

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ
СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001221
очного отделения
Плындина И.Н.

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Шкромада В.И.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Сущность и значение службы маркетинга на предприятии.....	6
1.1 Сущность маркетинга и маркетинговых служб.....	6
1.2 Место службы маркетинга в системе управления предприятием.....	16
1.3 Создание и развитие службы маркетинга.....	20
Глава 2 Совершенствование деятельности маркетинговой службы ЗАО «КФ «Славянка».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприя- тия.....	27
2.2 Анализ рынка и маркетинговой деятельности предприятия.....	30
2.3. Предложения по совершенствованию деятельности маркетинговой службы предприятия.....	47
Заключение.....	56
Список литературы.....	58
Приложение.....	63

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что одним из уникальных условий обеспечения успешного функционирования и получения прибыли становится функция маркетинга.

В условиях рыночной экономики физические и юридические лица самостоятельно принимают решения относительно товаров и услуг, которые они хотели бы приобрести либо продать для удовлетворения своих нужд. Производственный сектор реагирует на эти потребности путем выпуска необходимых продуктов и услуг по приемлемым ценам. Потребитель является доминирующей силой, определяющей ответы на ключевые вопросы, возникающие перед любой экономической системой: как производить, сколько производить и для кого производить.

Деятельность любого предприятия охватывает практически все вопросы его взаимодействия с рынком. Поэтому в настоящее время организации-участники отечественных и зарубежных рынков вынуждены использовать весь комплекс маркетинговых инструментов для успешного товародвижения и осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Вместе с тем практика показывает, что на многих предприятиях и во многих организациях отсутствует четкое понимание сущности маркетинговой деятельности, маркетинговые подразделения выполняют в основном сбытовые функции, недостаточно внимания уделяется таким направлениям деятельности, как например, анализ рынка, разработка политики товародвижения, стратегическое маркетинговое планирование. Более того, на многих предприятиях вообще отсутствуют подразделения, специализирующиеся преимущественно на выполнении маркетинговых функций, что еще раз подчеркивает актуальность выбранной темы.

Объектом исследования является промышленное предприятие Закрытое акционерное общество «Кондитерская фабрика «Славянка» (ЗАО «КФ «Славянка»).

Предметом исследования является деятельность маркетинговой службы ЗАО «КФ Славянка».

Цель исследования – разработать предложения по совершенствованию деятельности маркетинговой службы ЗАО «КФ Славянка».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- раскрыть сущность маркетинга и маркетинговых служб;
- определить место службы маркетинга в системе управления предприятием;
- охарактеризовать создание и развитие службы маркетинга;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ЗАО «КФ «Славянка»;
- проанализировать состояние маркетинговой деятельности на предприятии;
- разработать предложения по совершенствованию деятельности маркетинговой службы ЗАО «КФ «Славянка».

Теоретико-методологическую базу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых. Значительный вклад в исследование вопросов маркетинга среди отечественных ученых внесли Г. Багиев, Д. Баркон, А. Гальцов, Е.П. Голубков, Б. Замятин, В. Маркова, Е.В. Попов, В.Е. Хруцкий и др [11, 23, 53]. Среди зарубежных ученых, занимавшихся разработкой концептуальных основ маркетинга, можно отметить Дж. Эванса, Ф. Котлера, Б. Бермана, Г. Болта, М. Брука, Х. Вайса, А. Вайтмана, Х. Гарднера, Х. Гренросса, В. Диллона, Ж. Ламблена и др. Вопросы развития маркетинговых служб коснулись в своих трудах А.Н. Асаул, Е.К. Ивакин, А.Н. Романов, В.Н. Стаханов, И.С. Степанов, В.И. Коробко, В.Я. Шайтанов, и др. [10, 44, 32].

Эмпирическая база исследования представлена законодательными и нормативно-правовыми актами, а также официальными документами исследуемой организации: Устав предприятия, бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах предприятия.

Методы исследования: системный метод, метод сегментации рынка (при

выявлении целевых групп потребителей продукции), графические приёмы (при иллюстрации аналитической информации).

Практическая значимость. Применимость полученных результатов заключается в том, что разработанные предложения могут быть непосредственно использованы при планировании, организации и реализации решений в области маркетинговой деятельности ЗАО «КФ «Славянка».

Апробация работы проводилась в виде публикации двух статей в научном сборнике, а также путем ознакомления менеджмента исследуемой организации с полученными в работе выводами и рекомендациями [40].

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 Сущность и значение службы маркетинга на предприятии

1.1 Сущность маркетинга и маркетинговых служб

Научно-технический прогресс, помимо всех своих заслуг, порождает мысль о том, что производственные возможности развитых превосходят наличный спрос, а рынок товаров характеризуется большей насыщенностью. Это увеличило конкуренцию между производителями в борьбе за потребителя, следствием чего стало изменение принципов ведения бизнеса, т.е. появление перехода от ориентации на производство к ориентации на сбыт. В результате потребитель выходит на первое место со всеми своими специфическими потребностями и желаниями [18, с.35]. Данная ситуация обусловила появление предпосылок для возникновения и направления деятельности в организации, получившей название «маркетинг».

В переводе с английского маркетинг можно охарактеризовать как «действие на рынке», т.е. функционирование в сфере рынков сбыта. В классическом понимании маркетинг – это, прежде всего, предпринимательская деятельность, которая связана с взаимодействием производителя и потребителя посредством продвижения товаров и услуг от первого ко второму. Современные специалисты в сфере экономики рассматривают его в более широком смысле – как философию бизнеса, которая определяет стратегию и тактику фирмы (предприятия) в условиях конкуренции [5, с.14].

Связанная с изготовлением продукции и оказанием услуг производственная деятельность предприятия должна быть построена таким образом, чтобы гарантировать обеспечение рационального использования наличных производственных ресурсов, постоянного снижения издержек производства и выпуск продукции, которая удовлетворяет требованиям рынка. Этого можно достичь посредством соответствующей организации производства, выбора технологии и оборудования, а также оптимального использования производственных площадей.

Маркетинговая деятельность позволяет обеспечить гибкий механизм при-

способления производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой деятельности фирмы к постоянно изменяющейся ситуации в сфере экономики (доходы, цены, конъюнктура), к требованиям потребителей на рынке.

Во-первых, маркетинг позволяет создать иной, новый образ мышления в управлении предприятием (фирмой). Его формирование идентично системе мышления – комплексу умственных установок, которые направлены на оптимальное приспособление определенных целей к реальным возможностям их достижения, на активный поиск системного решения появляющихся проблем и задач.

Во-вторых, маркетинг также позволяет создать новый образ действия фирмы на существующем рынке. Происходит формирование целостной методологии деятельности предприятия (фирмы) в области рынка, которая раскрывает ее принципы, методы, средства, функции и организацию.

Как системе управления, маркетингу свойственно постоянно развиваться, накапливать внедренческий опыт в новых сферах бизнеса, взаимодействуя при этом с иными управленческими инновациями в сфере товародвижения. В таблице 1.1.1 указаны пять важнейших инноваций XX века в сфере товародвижения [20, с. 38].

Таблица 1.1.1 — Пять важнейших управленческих инноваций XX века в сфере товародвижения

Инновации	Миссия	Общественная эффективность	Кредо
Маркетинг	Формирование портфеля заказов, который обеспечивает устойчивое развитие предприятия	Наиболее полное удовлетворение платежеспособного спроса, развитие потребностей	Бизнес - это конкуренция
Логистика	Интегрирование управления материальными потоками с рациональными запасами и издержками	Повышение устойчивости экономики, снижение затрат в товародвижении	Бизнес - это компромисс интересов
Электронная торговля	Организация торговых сделок в режиме реального времени (онлайн)	Сокращение управленческих (транзакционных) издержек	Бизнес - это глобальный процесс

Продолжение табл. 1.1.1

1	2	3	4
Конкурсные торги	Размещение заказов на публичных тендерах	Экономия бюджетных и корпоративных средств	Бизнес - это общественные связи
Аутсорсинг	Выполнение непрофильных функций заказчика специализированной организацией на бессрочной договорной основе	Повышение производительности общественного труда	Бизнес - это польза клиента

Посредством рыночных методов маркетинг позволяет обеспечить такие немаловажные общественные функции, как: стабильное снабжение граждан потребительскими товарами и услугами, исходя из уровня их доходов и предпочтений; качественное ресурсообеспечение производственных предприятий и организаций непроизводственной сферы, государственного сектора экономики оборудованием, сырьем и материалами; эффективное осуществление экспортно-импортных операций в соответствии с конъюнктурой мировых рынков и международным разделением труда [14, с.35].

Целевые функции маркетинга представлены в «Микс 4Р»: выбор продукта для организации производства (Product); проведение рекламно-пропагандистской деятельности (Promotion); обоснование цены (Price) и определение места (Place) продажи товара.

Объекты маркетинга в современной экономике могут быть представлены как:

- товары потребительского и производственного назначения;
- продукты умственного труда (изобретения, ноу-хау, технологии, исследования, проекты, программные продукты);
- услуги производственного и потребительского характера (услуги транспорта, хранения, до и после продажного обслуживания, учебные, медицинские, бытовые и др.);
- нематериальные активы (торговые марки и товарные знаки);
- имущественные права (акции и другие ценные бумаги, авторские права,

права собственности на земельные участки и здания).

В условиях рыночной экономики служба маркетинга является важнейшим звеном в управлении предприятием, создающим целостный интегрированный процесс совместно с другими службами, направленный на удовлетворение запросов со стороны рынка и получения благодаря этому прибыли [19, с. 118].

Современную деятельность маркетинговых служб можно охарактеризовать как программно-целевое управление деятельностью предприятия (фирмы) по формированию портфеля заказов и реализации товаров и услуг, которое ориентировано на определение и удовлетворение потребительского спроса, эффективное товародвижение, обеспечение рентабельной работы и развитие хозяйствующего субъекта.

Предмет деятельности маркетинговой службы на современном предприятии может быть представлен в виде хозяйственных связей с заказчиками товаров и услуг, дистрибьюторскими, маркетинговыми и логистическими центрами, поставщиками материальных ресурсов и услуг; общественных связей со СМИ, с органами исполнительной власти; внутрикорпоративных управленческих отношений с подразделениями и службами компании [17, с. 36].

Службой маркетинга управляет заместитель директора предприятия по маркетингу (коммерческой работе), или маркетинг-директор, несущий ответственность за организацию исследований, которые направлены на достижение конкретных целей и задач, а также контролирующий выполнение мероприятий в сфере маркетинга. Обязанности каждого из сотрудников должны затронуть все функции отдела. В составе маркетинговой службы должны присутствовать специалисты, изучающие сферы рынков, формирующие товарный ассортимент, специалисты по ценам, сбыту, рекламе и др. Для того, чтобы выполнить исследовательскую работу, также привлекаются эксперты из научно-исследовательских центров, специализирующиеся по этим вопросам. Немаловажно, чтобы должностные инструкции учитывали степень самостоятельности и ответственности всех работников.

Для создания возможности организационного построения службы марке-

тинга, определяющегося особенностью выпускаемой продукции, числом рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия, необходимо использовать функциональный, дивизиональный или матричный подходы. При применении функционального подхода ориентация идет на стабильную структуру деятельности маркетинговой службы, связанной с выполнением ее основных функций в координации с другими подразделениями; при дивизиональном выделяются определенные направления деятельности. Матричный подход, в свою очередь, позволяет предположить образование гибких организационных структур, которые формируются на конкретные периоды времени для разработки определенных проектов, программ и заданий.

Традиционная функциональная структура направлена на конкретные функции в деятельности маркетинга. Отношение в подобных отделах основано на прямых вертикальных связях типа «руководство — подчинение». Подобная структура особенно распространена и проста. Подчиняется вице-президенту по маркетингу аппарат, который осуществляет такие функции, как исследование рынка, планирование производства новых товаров, реклама и продажа новых товаров, обслуживание и др. (рис. 1.1.1) [38, с. 109].

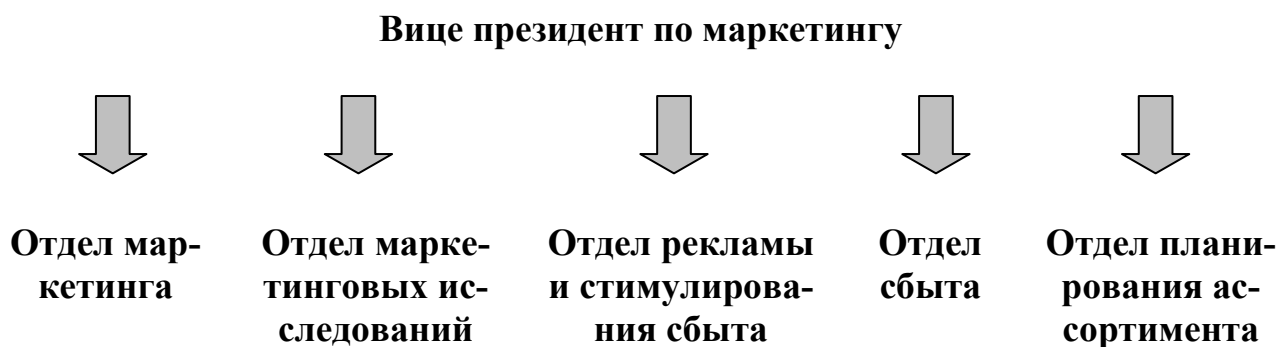


Рисунок 1.1.1 — Схема организации службы маркетинга по функциональному принципу

Дивизионная структура используется в том случае, если производственная система включает в себя большое количество различного рода изделий, а

также осуществляется самостоятельно различными подразделениями предприятия. Таким образом, формируется комплекс товарных либо рыночных направлений.

Организация службы маркетинга по товарному принципу используется в том случае, если фирмой производятся различающиеся товары или товарные группы, требующие особого производства, сбыта, обслуживания. Для этого целесообразно выделить специальные группы специалистов по маркетингу каждого из товаров (рис. 1.1.2) [22, с. 11].

