Басов Дмитрий Валентинович. Маркетинг в стратегическом управлении сбытовым предприятием : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.30 : Москва, 2000 159 c. РГБ ОД, 61:01-8/937-1

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава I. Роль и функции стратегического управления сбытовым предприятием**

1. Сущность и функциональные особенности стратегического управления в сфере сбыта стр. 11

2. Роль стратегического моделирования в управлении сбытовым предприятием стр. 18

3. Виды стратегий развития сбытового предприятия стр. 22

4. Основные направления формирования маркетинговой стратегии сбытового предприятия стр. 40

**Глава II. Маркетинг как элемент стратегического управления сбытовым предприятием**

1. Роль маркетинга в стратегическом управлении сбытовым предприятием стр. 53

2. Функции маркетинга на сбытовом предприятии стр. 66 ,

3. Сбыт металлопродукции и его роль стр. 79

4. Определение экономической эффективности маркетинговой деятельности в системе стратегического управления стр. 94

**Глава III. Отраслевые особенности маркетинга в стратегическом управлении сбытовым предприятием металлургического профиля (на примере «ММК Промстрой металл»)**

1. Современные проблемы рынка металлопродукции стр. 101

2. Маркетинговая политика предприятия «ММК Промстройметалл» стр. 108

3. Формирование концепции стратегического управления и организационной структуры «ММК Промстройметалл» стр. 117

4. Практика реализации стратегического маркетинга в «ММК Промстройметалл» стр. 129

Заключение стр. 136

Библиографический список использованной литературы стр. 140

Приложения

**Введение к работе**

Актуальность темы. Важнейшими факторами, вызвавшими в последнее время усиление влияния маркетинга, как метода решения производственно-рыночных проблем, стали: обострение конкуренции, конъюнктурные колебания, рост степени насыщенности рынков, рост потребительской культуры, частые сдвиги в характере и структуре рыночного спроса, стремительное расширение и быстрое обновление товарного ассортимента, наличие слабо дифференцированных марок.

Современному состоянию маркетинга предшествовали несколько периодов его становления: от принципа «все, что произведено, должно быть продано» до идеи «производить то, что будет куплено». Сегодня эта идея является преобладающей на большинстве рынков западных стран. Начиная с 70-х годов, влияние маркетинга усиливается, на многих рынках он становится определяющим принципом управления, особое значение приобретает реклама и управление качеством товаров. В настоящее время маркетинг охватывает сферу научных исследований, конструкторскую деятельность, производство, торговлю и управление, имея ярко выраженную отраслевую специфику.

Развитие маркетинга привело к тому, что в последнее время появились исследования (Ж-Ж Ламбен, Б. Шендел и др.), результатом которых стало систематическое изложение фундаментальных принципов маркетинга в тесной эволюционной взаимосвязи с общей стратегией развития предприятия. Стратегический маркетинг выделился в самостоятельное теоретико-экономическое понятие.

Стратегический маркетинг, по нашему мнению, может рассматриваться как маркетинг, базирующийся на принципах стратегического управления, направленный на достижение стратегических целей предприятия на базе альтернативного выбора стратегии маркетинга, исходя из учета долговременных конкурентных преимуществ, ориентированных на привлекательные товарные рынки в условиях значительной неопределенности внешней среды.

В настоящей работе предпринята попытка осмысления общих концепций и моделей стратегического маркетинга с целью их адаптации к российским условиям и применения в деятельности предприятия по сбыту металлопродукции.

Ценой огромных усилий нескольких поколений граждан СССР отечественная металлургия заняла одно из лидирующих мест в мире по объему и ассортименту производимой продукции. В конце 70-х годов выплавка черных металлов составила более 150 млн. тонн в год, а выпуск проката черных металлов - более 100 млн. в год. При этом ассортимент металлопродукции (черные металлы) насчитывал более 1000 наименований. Несмотря на гигантские объемы производства, доля коммерческой реализации была в советские времена ничтожна. Более того, большинство видов номенклатуры металлопроката были фондируемыми, причем такие позиции как трубы, фасонный прокат из специальных сталей и ряд других фондировались весьма строго, включая фондовую компетенцию Госплана и Совмина СССР. Сталь и чугун в СССР еще со времен первых пятилеток приобрели, в некоторой степени, культовое, фетишизированное значение в экономике. Это было связано с широко распространенным при социализме экономическим мифом о том, что достаточно произвести некоторое количество важнейших продуктов на душу населения (угля, нефти, стали, чугуна, цемента, хлопка и т.д.) и все экономические проблемы будут решены сами собой. Результатом этого стало не только социально необоснованное наращивание производства черных металлов в течение многих десятилетий, но и производство ради производства, что явилось полным экономическим абсурдом.

