

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ (на примере ОАО “Самарский хлебозавод № 9”)

© 2010 Ю.И. Мартянова\*

**Ключевые слова:** маркетинг, система управления маркетинговой деятельностью.

Раскрывается содержание маркетинга как экономической категории, а также сущность системы управления маркетинговой деятельностью на предприятии. На примере предприятия пищевой промышленности даются анализ и характеристика его маркетинговой деятельности в современных условиях.

В современных рыночных условиях, подверженных непредсказуемости экономических явлений и процессов, все большую актуальность для предприятий приобретают вопросы, связанные с системой управления, обеспечивающей эффективность хозяйственной единицы в новых условиях.

Данная система должна быть способной объединить усилия менеджеров, производственников, технических специалистов, коммерческих работников с целью быстрого реагирования на изменения окружающей среды и выбора избирательного воздействия на нее по определенным направлениям.

Маркетинг предлагает действенные средства для решения перечисленных и иных проблем, поэтому можно утверждать, что маркетинг - это рыночная система управления деятельностью хозяйственной единицы.

О росте значения маркетинга в глобальном масштабе свидетельствуют, в частности, результаты специальных исследований, согласно которым более 75% коммерческих неудач на мировом рынке происходит по причинам, связанным с ошибками в маркетинго-

вой деятельности, и лишь менее четверти их обусловлено другими причинами<sup>1</sup>.

В экономической литературе существует более 2000 определений маркетинга, и свести их воедино почти невозможно. Ф. Котлер в своей работе “Основы маркетинга” дает следующее определение: “Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена”<sup>2</sup>.

В широком смысле, под маркетинговой деятельностью понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности промышленного предприятия на выпуск конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающая определенным технико-экономическим показателям, что обеспечит получение наиболее высокой прибыли и прочное положение на рынке<sup>3</sup>.

Место маркетинга в системе управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы можно представить в виде определенных задач, которые он призван решать (рис. 1).



Рис. 1. Задачи маркетинга\*

\* Источник: Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие. М., 2002. С. 384.

\* Мартянова Юлия Ивановна, директор филиала ГОУ ВПО “Московский государственный университет технологий и управления” в г. Самаре. E-mail: mgutu@samtel.ru.

Маркетинг означает системный подход к управленческой деятельности, наличие четко поставленной цели, тщательно разработанной системы мер по достижению этой цели и соответствующего организационно-технического, коммерческого и финансового обеспечения ее реализации.

Другое важное положение - это подчиненность маркетинга стратегическим целям и задачам фирмы, в силу чего такой тип управления назван стратегическим (табл. 1).

ту ненужными. Его цель - так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами<sup>4</sup>.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных промышленных предприятий позволило сформулировать совокупность целей управления маркетинговой деятельностью<sup>5</sup>:

- ◆ экономические - получение расчетной величины прибыли от реализации продукции и услуг;

Таблица 1

**Стратегическое и конъюнктурное управление предприятием\***

Стратегическое управление	Конъюнктурное управление
1. Управленческая команда стремится к увеличению доли рынка и постоянному обновлению ассортимента за счет разработки и внедрения принципиально новых продуктов	1. Управленческая команда стремится, как правило, к сбыту обновляемого ассортимента в зависимости от давления потребительского рынка
2. Эта ориентация рассчитана на отсроченное получение прибыли	2. Эта ориентация рассчитана на ситуационное получение прибыли
3. Предприятие работает на опережение рынка, инвестируя средства в наиболее перспективные продукты	3. Предприятие, обладая большой мобильностью, хорошо приспосабливается к текущим колебаниям рынка
4. Развитие предприятия происходит относительно стабильно	4. Развитие предприятия происходит рывками, аритмично
5. Оценка менеджеров основывается на том, насколько новый продукт увеличивает долю рынка, максимизируя прибыль по жизненному циклу товара	5. Оценка менеджеров основывается на том, насколько они ощущают конъюнктуру рынка, максимизируя прибыль за короткий период
6. Основной критерий оценки деятельности менеджеров - повышение прибыли при внедрении заделов на будущее	6. Основной критерий оценки деятельности менеджеров - повышение прибыли в течение года
7. Относительно длительная отдача от инвестиционного проекта	7. Относительно быстрая отдача от инвестиционного проекта

\* *Источник: Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие. М., 2002. С. 384.*

Российская и зарубежная практика свидетельствует о том, что эффективность управления маркетингом повышается при совмещении стратегического и конъюнктурного управления. Маркетинг, будучи эффективным средством повышения результативности системы управления фирмы, сам является объектом управления. От правильности построения такого организационно-управленческого процесса зависит эффективность маркетинга в деятельности той или иной хозяйственной единицы.

