol. 28, № 1.

150. Kirca A., Jayachandran S., Bearden W. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance // Journal of Marketing. 2005. № 69 (2).

Диссертации

151. Бондарев А.А. Совершенствование управления промышленным предприятием на основе оценки эффективности маркетинговой деятельности: дис. ... канд. экон. наук. Владимир, 2002. 186 с.

152. Ильин А.А. Организационно-методическое обеспечение анализа внешней среды в планировании развития промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Кострома, 2009. 231 с.

153. Коновалова Л.В. Внедрение сбалансированной системы показателей в практику управления вузом (на материалах ГОУ ВПО «Северный государственный медицинский университет»): дис. ... канд. экон. наук. Архангельск, 2010. 142 с.

154. Патрикеева Ю.В. Маркетинговый потенциал как фактор повышения инвестиционной привлекательности машиностроительных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. Пенза, 2009. 195 с.

Авторефераты диссертаций

155. Абалдова С.Ю. Методы, модели и средства оценки результативности системы менеджмента качества промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иваново, 2012. 17 с.

156. Алканова О.Н. Формирование интегральной модели результативности брендинга товаров и услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 30 с.

157. Апакова Е.А. Методические основы повышения результативности экспатриационного процесса в рамках международной производственной компании: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 20 с.

158. Бирюков С.А. Комплексное управление качеством на металлургических предприятиях: методика, практика, опыт: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов, 2011. 44 с.

159. Богуславская С.Б. Развитие методов стратегического управления промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2010. 20 с.

160. Воронин С.В. Совершенствование управления на предприятиях кондитерской промышленности РФ: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 24 с.

161. Дежурова О.В. Совершенствование методики аудита системы менеджмента качества на основе оценки результативности процессов: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Омск, 2010. 23 с.

162. Зобнина М.Р. Использование системы сбалансированных показателей в интегрированных маркетинговых коммуникациях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 23 с.

163. Кашапова А.Р. Методы маркетингового анализа результативности брендинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2013. 18 с.

164. Китова О.В. Концепции и информационная инфраструктура обеспечения управления результативностью маркетинга (теория и методология): автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2012. 40 с.

165. Козинкина Е.Д. Совершенствование деятельности промышленных предприятий (организаций) на рынке инвестиций: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2003.

166. Колочева В.В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2010. 24 с.

167. Ойнер О.К. Формирование системы информационного обеспечения маркетинговой деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2002.

168. Рабинович В.М. Формирование системы оценки маркетинговой деятельности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Орел, 2007. 20 с.

169. Рябова О.М. Научно-методические аспекты стратегического управления предприятием в условиях конкурентной среды (на примере предприятия кондитерской отрасли): автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 27 с.

170. Снеткова Н.В. Улучшение системы менеджмента качества кондитерского предприятия на основе совершенствования процессов: автореф. дис. ... канд. техн. наук. М., 2009. 26 с.

171. Суслов С.С. Формирование и развитие системы управления внутренним маркетингом в сфере общественного питания (на материалах Кировской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012. 22 с.

172. Щинова Р.А. Методология оценивания экономической эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия: автореф. дис. ... д-ра. экон. наук. СПб., 2011. 40 с.

Электронные ресурсы

173. Веселов А. Организация работы отдела продаж. Системный подход. М.: Феникс, 2013. 175 с. URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/knigi/organizatsija>

174. Годовые и ежеквартальные отчеты ОАО «КФ «ТАКФ». URL: <http://www.takf.uniconf.ru>

175. Данные информационно-аналитического журнала RUSSIAN FOOD & DRINKS MARKET. URL: <http://www.foodmarket.spb.ru>
176. Данные информационно-аналитического центра кондитерской промышленности. URL: <http://www.market.conditer.ru>
177. Данные информационно-аналитического центра компании Euroresearch & Consulting. URL: <http://www.er-cons.ru/>
178. Данные консалтинговой компании Intesco Research Group. URL: <http://www.intesco.ru>
179. Данные о численности населения. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/>
180. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: ИН-ФРА-М, 2002. 496 с. URL: <http://схемо.рф/shemy>
181. Ларреше Ж.-К. Система оценки эффективности маркетинговой деятельности. URL: <http://www.elitarium.ru>
182. Милехин А. Российский потребитель: вчера, сегодня, завтра // Business Excellence. 2013. URL: <http://www.marketologi.ru>
183. Обзор кондитерского рынка России. Данные компании BusinesStat. URL: <http://www.businesstat.ru>
184. Сандей Э. Оценка состояния маркетинга на промышленных предприятиях в условиях рыночной экономики. <http://www.smartcat.ru>
185. Смирнова Д. Рынок кондитерской и хлебопекарной промышленности. URL: <http://article.unipack.ru>
186. Стандарт ИСО 9000:2000. URL: <http://www.standards.ru/>
187. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года. URL: <http://www.economy.gov.ru/>
188. Таможенная статистика внешней торговли. Данные Федеральной таможенной службы. URL: <http://www.customs.ru/>
189. Трефилов А. Как создать у себя на предприятии отдел маркетинга. URL: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/>