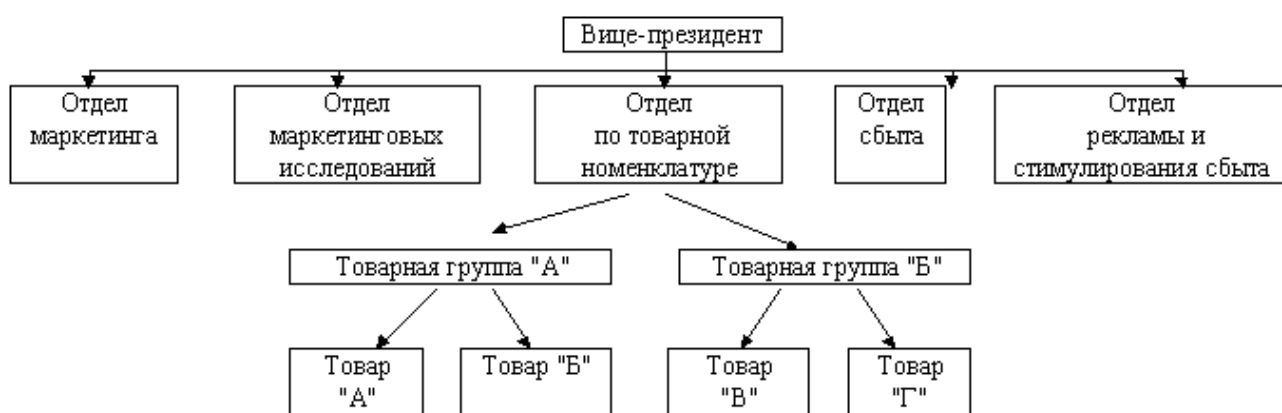


Рисунок 1.1.2 — Схема организации службы маркетинга по товарному принципу

Она не изменяет функциональную схему организации службы маркетинга, но устраняет ее недостатки, точнее реагируя на изменения рыночной конъюнктуры, и являясь хорошей школой для подготовки кадров. Помимо этого, она может повлечь за собой противоречие в полномочиях руководителей разного уровня. Увеличивая расходы на управление, узкая товарная специализация не способствует приобретению сотрудниками навыков работы в других функциональных областях.

При этом, у каждого товара (товарной группы) появляется свой управляющий с подразделением сотрудников, которые выполняют все функциональные задачи маркетинга по указанному товару. Маркетинг определенного товара имеет колоссальное значение, поскольку дифференциация товара является од-

ним из основных факторов конкурентной борьбы. Главными функциями управляющего по товару являются:

- написание плана и бюджета маркетинга своего товара;
- прогнозирование появления изменений на рынке товара;
- сбор информации и изучение деятельности конкурентов;
- координация деятельности всех подразделений предприятия, влияющих на маркетинг конкретного товара;
- контроль над соотношением цен и соблюдением статей бюджета;
- введение новых товаров и снятие с производства старых.

Для тех предприятий, которые реализуют свои товары на рынках со всевозможными покупательскими предпочтениями, а сами товары требуют специального обслуживания, необходима рыночная организация службы маркетинга, где учитываются основные потребности покупателей на определенных сегментах рынка. Основные рынки фиксируются за управляющими по рынкам, которые сотрудничают со специалистами функциональных подразделений в разработке планов по всевозможным направлениям функциональной деятельности (рис. 1.1.3).

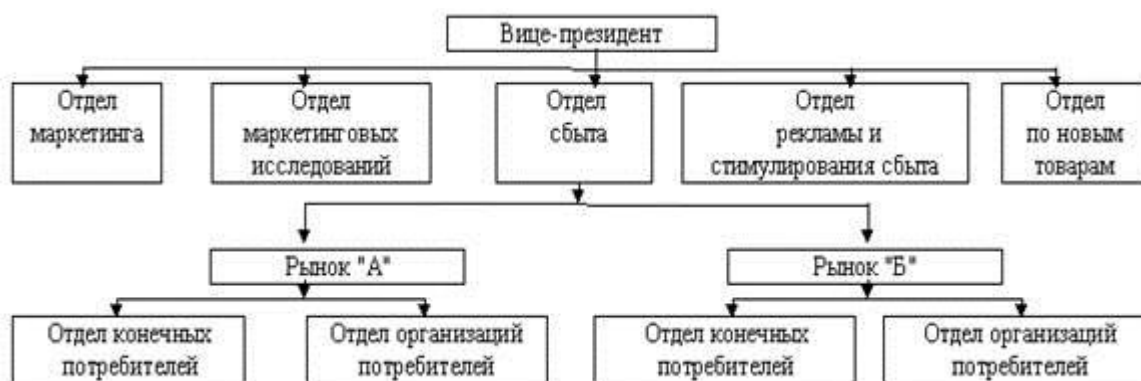


Рисунок 1.1.3 — Схема организации службы маркетинга по рыночному принципу

Матричную структуру специалисты считают наиболее эластичной и способной к внутренней перестройке в условиях постоянно появляющихся задач. Это обусловлено множеством особенностей ее построения и функционирования.

ния, поскольку она состоит из двух структур: функциональной и проектной. Помимо постоянных функциональных отделов, имеются временные проектные группы, которые создаются для решения конкретных задач (к работе привлекаются специалисты из функциональных отделов). При взаимодействии управляющих отделами возникают новые связи горизонтальной и диагональной коммуникации, которые накладываются на традиционные сети «руководство-подчинение». Так и возникло ее название – матричная (рис. 1.1.4).

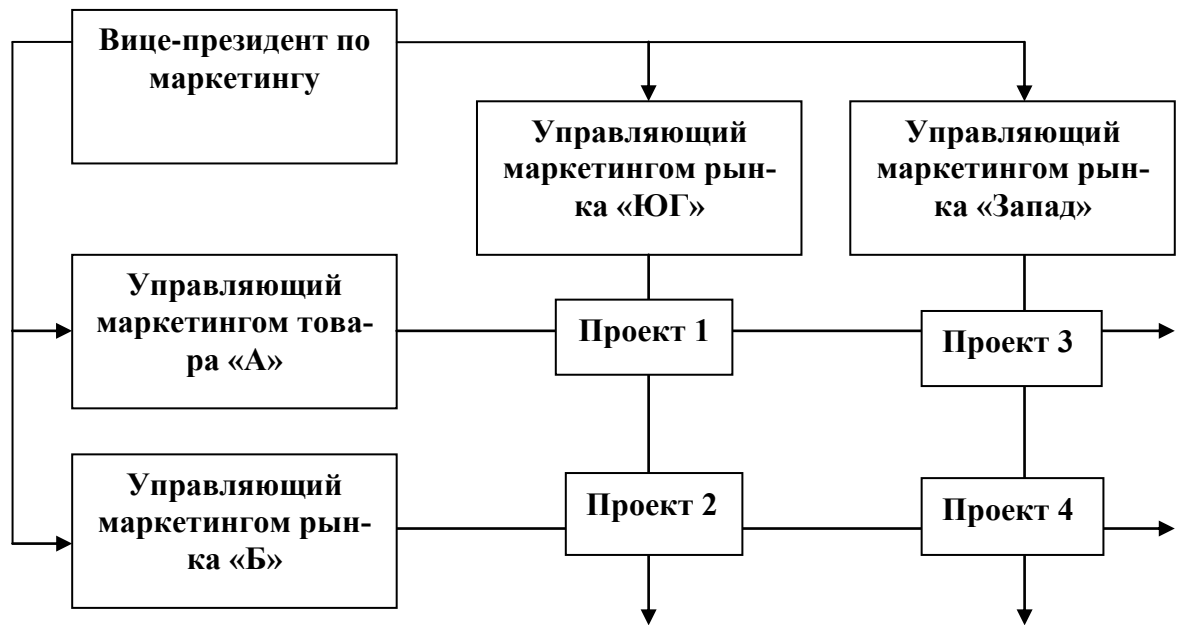


Рисунок 1.1.4 — Схема матричной организации службы маркетинга

В рамках приведенной схемы – управляющие по товарам несут ответственность за планирование сбыта и прибыли от продажи своих товаров, а управляющие по рынкам отвечают за развитие рынков для существующих и потенциальных товаров. Такая организационная структура оправдана на предприятиях с широкой номенклатурой товаров и большим числом рынков, на которых оно работает.

Однако нельзя забывать о том, что идеальная организационная структура маркетинговой службы, которая одинаково хорошо работает в любых условиях, отсутствует. Каждая из них имеет как свои достоинства, так и недостатки. Некоторые из них приведены в табл. 1.1.2 [8].

Таблица 1.1.2 — Достоинства и недостатки различных схем организации служб маркетинга

Схема организации	Достоинства	Недостатки
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> • Простота управления • Описание обязанностей сотрудника • Функциональная специализация и рост 	<p>Отсутствует управление маркетингом конкретных товаров</p> <p>Отсутствует управление маркетингом на конкретных рынках</p>
Товарная	<ul style="list-style-type: none"> • Полный маркетинг каждого товара • Более глубокое изучение специфики потребностей рынка и удовлетворение их 	<p>Увеличение затрат и расширение обязанностей у сотрудников затрудняет рост их квалификации</p> <p>Наличие дублирующих друг друга подразделений</p>
Рыночная	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая координация служб при внедрении на рынок • Разработка комплексной программы внедрения на рынок • Более достоверный прогноз рынка 	<p>Сложная структура</p> <p>Низкая степень специализации деятельности</p> <p>Дублирование функций</p> <p>Плохое знание товарной номенклатуры</p> <p>Отсутствие гибкости</p>
Матричная	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая организация работы при внедрении на рынок • Разработка комплексной программы внедрения на рынок • Более достоверный прогноз рынка • Хорошее знание товара 	<p>Высокие управленческие издержки</p> <p>Возможность конфликта между различными службами при решении вопросов по одному и тому же рынку</p>

При изучении рынка посредством выявления объективных факторов, которые определяют его развитие, службой маркетинга создаются необходимые положения для кратко-, средне- и долгосрочного планирования. Непосредственное ее влияние на производство берет свое начало уже с воздействия при выборе тем исследований для подготовки выпуска новой продукции, которые связаны с НИОКР и развитием технологических процессов. Такое воздействие продолжает свое развитие на этапе освоения новой продукции и в конечном итоге выражается в принятии участия работниками службы определения стадий и сроков начала ее производства.

Данной службой направляются НИОКР и иные отделы на благовременное начало разработок и подготовку производства новой продукции с возмож-

ностью ее выхода на рынок, сохраняя при этом свою новизну. Именно моментом выхода новой продукции на рынок в большей степени определяется экономический успех предприятия, что позволяет ему получать монопольную прибыль. При ориентации производства на выпуск продукции, в которой нуждается рынок, маркетинговая служба способствует избеганию появления пробелов в удовлетворении спроса и предотвращению потерь, которые связаны непосредственно с производством продукции, не нашедшей сбыта.

Первая и постоянная задача службы маркетинга – это умение отследить предпринимательский климат в ходе его развития. Иными словами, способствуют ли тенденции и характер развития окружающей среды ведению бизнеса, или же являются угрозой для успешного функционирования предприятия. Целесообразно анализировать предпринимательский климат, учитывая основные взаимосвязанные факторы:

- социальные – структура населения, морально-эстетические ценности общества, отношения членов общества между собой, конкуренция и т.д.;
- экономические – ВВП, располагаемый продукт, дискреционный доход;
- научно-технические – уровень научно-технического прогресса и чувствительность к нему рынка;
- нормативно-правовые – законодательство, нормативные акты.

Деятельность маркетинговой службы целесообразно направлять на товарный рынок, на котором предприятие работает или будет работать в том случае, если предпринимательский климат не препятствует предприятию успешно функционировать в конкретной области бизнеса. При определении основных задач по выходу предприятия на рынок с имеющейся продукцией, необходимо учитывать такие варианты, как:

- приращение доли на рынке;
- сохранение доли, установленной ранее
- уменьшение доли [7, с.101].

При выборе того или иного направления необходимо учитывать, прежде

всего, внутренние возможности предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции. Но, прежде чем перейти к выяснению своих возможностей, предприятию нужно знать, каков будет процент спроса на нее, какова будет эластичность в связи с постоянным изменением цены и каким образом эластичность повлияет на выручку предприятия. Помимо всего перечисленного, необходимо учитывать, каким будет предложение.

Таким образом, служба маркетинга на предприятии является значимым звеном, так как представляет собой своего рода «центр управления» всей маркетинговой деятельностью предприятия. Но какое именно место служба маркетинга занимает в системе управления предприятием и как именно взаимодействует с другими службами и подразделениями? Постараемся ответить на этот вопрос.

1.2 Место службы маркетинга в системе управления предприятием

Создание на предприятии службы маркетинга потребует соответствующего изменения организационной структуры управленческих служб и установления новых функциональных связей между подразделениями предприятия.

С организационной точки зрения, директор предприятия должен возглавлять службу маркетинга, что предоставит возможность обеспечить независимость ее положения по отношению к другим подразделениям и объективную оценку возможностей предприятия при разработке его маркетинговой политики. В состав маркетинговой службы должны входить специалисты по изучению рынков, формированию товарного ассортимента, специалисты по ценам, сбыту, рекламе и др. Для выполнения исследовательской работы могут также привлекаться эксперты из научно-исследовательских центров, которые специализируются по этим вопросам. Следует учесть, что должностные инструкции должны предусматривать самостоятельность и ответственность работников.

В своей деятельности службе маркетинга необходимо иметь взаимодействие с подразделениями предприятия, которые участвуют в достижении его

производственно-коммерческих целей (рис.1.2.1).

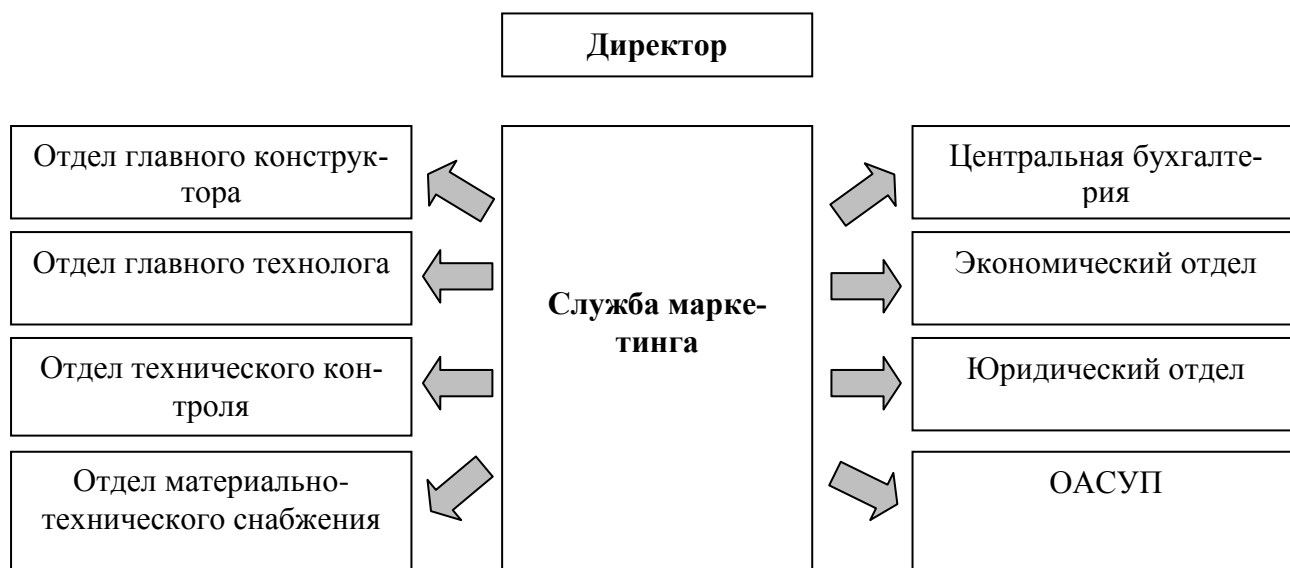


Рисунок 1.2.1 — Примерная схема взаимодействия службы маркетинга с подразделениями предприятия

Взаимодействуя с отделом главного конструктора и главного технолога, службой маркетинга предоставляются такие данные, как:

- количественные и качественные требования потенциальных и существующих потребителей новой продукции;
- план мероприятий по коммерческой реализации и техническому обслуживанию продукции;
- стоимостные ограничения на цену изделия, определяемые рынком и производителями аналогичной продукции.