Стратегия должна соответствовать маркетинговым целям (достижение определенной доли рынка в обусловленный срок, выход на целевой рынок с конкретными товарами и закрепление на нем к намеченному сроку, достижение международного уровня конкурентоспособности определенной группы товаров в конкретные сроки и др.).

Один из ведущих теоретиков по проблемам управления, П. Друккер, говорит об этом так: цель маркетинга - сделать усилия по сбы-

- ◆ научно-технические - создание конкурентоспособной продукции и повышение производительности труда за счет совершенствования технологий;

- ◆ производственно-коммерческие - реализация продукции в заданном объеме и с заданной периодичностью;

- ◆ социальные - достижение заданной степени удовлетворения потребностей сотрудников.

С макроэкономической точки зрения, управление маркетингом преследует такие цели, как<sup>6</sup>:

- ◆ повышение качества жизни (качество жизни как социально-экономическая категория включает в себя не только уровень потребления материальных благ и услуг, но и удовлетворение духовных потребностей, здоровье, продолжительность жизни, состояние экологии, морально-психологический климат, душевный комфорт);

- ◆ обеспечение пропорциональности между спросом и предложением, количеством то-

варов, которые покупатель желает и способен приобрести по данной цене в данный период времени, и количеством товаров, которое производитель желает и может продать;

- ♦ воздействие на производственный процесс (ассортимент, качество, издержки и т.д.);

- ♦ повышение эффективности рыночных отношений, достижение определенных результатов в материальном, денежном и социальном выражении.

Управление маркетингом в фирме - сложная многоаспектная проблема, решение которой невозможно без комплексного и системного подхода, четкого определения объекта (объектов), функций и методов управления.

Главные объекты управления в маркетинге - товар, цена, каналы сбыта, продвижение товара.

Управление маркетингом включает анализ, планирование, претворение в жизнь мероприятий, рассчитанных на проведение рыночных операций с товарами и услугами ради решения задач, стоящих перед предприятием, фирмой, организацией<sup>7</sup>.

Основная задача состоит в том, чтобы синхронизировать процесс управляющего воздействия на элементы комплекса маркетинга таким образом, чтобы каждый из них, выполняя в полной мере свое функциональное назначение, одновременно способствовал повышению эффективности остальных элементов и тем самым появлению совокупного синергетического эффекта.

Среди основных задач в системе управления маркетингом можно выделить следующие<sup>8</sup>:

- ♦ анализ конкурентоспособности, т.е. способности товаров отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами; определяется прежде всего качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, ценами, кроме того, на конкурентность влияют мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, ситуация на рынке, колебания спроса;

- ♦ выбор конкурентного позиционирования - совокупность действий по обеспечению товару конкурентоспособного положения на

рынке, основа разработки целенаправленного комплекса маркетинга;

- ♦ определение конкурентного равновесия, т.е. равенство цены, при которой реализуется основной объем продукта конкурентной отрасли, спроса и предложения;

- ♦ регулирование внутреннего и внешнего потенциала предприятия (фирмы), позволяющее сохранять способность стимулировать спрос на производимые и реализуемые товары, удерживать этот спрос;

- ♦ определение стратегического поведения предприятия (фирмы), т.е. установление целей предприятия на избранном (целевом) рынке или в рыночном сегменте и выбор средств их достижения.

Структура управления маркетинговой деятельностью - это соподчиненность управленческих связей между субъектами и объектами управления. Она характеризуется составом и информационными взаимосвязями подразделений или исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами. Число звеньев определяет ее уровни.