В связи с переходом на новые, рыночные условия хозяйствования резко, в несколько раз, упал российский выпуск металлопродукции черных металлов, многие предприятия отрасли оказались закрытыми, десятки тысяч металлургов - безработными. Такое положение сложилось, по нашему мнению, по нескольким причинам. Во-первых, металлургическая отрасль России оказалась

неконкурентоспособной, во-вторых, катастрофически упал (а точнее приобрел рыночно обоснованный характер) внутренний спрос на черный металл, по-прежнему являющийся основным технологическим материалом современной эпохи. Еще одной важной причиной стало то, что производители и, особенно, сбытовые структуры, оказались неготовыми к резким переменам экономических принципов производства и реализации. В последние годы наблюдается постепенное улучшение положения в отрасли, связанное не в последнюю очередь с тем, что реализаторы металлопродукции постепенно и успешно осваивают рыночные механизмы. Вместе с тем эта область деятельности остро нуждается в теоретическом осмыслении происходящих процессов, анализе позитивных феноменов в своем развитии и рыночной адаптации, а также разработке и совершенствовании рыночных методов деятельности.

В качестве одного из принципиальных решений перечисленных проблем является стратегический маркетинг как инструмент, позволяющий сбытовым предприятиям металлургической отрасли выйти на качественно иной уровень организации своей деятельности.

Ряду существенных теоретических и практических аспектов этой комплексной проблемы и посвящена настоящая работа.

Степень разработанности проблемы. Проблематика собственно маркетинга и маркетинга стратегического в настоящее время является предметом пристального внимания многих исследователей. Это следствие значительного и все увеличивающегося влияния маркетинговых подходов на результаты производственной и коммерческой деятельности в самых различных областях экономики. Маркетинг становится одним из решающих факторов успеха на рынке, что в значительной мере и обуславливает повышенное внимание к нему со стороны коммерческих и научных кругов.

С вступлением России на путь рыночных преобразований маркетинг В нашей стране стал, и небезосновательно, рассматриваться как мощный инструмент повышения эффективности экономической деятельности.

С развитием собственно маркетинга и более глубоким пониманием его природы, сравнительно недавно отпочковался от него и получил признание маркетинг стратегический, как основа построения и планирования производственной и реализационной деятельности предприятий.

Следует отметить, что большинство исследований в этой области посвящено главным образом общетеоретическим вопросам маркетинговой деятельности; значительно меньше внимания уделяется отраслевым й функциональным проблемам. Работ, в которых объектом исследования являются сбытовые предприятия, очень немного (исследования Ибрагимовой Р. С, Ирикова В.А. и некоторых других), а работы, посвященные маркетингу сбытовой деятельности на рынке металлопродукции, просто отсутствуют. Между тем, металлопрокат является весьма специфическим продуктом, сбытовые проблемы которого обладают существенной маркетинговой спецификой, малоисследованной как в отечественной, так и в зарубежной литературе.

Учитывая традиционно значительные объемы производства и потребления металлопроката на территории бывшего СССР, социальное и экономическое значение этой продукции, интересы многих участников рынка, связанных с производством, переработкой, использованием и реализацией металлопроката, недостаточное внимание к этой области представляется серьезной недоработкой отечественной экономической науки, восполнить которую являлось одной из задач настоящего исследования.