Конструкторские и технологические отделы, взаимодействуя со службой маркетинга по всем вопросам, которые связаны с оценкой продуктивности новых решений по разработке и производству востребованной продукции, позволяют обеспечить службу маркетинга следующими сведениями:

- о реальном состоянии и возможностях предприятия в области конструирования новой техники и технологии;
- об уровне квалификации специалистов;
- о конструкторских, ресурсных и прочих ограничениях;

– о прочих факторах, оказывающих воздействие на эффективность работы службы маркетинга.

При взаимодействии маркетинговой службы с отделом технического контроля, решаются вопросы о повышении качества и надежности продукции.

С экономическими отделами и бухгалтерией маркетинговая служба предприятия взаимодействует при:

- разработке планов внедрения передовой техники;
- организации производства;
- определении экономической эффективности новой продукции и технологии;
- анализе работы предприятия;
- разработке перспективных и текущих планов социально-экономического развития предприятия.

Служба маркетинга взаимодействует с отделом материально-технического снабжения при подготовке договоров на приобретение недостающей для производства материально-технической продукции и управления ее запасами.

Взаимодействие с ОАСУП (отдел автоматизированных систем управления производством) осуществляется при возникновении вопросов об организации и ведении автоматизированных коммерческих баз данных, проведения расчетов, которые обеспечивают процесс конъюнктурно-экономических исследований.

С юридическим отделом служба маркетинга сотрудничает при появлении вопросов правового обеспечения производственно-коммерческой деятельности предприятия [35, с. 216].

Учитывая основные направления деятельности предприятия, маркетинговая служба может выполнять множество функций своих подразделений, взаимодействуя с внешними предприятиями и организациями (например, специализированные организации по маркетинговым исследованиям).

В том случае, если маркетинг выделяется в отдельную систему или под-

систему, распределение специальных функций управления по функциональным подсистемам соответствует указанному в табл.1.2.1 [18, с. 35].

Таблица 1.2.1 — Примерный перечень специальных функций управления в подсистеме «Маркетинг»

Функциональная подсистема	Специальная функция управления
Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование	разработка краткосрочных и долгосрочных прогнозов развития рынка, его емкости, участия в разработке планов и программ НИОКР и производства, подготовка планов экспортной деятельности на различных рынках.
Организация работ по стандартизации	сбор и анализ действующих стандартов, международных норм и правил, касающихся производимой продукции.
Управление технической подготовкой производства Организация производства Управление технологическими процессами	разработка эффективной системы взаимодействия и взаимосвязей планирующих и производящих подразделений, основанной на учете меняющейся ситуации на рынке и изменений требований потребителей к качеству продукции.
Оперативное управление производством	корректировка планов с учетом реализации продукции имеющихся заказов.
Управление кадрами	обучение кадров принципам и методам маркетинга.
Управление МТС	определение поставщиков с учетом анализа качества их продукции, своевременности выполнения договоров на поставку.
Управление сбытом продукции	организация системы товародвижения. организация рекламы, дополнительных услуг, товарных скидок, торговли в кредит, мероприятий в области поставок, льготных сделок, скидок и т.д.
Управление гарантийным обслуживанием	анализ претензий покупателей к качеству продукции и обслуживания.
Управление капитальным строительством	разработка предложений по расширению производственных мощностей с учетом прогнозов спроса на продукцию.
Управление финансовой деятельностью	обоснование необходимости капиталовложений в развитие производства с учетом изменения технической политики.
Учет и отчетность	оперативный сбор сведений о каналах сбыта, оптовой и розничной торговле, специализированных магазинах.
Экономический анализ	анализ положения продукции на рынке, изменяющихся условий в инфраструктуре, соотношении цен, объема сбыта, заказов.

При переходе к рынку, управление маркетингом набирает высокие обороты и становится равносильным управлению производством, финансами и кадрами. Руководители маркетинга являются ответственными за координацию и взаимоувязку сбыта и распределения, сбора информации и исследовательских

работ, рекламы и стимулирования сбыта, планирования, развития рынка и широты ассортимента продукции предприятия. На них возложена обязанность отвечать за управление всей деятельностью предприятия в сфере маркетинга, за организацию маркетинговых исследований, за разработку планов маркетинга, за предоставление для руководства предприятия планов и различных предложений, которые направлены на достижение поставленных целей, а также за получение согласия руководства на их претворение в жизнь [27, с. 79].

Таким образом, в нынешних условиях жизнедеятельности маркетинговые подразделения имеют связь с каждым из подразделений предприятия, что обусловлено чрезвычайно широким спектром решаемых задач.

1.3 Создание и развитие службы маркетинга

Первый этап в организации маркетинга на предприятии представляет собой четкую координацию каждого подразделения, в разрозненном виде занимающегося всевозможными видами маркетинговой деятельности (ассортимент, сбыт, реклама, цены). Затем происходит поэтапное формирование службы маркетинга на предприятии, постепенно объединяющей в себе основные функции маркетинга, которые ранее были рассредоточены по разным подразделениям предприятия.

Выделяют шесть этапов становления и развития службы маркетинга, каждый из которых нередко можно встретить в деятельности нынешних организаций.

Этап 1. Простой отдел сбыта. Небольшими предприятиями создается такая должность, как директор по сбыту, задачами которого являются управление торговым персоналом и организация сбыта товара. Помимо этого, директор также должен заниматься организацией маркетинговых исследований и рекламой, для проведения которых заключаются договоры с исследовательскими фирмами и рекламными агентствами.

Этап 2. Отдел сбыта, который выполняет функции маркетинга. В ходе увеличения масштаба деятельности компании возникает потребность в повышении как сбытовой, так и иных функций маркетинга, таких, как изучение рынка, реклама, координация обслуживания покупателей. Под руководством директора, который отвечает за сбытовую деятельность предприятия, происходит работа нескольких специалистов, реализующих данные функции.

Этап 3. Самостоятельный отдел маркетинга. При дальнейшем росте предприятия возникает необходимость в усилении значимости исследований рынка, разработки новых товаров, рекламы и стимулирования сбыта, обслуживания покупателей. Исходя из этого, генеральный директор предприятия, совместно со службой директора по сбыту, по-прежнему руководящего торговой деятельностью, имеет право создать отдел маркетинга, во главе которого стоит директор по маркетингу.

Этап 4. Современный отдел маркетинга. Директорам по сбыту и маркетингу необходимо работать в тесном контакте, но, несмотря на это, они зачастую вступают в соперничество. Директора по сбыту не устраивает место, отводимое для торгового персонала в маркетинге-микс, а директор по маркетингу, в свою очередь, требует все больше средств для проведения мероприятий неторгового характера. Директор по сбыту занимается только организацией продажи товаров и следует установленным целям, а директор по маркетингу старается распространить всю свою власть на все функции, которые связаны непосредственно с обслуживанием потребителей, и ставит долгосрочные цели.

Для того, чтобы предотвратить конфликт, у генерального директора предприятия есть два пути решения: вернуть маркетинг под руководство директора по сбыту, или объединить службы под началом руководителя отдела маркетинга, предоставив ему возможность быть ответственным и за торговый персонал.

Второй путь наиболее целесообразен с точки зрения мировой практики и лежит в основе современного отдела маркетинга под руководством исполнительного директора по маркетингу и сбыту, в подчинении которого находятся

сотрудники, исполняющие какие-либо маркетинговые функции, и менеджеры по сбыту.

Этап 5. Эффективная маркетинговая компания. Даже при активно работающем отделе маркетинга нет гарантии об избегании компании от неудач на рынке. Все зависит от того, как остальные отделы предприятия относятся к нуждам и потребностям покупателей, как они воспринимают свою маркетинговую ответственность. При рассмотрении ими маркетинговой деятельности как торговой функции, нельзя говорить об ориентации компании непосредственно на маркетинг. Парадокс состоит в том, что когда компания приступает к сокращению затрат, изменению организационной структуры, основной удар приходится именно на отделы маркетинга и сбыта. В то же время никто не снимает стоящую перед ними задачу – обеспечение максимально возможных доходов. Поэтому, с целью сохранения эффективности и укрепления своего положения в компании, маркетологи и торговые работники вынуждены творчески подходить к работе с покупателями.

Этап 6. Компания, ориентированная на бизнес-процессы и результаты. В настоящее время многими компаниями изменяется организационная структура, благодаря чему происходит фокусирование на ключевых бизнес-процессах, а не на отделах. Организация «по отделам» все чаще считается препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких, как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов, для чего создаются смешанные команды.

Маркетологам и торговым работникам приходится уделять большую часть рабочего времени таким «группам особого назначения». Они ведут отчет перед двумя «начальниками»: перед командой или командами и перед отделом маркетинга. Каждой из команд периодически отправляются в отделы характеристики деятельности своих членов.

Но не все эти этапы полностью отвечают требованиям, которые предъявляются к современной организации службы маркетинга, и прежде всего это зависит от роли, отводимой маркетингу на предприятии.

Для того, чтобы управление маркетингом было наиболее эффективным, разрабатывается маркетинговая стратегия и тактика – это две ступени управления, без выполнения которых бизнес не будет приносить ожидаемого результата.

Стратегия управления маркетингом строится на выборе и рефлексивном отслеживании перспектив возможного поведения предприятий на рынке с учетом конкретных ценностных ориентаций. Рефлексивное поведение на рынке можно определить, опираясь на факторы внешней и внутренней среды (политических событий, поведения конкурентов, экономической ситуации, тенденции развития технологии и других), информация о которых позволяет скорректировать принимаемые стратегические решения по управлению маркетингом для эффективного достижения предполагаемых результатов в будущем.

Современная стратегия управления маркетингом состоит из разработки прогноза поведения фирмы (стратегической линии) и создания стратегического плана действий (рис. 1.3.1).



Рисунок 1.3.1 — Стратегия управления маркетингом

При основании тактики управления маркетингом необходимо учитывать конкретные приемы маркетинговой деятельности фирмы, предусматривающие выбор целевого сегмента рынка, продуманность комплексного маркетингового воздействия (товар, цена, продвижение, место), учет ценовых возможностей рынка, его денежной способности, определение бюджета маркетинга, реализацию маркетинговых мероприятий, контроль и координацию.

Стратегия управления маркетингом позволяет определить лишь контуры, цели поведения фирмы, ее миссию, тогда как тактика управления маркетингом преимущественно связана с системой операций и процедур маркетинга, осуществляемых в обозримом отрезке времени (рис. 1.3.2) [41, с. 27].

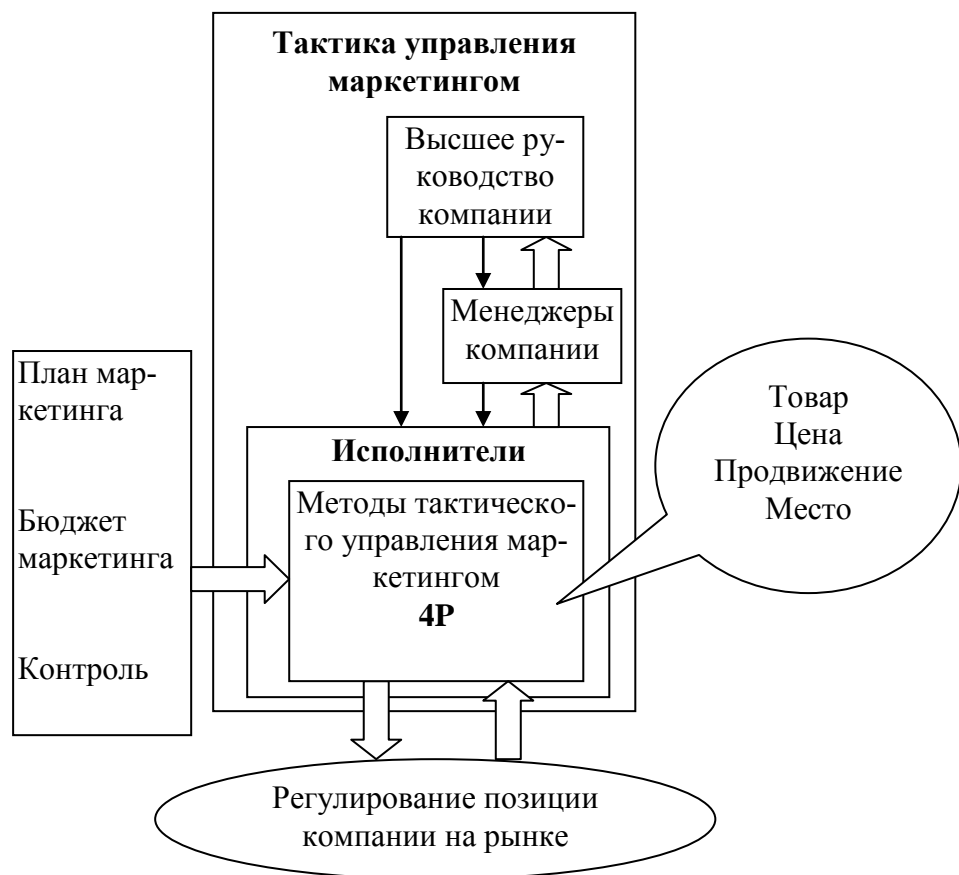


Рисунок 1.3.2 — Тактика управления маркетингом

Особое значение для современной службы маркетинга приобретает деление управляющей системы на уровни, каждый из которых максимально удовле-

творят индивидуальным требованиям, которые предъявляются при разработке стратегических и тактических планов. В соответствии с уровнем принимаемых маркетинговых решений различают (табл. 1.3.1):

- управление маркетингом на уровне высшего руководства;
- управление маркетингом на уровне среднего звена руководства.

Таблица 1.3.1 — Уровни управления маркетингом

Уровень руководства	Должности исполнителей	Виды принимаемых решений
Высший	<ul style="list-style-type: none"> • исполнительный директор • главный бухгалтер • вице-президент по маркетингу • прочие вице-президенты 	<ul style="list-style-type: none"> • выбор целевых рынков • выбор продуктовых стратегий • выбор целей по каждому продукту • стратегия распредел. ресурсов
Средний	<ul style="list-style-type: none"> • менеджеры по маркетингу • менеджеры по продукту • менеджеры по продажам • менеджеры по рекламе • менеджеры по продвижению товаров • менеджеры по обслуживанию клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • разработка продукта • цены • реклама • продвижение продукта • продажи и распределение • обслуживание клиентов

Деятельность высшего руководства направлена на развитие организации в долгосрочной перспективе (стратегическое планирование) относительно рынков и потребностей, которые организация будет стараться удовлетворить, а также продуктов, которые будут произведены. Высшее звено руководства решает основополагающие вопросы предприятия: в каких областях бизнеса работать и как распределить ресурсы между этими отраслями. Управляющее звено среднего уровня фокусируется на тактических вопросах: определении потребностей клиента и ориентации продукта фирмы, обеспечивает усилия по продвижению продукта и другие действия по удовлетворению потребительских потребностей. Менеджмент среднего уровня формирует программы, ориентированные на активные действия: рекламные кампании, стимулирование сбыта, ценовая политика, программы развития продукта и деятельность торгового персонала, направленная на покупателя.

