**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ 2](#_Toc352227304)

[1.1 Стратегические альтернативы развития: миссия и видение 2](#_Toc352227305)

[1.2 Модель анализа стратегических альтернатив 7](#_Toc352227306)

[1.3 Проблемы этапов стратегического анализа и прогнозирования 12](#_Toc352227307)

[2. СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ЕЁ АНАЛИЗА 17](#_Toc352227308)

[2.1 Внешняя среда 17](#_Toc352227309)

[2.2 Мониторинг внешней среды 21](#_Toc352227310)

[2.3 Внутренняя среда и методы её анализа 27](#_Toc352227311)

[3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ 31](#_Toc352227312)

[3.1 Конкуренция как экономический процесс 31](#_Toc352227313)

[3.2 Привлекательность рынка 35](#_Toc352227314)

[3.3 Конкурентные преимущества и ключевые факторы успеха 38](#_Toc352227315)

[4. ИНФОРМАЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ 45](#_Toc352227316)

[4.1 Роль информации в достижении конкурентного преимущества 45](#_Toc352227317)

[4.2 Информационная технология и структура отрасли 49](#_Toc352227318)

[4.3 Конкуренция в новизне информации 51](#_Toc352227319)

[5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ 56](#_Toc352227320)

[5.1 Анализ национальной конкурентоспособности («ромб» Портера) 56](#_Toc352227321)

[5.2 Методика выбора и оценки факторов привлекательности рынка для компании 59](#_Toc352227322)

[5.3 Формирование корпоративной модели стратегического планирования 62](#_Toc352227323)

6. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ . …………………. 72

* 1. Принципы создания системы маркетинга………………………………….72

6.2Принципы управления в маркетинге ……………………………………. .77

6.3Маркетинг отношений …………………………………………………… . 80

7. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА . ПРЕДПРИЯТИИ ………. … 82 7.1Сущность и подходы к организации маркетинговой деятельности ……..82

7.2.Принципы организации и типы службы маркетинга на предприятии. …85

7.3Оценка потенциала и качества системы управления. …………………….89.

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

* 1. *Стратегические альтернативы развития: миссия и видение*
  2. *Модель анализа стратегических альтернатив*
  3. *Проблемы этапов стратегического анализа и прогнозирования*

# **1.1 Стратегические альтернативы развития: миссия и видение**

В условиях насыщения рынка, усиливающейся конкуренции и на пороге изменения технологического уклада важно смотреть в перспективу и закладывать основы для поступательного развития компании.

В поисках эффективных инструментов укрепления рыночных позиций, все большее число производителей приходит к необходимости разработки собственных долгосрочных программ развития и все чаще обращается к концепциям стратегического маркетингового управления.

В рамках маркетинговой концепции управления для определения стратегических альтернатив развития, выделяются ключевые проблемы:

* идентификация бизнеса;
* анализ и прогноз отраслевых тенденций;
* поиск перспективных продуктов и технологий;
* проблемы стратегического анализа;
* проблемы стратегического прогнозирования.

Для проведения вышеуказанных работ зачастую используется аутсорсинг.

Для верной оценки конкурентной обстановки используется модель пяти конкурентных сил М. Портера:

* соперничеством между конкурирующими продавцами в отрасли и интенсивностью конкуренции:
  + существующие конкуренты обладают реальным потенциалом для противодействия, включая наличие свободных средств, незадействованные источники финансирования, производственные мощности, связи с каналами распределения и потребителями;
  + компании, работающие в отрасли, готовы снизить цены, чтобы удержать в своих руках долю рынка или из-за избытка в отрасли производственных мощностей;
* возможностью появления новых конкурентов, обусловленных такими барьерами входа, как:
* экономия на масштабах,
* дифференциация продукта,
* потребность в капитале,
* высокие постоянные издержки,
* доступ к каналам распределения,
* политика правительства
* темпы роста рынка и отрасли;
* попытками компаний из других отраслей завоевать по­купателей с помощью своих *продуктов-заменителей*, т.е. теми, которые*:*
* способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли,
* производятся отраслью, получающей высокую прибыль;
* давлением конкуренции, обусловленным сотрудничеством между поставщиком и продавцом и проведением переговоров:
  + в отрасли поставщиков доминирует небольшое количество компаний и уровень концентрации высок,
  + продукция уникальна или, по меньшей мере, дифференцирована, либо существуют издержки переключения,
  + группа поставщиков не испытывает конкурентного давления со стороны других продуктов, предлагая свою продукцию отрасли.
  + отрасль потребителя не является значимой для группы поставщиков.
* давлением конкуренции, обусловленным сотрудничеством между продавцом и покупателем и проведением переговоров:
* покупатели сконцентрированы или осуществляют закупки в больших масштабах,
* товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или не дифференцированы,
* продукты, закупаемые в отрасли, являются составной частью продукции покупателей и представляют существенную долю их себестоимости,
* покупатели зарабатывают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью,
* продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг, предоставляемых покупателем,
* продукты отрасли не экономят средства покупателя,
* покупатели могут представлять непосредственную угрозу интеграции назад в производство продукта отрасли поставщика.

Наиболее влиятельные конкурентные силы (или сила) определяют прибыльность отрасли и, таким образом, имеют важнейшее значение для формулирования стратегии. Например, компания, занимающая ведущие позиции в отрасли, не защищённой от вторжения новых соперников, столкнётся со снижением доходов в случае появления более высококачественных или менее дорогостоящих товаров-заменителей. В подобной ситуации борьба с товарами-заменителями становится вопросом "номер один" в стратегии компании.

Необходимо помнить, что каждая отрасль имеет уникальную структуру, или *набор фундаментальных экономических и технических характеристик*, которые служат источником влияния сил, формирующих конкуренцию. Разработчик стратегии при определении наилучшего позиционирования, позволяющего компании адаптироваться к отраслевому окружению, должен составить представление о факторах, формирующих это отраслевое окружение.

Рисунок 1.1.1 – Силы, управляющие конкуренцией в отрасли (М. Портер)

Стало понятно, что за счёт оценки наблюдаемых тенденций и вызвавших их сил могут быть получены подсказки о потенциальных проблемах, относящихся к стратегии бизнеса.

Согласно П. Друкеру, выделяют следующие спецификации для обоснования теории бизнеса:

Таблица 1.1.1 – Спецификации для обоснования теории бизнеса по П.Друкеру

|  |  |
| --- | --- |
| ***спецификации*** | ***пояснения*** |
| предположения о внешнем окружении, миссии и основных способностях должны соответствовать реальности | * кто-то может выявить благоприятную для себя возможность в результате оценки внешнего окружения; однако без наличия необходимых основных способностей ему будет трудно войти в игру, чтобы воспользоваться имеющимся преимуществом, * предположения во всех трёх этих областях должны соответствовать друг другу |
| теория бизнеса должна быть известна и хорошо понята | чтобы потребность в теории (стратегии) была понята всеми работниками организации, она должна быть очевидной с точки зрения того, как организация собирается реализовать своё видение будущего |
| теория бизнеса должна постоянно проверяться | необходимость постоянной проверки также следует сделать понятной всем, поскольку стратегическое планирование и разработка стратегий не должны быть разовыми мероприятиями, о которых можно забыть сразу после их проведения |

Таким образом, теория бизнеса, основанная на предположениях о внешнем окружении, миссии и основных способностях, должна соответствовать реальности, быть известна и понятна и постоянно проверяться.

Стратегии управления бизнеса в организации представлены в форме миссии и видения, и в связи с этим первостепенны два вопроса: чьи интересы приоритетны и в каком порядке: покупателей, работников, местного сообщества, акционеров. Что касается определения миссии фирмы, то компании следует обратиться к классическим вопросам П. Друкера:

|  |  |
| --- | --- |
| * Что представляет собой наш бизнес? | **(миссия)** |
| * Кто наш покупатель? |  |
| * Что представляет ценность для покупателя? |  |
| * Каким будет наш бизнес? |  |
| * Каким должен быть наш бизнес? | **(видение)** |

Таким образом, необходимо чётко себе представлять различия между стратегическим видением и заявлением о миссии:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| заявление о миссии |  | стратегическое видение |
|  |  |  |
| Кто мы?  Что мы делаем? |  | Куда мы идём? |

Рисунок 1.1.2 – Различия между заявлением о миссии и видением

Одна из главных проблем управления - пытаться примирить краткосрочные интересы акционеров с долгосрочными интересами бизнеса. Так, согласно статистике, более 70% акций многих компаний принадлежат институциональным инвесторам. В такой ситуации менеджмент неизменно становится перед вопросом: изменить свою миссию или своё видение будущего?