190. Царенко Е.С. Специфика российского рынка кондитерских изделий: субъектно-объектная определенность // Современные технологии управления. 2012. № 12 (24). URL: <http://sovman.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА ОАО «КФ «ТАКФ»

ОАО «КФ «ТАКФ»	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1	2	3
	<p><i>Потенциальные внешние возможности фирмы</i></p> <p>Поддержка товаропроизводителей со стороны региональных законодательных и исполнительных органов</p> <p>Намерения государства законодательно защитить таможенными средствами отечественных кондитеров</p>	<p><i>Потенциальные внешние угрозы</i></p> <p>Демпинг со стороны украинских производителей</p> <p>Рост цен на сырьё для производственных нужд опережающими темпами по отношению к ценам на готовую продукцию;</p>
Сильные стороны (Strengths)	SO	ST
<p><i>Внутренние сильные стороны фирмы</i></p> <p>Удобное экономико-географическое положение</p> <p>Наличие квалифицированной рабочей силы</p> <p>Производители основных видов сырья расположены в области и близлежащих регионах</p> <p>Производство ориентировано на сбыт. Отлаженность системы производственного и ассортиментного планирования</p> <p>Развита дистрибуция. Наличие собственной сбытовой сети в областях</p> <p>Вхождение в Холдинг «Объединённые кондитеры», возможность производственной специализации и повышение за этот счёт производительности труда</p> <p>Высокое качество выпускаемой продукции из экологически чистых сырьевых компонентов</p> <p>Высокий имидж торговой марки «КФ «ТАКФ» на региональном рынке</p>	<p><i>Сильные стороны + возможности</i></p> <p>Сохранится реальная возможность наращивать продажи за счёт вхождения в Холдинг «Объединённые кондитеры»</p> <p>Решение проблемы широкого ассортимента и одновременно повышения производительности труда может быть достигнуто путём специализации на выпуске меньшего количества наименований кондитерских изделий и обмена продукцией с другими членами Холдинга</p>	<p><i>Сильные стороны + угрозы</i></p> <p>Производственная специализация предприятия внутри Холдинга может быть сформирована с учётом местных сырьевых рынков, что позволит снизить негативное воздействие демпинга и ножниц цен между сырьём и готовой продукцией</p>

Окончание прил. А

1	2	3
Слабые стороны (Weaknesses)	WO	WT
<p><i>Внутренние слабые стороны фирмы</i></p> <p>Слабая материально-техническая производственная база</p> <p>Высокий моральный и физический уровень износа производственного оборудования</p> <p>Недостаточные площади производственных и складских помещений</p> <p>Низкая рентабельность деятельности, приводящая к дефициту оборотных средств</p> <p>Маленький маркетинговый бюджет</p> <p>Недостаточно высокая корпоративная культура, всё ещё имеющий место бюрократический принцип работы нацеленный на выполнение узкой задачи собственного подразделения</p>	<p><i>Слабые стороны + возможности</i></p> <p>Можно рассчитывать на определённую помощь со стороны администрации области в решении вопроса реконструкции предприятия</p>	<p><i>Слабые стороны + угрозы</i></p> <p>Может произойти полная потеря рентабельности деятельности предприятия</p> <p>Не будет обновляться оборудование, что приведёт к его полному физическому износу</p>

Приложение Б

АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ Г. ТАМБОВА

1. Покупаете ли Вы кондитерские изделия?

- Да
 Нет

2. Какие кондитерские изделия Вы чаще всего покупаете?

- Вафли
 Шоколад и шоколадные изделия
 Торты, пирожное
 Карамель
 Джем, мармелад, пастила
 Пряники, коврижки
 Кексы, рулеты
 Крекеры
 Другое

3. С какой периодичностью Вы покупаете кондитерские изделия?

- Часто
 Два раза в неделю
 Раз в неделю
 Раз в несколько недель
 Редко

4. Что подталкивает вас к приобретению данного вида продукции? (каковы мотивы?)

- Покупаю детям
 Покупаю, чтобы быстро перекусить
 Покупаю к чаю

- Покупаю в подарок кому-либо
 «Увидел – купил» (желание купить продукт возникает спонтанно)
 Другое

5. Какой критерий для вас наиболее значимый при покупке кондитерских изделий?