Деятельность высшего руководства и менеджеров среднего уровня в процессе управления маркетингом предприятия, хоть и концентрируются на различных решениях, но все же зависит и влияет друг на друга. Менеджеры среднего уровня управления обеспечивают высшее руководство данными относительно продаж и тенденций прибыли, а также о возможностях и угрозах, существующих на рынке. Эта информация необходима для принятия эффективных стратегических решений, в то время как решения, принятые высшим руководством, существенно влияют на сложность задач, возникающих перед менеджерами среднего уровня.

Одной из особенностей управления маркетингом в современных условиях является также наличие рискованной ситуации как обязательной составляющей, которая требует оценки, определения путей ее преодоления, моделирования защитных полей страхования от риска. И именно здесь служба маркетинга должна выстраивать программу предпочтений и прогнозного поведения, балансируя между границами допустимого риска и прибыльностью.

Подводя итоги, необходимо отметить, что создание и совершенствование службы маркетинга на предприятии – это широкий комплекс мер стратегического и тактического характера, направленный на эффективное осуществление рыночного поведения предприятия, на достижение его основной цели – обеспечения устойчивого и всестороннего успеха у потребителей товаров и услуг этого предприятия, при нормальной доходности и прибыльности его основной деятельности.

Совершенствование деятельности службы маркетинга на предприятии является необходимым шагом для любого хозяйствующего субъекта рыночной экономики, который планирует оставаться конкурентоспособным и развиваться в рамках выбранного направления коммерческой деятельности.

Теперь, когда мы проанализировали сущность и значение службы маркетинга на предприятии, перейдем к практическому анализу маркетинговой деятельности конкретного предприятия на примере ЗАО «КФ «Славянка».

Глава 2 Совершенствование работы маркетинговой службы ЗАО «КФ «Славянка»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

Группа компаний «Славянка» является одним из крупнейших российских холдингов, который объединяет 4 исторически значимых предприятия кондитерской отрасли: Кондитерская фабрика «Славянка», «Фабрика им. Н.К. Крупской», Кондитерская фабрика «Волжанка», Кондитерская фабрика «Конфи». Помимо них свое место в структуре компании занимают современная фабрика по переработке какао-бобов, завод по производству упаковки, Механический завод с литейным цехом и машиностроительным производством, а также спортивно-развлекательный комплекс – База отдыха «Славянка».

Кондитерская фабрика «Славянка» образована в 1932 на базе старейшего в Старом Осколе предприятия – Кондитерской фабрики имени «1 Мая», история которой началась в 70 -е годы 18 века. Становление и развитие компании, а также востребованность продукции на рынке стали основными причинами возникновения вопроса о значительном увеличении производственной мощности, решение которого привело к образованию новой производственной площадки на ул. 1-й Конной Армии,65.

На сегодняшний день КФ «Славянка» представляет собой несколько современных производственных комплексов, оснащенных новейшим высокотехнологичным оборудованием от ведущих европейских производителей.

В начале 2015 года холдинг расширился с приобретением 4-х новых производственных площадок в Екатеринбурге, Ульяновске и Ленинградской области. В сделку также включено приобретение брендов «Фабрика имени Крупской», «Волжанка», «Пекарь», «Слад&Ко», «Конфи» и всех сопутствующих торговых марок.

Ассортимент компании представлен более чем 250 наименованиями: вафельные конфеты торговой марки «Чудо»; торговой марки «Птичья сладость»; торговой марки «Детский сувенир»; жевательный мармелад; не имеющие аналогов конфеты на основе нуги, мягкой карамели и нежнейшей помады с различными добавками; плиточный шоколад; шоколадные батончики; желейные конфеты; пралиновые конфеты; грильяж; наборы конфет; карамель; печенье; вафли, вафельные торты; мармелад; зефир; драже. Основными брендами фабрики являются: «Золотой Степ», «Лёвушка», «Маленькое чудо», «Обыкновенное чудо», «Детский сувенир» и т.д.

Вся продукция КФ «Славянка» изготавливается без применения генномодифицированных организмов, что ежегодно подтверждается декларациями об изготовлении продукции без применения ГМО. Качество и безопасность продукции обеспечивается интегрированной системой менеджмента, соответствующей требованиям международных стандартов ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005 (ХАССП) [37].

На протяжении всего времени КФ «Славянка» остается одним из ведущих предприятий отрасли. Опираясь на опыт предыдущих лет, на фабрике выстроена четкая и отлаженная схема работы с покупателями, согласно которой персонал оперативно реагирует на сложившуюся ситуацию в кондитерском рынке и учитывает все пожелания и предложения.

Организована программа выпуска кондитерских изделий под торговыми марками заказчиков. На сегодняшний день это одно из наиболее перспективных направлений производства кондитерских изделий – ведь каждая торговая сеть хочет иметь «свое лицо». КФ «Славянка» имеет опыт в этом роде деятельности, в том числе с международными транснациональными корпорациями и готова к сотрудничеству в этой сфере.

Для выявления динамики прибыли на основании отчета о финансовых результатах предприятия проанализирована динамика финансовых результатов ЗАО «КФ «Славянка» за 2013-2015 годы – таблица 2.1.1.

Таблица 2.1.1 — Динамика финансовых результатов за 2013-2015 г.г.

Наименование показателей	2013г.	2014г.	2015г.	Откл.(+,-) 2014/2013	Откл.(+,-) 2015/2014	% 2014г./2013г.	% 2015г./2014г.
Выручка ,тыс.руб.	179901	198954	227489	19053	28535	110,6	114,3
Себестоимость услуг,тыс.руб.	161001	177913	201251	16912	23238	110,5	113,1
Валовая прибыль,тыс.руб.	18900	21041	26338	2141	5297	111,3	125,2
Коммерческие расходы,тыс.руб.	7441	7570	7800	129	230	101,7	103,0
Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб.	11459	13471	18538	2013	5067	117,6	137,6
Прочие доходы ,тыс.руб.	118	121	132	3	11	102,5	109,1
Прочие расходы и проценты к уплате ,тыс.руб.	846	812	930	-34	118	96,0	114,5
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	10731	12780	17740	2049	4960	119,1	138,8
Налог на прибыль и иные платежи	2146	2556	3548	410	992	119,1	138,8
Чистая прибыль (убыток),тыс.руб.	8585	10224	14192	1639	3968	119,1	138,8

Как видно из приведенных данных, за 2014 год в сравнении с 2013 годом прирост выручки составил 10,6%, себестоимости – 10,5%; прирост валовой прибыли составил 11,3%. Это связано с тем, что КФ «Славянка» занимает одну из лидирующих позиций на рынке и пользуется спросом среди потребителей.

За 2015 год прирост выручки – 14,3%, себестоимости – 13,1%; валовая прибыль возросла на 25,2%. Рост выручки от реализации услуг обусловлен увеличением объемов услуг и незначительным повышением цен на услуги.

Коммерческие расходы в 2014 году увеличились в сравнении с 2013 годом на 1,7% или 129 тыс.руб., в 2015 году прирост коммерческих расходов составил 230 тыс.руб.(или 3,0%), что связано с расширением рекламной деятельности предприятия.

В 2014 году в сравнении с 2013 годом наблюдается рост прибыли от продаж – на 2013 тыс. руб., в 2015 году – на 5067 тыс. руб. Данные анализа показывают рост доходов от прочей деятельности в 2014 году в сравнении с 2013 годом и в 2015 году в сравнении с 2014 годом. Прочие расходы и проценты к уплате в 2014 году снизились, а в 2015 году незначительно возросли.

Чистая прибыль в 2014 году в сравнении с 2013 годом увеличилась на 1639 тыс. руб. или 19,1%, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом – на 3968 тыс. руб. или 38,8%, что показывает повышение конечной эффективности деятельности предприятия к 2015 году.

Приведенные данные таблицы 2.1.1 показывают, что у предприятия наблюдается ежегодный прирост прибыли, что говорит о прибыльной деятельности компании и оценивается положительно.

2.2 Анализ рынка и маркетинговой деятельности предприятия

Проведем анализ маркетинговой среды ЗАО «КФ «Славянка».

Наиболее популярными видами кондитерских изделий на рынке являются конфеты. Более 50% объема кондитерского рынка приходится на сегменты конфет, печенья, шоколада и шоколадных изделий. Группы кондитерских изделий определены стандартами ГОСТ и в настоящий период представлены областью сахаристых и мучных кондитерских изделий.

Изделия кондитерские сахаристые содержат такие группы: шоколад, какао и полуфабрикаты на основе сахара и/или его заменителей (шоколад, какао-продукты, мармеладно-пастильные изделия, карамель, конфеты, ирис, драже, халва и восточные сладости) и изделия кондитерские мучные, включая выпеченные полуфабрикаты (печенье, пряники, галеты, крекеры, вафли, торты, пирожные, кексы, рулеты).

Уровень потребления кондитерских изделий в России приближается к максимальному. Главными факторами, влияющими на выпуск данной продукции предприятиями в России, являются постепенное насыщение рынка продук-

цией из сахара. Последние 10 лет производство шоколада и кондитерских изделий в России демонстрирует стабильный рост. По итогам 2014 г. объем производства данного вида продукции вырос почти на 1% и составил 1 730 тыс. т.

В производстве шоколада и сахаристых кондитерских изделий прослеживается сезонность: резкий спад в начале года (январь) и снижение объема производства к лету. Самые высокие показатели производства приходятся на конец осени. Разница между максимальным и минимальным показателями в 2014 г. составила 71,4 тыс. т. (или 64,8%).

На сезонность производства шоколадных изделий значительное влияние оказывает потребительский спрос: цикл изготовления шоколада должен соответствовать сезонному потреблению данной продукции. Чаще всего шоколадная продукция покупается в преддверье праздников, в том числе как дополнение к подарку. Таким образом, наибольший спрос на шоколадные изделия приходится на декабрь, январь и март.

В структуре производства кондитерских изделий можно выделить несколько подгрупп, самой многочисленной из которых является шоколад и изделия, содержащие какао, в упакованном виде. Данная подгруппа включает в себя такие изделия, как шоколадные плитки и батончики с начинкой, добавками и без них, шоколадные конфеты с алкоголем, прочие шоколадные конфеты, различные шоколадные фигуры с начинкой, пасты на основе какао и другие изделия. По оценочным данным, доля данной группы в 2014 г. составляла 58,6% в натуральном выражении, что эквивалентно 1 013 тыс. т. готовой продукции.

Вторая по объему группа в структуре российского производства сахаристых кондитерских изделий – кондитерские изделия сахаристые, не содержащие какао. Сюда входят белый шоколад, зефир, пастила, халва, карамель (в т. ч. и с шоколадной начинкой), ирис, драже, лукум, марципан, засахаренные сладости и прочие сахаристые кондитерские изделия, не содержащие какао. По оценочным данным, доля данной группы в 2014 г. составляла 30,8%. В натуральном выражении было произведено 533 тыс. т. продукции данного вида.

Шоколада и продуктов пищевых, содержащих какао (кроме подслащенного какао-порошка), в неупакованном виде или в первичной упаковке массой более 2-х кг, по данным оценки, в 2014 г. года было произведено почти 143 тыс. т. Доля этой группы в общей структуре производства шоколада и сахаристых кондитерских изделий составляет 8,3% [52, с.19].

На долю прочих приходится 2,4% от общего объема производства шоколада и сахаристых кондитерских изделий (рис. 2.2.1) [44].

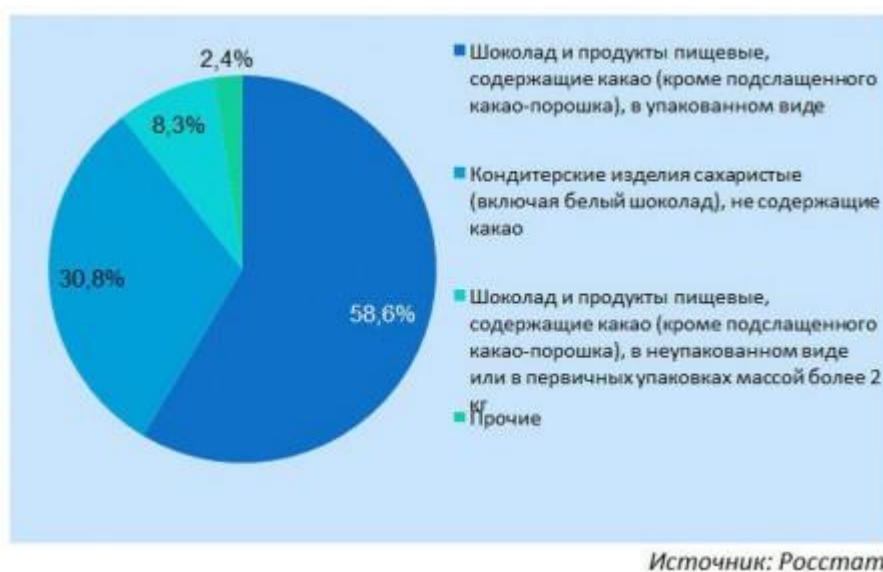


Рисунок 2.2.1 — Структура производства сахаристых кондитерских изделий в 2014 г., %

Безусловным лидером по производству шоколада является Центральный федеральный округ. Здесь производится почти 56% российского шоколада и сахаристых изделий. Второе место с долей 18% занимает Приволжский федеральный округ, где в 2014 г. было произведено почти 314 тыс. т. продукции данного вида. На третьем месте находится Северо-Западный федеральный округ с долей 8%. На остальные федеральные округа приходится чуть меньше 15% российского производства шоколада и сахаристых кондитерских изделий.

Среди регионов лидерами по производству шоколада и сахаристых кондитерских изделий являются Москва и Московская область, а также Липецкая, Белгородская, Владимирская и Ростовская области. На долю данных регионов

приходится больше половины всего произведенного в России шоколада и сахаристых изделий.

Еще одним крупным сегментом кондитерских изделий является группа сладкого печенья. По оценочным данным, объем производства сладкого печенья в 2014 г. увеличился на 6,8%, достигнув 627,2 тыс. т. Больше 73% российского объема производства сладкого печенья приходится на три федеральных округа: Приволжский, Центральный и Сибирский. В региональной структуре производства сладкого печенья наибольшая доля приходится на Кировскую (7,3%), Челябинскую (6,2%), Кемеровскую (5,9%) и Пензенскую (5,5%) области.

В производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий в 2014 г. было инвестировано больше 15,2 млрд. руб. Это почти в 2 раза больше, чем годом ранее. В целом за последние 8 лет инвестиции в основной капитал увеличились почти на 105%. В структуре инвестиций в основной капитал по источникам вложений преобладают собственные средства, по данным за 2014 г., их доля по России составила 66,3%. Доля кредитов банков составила 3,4%.

В географической структуре инвестирования по регионам преобладает доля Воронежской области – 25,6%. На втором месте – Москва с долей 14,9%, на третьем – Владимирская область (7,1%). Также по объемам инвестиций в производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий по итогам 2014 г. можно выделить Московскую, Ульяновскую и Курскую области, обладающие долями 6,5%, 6,3% и 6,1% соответственно [61, с.25].

В производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий в Воронежской области в 2014 г. было вложено почти 3,9 млрд. руб., что почти в 70 раз больше, чем в 2013 г. Рост инвестиций связан, в частности, с открытием в регионе новой кондитерской фабрики группы компаний «Кондитерский дом "Восток"».

Значительный рост инвестиций в 2014 г. отмечался также в Курской области (увеличение в 41 раз, в том числе на расширение производства кондитер-

ской фабрики компании ЗАО «КОНТИ-РУС» в г. Курске). В Москве объем инвестиций вырос на 37,1%, составив по итогам 2014 г. 2,3 млрд. руб.

Выручка от продажи произведенного шоколада и сахаристых кондитерских изделий в 2014 г. выросла на 9,9%, составив больше 334 млрд. руб. Компаниями-лидерами по вырученному от производства шоколада и сахаристых кондитерских изделий средств являются ООО «НЕСТЛЕ РОССИЯ», ООО «МАРС», ООО «МОН ДЕЛИС РУСЬ» (бывшая «КРАФТ ФУДС РУС»). В десятку крупнейших производителей шоколада и сахаристых кондитерских изделий по объему выручки входят также ЗАО «ФЕРРЕРО РУССИЯ», ООО «РИГЛИ», ООО «РОШЕН», ОАО «МКФ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ», ОАО «РОТ ФРОНТ», ОАО КОНДИТЕРСКИЙ КОНЦЕРН БАБАЕВСКИЙ», ОАО «ОРКЛА БРЕНДС РОССИЯ» [62, с.11].

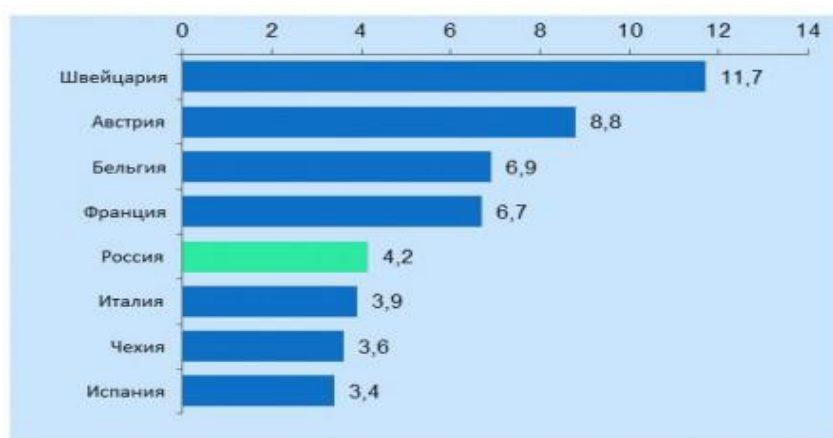
Шоколад и шоколадные изделия, изготавливаемые в России, более чем на половину состоят из импортных ингредиентов, стоимость которых за 2014 г. выросла в 2 раза. Главным образом это произошло из-за обесценивания национальной валюты и введенного в августе 2014 г. эмбарго, под которое попали такие компоненты, как орехи и изюм, поставляемые в основном из стран Евросоюза и США. Кроме того, выросли внутренние цены на молочную продукцию и сахар.

Данные факторы привели к тому, что в октябре 2014 г. цена производителей на шоколад и шоколадные изделия достигла рекордного за последние годы показателя в 488 тыс. руб. за тонну, увеличившись по отношению к октябрю 2013 г. более чем в 2 раза.

Потребительские цены на шоколад в среднем по России также неуклонно растут. Если в 2009 г. средняя цена на шоколад не превышала 370 руб. за 1 кг, то на конец 2014 г. она составила 545 руб. за 1 кг. Особенно активный рост потребительских цен на шоколад отмечался с конца 2014 г. Если до этого среднемесячный темп роста цен отмечался на уровне 0,4-1,2%, то первые месяцы 2015 г. он составил в среднем 3,8%. За 6 месяцев 2015 г. потребительские цены на данный вид продукции выросли на 21%.

Рост цен и снижение покупательской способности привели к смещению спроса в сторону эконом-сегмента и снижению потребления шоколада, конфет и другой кондитерской продукции с использованием какао на 4,8%. Среднедушевое потребление шоколада в России снизилось с 4,36 кг на человека в 2013 г. до 4,15 кг в 2014 г.

Для сравнения: потребление шоколада в Швейцарии в 2014 г. составило 11,7 кг на душу населения в год, в Германии — 12,2 кг. Ещё в первую десятку по потреблению шоколада входят Норвегия, Великобритания, Ирландия, Австрия, Дания, Финляндия, Бельгия, Франция (рис. 2.2.2) [46].



Источник: CAO BISCO

Рисунок 2.2.2 — Потребление шоколада и шоколадных изделий по странам в 2014 г, кг/чел. в год

В 2015 г. вследствие кризисных явлений в стране впервые за последние годы ожидается сокращение производства и снижение спроса на шоколад и сахаристые кондитерские изделия. Прогнозируется, что по итогам года в России данного вида продукции будет произведено на 2 – 4% меньше, чем в 2014 г. Наибольший спад предполагается в группе шоколада и изделий, содержащих какао, в упакованном виде (в том числе конфет, содержащих алкоголь).

Проведем PEST-анализ ЗАО «КФ «Славянка», который позволит выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на деятельность компании (приложение А).

Сложившаяся внешняя среда в конце 2015 г. для компании ЗАО «КФ «Славянка» в целом положительна — взвешенная оценка составляет + 50.

Оценка перспектив развития рынка представлена в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 — Перспективы развития рынка компании ЗАО «КФ «Славянка»

Характеристика	Значение
1. Потенциальный размер отраслевого рынка и прогнозы относительно его роста	В ближайшем будущем рынок будет расти.
2. Условия конкуренции в отрасли, способствующие повышению или падению дохода организации	В настоящий момент наблюдается высокий уровень конкуренции в отрасли. Усиливается влияние на отрасль новых игроков, которые в будущем могут значительно повлиять на доходность существующих игроков и лидеров рынка.
3. Благоприятный или неблагоприятный характер отраслевого влияния на движущие силы	Отрасль благоприятно влияет на движущие силы.
4. Потенциальная возможность для входа или выхода на рынок крупных или возможно опасных компаний	Возможно появление крупных игроков на рынке.
6. Устойчивость и надежность спроса	Спрос не устойчив.
7. Степень риска и неопределенности в отрасли в будущем	Данная отрасль сопряжена с высокой степенью риска.

Модель пяти сил конкуренции Портера для ЗАО «КФ «Славянка» выглядит как приведенная на рис. 2.2.3.

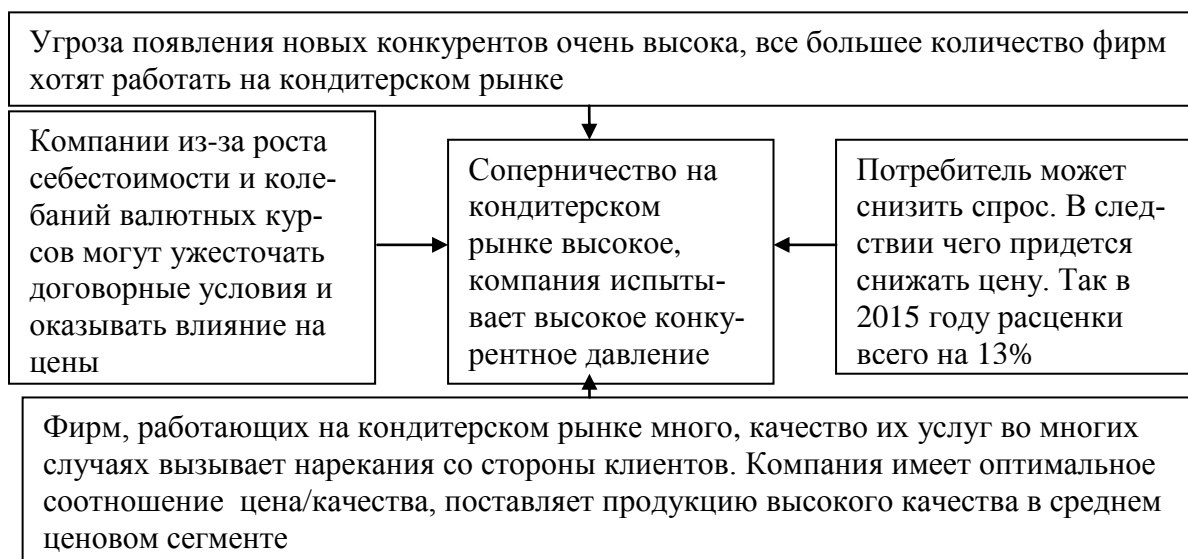


Рисунок 2.2.3 — Модель пяти сил конкуренции Портера для ЗАО «КФ «Славянка»

Со временем рынок будет расти и насыщаться до тех пор, пока это возможно, что характеризует маркетинговую среду как положительную.

Усиление конкурентной борьбы на рынке и появление новых фирм-конкурентов также имеют большое влияние. Это достаточно важные факторы, влияющие на стратегию развития ЗАО «КФ «Славянка».

Таким образом, развитие маркетинговой деятельности для ЗАО «КФ «Славянка» станет более значимым для устойчивого развития.

Проведем SWOT- анализ ЗАО «КФ «Славянка» (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2 — SWOT-матрица ЗАО «КФ «Славянка»

Strengths / сильные стороны	Weaknesses / слабые стороны
<p>Известный бренд, использование технологий CRM в части управления взаимоотношениями с клиентами</p> <p>Наличие технологических преимуществ гибкого подхода.</p> <p>Обеспечение вариативности ассортимента: 1) базовая /стационарная/ уникальный, 2) профильные СМР.</p> <p>Наличие системы внутреннего контроля качества кондитерских изделий.</p> <p>Гибкая ценовая политика.</p> <p>Клиентоориентированность (во всех сегментах).</p>	<p>Отсутствие бизнес-процессов по системе just-in-time.</p> <p>Отсутствие диверсификации ключевых направлений развития бизнеса.</p> <p>Отсутствие системы мониторинга рынков</p>
Opportunities / возможности	Threats / угрозы
<p>Введение новых видов продукции</p> <p>Разработка и утверждение вариативных предложений под тенденции рынка.</p> <p>Внедрение программы лояльности для существующих клиентов: 1) privilege-card, 2) выделение постоянной квоты.</p> <p>Диверсификация ключевых бизнес- направлений.</p>	<p>Нестабильность экономическая ситуации в регионе/ отток традиционной клиентской базы.</p> <p>Концентрация ключевых бизнес-направлений.</p> <p>Деятельность крупных игроков рынка.</p>

Проведем ABC анализ портфеля ЗАО «КФ «Славянка»: основной доход ЗАО «КФ «Славянка» (89,5%) в 2015 г. принесли плиточный шоколад, шоколад в коробках (16,4%), около 10% выручки составляет сегмент десертов и печенья.

Проанализируем товарную единицу ЗАО «КФ «Славянка» – плиточный шоколад по модели Котлера (рис. 2.2.4) [25, с 210] с точки зрения следующих критериев:



Рисунок 2.2.4 — Многоуровневая модель анализа единицы товара ЗАО «КФ «Славянка»

По модели Котлера единица товара ЗАО «КФ «Славянка» характеризуется следующим положением:

- 1) Товар ЗАО «КФ «Славянка» по замыслу: плиточный шоколад предназначен для употребления населением.
- 2) Товар ЗАО «КФ «Славянка» в реальном исполнении: свойства: качество соответствует стандартам кондитерской отрасли; внешнее оформление: красивая упаковка шоколада; товарная марка: товарная марка «Славянка»; упаковка: есть.
- 3) Товар ЗАО «КФ «Славянка» с подкреплением: гарантии: гарантируется безопасный состав продуктов.

Таким образом, товар ЗАО «КФ «Славянка» обладает широким набором характеристик, обеспечивающих его востребованность у потребителей и его конкурентоспособность на рынке. Следовательно, ЗАО «КФ «Славянка» обладает потенциалом для дальнейшего рыночного развития, но следует эффективно применять инструменты ценовой политики. Цена является одним из основных факторов деятельности «ЗАО «КФ «Славянка».

Далее проведем оценку ЗАО «КФ «Славянка» на основе матрицы Ансофа (см. табл. 2.2.3).

Таблица 2.2.3 — Матрица Ансоффа ЗАО «КФ «Славянка»

	Существующий продукт: кондитерские изделия	Новые продукты: мороженое
Существующий рынок: РФ	Стратегия проникновения	Стратегия развития
Новый рынок: Европа	Стратегия расширения	Стратегия диверсификации

Результаты оценки для ЗАО «КФ «Славянка» представлены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 — Оценка ЗАО «КФ «Славянка»

Вариант стратегии по Ансоффу	Оценка по ЗАО «КФ «Славянка»	Характеристика
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у ЗАО «КФ «Славянка». Несмотря на ограниченные возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать свое присутствие на существующих рынках России, увеличивать предлагаемые работы и услуги и увеличивать покрытие территории Европы
Стратегия расширения	Предпочтительна	Выход на новый рынок СМР - отличный источник роста для ЗАО «КФ «Славянка». Компания обладает всеми ресурсами и возможностями к его реализации
Стратегия развития	Вероятна	ЗАО «КФ «Славянка» обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента деятельности и ввода нового ассортимента
Стратегия диверсификации	Не возможна	У ЗАО «КФ «Славянка» есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать деятельность ЗАО «КФ «Славянка» пока не рекомендуется.

Далее проведем анализ по матрице MacKinsey.

Выделим в товарном портфеле ЗАО «КФ «Славянка» следующие позиции, на которые делятся следующие группы, по которым будет проведен анализ:

- группа А: шоколад;
- группа В: печенье;
- группа С: вафли.

Привлекательность сегмента для бизнеса – один из ключевых параметров данной матрицы.

Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие товара на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте. Критерии привлекательности рынка включают в себя оценку внутри рыночных факторов, оценку спроса и тенденции развития рынка.