Типовые структуры службы маркетинга подробно описаны Ф. Котлером<sup>9</sup>. Они могут быть линейными, дивизиональными (ориентированы на товар, покупателя, регион) и матричными. В условиях настоящего рынка, характеризующегося все увеличивающимся уровнем конкуренции, компании ищут новые варианты структур, способные противостоять сильным конкурентам и могут использовать сочетание этих структур.

Внедрение в управленческую деятельность исследовательского подхода базируется на применении современных достижений в области информационных технологий, обеспечивающих полноту, своевременность информационного отображения управляемых процессов, возможность их моделирования, анализа, прогнозирования.

Информационная система управления маркетинговой деятельностью призвана решать текущие задачи стратегического и тактического планирования, оперативного управления фирмой<sup>10</sup>.

Таким образом, исследовав теоретические основы маркетингового управления, рассмотрим маркетинговую деятельность на примере предприятия пищевой промышленнос-

ти, специализирующемся на производстве хлебобулочных изделий.

Проведенное автором исследование рынка показало, что в городском округе Самара, помимо ОАО "Самарский хлебозавод № 9", на ситуацию с хлебной продукцией в городе оказывают существенное влияние следующие предприятия: хлебозавод № 2, хлебозавод № 3, хлебозавод № 4, хлебозавод № 5, ООО "Тидбит-Самара", ЗАО "Тольятти-хлеб", а также Самарский булочно-кондитерский комбинат (СБКК). При этом важно отметить, что на территории г.о. Самара расположено большое количество небольших производителей хлебной продукции, которые в самое ближайшее время, возможно, станут основными конкурентами крупных хлебозаводов. К ним относятся: ООО "Гамбит", ЗАО "Грата", ООО "Дорсервис", ООО "Колобок", ООО "Компания Амида продукт", ООО "Родничок", ООО "Розита ЛТД", ООО "С-М-А", ООО "Сандал", ООО "Третор", ООО "Турецкий хлеб".

Основными клиентами (потребителями) ОАО "Самарский хлебозавод № 9" являются: 1) предприятия и учреждения; 2) торговые сети и индивидуальные предприниматели; 3) торговая сеть ТД "Петровский". На рис. 2 представлено количество потребителей рассматриваемых групп.

Данные потребители влияют на размер объемов производства (заказы), упаковку,

предъявляя требования к качеству, свежести, срокам поставки. Значимость каждой группы обуславливается количеством потребителей в ней. Из диаграммы видно, что самой многочисленной является группа, в состав которой входят предприятия и учреждения г.о. Самара, которые составляют 56% всех потребителей. Основными розничными потребителями являются местные и федеральные сетевые магазины, индивидуальные предприниматели приобретающие продукцию с целью перепродажи. Их доля составляет 41%. ТД "Петровский" - собственная торговая сеть входит в группу с наименьшим количеством потребителей, ее доля в общем количестве потребителей составляет 3%. Основным показателем значимости каждой группы для предприятия является количество реализованной продукции конкретной группе в натуральном выражении (рис. 3).

Из диаграммы видно, что основным потребителем так же являются предприятия и учреждения. На их долю приходится 54% всей выпускаемой продукции. Основу розничных продаж составляют крупные сетевые магазины и индивидуальные предприниматели. Их доля составляет 33% от общего объема реализуемой продукции.

Продажи собственной торговой сети составляют не более 13% от общего объема готовой продукции. Здесь важно отметить, что на продажи собственной торговой сети,