Согласно Ф.Котлеру, «заявления о миссии не должны пересматриваться каждые несколько лет в ответ на каждый новый поворот в экономике. Однако компании следует переопределять свою миссию, если она перестала быть правдоподобной или если она больше не определяет оптимальный курс компании». Таким образом, не следует пренебрегать долгосрочными перспективами в угоду сиюминутной выгоде.

Стратегия в общем случае представляет собой согласованную совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность фирмы и имеющих долгосрочные последствия.

По заявлению Г. Минтцберга, то, *как* осуществляется стратегия компании, обычно представляет собой смесь:

* намеренных и целенаправленных действий;
* вынужденных реакций на неожиданные события, новые рыночные условия и действия конкурентов;
* постепенного коллективного научения организации.

Цели должны выводиться из того, что представляет собой бизнес, каким он будет и каким он должен быть. Они не абстрактны, а являются обязательствами выполнения действий, посредством которых осуществляется миссия бизнеса, и теми стандартами, относительно которых измеряются результаты работы. По сути, цели — это фундаментальная стратегия бизнеса.

*Стратегические цели* связаны с результатами, которые усиливают общую экономическую позицию и конкурентоспособность организации. К ним, например, можно отнести:

* завоевание дополнительной доли рынка;
* превосходство над конкурентами по качеству товаров, обслуживанию покупателей или товарным инновациям;
* достижение более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами;
* улучшение репутации компании в глазах покупателей;
* завоевание плацдармов на международных рынках;
* достижение технологического лидерства;
* получение устойчивого конкурентного преимущества;
* использование привлекательных возможностей роста.

Роль стратегии такова, что она должна определять, *как* эти цели будут достигнуты. Для адекватной оценки стратегии компании можно выделить пять задач стратегического управления (по Томпсону и Стрикленду):

* разработка стратегического видения и миссии,
* постановка целей,
* разработка стратегии для достижения целей,
* применение и осуществление стратегии,
* оценка результатов, мониторинг новых тенденций и осуществление корректирующих действий.

Таким образом, *стратегия компании* состоит из конкурентоспособных усилий и подходов к ведению бизнеса, используемых для удовлетворения покупателей, успешной конкуренции и достижения целей организации.

Как было отмечено ранее, для верной оценки перспектив и состояния предприятия желательно имеет смысл привлекать внешних консультантов, которые обладают более высокой квалификацией в узких специализациях, чем их коллеги на предприятии. Так, например, маркетинговое консультирование внешними специалистами может проводиться в двух основных направлениях:

* исследование рынка и анализ текущей конкурентной позиции компании (*операционное управление*);
* определение альтернатив развития компании в целом и каждого из её бизнесов в отдельности (*стратегический маркетинг*).

Принципиальное отличие второго направления консультирования от простого исследования рынка и анализа текущей конкурентной позиции компании в том, что помимо фиксации текущей рыночной ситуации, строятся сценарии (прогнозы) развития компании в целом и бизнесов в отдельности в зависимости от прогнозируемых изменений во внешней и внутренней среде компании. На основе маркетинговой информации, построенных прогнозов, формулируются и обосновываются возможные стратегические альтернативы развития компании и её бизнесов.

При разработке стратегии обычно исследуются ответы на такие фундаментальные вопросы, как:

* Следует ли концентрироваться на одном виде бизнеса или на группе диверсифицированных видов бизнеса (одна из стратегий Друкера)?
* Следует ли обслуживать широкий спектр покупателей или сконцентрироваться на конкретной рыночной нише (концентрация по Друкеру)?
* Следует ли создавать широкую или, напротив, узкую товарную линейку (специализация и диверсификация по Друкеру)?
* Следует ли добиваться конкурентного преимущества за счет низких издержек, превосходства товара или уникальных организационных способностей (по Друкеру - компетенций, обеспечиваемых знаниями)?
* Как реагировать на изменяющиеся предпочтения покупателя?
* Насколько большие географические рынки следует пытаться охватить?
* Как реагировать на появляющиеся новые рынки и новые условия конкуренции?
* Как развивать предприятие в течение длительного времени?

Таким образом, основными понятиями при определении стратегических альтернатив являются: миссия, видение, цель и сама стратегия, - различия между которыми представлены в таблице:

Таблица 1.1.2 – Различия между фундаментальными понятиями при формировании стратегии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| миссия |  | кто мы, чем занимаемся |
| видение |  | куда мы стремимся |
| цель |  | результат, позволяющий получить преимущество |
| стратегия |  | как достигаем целей |

# **1.2 Модель анализа стратегических альтернатив**

Процесс анализа стратегических альтернатив состоит из 5 этапов:

1. идентификация бизнесов компании;
2. анализ и прогноз отраслевых тенденций; поиск перспективных продуктов и технологий;
3. анализ текущего состояния и перспектив развития целевых и смежных рынков; прогноз спроса и его структуры;
4. прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании по каждому бизнесу (продукту); анализ и прогноз рыночной позиции конкурентов;
5. позиционирование компании на рынке и прогноз конкурентной позиции компании в целом в зависимости от продуктово-рыночного портфеля и изменений во внутренней среде компании.

При *идентификации бизнесов* необходимо учитывать характерные черты промышленного предприятия:

* избыточность промышленной инфраструктуры и активов,
* ограниченность финансовых и человеческих ресурсов,
* низкий уровень конкурентоспособности.

Для снижения негативного влияния вышеназванных факторов необходимо выделить непрофильные для предприятия производства, к которым зачастую относятся вспомогательное и заготовительное. Судьба этих бизнесов, при наличии возможности приобретения производимой ими продукции по кооперации (передача на аутсорсинг), - выделение и последующая продажа.

Идентификацию и сравнение конкурентоспособности бизнесов проиллюстрируем матрицей (рисунок 1.2.1):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *общие затраты:*   * оборудование, * сырьё и материалы, * складские помещения, * работники |  | | | |
|  |
| *общий опыт:*   * аналогичные технологические процессы (не только оборудование), * аналогичные методы, знания, накопленный опыт в маркетинге, НИОКР, управлении |
|  |  | | | |
|  |  | *функциональные заменители* - производство пива в жестяных банках или бутылках |  | *потребители (пересекаются ли группы потребителей этих товаров)* – производство жестяных банок или бутылок для пива |
|  |  |  |  |  |

Рисунок 1.2.1 – Матрица идентификации бизнесов компании

После того, как были идентифицированы основные бизнесы, может возникнуть проблема: классифицированный по вышеприведённой матрице бизнес на предприятиях на постсоветском пространстве может не иметь ничего общего с аналогичным бизнесом "по мировым меркам". Так, например, в мире нет производителей, которые поставляли ли потребителю только гидравлические карьерные экскаваторы. Caterpillar, Liebherr, Komatsu, O&K, Hitachi осуществляют комплексные поставки оборудования для открытых горных разработок: экскаваторы, погрузчики, самосвалы, грейдеры, скреперы, другую технику. И при сопоставимых ценах вероятность приобретения отдельно взятого экскаватора у производителя из СНГ стремится к нулю. Однако данный пример относится уже к следующему этапу работ - этапу стратегического анализа и прогноза конкурентоспособности бизнесов.

При *анализе отраслевых тенденций* важно не замыкаться на анализе тенденций на традиционных рынках: для большинства производителей промышленной продукции стран СНГ - это постсоветское пространство, где активно используются технологии, которые за рубежом давно вытеснены более современными и эффективными.

Приведём пример с сельскохозяйственными тракторами: в мире доля гусеничных тракторов не превышает 10%. Техника используется при проведении работ в специфических почвенно-климатических условиях, на больших пространствах или в странах с гористым рельефом местности. В России доля гусеничных тракторов в парке составляет около 40%. Возникает вопрос: насколько массовым будет спрос в России на гусеничные трактора в перспективе 5-10 лет и имеет ли смысл делать ставку на эту технику?

Таким образом, необходимо следить за обстановкой не только внутри отрасли, но и вне её, чтобы не пропустить конкурентоспособный заменитель, удовлетворяющий ту же потребность, что и наша компания.

*Анализ экономического измерения* бизнеса необходим для идентификации следующих возможностей:

* аддитивных - распространение существующей товарной линейки на новый и растущий рынок;
* комплементарных - предложение чего-то нового, которое, объединившись с существующим бизнесом, создаст нечто особое и большее, чем простая сумма его составных частей (синергетический эффект);
* прорывных –предложение принципиально новых идей, технологий бизнесов.