- Цена
 Качество
 Известность марки
 Возможность принять участие в различных акциях, мероприятиях, получить подарок
 Разнообразии ассортимента
 Близость магазина, торговой точки, где можно приобрести продукцию

6. Как Вы оцениваете качество покупаемых вами кондитерских изделий?

- Отличное (полностью соответствует ожиданиям)
 Хорошее
 Удовлетворительное
 Неудовлетворительное

7. Как Вы считаете, соответствуют ли цены на кондитерские изделия Вашим доходам и как Вы их оцениваете?

- Высокие
 Средние

- Низкие

8. Ваш пол:

- Мужской
 Женский

9. Возраст:

- До 20 лет
 20–30 лет
 30–40 лет
 40–50 лет
 Старше 50 лет

10. Социальный статус:

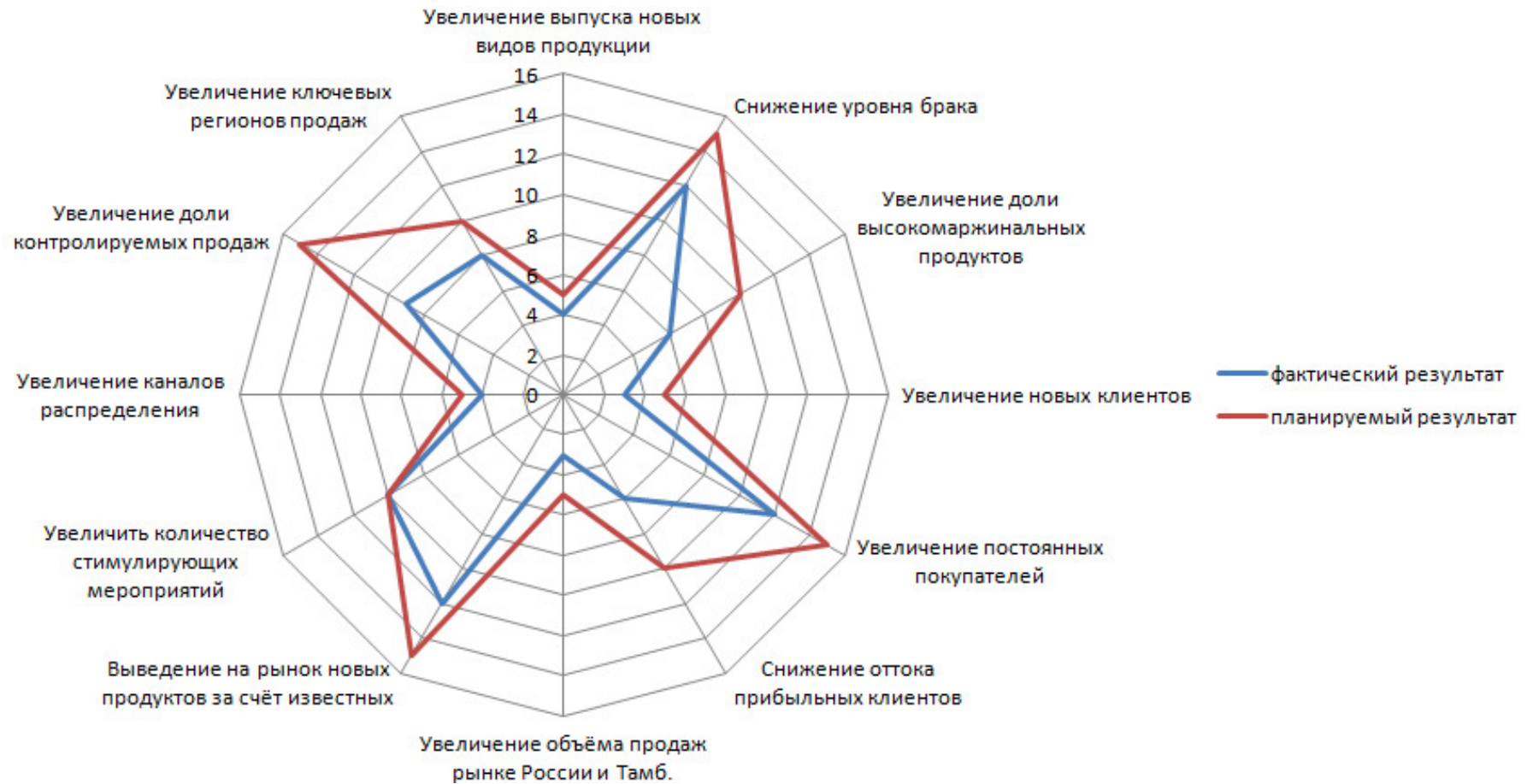
- Ученик
 Студент
 Безработный (ая)
 Рабочий
 Служащий коммерческой организации
 Служащий государственной организации
 Предприниматель
 Пенсионер

(по желанию респондента)

ФИО респондента: _____

Контактный телефон респондента _____

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ОАО «КФ «ТАКФ», Г. ТАМБОВ



**АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ
ПО ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМБОВСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

1. Название предприятия _____

2. К какой отрасли относится организация?