Цели и задачи диссертации. Маркетинг как методологическая основа стратегического управления сбытовым предприятием является достаточно новой и недостаточно изученной концепцией. Акцентируя основное внимание на проблемах сбыта, как наиболее существенных в условиях рыночных отношений, маркетинговый подход к формированию стратегического

управления предприятием открывает совершено новые возможности поиска и реализации резервов управления. В связи с этим в настоящей работе ставились следующие цели:

- рассмотреть наиболее перспективные, научно и практически апробированные методики стратегического управления и выявить в них роль и значение собственно маркетинговой составляющей;

- теоретически обосновать возможности маркетинга как основы стратегического управления сбытовым предприятием;

- показать, каким образом маркетинг может применяться как база для стратегического управления сбытовым предприятием в металлургической отрасли.

Исходя из целей исследования, формулировались следующие задачи:

- выявить сущность и функциональные особенности стратегического управления в сфере сбыта;

- исследовать основные виды стратегических подходов и установить критерии их применения для сбытового предприятия;

- сформулировать основные направления применения маркетинговой стратегии сбытового предприятия;

- определить основные функции службы маркетинга сбытового предприятия;

разработать основные показатели определения экономической эффективности маркетинговой деятельности сбытового предприятия;

- научно обосновать практические предложения по улучшению деятельности сбытового предприятия «ММК Промстройметалл» в области стратегического управления и маркетинга.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Основой исследования послужили труды российских и иностранных специалистов в области управления и маркетинга. При написании работы автор опирался на работы отечественных авторов: Андреева А.А., Аренкова И.А., Агаджаняна

O.C., Беленова O.H., Белоглазова С. П., Беляевского И.К., Валовой М.Д., Виханского О.С., Гольцова А.В., Ефремова B.C., Заруцкой В.В., Ибрагимовой Р.С, Ирикова В.А., Казанцева А.К., Кардановой Л.И., Кныша М.И., Круглова М.И., Логиновского О.В., Марковой В.Д., Никифоровой С. В.,.Попова С.А., Трайнева В.А., Фатхутдинова Р.А. и др.; использованы также работы иностранных авторов: Ансоффа И, Говиндараджана В., Диксона, Котлера Ф., Ж-Ж Ламбена, Павита, Портера Р., Шанка Дж., Шендела Б., Хаттона и др.

При написании диссертационной работы использовались практические знания и навыки, полученные автором в течение 5 лет работы в «Московской Металлургической Компании Промстройметалл» в г. Москве и материалы, характеризующие деятельность компании в последние годы. Автор отмечает, что компании «Промстройметалл» присущи многие черты современных сбытовых предприятий и использует фактический материал, связанный с деятельностью «ММК Промстройметалл», в качестве иллюстрации ряда положений диссертации.

В диссертационной работе применены различные методы научного анализа: теории управления, теории стратегического маркетинга, теории планирования, макроэкономический и микроэкономический подходы.

Объекты исследования. Объектами исследования являются: рынок металлопродукции стран СНГ и сбытовое предприятие «ММК Промстройметалл».

Предмет исследования. Маркетинг сбытового предприятия, стратегическое управление и их организационное и экономическое взаимодействие.

Наиболее существенные результаты и научная новизна диссертации

заключаются в следующем:

а установлены критерии выбора различных видов стратегий сбытового предприятия, учитывающие доминирующие характеристики сферы сбыта металлопродукции: политическую значимость и динамичность отрасли,

перенасыщение рынка и обострение конкурентной борьбы. Наиболее важными критериями признаны:

- оценка общеотраслевой конъюнктуры рынка и конкурентной позиции предприятия;

- широта охвата сбытовых и управленческих проблем;

- ориентация на возможность реализации и простота внедрения.

определена степень перспективности использования российскими сбытовыми организациями металлургической отрасли следующих принципов и механизмов маркетинговой деятельности:

- сегментации по регионам, по размеру закупок, по типу канала

товародвижения;

- дифференцированного маркетинга;

- мерчендайзинга;

- имиджевой политики предприятия.