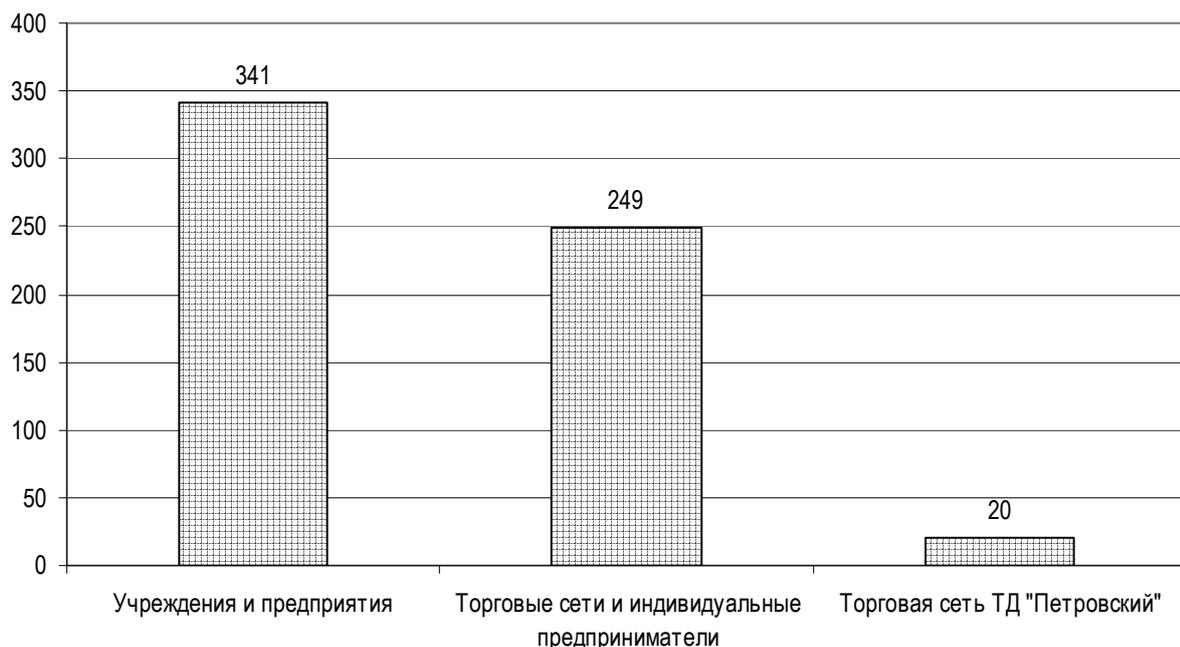


Рис. 2. Количество потребителей каждой группы

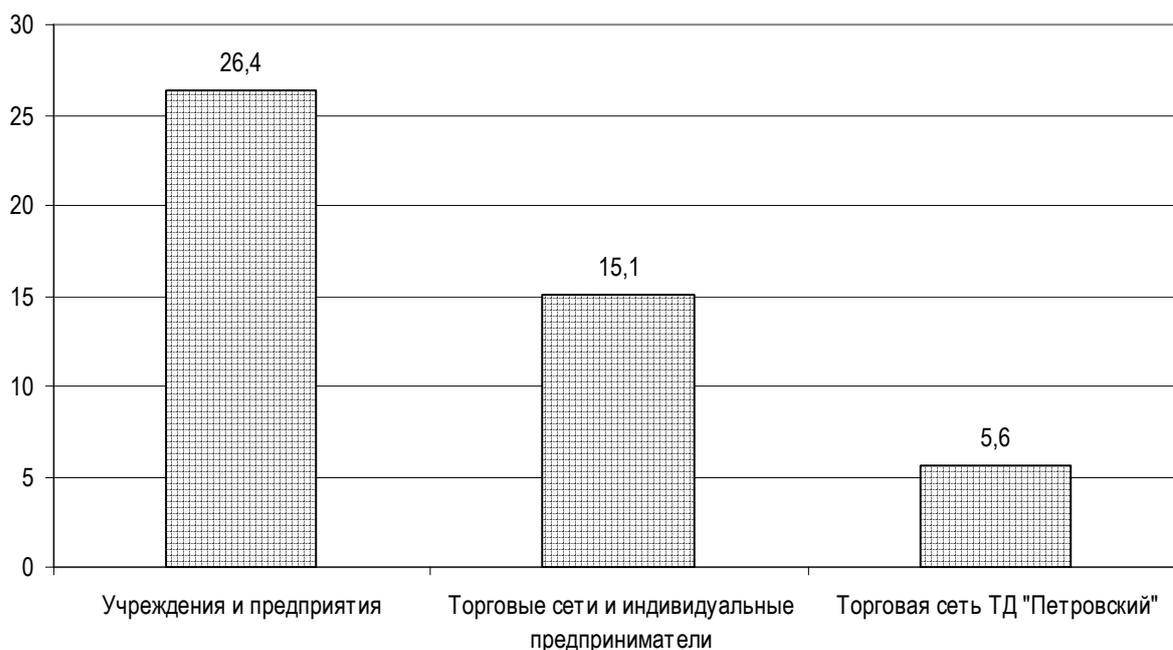


Рис. 3. Объем продаж в каждой группе клиентов, т/день

составляющей 3% от общего количества клиентов, приходится 13% всего объема готовой продукции. Это, прежде всего, свидетельствует о правильном географическом расположении торговых точек, узнаваемости марки и необходимости развития данного направления, как одного из самых перспективных в сфере сбыта готовой продукции.

Проблема насыщения потребительского рынка хлеба и хлебобулочных изделий рассматривалась с различных позиций, но основное внимание уделялось изучению мнений и предпочтений конечных потребителей - покупателей хлеба и хлебобулочных изделий города.

Отделом маркетинга ОАО «Самарский хлебозавод № 9» проведено на территории города Самары социологическое исследование, целью которого было изучить оценку покупателей в сфере насыщенности рынка хлеба и хлебобулочных изделий города Самары.

Оценка покупателями широты ассортимента хлеба и хлебобулочных изделий свидетельствует о высокой степени их удовлетворенности предлагаемыми видами и сортами хлеба: 62% покупателей считают представленный ассортимент широким, 17% - очень широким, столько же потребителей считают этот же ассортимент ограниченным и только 4% - узким.

Следовательно, при благоприятной в целом ситуации по ассортименту представлен-

ных на рынке хлеба и хлебобулочных изделий 21% опрошенных потребителей считают необходимым его дальнейшее расширение.

Оценивая состояние торговли хлебом и хлебобулочными изделиями в городе, большинство опрошенных покупателей (55%) отметили ее улучшение; еще 37% считают, что ситуация не изменилась, а 8% отмечают некоторое ухудшение в торговле этими.