Следующий шаг – выбор одной из пяти конкурентных стратегий М.Портера (рисунок 1.2.2):

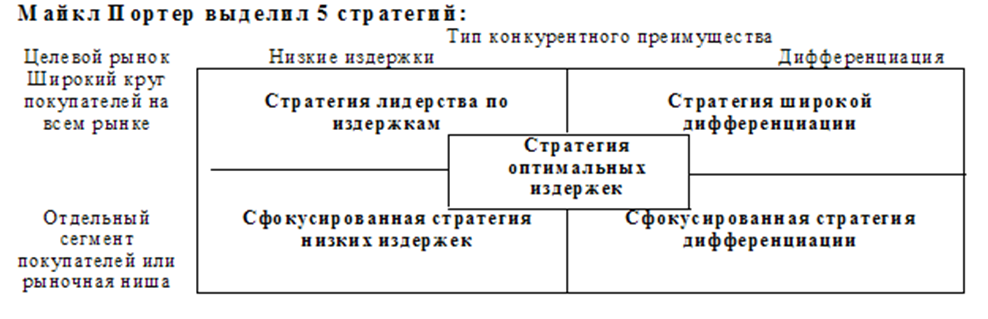


Рисунок 1.2.2 – Конкурентные стратегии по М. Портеру

Стратегия лидерства по издержкам - привлечение покупателей за счёт минимизации издержек производства. Предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей. Для установления преимущества по издержкам есть 2 пути достижения:

* делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в цепочке ценностей,
* совершенствование цепочки ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей.

Стратегия широкой дифференциации – привлечение покупателей за счёт максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов. Она становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, фирма должна изучать запросы и поведение покупателей, знать чему покупатели отдают предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить. Лучше всего работает на тех рынках, где:

* существует много способов изменения товаров/у, и большинство покупателей осознает эти различия как имеющие ценность,
* потребности покупателей и/или способы использования продукта различны,
* небольшое количество конкурентов применяет аналогичный подход к дифференциации.

Стратегия оптимальных издержек - повышение потребительской ценности за счёт более высокого качества при ценах на уровне конкурентов и ниже. Подразумевает ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя покупателям больше чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Конкурентное преимущество состоит в близости к параметрам «*качество – обслуживание – характеристики - привлекательность»* и превосходстве по издержкам над конкурентами. Отличительными чертами компаний, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек является:

* умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами;
* умение предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов по ценам, приемлемым для покупателя.

Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек - ориентация предприятия на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счёт более низких издержек производства.

Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции - ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счёт предложения товаров лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Для прогноза спроса на промышленную продукцию можно использовать четыре основных метода:

* трендовый метод,
* опрос потенциальных потребителей,
* оценка функциональной потребности,
* оценка инвестиционных программ потребителей и их реализуемости.

Анализируя динамику развития зарубежных рынков и структуру спроса на них, можно с высокой степенью достоверности прогнозировать развитие рынков стран СНГ и структуру спроса. Ключевой вопрос, который задаётся на этом этапе, - когда? Для выбора наиболее реалистичного варианта необходимо проводить сценарное планирование, т.е. строить прогнозы в зависимости от различных факторов, речь о которых [прогнозах] пойдёт ниже.

*Конкурентная позиция компании* на рынке определяется степенью соответствия продукции компании ключевым факторам принятия решения покупателем о покупке (КФПР). Анализируя степень соответствия продукции компании и продукции конкурентов КФПР, учитывая текущую долю компании на рынке, прогнозируется изменение конкурентной позиции и прилагаются усилия по их укреплению.

Анализ КФПР на разных рынках, позволяет идентифицировать целевые для компании рынки. Например, рынки производителей дизельных моторов, где выделяется 2 принципиальных рынка: комплексных (завод) и специализированных (узлы и отдельные виды оборудования) поставок. Анализируя КФПР, можно с высокой степенью вероятности утверждать, что для производителей моторов фактически закрыт рынок комплексных поставок.

Компания *позиционируется* по отношению к конкурентам в отрасли. Структура рынка формируется на основании типологизации фирм, действующих в отрасли. В качестве критериев типологии обычно выделяются:

* доля рынка,
* продуктовый портфель,
* география поставок,
* объем продаж и некоторые другие.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ПРИМЕР. ПО "Минский тракторный завод"  Из анализа отрасли становится понятно, что не стоит рассчитывать на позиции "комплексного поставщика", но, например, стать специализированным поставщиком и, сконцентрировав ресурсы на определённом продукте, выходить с ним на мировой рынок - такая альтернатива представляется вполне реализуемой.  Именно такую стратегию реализует МТЗ - крупнейший на постсоветском пространстве производитель колёсных тракторов. Компания имеет свои представительства и поставляет колёсные тракторы мощностью до 170 л.с. более чем в 35 стран мира. Из 45.000 тракторов разных классов, производимых ежегодно на территории бывшего СССР, почти 50% приходится на тракторы ПО "МТЗ", почти 100% экспорта тракторов из стран СНГ также приходится на белорусские тракторы |  |

Таким образом, реализация модели анализа позволяет определить альтернативы продуктово-рыночного портфеля компании и оптимизировать текущую структуру и систему управления. На следующем этапе руководству компании необходимо принять решение о выборе одной из разработанных продуктово-рыночных альтернатив. В дальнейшем под эту альтернативы будет разрабатываться долгосрочная программа развития фирмы.

# **1.3 Проблемы этапов стратегического анализа и прогнозирования**

Как упоминалось выше, для оценки работоспособности стратегии используются показатели, разработанные Томпсоном и Стриклендом:

* *объем продаж*:

|  |  |
| --- | --- |
| *рост по отношению к рынку* | *рыночная доля* |
| быстрее | увеличение |
| в одном темпе | сохранение |
| медленнее | снижение |

* *клиенты*: компания приобретает новых покупателей по привлекательной цене, а также сохраняет существующих покупателей;
* *норма прибыли* фирмы: растёт или снижается, сравнение норм прибыли компании и конкурентов;
* *тенденции изменения чистой прибыли* фирмы, отдачи от инвестиций и добавленной экономической ценности, а также то, как эти тенденции соотносятся с общеотраслевыми тенденциями;
* общая *финансовая устойчивость* и кредитный рейтинг компании: улучшаются или ухудшаются;
* *внутренние показатели работы:* себестоимость единицы продукции, интенсивность отказов, норма производственных отходов, мотивация и моральный настрой работников, количество случаев отсутствия нужных товаров и невыполненных заказов покупателей, снижение числа дней работы, обеспеченных необходимыми запасами и др.;
* *мнение акционеров:* по поводу изменений курсовой стоимости акций и акционерной стоимости компании;
* *имидж* и репутация фирмы в глазах покупателей;
* *лидерство компании*: по технологиям, по товарным инновациям, по качеству товара, времени доставки после принятия заказа, наилучшим ценам, быстроте выведения на рынок впервые разработанных товаров и по другим показателям, на основе которых покупатели основывают свой выбор брендов;

Таким образом, чем выше показатели работы компании, тем меньше вероятность необходимости изменения стратегии; и чем слабее положение компании на рынке, тем большему сомнению должна подвергаться сегодняшняя [стратегия].