В таблице 2.2.5 приведена оценка показателя «Привлекательность рынка».

Таблица 2.2.5 — Оценка показателя «Привлекательность рынка» для товарного портфеля ЗАО «КФ «Славянка»

Факторы привлекательности рынка	Оценка привлекательности										Вес	Взвешенное значение		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	B	C
1. Емкость рынка			●		●			●			0,15	0,45	0,75	1,20
2. Рост рынка	●					●			●		0,10	0,10	0,60	0,90
3. Прибыльность рынка				●				●			0,20	0,80	0,60	1,60
4. Ритмичность продаж	●		●							●	0,05	0,05	0,40	0,50
5. Острота конкуренции			●	●		●					0,20	0,80	1,20	0,60
6. Барьеры входа				●	●				●		0,20	0,80	1,00	1,80
7. Влияние поставщиков				●		●		●			0,05	0,30	0,40	0,20
8. Влияние покупателей		●			●					●	0,05	0,10	0,25	0,50
Итого											1,00	3,40	5,20	7,30

В таблице 2.2.6 приведена оценка показателя «Конкурентная позиция».

Стандартные маркетинговые стратегии деятельности:

- 4, 7, 8 – стратегия инноваций в товар – для группы А;
- 1, 5, 9 – селективная стратегия развития - для группы С;
- 2, 3, 6 – стратегия роста и инвестирования – для группы В.

Таблица 2.2.6 — Оценка показателя «Конкурентная позиция» для товарного портфеля ЗАО КФ «Славянка»

Факторы конкурентной позиции	Оценка конкурентной позиции										Вес	Взвешенное значение		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	B	C
1. Снабжение				•	•	•					0,10	0,40	0,50	0,60
2. Производство		•				•	•				0,15	0,30	1,05	0,90
3. Маркетинг и сбыт			•			•		•			0,15	0,45	0,90	1,20
4. Сервисные услуги		•			•			•			0,10	0,20	0,50	0,80
5. НИОКР	•				•		•				0,10	0,10	0,50	0,70
6. Персонал			•		•	•		•			0,15	0,45	0,90	1,20
7. Финансы		•		•	•	•					0,15	0,75	0,30	1,05
8. Эффективность менеджмента		•			•		•				0,05	0,10	0,35	0,25
9. Имидж и качество	•					•				•	0,05	0,05	0,30	0,40
Итого											1	2,80	5,30	7,10

Графически данные по оценке «Привлекательности рынка» и «Конкурентной позиции» товарного портфеля ЗАО КФ «Славянка» представлены на рис. 2.2.5.

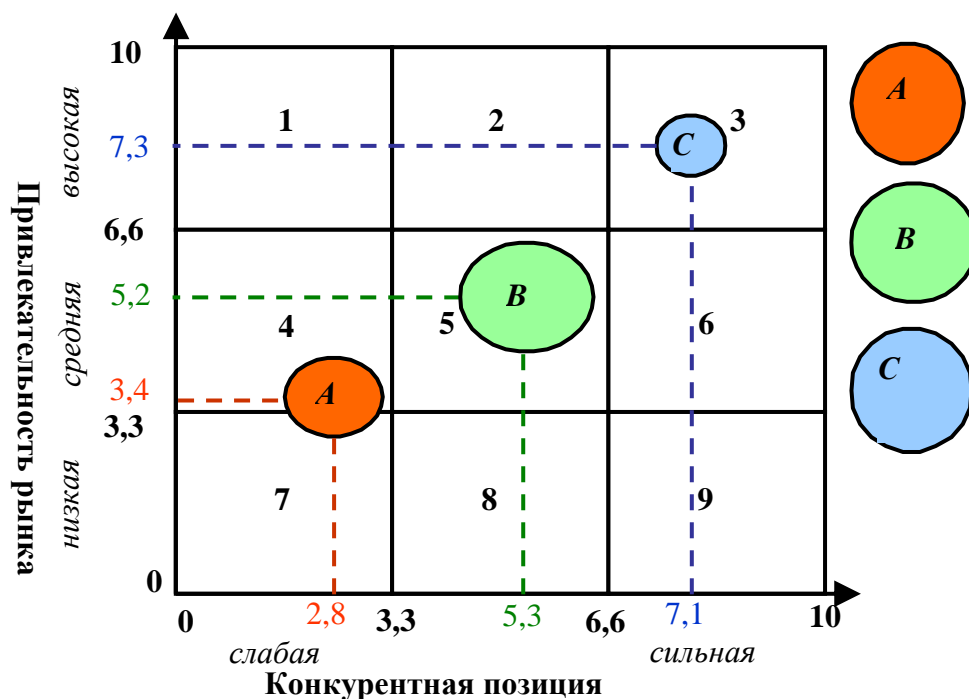


Рисунок 2.2.5 — Матрицы MacKinsey для портфеля ЗАО «КФ «Славянка»

Проведенный анализ портфеля ЗАО «КФ «Славянка» показал: в портфеле ЗАО «КФ «Славянка» слабо представлены продукты, ориентированные на перспективу коммерциализации потенциала. Основную долю занимали традиционные товары ЗАО «КФ «Славянка» из группы А, но ценовая конкуренция на данном сегменте усиливается. У руководства ЗАО «КФ «Славянка» нет однозначных приоритетов продуктовой политики в современных условиях. Не используется возможности рынка в отношении расширения технологий и видов работ. Ряд продуктов ЗАО «КФ «Славянка» не имел явного позиционирования: то ли это самостоятельный, то ли сопутствующий продукт.

Для исследования маркетинговой среды был проведен маркетинговый опрос клиентов ЗАО «КФ «Славянка» с выборкой в 50 респондентов (приложение Б). Основные результаты исследования:

Генеральная выборка – 50 клиентов ЗАО «КФ «Славянка», из них: 40 респондентов – мужчины, 10 респондентов – женщины; 10 респондентов в возрасте 46-55 лет, 30 респондентов в возрасте 31-45 лет, 10 респондентов в возрасте до 30 лет; 35 респондентов в рамках уточнения условий СМР, 15 респондентов в рамках согласование проекта и сметы СМР; все 50 респондентов отнесли себя к среднему уровню доходов; 41 респондентов жители города, 9 респондентов жители деревень.

Большинство (42 респондента) покупают продукцию ЗАО «КФ «Славянка» не первый раз, что говорит о качестве продукции ЗАО «КФ «Славянка» (см. рисунок 2.2.6).

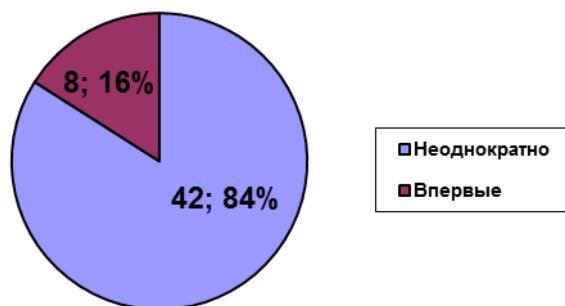


Рисунок 2.2.6 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Часто ли Вы покупаете продукцию ЗАО «КФ «Славянка?»»

При этом только 20 респондентов считают удовлетворенными свои потребности в полном объеме, а 30 респондентов – частично (см. рис. 2.2.7).

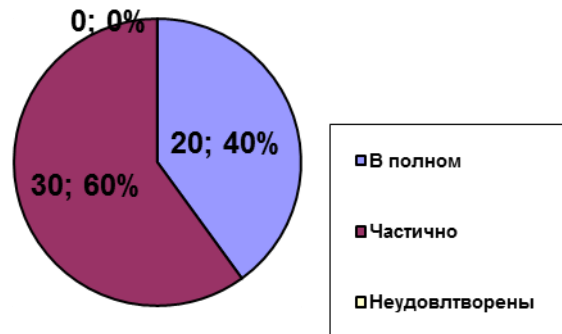


Рисунок 2.2.7 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы, что ЗАО «КФ «Славянка» полностью удовлетворяет Ваши потребности?»

Эффективность формирования ценовой политики компании подтверждает оценка соотношения цена-вкус как оптимального 30 респондентами, 5 респондентов – затруднились ответить, а 15 респондентов считают, что ценовая политика может быть более совершенной (см. рис. 2.2.8).

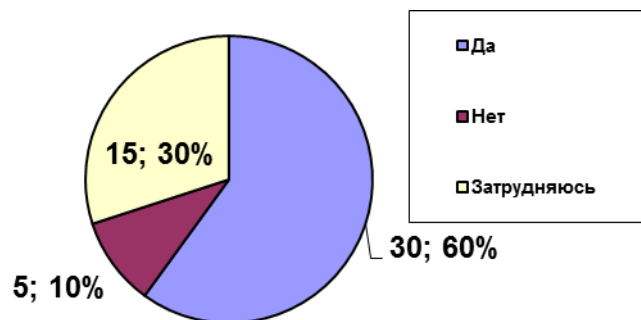


Рисунок 2.2.8 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Соотношение цена-вкус оптимально в ЗАО «КФ «Славянка?»

В качестве одного из направлений оптимизации ценовой политики 37 респондентов считают, что ведение бонусной программы предпочтительней, чем разовые скидки (см. рис. 2.2.9). Следует отметить, что данный выбор в основ-

ном сделали респонденты, уже неоднократно пользующиеся услугами ЗАО «КФ «Славянка».

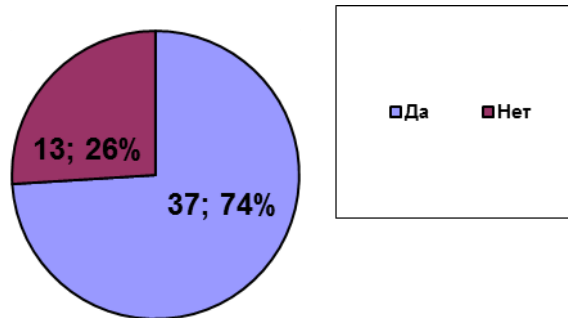


Рисунок 2.2.9 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы необходимым ЗАО «КФ «Славянка» ввести бонусные программы, а не разовые скидки на кондитерские продукты, ед.; %?»

Эффективность формирования ценовой политики компании подтверждает оценка соотношения цены компании и конкурентов: 35 респондентов оценивают ее лучше, чем у конкурентов (рис. 2.2.10).

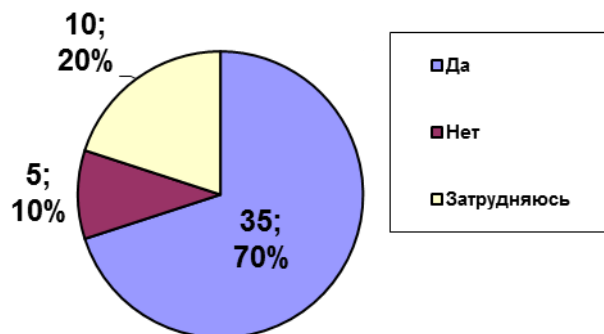


Рисунок 2.2.10 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы считаете, цена ЗАО «КФ «Славянка» выше или ниже чем у конкурентов?»

При этом, как видно из рисунка 2.2.11, основой выбора ЗАО «КФ «Славянка» для 40 респондентов была именно цена, 5 – сервис, и только 2 – реклама.

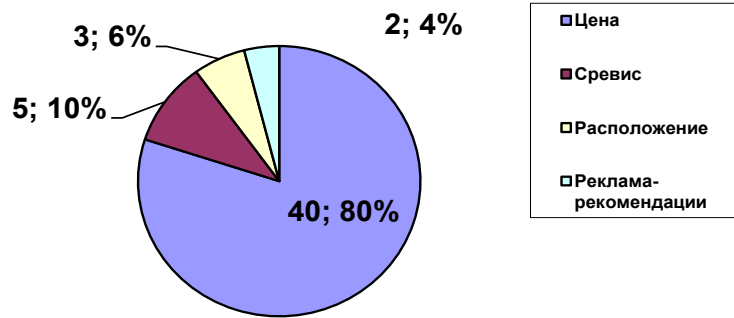


Рисунок 2.2.11 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Основной Вашего выбора было...»

Слабость использования современных маркетинговых коммуникаций ЗАО «КФ «Славянка» подтверждается ответом респондентов на вопрос о том, использует ли предприятие современные методы коммуникаций с клиентами (рис. 2.2.12).

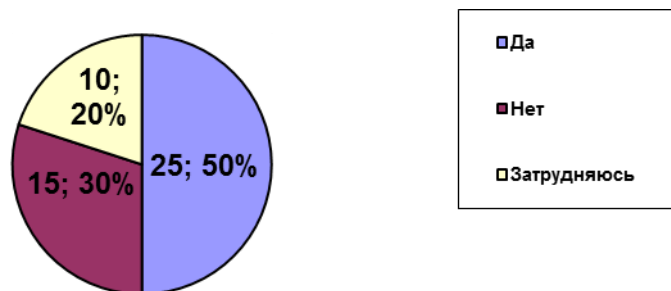


Рисунок 2.2.12 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы считаете, ЗАО «КФ «Славянка» использует современные методы коммуникаций с клиентами?»

При этом, большинство респондентов (35) считают, что продвижение собственного сайта и размещение на нем маркетинговой информации позволит выделиться компании из числа конкурентов (рис. 2.2.13).

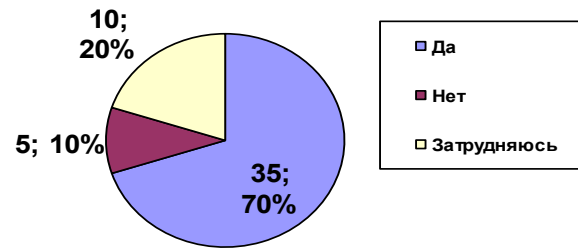


Рисунок 2.2.13 — Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы считаете, если ЗАО «КФ «Славянка» создаст свой сайт, это позволит компании выделиться среди конкурентов?»

Также 20 респондентов считают, что расширение товарной политики сформируют конкурентное преимущество компании на рынке (рис. 2.2.14).

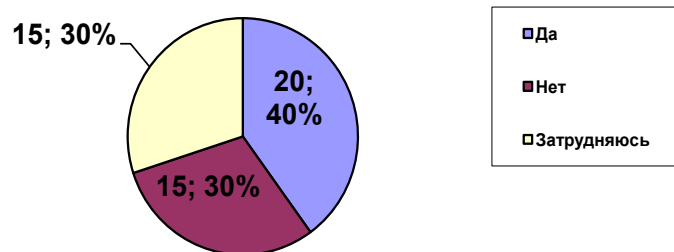


Рисунок 2.2.14— Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы считаете, если ЗАО «КФ «Славянка» расширит ассортимент кондитерской продукции, это позволит компании выделиться среди конкурентов?»

Таким образом, современная маркетинговая политика «ЗАО «КФ «Славянка», является эффективной, но, как показал опрос, существуют резервы для повышения эффективности за счет расширения ассортиментной и коммуникационной политики в рамках маркетинговой стратегии. Данный вывод подтверждают и маркетинговые стратегии успешных компаний.