- представлен состав основных работ по формированию и реализации стратегии маркетинга в деятельности сбытового предприятия, включающий: определение целевого рынка металлопродукции;

- позиционирование товара на рынке;

- формирование стратегии маркетинга в рамках комплекса

«маркетинг-микс»;

- определение уровня затрат на маркетинг и обеспечение реализации

стратегии маркетинга. о разработана модель маркетинговых инструментов, оптимизирующих сбытовую деятельность на рынке металлопродукции. При построении модели использовался метод стратегических матриц, в качестве критериев были применены:

полнота ассортимента в региональных розничных торговых точках;

интерактивный маркетинг;

дифференциация цен в рамках взаимосвязанных товаров.

Практическая значимость исследования заключается в обосновании новых организационно перспективных и экономически эффективных методов стратегического управления сбытовым предприятием в металлургической отрасли на основе использования маркетинговых подходов.

Результаты настоящего исследования могут быть использованы в процессе отраслевых маркетинговых исследований; для применения российскими сбытовыми предприятиями в качестве методологической основы при формировании собственных концепций стратегического управления и маркетинга коммерческой деятельности; в качестве учебного материала в вузовских курсах лекций и особенно практических занятиях по данной тематике;

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы, полученные автором, были использованы при формировании маркетинговой политики, определении направлений использования принципов стратегического маркетинга в деятельности «ММК Промстройметалл» по сбыту металлопродукции. Ряд сформулированных в диссертации выводов и предложений нашел отражение в научно-практической разработке «Методика формирования стратегических планов предприятия по сбыту металлопродукции», которая была включена в состав рабочих документов предприятия «ММК Промстройметалл», ЗАО «Биржа металлов» с обязательным использованием при составлении перспективных планов и маркетинговых мероприятий.

Логика и структура диссертации определяются поставленными целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

## Роль стратегического моделирования в управлении сбытовым предприятием

Методически весьма принципиальным для стратегического управления является проблема поддержания баланса во взаимодействии организации со средой [18,55]. Каждая организация вовлечена в три процесса: а получение ресурсов из внешней среды (вход); а превращение ресурсов в продукт (преобразование); передача продукта во внешнюю среду (выход). Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встаёт на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды. Анализ среды предполагает изучение трёх её составляющих: макроокружения; а непосредственного окружения; внутренней среды организации. Анализ внешней среды (макросреды и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно поведёт работу, и на то, какие осложнения могут его ждать, если оно не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ему окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, посредники., конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, то есть, определить смысл и направления деятельности предприятия. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п. [17,24].

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы предприятия; маркетинг; организационная культура.

Ранее было сказано, что одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интереса различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность её функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, её целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трёх подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии предприятия, которая в концентрированной форме выражает смысл существования предприятия, его предназначение. Миссия придаёт организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей предприятия приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует само предприятие и к чему оно стремится[1,4].

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами предприятие будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом её реализации, а лишь создаёт базу для реализации стратегии и достижения предприятием поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда предприятия оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что, либо неверно был проведён анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у предприятия потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих её в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь[7,9]. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи контроля следующие: - определение того, что и по каким показателям проверять; - оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; - выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведённой оценки; - осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определённую специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно лишь в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведёт ли её реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы [2,3,27].

## Основные направления формирования маркетинговой стратегии сбытового предприятия

Стратегические концепции должны разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всего предприятия. Они должны обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегические концепции придают предприятию определённость, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определённые типы работников и в то же время не привлекать работников других типов.

Наконец, стратегические концепции должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое управление и планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения.

Одним из основных факторов качества планов, особенно в сфере сбыта, является степень соблюдения при планировании научных подходов к менеджменту и принципов планирования. Если плановые показатели не будут достаточно обоснованными, то, как бы мы хорошо ни работали на последующих этапах, результат будет неудовлетворительным.

В подтверждение значимости повышения качества стратегического планирования приведём два высказывания известных учёных: "Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня" (Питер Дракер) , "Для полного совершенства надо, чтобы подготовка была труднее самого дела "(Ф. Бэкон).