Далее оценка стратегии наглядно представляется матрицей в осях конкурентной позиции и роста рынка (рисунок 1.3.1), после чего предприятие выбирает адекватную ситуации стратегию:

|  |  |
| --- | --- |
| **быстрый рост рынка** | |
|  |  |
| ***II Квадрант стратегий*** | ***I Квадрант стратегий*** |
| 1. пересмотр стратегии концентрации | 1. концентрация |
| 1. горизонтальная интеграция или слияние | 2. вертикальная интеграция |
| 1. сокращение | 3. центрированная диверсификация |
| 1. ликвидация |  |
|  |  |
| **слабая**  **конкурентная позиция** | **сильная**  **конкурентная позиция** |
|  |  |
| ***III Квадрант стратегий*** | ***IV Квадрант стратегий*** |
| 1. сокращение расходов | 1. центрированная диверсификация |
| 1. диверсификация | 2. конгломеративная диверсификация |
| 1. сокращение | 3. совместное предприятие в новой области |
| 1. ликвидация |  |
| **медленный рост рынка** | |

Рисунок 1.3.1 – Показатели оценки работоспособности стратегии

Для проверки, верен ли выбор стратегии, следует проверять её на согласование с основными принципами, которые можно представить в виде таблицы:

Таблица 1.3.1 – Принципы оценки осуществимости стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| принципы | пояснение принципа |
| направленность фокуса стратегии на внешнее окружение | назначение стратегии состоит в том, чтобы помочь организации реагировать на внешние благоприятные возможности и угрозы |
| поддержка стратегии конкурентного преимущества | обслуживает ли компания покупателей такими способами, которые недоступны конкурентам |
| соответствие стратегии возможностям организации | необходимо соответствие между стратегией и организацией, её культурой и способностями её работников |
| поддержка стратегией  гибкости организации | стратегия помогает управлять некоторыми рисками посредством сохранения гибкости; это соответствует вопросу Друкера: «Каким будет наш бизнес?» |
| фокус стратегии на фундаментальном стратегическом вопросе | наличие способности разрешать стратегические вопросы, возникшие в процессе стратегического мышления |
| учёт стратегией результатов анализа финансовых ресурсов и ограничений | источник и использование средств — выплатить дивиденды акционерам или реинвестировать прибыль в исследования и разработки |
| системность мышления менеджера благодаря стратегии | необходимость вовлечения междисциплинарных команд в процесс планирования |

Зачастую менеджмент компании переоценивает силы фирмы на рынке, поэтому необходимо выделить основные направления контроля при стратегическом прогнозировании:

1. Некритическая экстраполяция текущей ситуации и тенденций на долгосрочную перспективу, в частности - *формальный* трендовый подход; в этом случае не учитывается возможность смены технологий в отрасли или коренного изменения предпочтений потребителей;
2. Несоответствие прогнозов выявленным на этапе анализа ограничениям и тенденциям; например, наиболее платёжеспособная группа потребителей не ориентирована на закупку отечественной техники, явственно показывает её технико-эксплуатационный уровень;
3. Отказ учитывать в прогнозе существенные факторы в связи с тем, что их влияние трудно выразить количественно; так, например, компания располагает информацией, что её основной конкурент в течение ближайших двух лет выпустит на рынок продукт нового поколения, который в перспективе вытеснит с рынка существующие продукты. Однако информацией о точных технических, эксплуатационных, ценовых и качественных характеристиках продукта компания не располагает, и, соответственно, строит свою долгосрочную конкурентную стратегию, не учитывая факт появления через два года на рынке серьёзного конкурента. Логика такова: "Когда продукт появится на рынке, стратегия будет скорректирована";
4. Отказ от "плохих" прогнозов; если прогноз показывает, что при планируемом объёме производства, компания становится убыточной, прогноз "улучшается" - пересматривается в сторону увеличения, например, за счёт включения в план производства заказов, которые при построении предыдущего прогноза рассматривалось как слабореализуемые;
5. Внутреннее несоответствие между отдельными прогнозами; например, прогнозируемый рост доходов не сопровождается ростом расходов (инвестиций);
6. Некритичное использование статистики, прогнозных данных из госпрограмм и "заинтересованных" источников. Отсутствие "встречных проверок"; следует понимать, что финансирование госпрограмм обычно не превышает 20-30%, оперировать при построении собственных прогнозов этими программами без дополнительной корректировки нельзя;
7. Полученные результаты прогнозирования интерпретируются формально, не делается важных для развития компании выводов и предположений. С точки зрения *не формальной* интерпретации прогнозов, компании следует уже сейчас решить вопрос о том, что в перспективе будет с цехом, выпускающим продукцию, уходящую с рынка.

Для получения необходимой информации при разработке стратегии следует выстроить маркетинговую информационную систему, базирующуюся на принципах непрерывности сбора сведений и адекватности их анализа. Для того, чтобы проводимые исследования были максимально полезны для компании, необходимо наличие ряда предпосылок:

* Имеется заказчик, имеющий собственное видение и цели развития компании – в идеале собственник фирмы;
* Заказчик должен иметь чёткое понимание того, для чего проводится данное исследование, т.е. у него должна быть осознанная необходимость в разработке стратегии компании. Результатом исследования должны стать принятые решения и целенаправленные шаги в достижении целей, а не документ, который будет пылиться на полке;
* Результаты исследования на каждом этапе должны становиться предметом открытого обсуждения специалистами компании. Полученные в конечном итоге результаты не должны стать неожиданностью для сотрудников;
* Результаты исследований могут кардинально отличаться от представлений заказчика об исследуемом вопросе. Например, продукция заготовительного производства может оказаться более конкурентоспособной с точки зрения долгосрочной перспективы, чем продукция основного бизнеса. Тем не менее, результаты нельзя игнорировать, следует перестроить стратегию фирмы таким образом, чтобы извлечь максимальную пользу из сложившейся ситуации.

В завершении следует отметить, что теория бизнеса, основанная на предположениях о внешнем окружении, миссии и основных способностях, должна соответствовать реальности, быть известна и понятна и постоянно проверяться. Для её оценки необходимо верно формулировать цели, видение, миссию и стратегию предприятия. Оценка внешнего окружения осуществляется с помощью модели пяти конкурентных сил М. Портера, после чего проводится анализ стратегических альтернатив по показателям, разработанным А.Томпсоном и А.Стриклендом. Маркетинговые исследования, на основании которых в дальнейшем строится стратегия, должны быть проведены в соответствии с выбранным планом и методиками, что позволит верно оценить позицию на рынке, выработать адекватный план действий и двигаться в правильном направлении.

*Литература:*

* Портер М. Конкуренция. М.; Вильямс, 2003, 496.
* Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации.- М.;ЭКСИМО,2004.
* Хулей Г, Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование.- Днепропетровск, 2005, 800с.
* Уолкер О. , Бойд Х, Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия. –М.: 2006,496
* Бакалавр Экономики. Хрестоматия, том 1,1999,693.
* Свейм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера./ Пер.с анг.. Под ред. А.Н. Цветкова.-СПб.:Питер, 2011.-416с.
* Белов А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы - "Top-manager" N21, 2002 г.

# **СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ЕЁ АНАЛИЗА**

* 1. *Внешняя среда*
  2. *Мониторинг внешней среды*
  3. *Внутренняя среда и методы её анализа*

# **2.1 Внешняя среда**

В основе анализа среды лежат следующие аспекты:

* конкурентная среда существует и её можно оценить объективно;
* конкурентная среда требует своего понятийного отражения в теории управления (т.е. существуют свои методики, правила и термины для оценки внешней среды);
* создание понятийного инструментария, описывающего соответствующий аспект управления, - необходимая форма рационального познания данного явления (для объективного отражения, анализа внешней среды и выводах о перспективах бизнеса фирмы следует *модифицировать* известные методики под конкретную бизнес-среду, отрасль, рынок);
* оценка влияния конкурентной среды на принятие управленческих решений существует как изначальная парадигма (априори: среда влияет на деятельность фирмы, - потому необходимо проводить её анализ для эффективного осуществления менеджмента);
* ложные суждения, искажающие рассматриваемое явление, существуют как логический факт (не следует быть полностью уверенным в полученных результатах: из-за асимметричности информации важно перепроверять выявленные тенденции и постоянно проводить мониторинг изменений в отрасли, на рынке).

Анализ окружения концентрируется на факторах маркетинговой среды, условно называемых *5С* и способных влиять на его адекватность и конечный результат, таких как:

* внутренние ресурсы, способности и стратегия (*Company*);
* внешняя среда: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное и социальное положение (*Context*);
* сильные и слабые стороны конкурентов, тенденции изменений в конкурентном окружении (*Competitors*);
* потребности, желания и характеристики реальных и потенциальных потребителей (*Customers*),
* квалификация, умения и навыки работников (*Collaborators*).

Согласно М. Портеру, среда, в которой конкурируют фирмы, формируется под влиянием четырёх основных факторов, которые либо стимулируют развитие конкурентного преимущества, либо препятствуют ему:

1. *Факторные условия*: численность квалифицированной рабочей силы и инфраструктура, необходимые для успешной конкуренции в изучаемой отрасли. М. Портер отмечает, что хотя факторные условия очень важны, ещё важнее способность страны постоянно создавать, модернизировать и развивать соответствующие факторы, а не просто пользоваться естественными богатствами.
2. *Условия и характер спроса*. М. Портер акцентирует внимание на том, что для определения конкурентного преимущества важнее качество внутреннего спроса, а не его «количество». Под качеством понимается высоко конкурентный и требовательный локальный рынок.
3. *Взаимосвязи внутри родственных и вспомогательных отраслей,* *наличие в стране конкурентоспособных на международном рынке отраслей*. Фирма, работающая совместно с другими родственными фирмами и отраслями, приобретает и сохраняет преимущество, связанное с тесными рабочими взаимоотношениями, близостью к поставщикам и своевременностью материальных и информационных потоков.
4. *Стратегия, структура фирмы и конкуренция*. Условия в стране, определяющие то, как создаются, организуются и управляются компании, а также характер конкуренции на внутреннем рынке. По словам М. Портера, не существует ни одной универсально применимой операционной стратегии. Стратегия должна соответствовать тому, что может «сработать» в данной отрасли в данной стране в данное время.