2.3. Предложения по совершенствованию деятельности маркетинговой службы предприятия

Вектором развития ЗАО «КФ «Славянка» должна стать маркетинговая стратегия «Фокус на лидерство» на рынке. Стратегия ЗАО «КФ «Славянка» направлена на развитие позиций на рынке за счет инновации, что обеспечивается выполнением целей по удержанию доли в сегменте традиционных товаров, лидерство на сегментах дополнительных товаров на рынке, повышением гибкости ценовой политики и продвижения.

Предлагаемая маркетинговая стратегия развития ЗАО «КФ «Славянка» предполагает видоизменение конкуренции. Маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка» необходимо быть направленной на реализацию трех стратегических целей: оптимизация издержек развития ЗАО «КФ «Славянка», рост объемов продаж при развитии ЗАО «КФ «Славянка» за счет развития предложения, рост продаж за счет модернизации своей интернет-площадки (продвижение интернет портала виртуального представительства ЗАО «КФ «Славянка»).

Миссия ЗАО «КФ «Славянка»: обеспечение потребителей продукцией, соответствующей современным потребительским предпочтениям. Видение ЗАО «КФ «Славянка»: доверие со стороны клиентов, партнеров и государства. Стратегическая цель ЗАО «КФ «Славянка» стремится стать лидером на рынке за счет наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов в качественных кондитерских изделиях. Условно стратегическую цель ЗАО «КФ «Славянка» можно разделить на 3 уровня:

- 0 уровень: миссия и видение;
- 1 уровень: генеральная цель;
- 2 уровень: цели развития;
- 3 уровень: базовые цели.

Декомпозиция стратегической цели ЗАО «КФ «Славянка» представлена в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 — Декомпозиция стратегической цели ЗАО «КФ «Славянка»

0 уровень: миссия и видение	1 уровень-генеральная цель	2 уровень: цели развития	3 уровень: базовые цели
0. обеспечение потребителей товарами соответствующей современной потребительским предпочтений, на базе доверия со стороны клиентов, партнеров и государства.	1. Основной целью является глобальное лидерство на рынке в выбранных бизнес - направлениях.	2.1. Развитие товарного предложения на рынке	3.2.1.1 Повысить качество на рынке
			3.2.1.2. Обеспечить контроль качества на рынке
			3.2.1.3. Повысить качество сервиса
		2.2. Эффективный маркетинг на рынке	3.2.2.1. Расширить каналы товародвижения
			3.2.2.2 Повысить активность продвижения
		2.3. Эффективный менеджмент компании действующей на рынке	3.2.3.1. Внедрение современных технологий управления
			3.2.3.2. Развитие персонала
		2.4. Технологическое лидерство на рынке	3.2.4.1. Развитие технологического оборудования
			3.2.4.2. Обновление основных фондов
			3.2.4.3. Автоматизация процессов
3.2.4.4. Активизация технологических инноваций			

Предлагаемая маркетинговая стратегия «фокусировки на лидерстве» развития ЗАО «КФ «Славянка» должна включать следующие основные стратегические направления развития:

- Традиционные рынки сбыта компании: поддержка достигнутого уровня.
- Развитие инновационных форм развития ЗАО «КФ «Славянка»: IT-сервисы, развитие виртуального пространства, автоматизация основных бизнес-процессов позволят не только повысить продажи, но и сократить издержки. Так же это послужит маркетинговым целям продвижения ЗАО «КФ «Славянка» и увеличит охват потенциальных клиентов. Активное применение современных каналов продаж при развитии ЗАО «КФ «Славянка» повысит ее имидж на рынке.

- Активный интегрированный маркетинг по продвижению ЗАО «КФ «Славянка»: учет изменений потребительских предпочтений, активная реклама.
- Показатели эффективности маркетинговой деятельности ЗАО «КФ «Славянка» должны быть повышены за счет оптимизации нецелевых издержек компании.
- Развитие персонала ЗАО «КФ «Славянка»: повышение качества работы, повышение мотивированности с целью увеличения производства, обучение и повышение лояльности персонала позволит более эффективно реализовывать человеческий капитал.

Таким образом, маркетинговая стратегия развития ЗАО «КФ «Славянка» предполагает ориентацию на рост объемов, за счет перестройки коммуникационных, логистических и сетевых бизнес-процессов компании.

По сути, развитие ЗАО «КФ «Славянка» в рамках основных стратегических направлений будет заключаться в предложении на рынке новых ценностей, как для клиентов, так и для себя. И к тому же будет не только выделяться на фоне конкурентов, но и одновременно сможет снизить издержки, что в условиях «кризиса» является не маловажным фактором дальнейшего развития ЗАО «КФ «Славянка». Собственно, в этом и заключается смысл предлагаемой маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка».

Основные элементы маркетинговой стратегии «Фокус на лидерство» ЗАО «КФ «Славянка» представлены на рис. 2.3.1.

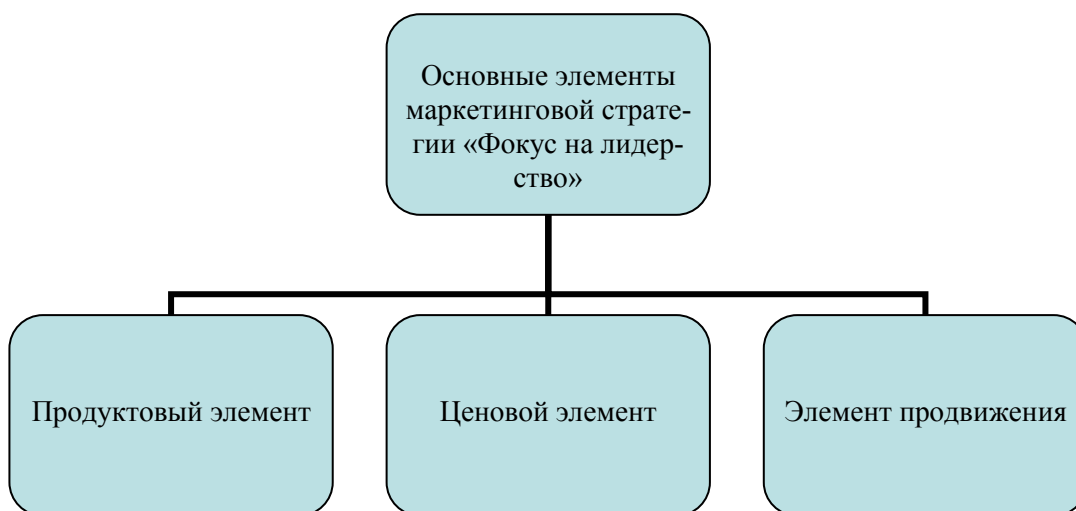


Рисунок 2.3.1 – Основные элементы маркетинговой стратегии «Фокус на лидерство» ЗАО КФ «Славянка»

Продуктовый элемент маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка» также является важным элементом. В рамках стратегии в портфеле ЗАО «КФ «Славянка» предлагается к реализации: оперативные меры, способные дать быстрые положительные результаты в условиях современных тенденций на рынке; меры долгосрочного характера, способные на системном уровне улучшить управление портфелем ЗАО «КФ «Славянка».

Оперативные меры изменения портфеля ЗАО «КФ «Славянка» включают в себя следующие: вывод из портфеля ЗАО «КФ «Славянка» низко рентабельных и бесперспективных товаров; переключением сотрудников ЗАО «КФ «Славянка», занятых в технологическом процессе выполнения работ и клиентского обслуживания на сегмент «звезда»; анализ и рассмотрения вопроса о дальнейшей судьбе товара в сегменте «трудные дети» – отказ или организация перевода его в другой сегмент; разработка и реализация маркетинговой стратегии и программы мероприятий для продвижения – «звезды» группы С портфеля ЗАО «КФ «Славянка», для перевода его в перспективе в сегмент «дойных коров».

Меры изменения портфеля ЗАО «КФ «Славянка» системного характера:

- в товарной линейке в товарный группе А следует вводить инновации и разработки новых товаров для повышения рыночного потенциала;

- создание и внедрение процедуры разработки новых товаров ЗАО «КФ «Славянка», позволяющей решить проблему со скоростью и качеством проектов вывода новой продукции на рынок в соответствии с требованиями потребителей;
- разработка ЗАО «КФ «Славянка» новых востребованных рынком товаров, а также возможной модификации старого товара из сегмента «собак»;
- организация полноценной работы подразделения, отвечающего за управление товарным портфелем в ЗАО «КФ «Славянка» методами развития персонала.

Новая продукция ЗАО «КФ «Славянка», выполненная с использованием указанной концепции формирования товарного портфеля, может обеспечить дополнительно около 6% рынка товаров портфеля группы «С» и ее аналогами и около 4% товаров группы «В». Это позволит увеличить объем продаж ЗАО «КФ «Славянка» по этим группа более чем на 30 %, при сохранении продаж другой востребованной продукции на сегодняшнем уровне.

В результате планируется улучшение рыночных позиций ЗАО «КФ «Славянка» на рынке (см. табл. 2.3.2).

Таблица 2.3.2 — Оценка рыночных позиции ЗАО «КФ «Славянка» после оптимизации товарного портфеля

Факторы конкурентной позиции	Оценка конкурентной позиции										Весомость	Взвешенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.Имидж компании				*							0,15	0,8
2.Финансовое положение					*						0,15	0,9
3.Техническое обеспечение							*				0,25	1,75
4.Квалификация персонала						*					0,20	1,65
5.Отношение к клиентам							*				0,05	0,9
6.Эффективность управления компанией								*			0,15	1,55
Итого:											1,00	7,55

Ценовой элемент маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка».

Ценовая стратегия ЗАО «КФ «Славянка» должна формироваться в зависимости от ЖЦ продукции (услуг) компании. При выпуске на рынок нового товара ЗАО «КФ «Славянка» рекомендуются для применения следующие ценовые стратегии:

- при появлении нового товара на рынке на него устанавливается максимальная цена для покупателей, готовых приобрести товар по такой цене;
- снижение цен предусматривается после снижения спроса для привлечения других покупателей и расширения зоны продаж;
- ЗАО «КФ «Славянка» следует устанавливать более низкую цену, чем у конкурентов с целью привлечения максимального числа покупателей и завоевания рынка на продукции Группы С;
- рекомендуемая цена учитывает психологию покупателя и устанавливается чуть ниже круглой суммы;
- на изделия высокого качества с уникальными свойствами устанавливаются высокие цены.

В отношении товаров ЗАО «КФ «Славянка», существующих длительное время на рынке, рекомендуются к применению следующие ценовые стратегии:

- когда цена устанавливается в зависимости от соотношения спроса/предложения и снижается в процессе снижения спроса.
- используется применительно к ценам, которые быстро реагируют на изменение спроса/предложения, если в короткий период имеются значительные колебания спроса/предложения.
- понижение цены на товар, который имеет доминирующее положение на рынке (доля рынка 70-80%), при этом за счет увеличения объемов выпуска снизить издержки производства.

Таким образом, стратегия ценообразования ЗАО «КФ «Славянка» станет важным элементом маркетинговой деятельности, во многом определяющей положения компании на рынке.

Элемент продвижения маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка». Основу системы продвижения составляет позиционирование бренда ЗАО «КФ «Славянка», что должно составить концентрированное выражение бизнес-идеи стратегии продвижения.

В таблице 2.3.2 разработан бренд-код ЗАО «КФ «Славянка» в рамках продвижения на рынке.

Позиционирование бренда ЗАО «КФ «Славянка» при продвижении состоит из трех блоков: «качество», «уникальность», «технологии».

Предлагается не смешивать при позиционировании бренда кондитерских изделий эти группы, а укреплять образ «кондитерского предприятия, интегрирующего традиции и современные технологии» в лице ЗАО «КФ «Славянка», добавив при продвижении идею «качества» и «уникальности» именно в отношении продукции под брендом «Славянка».

Стратегия продвижения должна формироваться на применении интегрированных маркетинговых коммуникаций компании. Схема распределения методов продвижения в рамках маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка» представлена в приложении В.

В качестве модели выберем модель пульсирующей рекламной кампании продвижения в рамках маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка» (см. рис. 2.3.2).

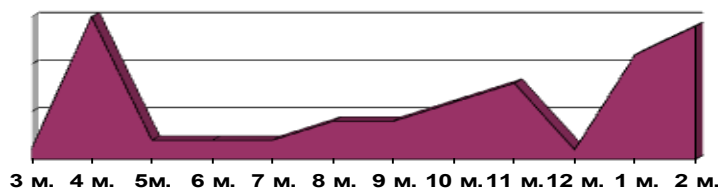


Рисунок 2.3.2 — Схема модели реализации рекламной кампании продвижения в рамках маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка» на 2016-2017 г.г.

В таблице 2.3.3 представлен медиаплан реализации рекламной кампании продвижения в рамках маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка» на 2016 г.

Таблица 2.3.3 — График медиаплана реализации рекламной кампании продвижения в рамках маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка» на 2016-2017 г. г.

Мероприятия	Период выполнения (месяцы 2016 -2017 гг.)												
	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	
Выпуск брендированной продукции и сувениров		☀								☀			☀
Интернет	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀
Наружная реклама		☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀
Рекламные материалы на сайте		☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀
SEO в соцсетях	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀	☀
Рассылка		☀		☀		☀		☀		☀			
Акции			☀			☀			☀				☀

Для того, чтобы компания ЗАО «КФ «Славянка» на рынке могла достигнуть запланированных объемов продаж, необходимо внедрять инновационные методы продвижения. Главная цель проведения рекламной кампании – расширение спроса. Конечная цель проведения рекламной кампании, выраженная количественно – это увеличение выручки за счет активизации продаж, обусловленными рекламным воздействием на целевую аудиторию.

Таким образом, для совершенствования деятельности маркетинговой службы ЗАО «КФ «Славянка» была предложена маркетинговая стратегия развития «Фокус на лидерство», главной целью которой стала оптимизация издержек развития, увеличение объемов продаж анализируемого предприятия, а также предложение на рынке новых ценностей не только для клиентов, но и для себя. В то же время, стратегия ценообразования станет одним из важных эле-

ментов маркетинговой деятельности, которая во многом определяет положения компании на рынке.

Заключение

В данной работе были рассмотрены основные моменты, касающиеся организации службы маркетинга. В ходе работы были доказаны важность и особое значение службы маркетинга в деятельности фирмы, ее тесная взаимосвязь с другими отделами, а также необходимость контроля над ней. Несмотря на то, что существуют различные пути повышения эффективности фирмы, можно сказать, что в современной ситуации на рынке без службы маркетинга нельзя обойтись на крупном, развивающемся, нацеленном на высокие результаты предприятии. Именно специалисты маркетинговой службы помогают предприятию повысить эффективность функционирования каждого из составляющих его отделов, а значит, прибыльность фирмы.