Основные плановые показатели функционирования и развития сбытового предприятия формируются на стадии стратегического маркетинга, на которой должны быть даны ответы на следующие вопросы: что производить, с какими конкретными показателями качества и ресурсоёмкости объекта в сфере его потребления, для кого производить, по какой цене, в каком количестве, кому производить, в какие сроки. На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности товаров и предприятия в целом, учитывающие использование имеющихся и стратегических конкурентных преимуществ предприятия, стратегические параметры товарных рынков, базирующиеся на дереве показателей эффективности будущих товаров, дереве показателей конкурентоспособности предприятия.

Предлагается разрабатывать систему стратегических планов сбытового предприятия, состоящую из планов двух уровней: 1. Стратегия предприятия на период с по гг. 2.Стратегические планы, раскрывающие стратегию предприятия и обеспечивающие достижение стратегических целей предприятия на тот же период (разделы "Стратегии предприятий"). Горизонт стратегического планирования определяется сложностью и обновляемостью реализуемой продукции, возрастом предприятия, его особенностями. Например, в области реализации продукции электронной промышленности стратегия предприятия может разрабатываться на 2-3 года, в области реализации продукции машиностроении и металлургии - на 3-5 лет и т.д. Состав "Стратегии сбытового предприятия" как комплексного планового документа может быть различным, но должен, по мнению и опыту автора, непременно включать следующие разделы: 1. Оглавление. 2. Предисловие (исполнительное резюме). 3. Описание предприятия. 4. Стратегия маркетинга. 5. Стратегия использования конкурентных преимуществ предприятия. 6. Стратегия обновления выпускаемой продукции. 7. Стратегия развития производства. 8. Стратегия обеспечения производства. 9. Стратегический финансовый план предприятия. 10. Стратегия международной деятельности предприятия. 11. Стратегия развития системы менеджмента. 12. Организация реализации стратегии предприятия.. 13. Приложения. Предисловие представляет собой ключ к "Стратегии предприятия". В нём, обычно, освещаются следующие принципиальные вопросы: - значимость реализуемой предприятием продукции в международном масштабе, в масштабе страны и данного региона с точки зрения конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения у потребителя; - имидж предприятия, полученные дипломы, призы и т.п. на международных конкурсах, выставках; - основные технико-экономические показатели предприятия за прошлые 5 лет и на планируемый период, краткая характеристика фондов, капиталов, кадров предприятия; - показатели конкурентоспособности товаров и предприятия по конкретным рынкам и периодам; - основные показатели технологии реализации, организации, менеджмента предприятия в динамике за прошлые годы и на перспективу; - основные методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента предприятия; - факты, подтверждающие надёжность деятельности предприятия, юридические и экономические гарантии. В разделе "Описание предприятия " раскрываются следующие вопросы: - цели предприятия; - организационно-правовая форма предприятия; - особенности Устава предприятия; - связи с внешней средой, авторитетными партнёрами, компаниями; - организационная структура предприятия; - характеристика реализуемых товаров, их конкурентоспособность на конкретных рынках; - технико-экономические показатели деятельности предприятия за прошлый период и на будущее и другие сведения, не представляющие коммерческую тайну.

## Определение экономической эффективности маркетинговой деятельности в системе стратегического управления

Проблема определения экономической эффективности маркетинговой деятельности преследует две цели: 1. Обосновать эффективность маркетинговой деятельности на стадии разработки или принятия решения; выбор оптимального варианта. 2. Определение конечной эффективности маркетинговой деятельности, после окончания определенного периода времени, исходя из фактически достигнутых результатов. Также определение экономической эффективности маркетинговой деятельности необходимо для того, чтобы выявить факторы, влияющие на показатель эффективности маркетинговой деятельности; их взаимозависимость, если она есть; характер их влияния на показатель эффективности; выявить резервы повышения эффективности. Так как прибыль от реализации продукции тесно связана с показателем объема реализации продукции, поэтому на схеме изображена связка показателей прибыль - объем продаж. Чтобы определить эффективность маркетинговой деятельности на предприятии необходимо: 1. В процессе разработки плана маркетинга определить критерии, относительно которых будет осуществляться измерение процесса в реализации плана маркетинга (контроль результатов маркетинговой деятельности). 2. Определение затрат, связанных с проведением маркетинга (составление сметы затрат на маркетинг, в которой представлены все статьи затрат на маркетинг). Непосредственно сам показатель эффективности маркетинга определяется путем сопоставления достигнутого эффекта в результате маркетинговой деятельности (который чаще всего, но не обязательно, выражается в виде прибыли или дохода) к затратам, вызвавшим этот эффект.