Как известно, суть концепции современного маркетинга заключается в переносе основного акцента на отношения и построение цепочки ценностей. Эта точка зрения предполагает рассмотрение маркетинга в четырёх аспектах (рисунок 2.1.1):

* + активного, т.е. возможность проникновения на рынок;
  + аналитического, т.е. понимание рыночной ситуации и адаптация к среде;
  + идеологического, т.е. образ мышления, принятие реальности и перспективных управленческих решений;
  + ответной реакции, т.е. учёт требований потребителя в политиках создания продукта, продвижения, распределения и ценообразования.

Рисунок 2.1.1 – Основы современной концепции маркетинга

Таким образом, маркетинговую среду можно представить в виде двух составляющих:

1. экономическое пространство:

* реально существующее, материализованное, отображающее реальное (ресурсы – субъекты – силы);
* абстрактно-формализованное фиксируемое в наивно-реалистической форме (возможность – взаимодействие – воздействие);
* теория общественного договора;

1. позиционная деятельность:

* анализ конкретной рыночной ситуации;
* программа конкретных действий, на достижение результат.

Деятельностный аспект поведения связан с определением степени риска. Выбор позиционно-деятельностного поведения (т.е. проведение сегментации + позиционирования) следует рассматривать как механизм снижения риска при осуществлении коммерческой деятельности.

На основании изменения кривых спроса и предложения под влиянием риска воздействия окружающей среды делается вывод о позиции, положении во времени и пространстве. Таким образом, если записать основные детерминанты конкурентной среды в виде функции 3-х сфер в бизнесе, то получим выражение динамического равновесия конкурентной среды:

Fкс = f(возможность, воздействие, взаимодействие),

что даёт основание выделить в структуре КС ещё одну взаимодействующую сферу, содержание которой будут составлять «Ресурсы – субъекты – силы», и общая формула будет выглядеть как:

Fкс = f(миссия, способности, окружение).

Для понятия о равновесии рынка необходимо провести следующие процедуры:

* выявить особенности потенциального маркетинг-микса покупателя на сегментах рынка,
* сравнить реального и потенциального маркетингового микса, с выделением зоны критической несогласованности, где интересы потребителя расходятся с возможностями продавца
* сформулировать техническое задание на проведение маркетинговых исследований с целью получения информации для корректировки маркетинг-микса продавца;
* разработать программу по адаптации реального маркетинг-микса продавца к потенциальному маркетинг-миксу покупателя.

При выявлении несогласованности требований по ресурсному обеспечению адаптированного маркетинг-микса продавца и его возможностей, или новыми требованиями к его отдельным составляющим, используются методы его *итеративной оптимизации*. Итеративная оптимизация представляет собой метод кластеризации, при котором достигается минимум функционала качества (сумма квадратов отклонений объектов от центров кластеров), т.е.:

.

Таким образом, мы сравниваем существующее состояние с перспективным, выставляя баллы (качественная оценка), находим дисперсии по каждому из критериев, суммируем их, в результате чего получаем образ-слепок текущего состояния маркетинг-микса. Цель такой оценки заключается в том, чтобы найти «узкие места» и привести их к желаемому состоянию, т.е. подстроить под клиента.

Таким образом, мы выяснили, что внешняя среда нуждается в корректной объективной оценке, так как именно она во многом определяет стратегию действия фирмы на рынке, положение компании относительно конкурентов и других участников бизнеса (поставщиков, органов государственного управления, потребителей реальных и потенциальных и т.д.). Осуществление анализа внешней среды позволяет предприятию:

1. контролировать внешние факторы;
2. формировать принципы разработки стратегии управления;
3. обеспечить научно-аналитическое предвидение стратегии:

* учесть и определить степень согласованности внешних и внутренних факторов,
* привести в соответствие тактику и управление,
* обозначить приоритетность человеческого фактора;

1. оценить положение конкурентов;
2. предвидеть возможные риски:

* проанализировать реальное и перспективное положение на рынке,
* разработать программу превращения желаемого в сущее.

Также следует ещё раз обратить внимание на то, что анализ факторов внешней среды в процессе маркетингового управления компанией направлен на обеспечение оснований для стратегического плана и на поиск регулируемых индикаторных слоёв в управлении маркетингом, т.е. на определение *областей риска и возможностей* бизнеса.

При оценке факторов следует помнить, что влияние одного фактора внешней среды может оказаться сильнее, чем влияние группы внутренних. Именно поэтому необходимо начинать с исследования макросреды. Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что факторы сред взаимосвязаны, и для адекватных результатов следует искать эти связи и выяснять их характер.

# **2.2 Мониторинг внешней среды**

Для успешного ведения бизнеса в конкретном регионе (стране) в данное время необходимо понимать сложившуюся ситуацию на макро- и микроуровне, которая во многом определяет не только правила функционирования фирм, но и характер конкуренции.

Общее представление о макроситуации даёт PEST-анализ, широкое использование которого обусловлено относительной простотой проведения. В общем случае в каждой из подгруппы факторов выделяются наиболее значимые, которые оцениваются экспертами (в идеале – из разных подразделений предприятия), далее выводится средняя оценка, которая формирует весовой коэффициент (таблица 2.2.1). После этого определяется направление влияния (позитивное или негативное) и приводится детальная расшифровка фактора с обозначением риска либо возможности (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.1 – PEST-анализ: оценка групп факторов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Эксперты** | | | | | **средняя**  **оценка** | **весовой**  **коэффиц.** |
| **Э1** | **Э2** | **Э3** | **Э4** | **Э5** |
| ***политические*** | | | | | | | |
| ужесточение законодательства в сфере ценообразования | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 0,067 |
| усиленная роль договорных отношений | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | 0,055 |
| …. | | | | | | | |
| *итого политические* | | | | | | | ***0,277*** |
| ***экономические*** | | | | | | | |
| инфляция | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,2 | 0,063 |
| снижение платёжеспособного спроса | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 0,059 |
| влияние сезонности | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,2 | 0,024 |
| …. | | | | | | | |
| *итого экономические* | | | | | | | ***0,289*** |
| ***социокультурные*** | | | | | | | |
| изменение базовых ценностей клиентов | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,2 | 0,043 |
| снижение уровня жизни | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | 0,055 |
| …. | | | | | | | |
| *итого социокультурные* | | | | | | | ***0,296*** |
| ***технологические*** | | | | | | | |
| быстрое моральное устаревание техники | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,6 | 0,071 |
| …. | | | | | | | |
| *итого технологические* | | | | | | | ***0,138*** |
| **Итого** | | | | | | 50,6 | 1 |

Таблица 2.2.1 – PEST-анализ: выявление рисков и возможностей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **факторы** | **направление** | **взвеш.**  **средняя** | **влияние** | **результат / возможности** |
| ***Политические*** | | | | |
| …. | | | | |
| ужесточение законодательства в сфере ценообразования | - | 0,067 | введение пределов надбавок снизит прибыль | следование букве закона |
| усиленная роль договорных отношений | + | 0,055 | то, что не оговорено в законодательстве, фирма может пролоббировать в договоре | поиск скрытых резервов обеспечения безопасности интересов предприятия |
| …. | | | | |

Особенностью использования и в какой-то степени риском является субъективизм авторов модели: необходимо выделить наиболее существенные факторы, которые влияют на функционирование на рынке, и устранить незначимые (иначе неизбежен перекос модели). В общем случае должно быть не более 5 факторов в группе, однако в зависимости от отрасли их количество может изменяться. Например, в высокотехнологичных отраслях (роботостроении) неизбежно будут влиять T- и Р-группы факторов (моральное устаревание, доступность покупки высокоточного оборудования, влияние зарубежных разработок на рынок страны и др. + налоговые льготы, преференции, возможности финансирования зарубежными инвесторами и т.д.).

Хорош при выходе на новые рынки либо при принятии решении о диверсификации. Также удачно использовать выявленные тенденции при планировании программ маркетинга и производства на 1-3 года. Показатели, как и ключевые факторы из подгрупп, нуждаются в постоянном мониторинге и доработке.