- а) химическая и нефтеперерабатывающая промышленность;
- б) пищевая промышленность;
- в) машиностроение, приборостроение и металлообработка;
- г) мясопереработка;
- д) рыбная продукция;
- е) спиртовая и ликероводочная продукция;
- ж) сельское хозяйство;
- з) легкая промышленность;
- и) деревообрабатывающая и мебельная промышленность;
- к) иное. _____

3. Если ли в компании отдел маркетинга?

- а) да (перейти к вопросу 5);
- б) нет.

4. Планируете ли Вы создать отдел маркетинга?

- а) да;
- б) нет.

5. Отметьте по пятибалльной шкале маркетинговые мероприятия, которые проводит (будет проводить) отдел маркетинга Вашей организации (5 баллов – мероприятия проводятся всегда, 0 баллов – не проводятся):

- а) исследование потребителей и их поведения;
- б) проведение анализа рынка;
- в) изучение конкурентов;

- г) организация сбытовой политики;
- д) изучение и анализ внешней среды;
- е) разработка новых товаров;
- ж) ценообразование;
- з) разработка стратегических планов;
- и) создание имиджа организации;
- к) продвижение товара;
- л) повышение качества товаров;
- м) обучение и мотивация сотрудников.

6. Отметьте по десятибалльной шкале стратегические показатели эффективности деятельности Вашего предприятия (10 – важный, 1 – не важный):

- а) объём продаж;
- б) динамика изменения доли рынка;
- в) рентабельность продаж;
- г) показатели капитализации;
- д) оценка стоимости нематериальных активов предприятия;
- е) показатели эффективности использования капитала;
- ж) показатели финансового положения;
- з) показатели стоимости бизнеса;
- и) показатели инвестиционной привлекательности.

7. Какую долю составляют (составят) затраты на маркетинг в общей стоимости затрат:

- а) 0–10 %;
- б) 11–20 %;
- в) 21–30 %;
- г) 31–40 %;
- д) 41–50 %;
- е) 51 % и более.

8. Оценивается ли (будут ли оцениваться) в Вашей организации результативность маркетинга?

- а) да (перейти к вопросу 10);
- б) нет.

9. По какой причине Вы не оцениваете результативность маркетинга?

- а) значительные затраты;
- б) большое количество времени;
- в) трудоемкая работа;
- г) отсутствие квалифицированного персонала;
- д) иное_____.

10. Если результативность маркетинга не оценивается, хотели бы Вы ее оценить?

- а) да;
- б) нет.

11. Какие методы и методики оценки результативности маркетинга вам известны?

- а) система сбалансированных показателей;
- б) модель Европейского фонда управления качеством;
- в) метод экономической добавленной стоимости;
- г) аудит маркетинга;
- д) модель оценки маркетинговой результативности Н. Моргана, Б. Кларка и Р. Гунера;
- е) *Иное*_____.

12. Какие методы и методики для оценки результативности маркетинга Вы применяете?

- а) система сбалансированных показателей;
- б) модель Европейского фонда управления качеством;
- в) метод экономической добавленной стоимости;
- г) аудит маркетинга;

д) модель оценки маркетинговой результативности Н. Моргана, Б. Кларка и Р. Гунера;

е) не оцениваем результативность маркетинга;

ж) иное.

13. Какие критерии Вы считаете главными при оценке результативности системы маркетинга Вашего предприятия? Оцените по 10-балльной шкале:

а) доля рынка;

б) объем продаж;

в) прибыль;

г) новая продукция;

д) лояльность потребителей;

е) стимулирование сбыта;

ж) продвижение;

з) дистрибуция;

и) привлечение клиентов;

к) показатели капитализации;

л) нематериальные активы;

м) показатели финансового положения;

н) стоимость бренда;

о) показатели инвестиционной привлекательности;

п) имидж;

р) другое _____.

Респондент (ФИО) _____.

Контактный телефон _____.

* Вы можете связаться с нами для уточнения предоставленной информации по телефону 8 (920)232-25-14

** Анкету можно передать на кафедру экономического анализа и качества ФГБОУ ВПО «ТГТУ» (г. Тамбов, ул. Советская, 106, ауд. 75) или отправить по электронной почте ruzana707@mail.ru