Служба маркетинга в рыночных условиях – это то важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с производственной, финансовой, сбытовой, технологической, кадровой и другой деятельностью создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли. Поэтому служба маркетинга создается в компании, прежде всего, для обеспечения гибкого приспособления фирмы к изменяющейся рыночной ситуации и требованиям потребителей на рынке. Это позволяет поднять интересы рынка над интересами отдельных видов деятельности предприятия и дает возможность обеспечить эффективную деятельность в целом.

На протяжении всего времени КФ «Славянка» остается одним из ведущих предприятий отрасли. Опираясь на опыт предыдущих лет, на фабрике выстроена четкая и отлаженная схема работы с покупателями, согласно которой персонал оперативно реагирует на сложившуюся ситуацию в кондитерском рынке и учитывает все пожелания и предложения

Вектором развития ЗАО «КФ «Славянка» должна стать маркетинговая стратегия «Фокус на лидерство» на рынке. Стратегия ЗАО «КФ «Славянка» направлена на развитие позиций на рынке за счет инновации, что обеспечивается

выполнением целей по удержанию доли в сегменте традиционных товаров, лидерство на сегментах дополнительных товаров на рынке, повышением гибкости ценовой политики и продвижения.

По сути, развитие ЗАО «КФ «Славянка» в рамках основных стратегических направлений будет заключаться в предложении на рынке новых ценностей, как для клиентов, так и для себя. И к тому же будет не только выделяться на фоне конкурентов, но и одновременно сможет снизить издержки, что в условиях «кризиса» является не маловажным фактором дальнейшего развития ЗАО «КФ «Славянка». Собственно, в этом и заключается смысл предлагаемой маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка».

Основными элементами маркетинговой стратегии «Фокус на лидерство» ЗАО «КФ «Славянка» являются следующие:

- продуктовый элемент;
- ценовой элемент;
- элемент продвижения.

В ходе проделанной работы была раскрыта сущность маркетинга и маркетинговых служб, определено место службы маркетинга в системе управления предприятием, охарактеризовано создание и развитие службы маркетинга, дана организационно-экономическая характеристика ЗАО «КФ «Славянка», проанализировано состояние маркетинговой деятельности предприятия, а также разработаны предложения по совершенствованию деятельности маркетинговой службы ЗАО «КФ «Славянка».

Подводя итог актуальности данной темы, следует отметить, что маркетинг является неотъемлемой частью жизнедеятельности общества. Это процесс, в ходе которого анализируются, планируются, претворяются в жизнь и контролируются мероприятия, рассчитанные на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей организации.

Список литературы:

1. **Российская Федерация. Законы.** О рекламе: федеральный закон от 13.03.2006 г. (ред. от 08.03.2015) № 38–ФЗ // <http://www.garant.ru/>
2. **Анискин Ю.П.** Организация и управление малым бизнесом / Ю.П. Анискин. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 160 с.
3. **Аристов Д.В.** Конкуренция и конкурентоспособность / Д.В. Аристов. – М.: Финпресс, 2011. – 154 с.
4. **Армстронг Г.** Введение в маркетинг / Г. Армстронг. – М.: Вильямс, 2014. – 220 с.
5. **Багиев Г.Л.** Маркетинг / Г.Л.Багиев. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2010. – 410 с.
6. **Багиев Г.Л.** Организация предпринимательской деятельности / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул. – СПб.: ГУЭФ, 2011. – 231 с.
7. **Баринов В.А.** Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов. – М.: КНОРУС, 2013.- 230 с.
8. **Баканов Г.Б.** Управление маркетингом [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.aup.ru/books/m168/1_1.htm, свободный (12.10.2015).
9. **Блинов А.О.** Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. – №4. – 121 с.
10. **Виханский О.С.** Менеджмент / О.С.Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2003. – 670с.
11. **Виханский О.С.** Стратегическое управление / О.С.Виханский. -М.: Экономика, 2004. – 430 с.
12. **Галицкий Е.Б.** Методы маркетинговых исследований / Е.Б.Галицкий. – М.: ИФ «Общественное мнение», 2012. – 396 с.
13. **Герчикова И.Н.** Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: ИНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.
14. **Гительман Л.** Преобразующий менеджмент / Л. Гительман. – М.: Дело, 2015. – 496с.

15. **Голубков Е.П.** Сегментация и позиционирование / Е.П.Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 124-137.
16. **Годин А.М.** Маркетинг / А.М.Годин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашко и Ко», 2014. – 470 с.
17. **Голубков Е.П.** Основы маркетинга / Е.П.Голубков. – М.: Изд-во «Финпресс», 2012. – 510 с.
18. **Голубков Е.П.** Что такое маркетинговая политика / Е.П.Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №6. – С. 34-39.
19. **Голубков Е.П.** Еще раз к вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №9. – С.115-121.
20. **Гурков А.Е.** Инновационное развитие и конкурентоспособность. / А.Е. Гурков. – М.: Инфра-М, 2012. – 438 с.
21. **Зайцев Н.Л.** Экономика промышленного предприятия / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 358с.
22. **Карнаухов С. Н.** Маркетинг как система управления /С.Н. Карнаухов // Практический маркетинг. 2015. – №05 (219). – С 32.
- 23.**Каменева Н.Г.** Маркетинговые исследования /Н.Г. Каменева. – М.: ВЗФЭИ, 20014. – 48 с.
24. **Кирцнер И.** Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – М.: ИНИТИ, 2013. – 240 с.
25. **Котлер Ф.** Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
26. **Котлер Ф.** 300 ключевых вопросов маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Олимп-бизнес, 2007. – 360 с.
27. **Кнышова Е.Н.** Маркетинг / Е.Н. Кнышова. – М.: Изд. «Форум», 2014. – 484 с.
28. **Кремнев Р.Г.** Управление производительностью и качеством / Р.Г. Кремнев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

29. **Липсиц И.В.** Маркетинг для топ-менеджеров / И.В. Липсиц. – М.: Эксмо, 2014. – 448с.
30. **Мак-Дональд М.** Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб: Питер, 2013. – 320 с.
31. **Маслова Т.Д.** Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
32. **Марданова Э.У.** Маркетинг на крупном предприятии розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. / Э.У. Марданова. – 2014. №5. – С. 48-54.
33. **Мельниченко Л.Н.** Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции / Л.Н. Мельниченко // Маркетинг в России и зарубежом. – 2015. – №5. – С. 7-15.
34. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2011. – 704 с.
35. **Мильнер Б.З.** Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 664 с.
36. **Мазур И.И.** Управление качеством / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Омега-Л, 2013. – 400 с.
37. Официальный сайт «КФ «Славянка» [Электронный ресурс]: О компании. – режим доступа: <http://slavjanka.ru/ru/confectionery-factory/about-company.html>, свободный (15.04.2016).
38. **Павлова Н.** Маркетинг в практике современной фирмы / Н. Павлова. – М.: Норма, 2011. – 384 с.
39. **Парахина В.Н.** Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2012. – 496с.
40. **Плындина И.Н.** Значение маркетинговой службы предприятия // Современные проблемы менеджмента: Электронный сборник научных работ / отв. ред. Ю.А. Тхориков. – Белгород: ИД Белгород, 2016. – С. 109 – 112.
41. **Поршнева А.Г.** Управление организацией / А.Г Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 584с.
42. **Портер М.Э.** Конкуренция / М.Э. Портер. – М.:Вильямс, 2000.– 495 с.

43. **Похабов В.Н.** Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии / В.Н. Похабов // Маркетинг. – 2014. - №5. – 102 С.
44. Промышленность России: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139918730234, свободный (13.05.2016).
45. **Романов А.Н.** Маркетинг / А.Н. Романов. – М.:ИНФРА-М, 2013. – 365с.
46. Российский продовольственный рынок [Электронный ресурс]: Обзор российского рынка кондитерских изделий. – режим доступа: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1804>, свободный (21.05.2016).
47. **Рыжкова Т.** Практика анализа маркетинговой политики / Т. Рыжкова. – Управление компанией. 2015. – №3. – С. 47.
48. **Савицкая Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 525 с.
49. **Строков В.А.** Управление маркетингом на предприятии / В.А.Строков. – М.: Хорс, 2014. – 538 с.
50. **Смирнов Э.А.** Основы теории организации / Э.А.Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 648с.
51. **Тарасевич В.М.** Ценовая политика / В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2015. – 380 с.
52. **Тихонова И.** Производство кондитерских изделий в России / И. Тихонова // Кондитерские изделия. – 2014. – №5. – С. 21.
53. **Фадеев В.А.** Особенности формирования и реализации маркетинговой политики предприятий в условиях рыночной экономики / В.А. Фадеев // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2012. – №1. – С. 65.
54. **Хершген Х.** Маркетинг / Х. Хершген. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 424 с.
55. **Чурсин А.** Теоретические основы управления конкурентоспособностью / А. Чурсин. – М.: Спектр, 2013. – 524 с.
56. **Шаповалов В.А.** Управление маркетингом и маркетинговый анализ / – В. Шаповалов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015 – 61 с.

57. **Шаститко А.Е.** Новая институциональная экономическая теория / А.Е. Шаститко. – М.: ТЕИС, 2014. – 592 с.
58. **Шишкова Т.И.** Маркетинговая политика: маркетинговые стратегии / Т.И. Шишкова // Маркетолог. – 2012. – №3. – С. 11-17.
59. **Хруцкий В.Е.** Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка/ В.Е. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 362 с.
60. **Юданов А.Д.** Конкуренция: теория и практика / А.Д. Юданов. - М.: ГНОМ-ПРЕСС, 2011. – 381с.
61. **Яковлев Ю.А.** Обзор российского рынка кондитерских изделий / Ю.А. Яковлев // Российский продовольственный рынок. – 2014. – №11. – С. 25.
62. **Яшин Н.П.** Кондитерский бум / Н.П. Яшин // Российская бизнес-газета. – 2014. – №45. – С. 11.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

PEST-анализ внешней среды ЗАО «КФ «Славянка»

Факторы (Political, Economical, Socio-cultural, Technological)	Важность фактора для организации						Воздействие фактора “+” 50 возможности “-” 50 опасности	Взвешенная оценка воздействия фактора
	0	1	2	3	4	5		
Политические влияние правительства на экономику трудовое, строительное, налоговое, экологическое законодательство лоббирование политическими группами правовая культура страны уровень государственного регулирования и политика правительства в отношении собственности.						⊗	- 50	-250
Экономические динамика ВВП, ВНП и чистого дохода населения; процентные ставки и уровень инфляции; соотношение расходов и доходов местных и федерального бюджетов; уровень безработицы и ставок налогов; цены на энергоносители.				⊗			- 50	-150
Социально-культурные демографические изменения; система ценностей общества; вкусы и предпочтения общества; уровень образования; образ жизни и культурное развитие.					⊗		+50	+200
Технологические альтернативные способы предоставления услуг и производства товаров; государственные приоритеты развития науки и техники; новые открытия; изменения коммуникационных технологий.						⊗	+50	+250
Итого:								+50

Примечание: важность факторов для ЗАО «КФ «Славянка» оценивается в баллах: от 0 (нейтральные) до 5 (очень важные). Воздействие факторов на компанию оценивается

по шкале: +50 (сильное положительное воздействие, сильная возможность), 0 (отсутствие воздействия, нейтральность), -50 (сильное отрицательное воздействие, сильная опасность)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета

1. Вы часто покупаете продукцию ЗАО «КФ «Славянка»?
2. Считаете ли Вы, что ЗАО «КФ «Славянка» полностью удовлетворяет Ваши потребности»?
3. Соотношение цена-вкус оптимально в ЗАО «КФ «Славянка»?
4. Считаете ли Вы необходимым ЗАО «КФ «Славянка» ввести бонусные программы, а не разовые скидки на кондитерские продукты?
5. Как Вы считаете, цена ЗАО «КФ «Славянка» выше или ниже чем у конкурентов?
6. Основой Вашего выбора было...
7. Как Вы считаете ЗАО «КФ «Славянка» использует современные методы коммуникаций с клиентами?
8. Как Вы считаете, если ЗАО «КФ «Славянка» создаст свой сайт, это позволит компании выделиться среди конкурентов?
9. Как Вы считаете, если ЗАО «КФ «Славянка» расширит ассортимент кондитерской продукции, это позволит компании выделиться среди конкурентов?

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Схема распределения методов продвижения в рамках маркетинговой стратегии развития ЗАО «КФ «Славянка»

Название группы инструментов коммуникационного воздействия	Вид воздействия на потребителя	Форма выражения	Оценка применяя
Чистая Реклама – всего 100% доля в Обще рекламной активности – 50%			
телевизионная (ролик, бегущая строка, телеобъявление, спонсорство, продакт-плейсмент)	Массовое, неличностное воздействие	1) Уровень осведомленности 2) Имидж бренда	Составляет до 15 % используемых рекламных средств
радио (ролики, режиссура «джинса» — «на правах рекламы»)			Составляет до 17 % используемых рекламных средств
печатная (различают рекламу в прессе и проч.: принты, листовки, наклейки)			Составляет до 6 % используемых рекламных средств
наружная транспортная (реклама на транспорте, реклама в кинотеатрах)			Составляет до 17 % используемых рекламных средств
при справочном обслуживании	Личностное воздействие	Уровень осведомленности, выраженный в откликах	Составляет до 5 % используемых рекламных средств
реклама в местах продаж (промо-мероприятия)	Массовое и личностное воздействие		Составляет до 21 % используемых рекламных средств
вирусная реклама - реклама, основанная на слухах, сплетнях, передающаяся от человека к человеку	Личностное воздействие		Составляет до 19 % используемых рекламных средств
Непрямая реклама - всего 100%, доля в Обще рекламной активности – 30%			
Событийный, или event-маркетинг	Массовое, неличностное воздействие	1) Уровень Осведомленности 2) Имидж бренда	Составляет до 30 % используемых рекламных средств
Персональные продажи	Личностное воздействие	1) Объем продаж 2) Доля рынка	Составляет до 40 % используемых рекламных средств
Прямой (или direct) маркетинг	Личностное воздействие	1) Объем продаж 2) Доля рынка	Составляет до 30 % используемых рекламных средств
Инновационные методы E-реклама - всего 100%, доля в Общей рекламной активности – 20%			

Продолжение таблицы

сайт	Массовое и личностное (в случае интерактивности сайта) воздействие	1) Уровень Осведомленности 2) Имидж бренда 3) Объем продаж	Составляет до 40 % используемых рекламных средств
Размещение внешних ссылок (баннеры, статьи, новости и т.п.)	Массовое, неличностное воздействие	1) Уровень Осведомленности 2) Имидж бренда 3) Объем продаж	Составляет до 20 % используемых рекламных средств
e-mail-рассылки	Личностное воздействие	1) Объем продаж	Составляет до 20 % используемых рекламных средств
социальные сети, блоги	Личностное воздействие	1) Уровень Осведомленности 2) Имидж бренда 3) Объем продаж	Составляет до 20 % используемых рекламных средств