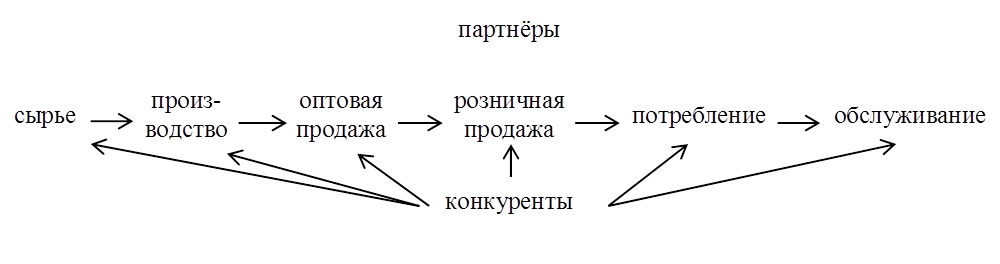
Также для оценки окружения используются производные методики, включающие факторы макро- и микросред, речь о которых пойдёт ниже. Их достоинством является интеграция и учёт взаимосвязей факторов.

Как известно, микросреда включает поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактные аудитории. Руководству предприятия необходимо чётко отдавать себе отчёт в том, что маркетинговые программы для внешней среды направлены на создание благоприятного окружения, а именно на:

* развитие у контактных аудиторий определённого уровня осведомлённости,
* упрочнение взаимоотношений,
* достижение совместных взаимовыгодных целей.

Подробнее остановимся на микросреде, которая охватывает всю цепочку производства от закупок сырья до потребления и обслуживания:

контактные аудитории



контактные аудитории

Рисунок 2.2.1 – Схема микросреды, в которой работает предприятие

Для адекватных результатов рекомендуется проанализировать возможности предприятия по трём группам аспектов (таблица 2.2.3):

Таблица 2.2.3 – Вопросы оценки возможностей предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **сырьё** | * ситуация с обеспеченностью, * преимущества в поставке, * степень интеграции, * уровень технологической обработки, * эффективность технологического процесса, * преимущества в размещении производства, | * ситуация с затратами и прибылью, * себестоимость сырья, * производственные затраты, * возврат на инвестиции (ROI), * доступность источников капитала, * квалификация персонала |
| **распре-деление** | * ситуация с каналами распределения, * каналы концентрации продаж, * скорость доставки товаров, * отношения с дистрибьюторами, | * доля каналов в продажах, * затраты процесса продаж, * компенсации дистрибьюторам, * затраты дистрибьюторов |
| **товар** | * ситуация с товаром, * преимущества в дизайне, качестве либо цене, * доля рынка в разрезе ассортиментных групп, * характеристики потребителей, * ключевые потребители, | * частота закупок и использования товара, * основные конкуренты * ситуация с обслуживанием потребителей, * стратегии ценообразования, * оценка затрат на обслуживание. |

В результате анализа выявятся степень сотрудничества с *поставщиками* и *посредниками*, обнаружатся резервы улучшения отношений с клиентами и возможности перевода их в разряд партнёров (например, создание кооперативов и других объединений).

Для исследования глубинных побуждений *потребителей* можно использовать модель Г. Хофстеде, включающая пять компонентов (таблица 2.1.1):

Таблица 2.1.1 – Теоретические аспекты модели Геерта Хофстеде

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| признак | расшифровка | влияние на управленческие решения | степень | |
| велика | низка |
| дистанция власти | степень неравенства в физическом и образовательном отношении, власть в руках у нескольких людей | принятие решений с различной готовностью | Филиппины, Венесуэла, Индия | Дания, Израиль, Австрия, Велико-британия |
| неприятие неопределён-ности | стремление к формальным правилам, закон и карьера – средства обеспечения стабильности | отношение к риску | Германия, Бельгия, Австрия, Япония, Португалия, Греция | Велико-британия,  Швеция, Норвегия, Дания, США, Сингапур |
| индивидуа-лизм | слабо связанные социальные рамки, в которых человек концентрируется только на заботе о себе и своей семье | открытость при высказывании мнения, стремление работать в группе или наоборот | Велико-британия, Швеция, Норвегия, Финляндия | Восточные страны, Испания, Португалия, Греция, Австрия |
| мужествен-ность | уровень, с которым социальные ценности характеризуются настойчивостью (уверенностью) и материализмом | карьера и материальное благополучие - основные показатели успеха | США, Япония, Австрия, Швейцария, Германия, Италия | Скандинав-ские страны, Дания, Голландия |
| временная перспектива | прагматическая установка на будущее: настойчивость, упорядочивание отношений, установленный порядок | нацеленность на долго- или краткосрочные результаты | долгосрочная ориентация:  Япония, Гонконг, Тайвань, Южная Корея | краткосрочная ориентация:  Пакистан, Западная Африка |

Для *конкурентного анализа* необходимо изучать следующие аспекты:

* основные конкуренты по: ассортименту, товарным группам, географическому распределению, сегментам рынка, ценовой политике, каналам распределения;
* доля рынка и основные конкуренты;
* стратегии конкурентов;
* методы конкурентов в борьбе за рынок;
* финансовое состояние конкурентов;
* организационная структура и менеджмент конкурентов;
* эффективность программ маркетинга конкурентов (4Р);
* возможная реакция конкурентов на программу маркетинга фирмы (матрица реакций);
* стадия жизненного цикла товара фирмы и товара конкурентов.

В результате сбора информации получается *профиль конкурентов*, позволяющий предугадывать их реакцию на маркетинговую политику фирмы и изменение условий внешней среды.

Следует обязательно упомянуть о производных методиках, в которых исследователь (специалист по маркетингу) сам выбирает до 15 факторов исходя из своего понимания рынка и отрасли, в которой работает предприятие. Неоспоримым достоинством таких методик является то, что факторы внешней (в частности макро-) среды не «размываются», а выбираются целенаправленно, что повышает вероятность принятия быстрых и эффективных управленческих решений. Кроме того, учитываются как внешние, так и внутренние факторы в их взаимосвязи, что положительно влияет на адекватность модели и её соответствие реальности. Однако такие методики требуют от специалиста высокого профессионализма и большого опыта работы в отрасли, а также широкого кругозора исследователя, что позволит избежать потери ключевых факторов и не исказит тенденции.

Среди вышеназванных методик следует упомянуть ETOM-анализ (Environmental Threats and Opportunities Matrix - матрица угроз и возможностей внешней среды). Преимуществом данного анализа является введение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий. Этот вид анализа позволяет обосновать реакцию конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды.

Общим недостатком методик STEP и ETOM является то, что в них не учитывается возможная взаимосвязь и взаимовлияние факторов и событий макросреды. Методика анализа факторов макросреды QUEST позволяет устранить этот недостаток. QUEST-анализ - это аббревиатура от Quick Environment Scanning Technique - техника быстрого сканирования внешней среды. В целом методика позволяет более взвешенно подойти к разработке программ действий по учёту воздействия макросреды на предприятие.

*Анализ возможностей и рисков* (внешний аудит) позволяет оценить привлекательность товарного рынка, рассматривая факторы маркетинговой среды, и особое внимание уделяется:

* рыночным тенденциям;
* поведению покупателей;
* системе продаж;
* конкурентной среде.

На основе исследований и оценки потенциала бизнеса (анализа факторов *внутренней среды*, речь о которых пойдёт в следующем пункте) разрабатывается перечень факторов привлекательности рынка. Для принятия стратегических решений важно ставить цели и обосновать их с точки зрения возможностей их достижения и выбора альтернативных вариантов. В первую очередь следует ответить на вопрос: *«Почему мы хотим работать именно на этом рынке?»* Если основой ответа будут формулировки «мы давно там работаем», «это самый большой рынок», «наши конкуренты вышли на этот рынок», то это станет индикатором не сознательного выбора руководства компании, а следования тенденции, что противоречит активной рыночной деятельности.