Особое внимание при изучении рынка хлебобулочных изделий города Самары следует уделить сегментации. В настоящее время для каждой из групп потребителей требуется специальная ассортиментная разновидность товара: хлебобулочные изделия с заменой сахара; цельнозернистые и грубого помола хлебобулочные продукты для потребителей с желудочно-кишечными заболеваниями; экологически чистые хлебобулочные продукты; калорийный хлеб с высоким содержанием клетчатки в качестве балластного вещества и обработанный белый хлеб для стремящихся соблюдать диету и сохранить фигуру, большой выбор кондитерских изделий, а также хлебобулочные изделия в малой и мелкой расфасовке и т.д.

В структуре покупок хлебобулочных изделий с ростом доходов населения увеличивается доля сдобных (булочных изделий), диетических видов хлеба и хлеба высших сортов, а покупка ржаного и пшеничного хлеба первого сорта меняется незначительно. В

этой связи можно утверждать, что принадлежность потребителей хлеба к группе с высокими или низкими доходами, как правило, подразумевает покупательское поведение, отличное от поведения потребителей со средними доходами. Поэтому, чтобы иметь возможность объяснять и предсказывать поведение покупателей на рынке хлеба и хлебобулочных изделий, приходится обращаться к его сегментации по доходам.

Анализ данных маркетинговых исследований показывает, что по социально-демографическому профилю на рынке хлеба и хлебобулочных изделий в регионе можно выделить следующие сегменты (табл. 2).

ально-демографическая сегментация должна быть дополнена другими методами анализа, например, сегментацией по выгоде и социально-культурной сегментацией. Можно предположить, что в перспективе, когда жизненный уровень населения поднимется, определяющим признаком сегментации рынка хлеба станут показатель выгоды и социально-культурный фактор. В качестве признаков желаемой выгоды при сегментации рынка можно взять такие позиции, как полезность, сытность, вкусовые качества. Основными признаками социально-культурной сегментации (или сегментации по стилю жизни) группы потребителей являются их отношение к та-