Чтобы определить эффективность маркетинговой деятельности, для начала нужно определить эффект (результат) действия этой деятельности.

Специалисты дают разные ответы на этот вопрос. Существует мнение, что маркетинг не подчиняется причинно-следственным закономерностям, поэтому применение количественных методов при планировании или оценке фактических результатов маркетингового мероприятия затруднено. Сторонники этого мнения считают, что не все цели можно сформулировать количественно. Примерами качественных целей могут служить следующие: выжить в условиях обострившейся конкурентной борьбы, поддержать высокий престиж фирмы и т.п. [34] Применение количественных методов ограничено по следующим причинам: - сложностью объекта изучения, нелинейностью маркетинговых процессов, наличием пороговых эффектов, например, минимального уровня стимулирования продаж, временными лагами (например, реакция потребителей на рекламе часто не осуществляется немедленно); - эффектом взаимодействия маркетинговых переменных, которые в большей своей части взаимозависимы, например, цена, ассортимент, качество, объем выпуска; - сложностью измерения маркетинговых проблем. Трудно измерить реакцию потребителей на определённый стимул, например, рекламу. Поэтому часто применяются непрямые методы оценки; - неустойчивостью маркетинговых взаимосвязей, обусловленных изменениями вкусов, привычек, оценок и др., относительной несовместимостью персонала, который занимается маркетингом и применением количественных методов в его оценке. Первые приоритет отдают неформальным методам, вторые - математическому моделированию. Вышеупомянутое во многом обусловлено тем, что маркетинг имеет дело с человеческим поведением, а не с техническими явлениями. Специалист по маркетингу, профессор Лондонской школы бизнеса Кеннет Симондс [60], отмечает, что в маркетинге ничего, никогда не повторяется, все различно для разных ситуаций. Маркетинг ориентирован на конкретных покупателей, а покупатели все разные. Общие правила - враги маркетинга. Поэтому определение эффекта маркетинговой деятельности - это в первую очередь диагностирование, а не разработка методик, теорий. Существуют и другие школы маркетинга, например, школа Филиппа Котлера (США), которая количественным методам обоснования маркетинговых решений отводит гораздо большую роль. Для того чтобы определить эффективность маркетинга или какого-то конкретного маркетингового мероприятия необходимо, чтобы цель была сформулирована количественно. Такие термины, как "максимизировать", "минимизировать", "проникнуть", "увеличить", представляют ценность, если им соответствует некоторая количественная мера. Например, "в результате проведения маркетингового мероприятия себестоимость продукции должна снизиться на 3 % за один месяц". Поскольку такая цель сформулирована количественно, то легко проверить уровень ее достижения, а также составить результат с затратами на данное мероприятие, а это и есть эффективность. В настоящее время количественные методы в маркетинговых исследованиях применяются все чаще и уже разработано достаточно много моделей, дающих возможность определить важнейшие параметры рыночной деятельности. Можно выделить несколько групп количественных методов при прот ведении маркетинговых исследований: 1. Многомерные методы (в первую очередь факторный и кластерный анализы). Они используются для обоснования маркетинговых решений, в основе которых лежат многочисленные взаимосвязанные переменные. Например, определение объема продаж нового продукта в зависимости от его технического уровня, цены, затрат на рекламу, другого элемента комплекса маркетинга. 2. Регрессивные и корреляционные методы. Они используются для установления взаимосвязей между группами переменных, описывающих маркетинговую деятельность.

## Формирование концепции стратегического управления и организационной структуры «ММК Промстройметалл»

Предприятие «Промстройметалл» было организовано в 1995 г. на основе соглашения учредителей, которые и являются в настоящее время его владельцами. Основным уставным видом деятельности предприятия является оптово-розничная торговля металлопрокатом. В структуре реализации основное место занимают следующие позиции: стальные трубы различного назначения, стальной лист, фасонный металлопрокат строительного назначения (швеллер, уголок и т.д.). На рис.10 представлена принципиальная организационная схема предприятия.