В общем случае привлекательность товарного рынка отражаетпотенциал рынка с точки зрения роста продаж и прибыли компании с учётом поставленных целей и потенциала самой компании. Анализ возможностей, и рисков основывается на пяти группах факторов:

* *рыночные факторы:*
* размер рынка в натуральном и/или денежном выражении,
* размер ключевых сегментов,
* темпы роста всего рынка,
* темпы роста ключевых сегментов,
* разнообразие рынка,
* чувствительность к цене,
* чувствительность к уровню обслуживания,
* чувствительность к внешним факторам,
* цикличность (сезонность),
* сила давления поставщиков;
* *конкурентные факторы:*
* типы конкурентов,
* степень концентрации,
* барьеры входа и выхода,
* динамика изменения долей,
* заменимость новой технологией,
* степени и типы интеграции;
* *финансовые и экономические факторы:*
* маржинальный доход,
* возможность экономии на масштабе и кривая опыта,
* барьеры входа и выхода (финансовые),
* возможности ликвидации;
* *технологические факторы:*
* зрелость и уровень развития,
* сложность технологии,
* дифференциация ,
* патенты и права,
* требуемые технологии производства;
* *социально-политические факторы:*
* социальные отношения и тенденции,
* законы и государственное регулирование,
* человеческие факторы - стремление к объединению.

Основываясь на представленном перечне, можно оценить и выбрать те факторы, которые наиболее актуальны применительно к целям и рынкам, где компания уже работает или где хочет работать. Если отрасль признается привлекательной, могут быть скорректированы параметры потенциала предприятия.

Вывод по анализу внешней среды можно наглядно представить в виде матрицы (таблица 2.2.3), где каждый из факторов будет оценён по пятибалльной шкале, что обрисует положение предприятия на текущий момент. В дальнейшем интересно отслеживать динамику изменений отметок по разным показателям, тем более в случае переориентации на новые стратегии.

Таблица 2.1.3 – Матрица факторов внешней среды

|  |  |
| --- | --- |
| **факторы** | |
| **способствуют успеху** | **препятствуют успеху** |
| * рост платёжеспособного спроса, * наличие неудовлетворённого спроса, * отсутствие / наличие (30%) конкуренции, * высокие входные барьеры для конкурентов. | * административные барьеры, * налоги, * проблемы с кадрами на рынке труда, * протекционизм на внешних рынках, * сложность процедур и дороговизна получения кредитов, * низкий спрос, * высокая конкуренция, * отсутствие господдержки. |

Таким образом, для комплексной оценки рынка недостаточно провести только PEST/STEP-анализ, характеризующий в основном возможности ведения бизнеса в той или иной стране в определённый промежуток времени, или анализ пяти конкурентных сил Портера, или SWOT-анализ. Перечисленные методики действительно позволяют сделать срез рынка по основным показателям в условиях недостатка времени и ресурсов, однако полученные результаты не могут претендовать на всесторонность. Всё большую популярность приобретают производные методики, требующие высокого профессионализма исследователя и его чётких представлений о рынке. Именно методики способствуют принятию быстрых и эффективных управленческих решений.

# **2.3 Внутренняя среда и методы её анализа**

В то время как изучение поставщиков, посредников, конкурентов и окружающих условий позволяет определить возможности фирмы для достижения её маркетинговых целей, изучение возможностей предприятия направлено на раскрытие его потенциала, сильных и слабых сторон деятельности. Для этого определяются сферы и функций, в которых предприятие имеет лидерство, и те, которые нуждаются в улучшении по рыночным показателям. По сути, изучение возможностей предприятия сводится к сравнительному анализу потенциала предприятия и существующих и перспективных рыночных потребностей. На основе анализа производства, финансов, оборудования, кадров и других ресурсов фирма выясняет, какие ресурсы у неё имеются в наличии, какие требуется приобрести и за какую цену, а также сможет ли производство обеспечить надлежащее количество и качество товара.

Таким образом, анализ внутренней среды должен выявить состояние потенциала предприятия по таким направлениям, как:

* *производство:*
* объем, структура, темпы роста,
* ассортимент, степень обновляемости, широта и глубина,
* обеспеченность сырьём и материалами, уровень запасов, оборачиваемость,
* наличный парк оборудования и степень его использования, технологическая новизна,
* местонахождение производства и наличие инфраструктуры,
* экология производства;
* *распределение и продажа:*
* транспортировка, транспортные возможности и оценка расходов,
* хранение товарных запасов, уровень запасов, их размещение и скорость обращения, наличие и ёмкость складских помещений и хранилищ,
* возможность доработки, расфасовки и упаковки товаров,
* продажа отдельных товаров: по типам покупателей, посредников и каналов товародвижения;
* *управление:*
* организация и система управления,
* количественный и профессиональный состав работников,
* стоимость рабочей силы, текучесть кадров, производительность труда,
* уровень менеджмента,
* фирменная культура;
* *финансы:*
* финансовая устойчивость и платёжеспособность,
* прибыльность и рентабельность (по сегментам, товарам, регионам, каналам, посредникам),
* собственные и заёмные средства, их соотношение.

Комплексную оценку среды для предприятия представляет SWOT-анализ, который позволяет упорядочить знания компании о среде и составить чек-лист – план, согласно которому можно наметить направления движения. Основным недостатком SWOT называют статичность и фрагментарность.

В общем случае можно выделить следующие факторы, влияющие на успех предприятия (таблица 2.3.1):

Таблица 2.3.1 – Матрица факторов внутренней среды

|  |  |
| --- | --- |
| **факторы** | |
| **способствуют успеху** | **препятствуют успеху** |
| * знание рынка и конъюнктуры, * сотрудничество с государственным сектором (государственными предприятиями, органами администрации), * диверсификация и склонность к ней, * обладание современными технологиями, * профессионализм менеджеров, наличие «команды», * уникальный характер товаров, * высокое качество товара, * отлаженная система продаж, * качество сервиса, * долговременные связи с клиентами, индивидуальный подход к клиентам, * комплексное обслуживание клиентов, * низкие издержки. | * нехватка/отсутствие компетенций; * нехватка финансовых средств; * проблемы с физическим капиталом и дороговизной сырья; * проблемы с кадрами. |

Три аспекта, определяющих характер функционирования предприятия на рынке: **миссия**, **способности** и **окружение**, - нуждаются в постоянном мониторинге. Таким образом, моделирование внешней среды (непосредственно – окружения) должно выявить текущую ситуацию среды функционирования предприятия и *тенденции её изменения*. Пути повышения эффективности выявляются с помощью анализа внутренней среды (т.е. способностей, потенциала предприятия). Не следует тратить время на исследования *без* подведения итогов. Выявленные тенденции в средне- и долгосрочной перспективе позволяют опережать конкурентов и завоёвывать лидерство на рынках.

Следовательно, если основная цель маркетинга на предприятии – достижение определённой доли рынка и увеличение продаж, то выявление тенденций – его *ключевая задача*. В результате компания может оценить эффективность своей деятельности в виде количества повторных покупок (заказов) и рекомендаций, что со временем позволит создать партнёрскую сеть, приносящую синергетический эффект её участникам.

*Литература:*

1.С. Холленсен Глобальный маркетинг. - Мн;»Новое знание», 2004, гл.4

2. Р. Гриффин, М. Пастей Международный бизнес.- СПБ.:2006, гл.1.

3. В.И. Черенков Международный маркетинг.-СПБ.:2003, гл. 1-2.

4. Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева Международный маркетинг. СПБ.:2001, гл.1.

5. М. Портер Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993, 896с.

6. М. Портер Конкуренция.-СПБ.:2003,часть 1-2.

7. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок.-СпБ, 2004, 840

8.Г.Хулей и др. Маркетинговые стратегии и конкурентное позиционирование. –Днепр.-ск,2005, 800.

# **3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ**

*3.1 Конкуренция как экономический процесс*

*3.2 Привлекательность рынка*

*3.3 Методика определения ключевых факторов успеха*

# **3.1 Конкуренция как экономический процесс**

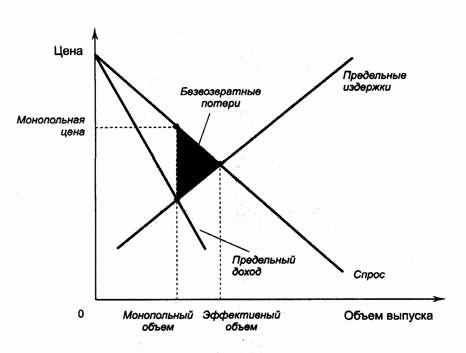
Как известно, конкуренция представляет собой соперничество за наиболее выгодные условия деятельности на рынке, возникающее как следствие получения экономической свободы предпринимателями и потребителями и выражающееся в удержании или захвате рыночной власти посредством оценки рыночной ситуации и участия в процессе перманентной инновации. В связи с этим дадим определение конкурентоспособности товара: это относительная величина, отражающая количественную соотнесённость важнейших характеристик двух аналогов.