Таблица 2

**Сегментация рынка хлеба и хлебобулочных изделий г.о. Самара по социально-демографическим признакам**

Сегмент	Средняя стоимость покупки, руб.	Частота покупок	Удельный вес покупок, %	Разовая покупка, кг
1. Семьи, пенсионеры, многодетные, безработные	13	Ежедневно	38	2
2. Семьи с двумя и более работающими	19	Через 2-3 дня	9	1,5
3. Семьи с одним работающим	15	Ежедневно	22	2
4. Неполные семьи: холостяки, студенты, проживающие без семьи	9	Через день	31	1

Как видно из табл. 2, сегментация рынка хлеба и хлебобулочных изделий по социально-демографическим признакам сводится в основном к ценовому фактору, особенно в первой группе. Так, при покупке “средний потребитель” отдает предпочтение хлебу “заводскому”, поскольку вес формовой булки стандартный и составляет 650-700 г, в то время как вес хлеба малых предприятий и частных пекарен равен 300-450 г, стоимость ее меньше всего лишь на 15-20%.

Сегментация рынка хлеба и хлебобулочных изделий по социально-демографическому признаку сложна по той причине, что постепенное улучшение социального положения различных общественных классов приводит к росту стандартизации стилей их потребления. Это значит, что принадлежность к группе с высокими доходами необязательно подразумевает покупательское поведение, отличное от поведения лица со средними доходами.

Для того чтобы более объективно оценивать и предсказывать поведение покупателей хлеба и хлебобулочных изделий, соци-

альной системе ценностей, как здоровье, их интересы и мнения.

Для предприятий, торгующих хлебом, также имеет определенное значение поведенческая сегментация. Было выявлено, что на рынке хлеба и хлебобулочных изделий г. Самара существуют две группы потребителей в зависимости от их предпочтения хлебу “заводскому” или хлебу малых предприятий. Наиболее высокую долю покупателей (80%) составляет группа, приобретающая хлеб “заводской выпечки”, так как эта продукция имеет четкий имидж, отличающий его от продуктов конкурентов (качество выпечки, сытность). Однако указанные группы на рынке четко не проявляются, так как поведенческую характеристику покупателей не всегда можно наблюдать в магазинах непосредственно, поэтому их часто трудно определить. Тем не менее, это понятие очень важно для торгового персонала для успешной работы с потребителями, особенно при позиционировании новых видов хлебной продукции.

Концентрация внимания не на различиях, а на общих потребностях покупателей свя-

зана с экономией на производственных затратах, запасах, сбыте и рекламе, а главное, с непониманием маркетинговых подходов в организации своей деятельности. При переходе к рыночной экономике придерживаться стратегии недифференцированного маркетинга становится все труднее, поскольку редко удастся добиться того, чтобы один вид хлеба удовлетворил всех потребителей. Поэтому дирекция ЗАО «Самарский хлебозавод № 9» должна принимать стратегию дифференцированного маркетинга с полным охватом рынка, создавая продукты для каждого сегмента.

Таким образом, можно сделать вывод, что служба маркетинга - это то важнейшее звено, которое совместно с другими подразделениями создает единый процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли. К основным задачам службы маркетинга относятся сбор, обработка и анализ информации о рынке и спросе, подготовка данных, необходимых для принятия эффективных управленческих решений, активное формирование спроса и стимулирование сбыта. Рассматриваемое предприятие проводит активную маркетинговую деятельность, направленную на

выявление конкурентов, возможности расширения объемов выпускаемой продукции и на привлечение покупателя ценовой политикой. Такая стратегия позволяет в быстроменяющихся условиях развития рыночных отношений оптимизировать маркетинговую деятельность, что является обязательным условием для эффективной деятельности предприятия в целом.

<sup>1</sup> Алексунин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. М., 2002. С. 10.

<sup>2</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1990. С. 37.

<sup>3</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М., 1997. С. 158.

<sup>4</sup> Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. М., 2003. С. 82.

<sup>5</sup> Ковалев А.И. Промышленный маркетинг (Часть II). М., 2002. С. 78.

<sup>6</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М., 2006. С. 84-89.

<sup>7</sup> Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 2006. С. 141-145.

<sup>8</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 2002. С. 147-149.

<sup>9</sup> См.: Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. М., 2000. С. 44.

<sup>10</sup> Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент. М., 2001. С. 22.

Поступила в редакцию 17.04.2010 г.