Предприятие оказывает также широкий спектр консультационно-посреднических услуг в сфере торговли металлопродукцией.

Несмотря на то, что число штатных сотрудников ММК «Промстройметалл» невелико - 25 человек, предприятию удается в современных непростых социально-экономических условиях наращивать объемы продаж и количество оказываемых услуг. Это возможно только благодаря глубокой структурной кооперации как с поставщиками и заказчиками, так и большим числом транспортных, складских, погрузочно-разгрузочных фирм и предприятий, работающих на рынке металлопродукции.

Отличительной особенностью предприятия в свете рассматриваемой в настоящей работе темы является наличие в его структуре специализированного отдела менеджмента и маркетинга (рис.10), сам факт существования которого указывает на внимание, уделяемое руководством проблемам управления, маркетинга организации торговли и технологии товародвижения.

Проведенные в работе исследования позволяют подойти к процессу формирования концепции стратегического управления предприятием. Генеральной идеей этой концепции является безусловный приоритет маркетингового подхода над всеми остальными основаниями стратегического управления. Попытаемся более детально обосновать это.

Как уже не раз отмечалось выше, в условиях директивной экономики сбыт не занимал присущего ему при рыночных отношениях приоритетного положения. Несмотря на то, что развитие рынка в нашей стране уже заставило большинство производителей и реализаторов повернуться лицом к проблемам сбыта, инерция продолжает действовать и многие субъекты экономической жизни страны продолжают думать, что главной задачей является произвести товар, дать вал, а реализация есть дело, если не второстепенное, то, во всяком случае, неприоритетное. Соответственно строится и стратегия с акцентом на производство, а не на реализацию. Такую концепцию кратко можно сформулировать следующим образом : «продаем то, что производим», или для сбытового предприятия: «продаем то, что есть». Одной из задач настоящей работы было показать, что такой подход не работает при рыночной организации экономической жизни даже в такой высоко инерциальной отрасли как металлургия и сбыт металлопродукции.

Новой для российских экономических отношений концепций стратегического управления предприятием является концепция: « производим то, что покупают», для сбытового предприятия: «продаем то, что заказывает покупатель». И, хотя предприятие «Промстройметалл» непроизводственное, а сбытовое, своей экономической деятельностью оно влияет, в масштабах своей деятельности, разумеется, на внедрение этой концепции не только в рамках собственной организационной структуры, но и на рынке металлопродукции в целом. Это происходит совершенно естественным образом, когда, например, поставщик, который не хочет или не может (чаше всего по технологическим причинам) удовлетворять текущий номенклатурный спрос, перестает быть деловым партнером сбытового предприятия.

Что касается стратегического управления предприятием, то концепция приоритета маркетингового подхода может быть проиллюстрирована следующим образом. Пусть существует общественная потребность в неком товаре (в нашем случае в металлопродукции). Субъект экономической деятельности воспринимает эту потребность и генерирует идею о создании предприятия по реализации этого товара (проблемы производства мы оставляем в стороне, поскольку наша тема не производство, а реализация). Он набирает штат работников, покупает или арендует .необходимые объекты недвижимости, организует финансирование, приобретает оборудование, транспорт, материалы и т.д. Таким образом, в центре методологии реализации стоит вопрос: что продавать? Это характерно для домаркетингового подхода к реализации.

Принципиальным отличием маркетингового подхода к реализации как основы стратегического управления сбытовым предприятием является то, что в центре проблематики стоит не столько вопрос: что, сколько, а как, каким образом? Кроме того, современный стратегический маркетинг рассматривает вопрос о том, что будет происходить с рынком в дальнейшем и как на это должно реагировать предприятие.

Очевидно, что в том и ином случае организационные и стратегические подходы к формированию и функционированию предприятия будут различны. Основным различием является степень сбытовой и обшеэкономической пластичности предприятий и характер реагирования на изменения рынка, что, в конечном счете, определяет конъюнктурную устойчивость предприятий и возможности их эффективного экономического развития в рыночных условиях.