Понимание того факта, что конкуренция помогает предприятиям развиваться и искать пути повышения эффективности своей деятельности, - одно из ключевых, и строится непосредственно на функциях конкуренции, а именно:

* + выявление или установление рыночной стоимости товара;
  + выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от различных затрат труда;
  + регулирование перелива средств между отраслями и производствами.

Хотя отсутствие конкуренции для фирмы имеет положительные стороны (например, получение сверхприбыли, и как следствие развитие инновационной деятельности, расширение производства и т.д. – гипотеза Шумпетера о совершенствовании технологий), нельзя забывать и об отрицательных моментах:

1. нерациональное распределение ресурсов общества;
2. возможность **Х-неэффективности** (когда фактические издержки больше минимальных);
3. потенциально фиаско рынка (если объём продаж окажется меньше того, при котором предельные издержки равны установленной цене, что приведёт к тому, что покупатели не в состоянии купить товар монополиста):



***цена при***

***совершенной***

***конкуренции***

Таким образом, наличие конкуренция в большинстве отраслей стимулирует фирмы к поиску более совершенных методов удовлетворения потребностей потенциальных клиентов. Также чётко прослеживается тенденция в соревновании фирмы с самой собой, что выражается в создании продуктов с улучшенными характеристиками, новыми свойствами, нестандартным применением (например, Gillete).

Вкратце напомним основные признаки, по которым можно классифицировать конкуренцию (таблица 3.1.1):

Таблица 3.1.1 – Классификация конкуренции

|  |  |
| --- | --- |
| **классификационный признак** | **виды конкуренции** |
| характер рыночной среды (возможности отдельного рыночного субъекта оказывать влияние на состояние рыночного спроса) | * совершенная конкуренция, * монополия, * монополистическая конкуренция, * олигополия; |
| объект конкуренции | * внутриотраслевая, * межотраслевая (функциональная), * видовая, * предметная; |
| условия проявления | * внешняя, * внутренняя; |
| методы конкурентной борьбы | * ценовая, * неценовая; |
| вид рынка | * между потребителями, * между производителями; |
| степень дифференциации товара | * однородная / гомогенная (без дифференциации), * разнородная/гетерогенная (с дифференциацией); |
| степень свободного проникновения в отрасль | * открытая (без барьеров вхождения в отрасль), * закрытая (с барьерами вхождения в отрасль); |
| различие применяемых действий | * осуществляемая изменением цен; * осуществляемая изменением товара |

Отдельно остановимся на ***неценовой конкуренции***, которая должна стать эталоном при проектировании, производстве, продвижении и доведении товаров, так как именно она приводит к индикаторам эффективности наших продаж и является основой лояльности клиентов. Концептуально неценовая конкуренция включает в себя комплекс мер по повышению потребительских качеств продукта посредством:

* изменения свойств продукта;
* придания продукции качественно новых свойств;
* создания новой продукции для удовлетворения тех же потребностей;
* создания принципиально новых товаров, удовлетворяющих как новые, так и сложившиеся потребности;
* улучшения внешнего вида, упаковки продукции;
* сервисного обслуживания покупателей;
* воздействия на потребителя с помощью рекламы и других средств;
* организации эффективной системы товародвижения.

Таким образом, неценовая конкуренция часто отождествляется с конкуренцией качества.

Маркетинговый взгляд на конкуренцию затрагивает следующие направления:

* *функциональная конкуренция* - возникает вследствие возможности удовлетворения одной и той же потребности разными способами;
* *видовая конкуренция* - конкуренция аналогичных товаров, разных по оформлению;
* *предметная конкуренция* - конкуренция между аналогами, разными по качеству изделия и по притягательности марки.

Таким образом, мы видим чёткую связь между маркетинговым видением конкуренции и моделью пяти конкурентных сил М.Портера: товары-субституты из других отраслей угрожают бизнесу не меньше, чем существующие и потенциальные конкуренты с разным уровнем качества, цены и характеристик по продукту. Следовательно, среди ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность товара, можно выделить ключевые, которые будут постоянно отслеживаться и анализироваться (таблица 3.1.2):

Таблица 3.1.2 – Ключевые индикаторы конкурентоспособности товара

|  |  |
| --- | --- |
| **ключевые индикаторы конкурентоспособности товара** | |
| **1) при производстве:**   * производительность труда; * уровень налогообложения; * внедрение научно-технических разработок; * размеры прибыли предприятия; * величина оплаты труда. | **2) при потреблении:**   * продажная цена товара; * качество; * новизна; * уровень предпродажной подготовки; * послепродажное обслуживание. |

Ключевые индикаторы на разных этапах жизненного цикла товара имеют разное воплощение (форму) и разную степень влияния на конечный продукт. Потому необходимо чётко понимать, как отслеживать эти показатели в процессе производства, продажи и потребления (таблица 3.1.3).

Таблица 3.1.3 - Методы контроля конкурентоспособности товара

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| этап | техники контроля конкурентоспособности | |
| предпроектный | * сегментация, * прогноз спроса и доли рынка, * предпочтения потребителей, * анализ конкурентов, * ценовая политика, | * производственные возможности, * исследование динамики ТЭП, * нормативные документы, * прогноз параметров товара |
| проектирование | * учёт требований потребителей, * выбор ТЭП, * оптимизация ТЭП по критерию конкурентоспособности, * технико-экономический анализ на всех этапах проектирования, * оценка конкурентоспособности, * обеспечение эксклюзивности товара, * использование современного дизайна, * обеспечение экологичности, * сокращение сроков разработки. | |
| технологическая подготовка | * применение передовых технологий, * минимизация затрат, * стандарты ISO 9000, * пооперационный контроль качества, * сроки освоения, * максимизация объёмов выпуска (применение эффекта масштаба). | |
| реализация | * эффективная дилерская сеть, * системы скидок и льгот, * цена с учётом спроса, * системы гарантий, | * индивидуализация моделей, * поддержание имиджа, * установление постоянного контакта с потребителями |
| эксплуатация,  утилизация | * приближение полезного эффекта к потенциальному, * минимизация эксплуатационных затрат, * сети технического обслуживания, * создание широкого рынка запасных частей, * соблюдение обязательств по гарантийному обслуживанию, * утилизация товара. | |

Примечание – ТЭП расшифровывается как «технико-экономические показатели»

Как известно, в основе функционально-стоимостного анализа (ФСА) лежит принцип о том, что выявленный брак (либо ошибка), исправленный на следующей стадии производства, увеличивает затраты на конкретный продукт в 10 раз. Смысл выделенных индикаторов – создать такой товар, которого ожидает рынок с наименьшими потерями ресурсов: времени, сырья, финансов, – что снизит затраты на ненужные (неактуальные) модификации товара либо позднее исправление ошибок.

# **3.2 Привлекательность рынка**

Первоначально оформившееся направление традиционной экономической теории представило теорию совершенной конкуренции, совершенного рынка и определило следующие условия совершенной конкуренции:

* наличие на товарных рынках большого количества независимых фирм (продавцов и покупателей) и малый вклад каждого участника в формирование совокупного предложения (спроса) и, соответственно, отсутствие у субъектов рынка отношений возможности оказывать влияние на цены (цена задаётся рынком);
* цель функционирования фирмы - получение максимальной прибыли;
* быстрое изменение рыночного поведения участников в случае изменения рыночного спроса, предложения;
* отсутствие посредников при осуществлении сделок;
* отсутствие продуктовой дифференциации;
* возможность свободного входа и выхода из отрасли.

|  |  |
| --- | --- |
|  | http://rudocs.exdat.com/pars_docs/tw_refs/501/500656/500656_html_39e280d0.jpg  **S** |
| отраслевой спрос | отраслевое предложение |

Рисунок 3.2.1 - Спрос и предложение на рынке совершенной конкуренции

Напомним, что конкуренция как экономический процесс взаимосвязи, взаимодействия и борьбы между субъектами, собственниками товаров и услуг за наиболее выгодные условия производства и реализации обладает следующими основными чертами:

1. обусловлена уровнем экономической свободы продавца и покупателя в праве и возможности осуществлять выбор;
2. предполагает борьбу, соперничество, столкновение интересов;
3. борьбу за рыночную власть, возможность оказывать влияние на условия реализации товаров, конкурентов, потребителей и других субъектов рынка;
4. действие конкуренции носит интерактивный характер, зависит от состояния отрасли и экономики страны в целом;
5. конкуренция становится возможной лишь благодаря борьбе между старым и новым, структурной устойчивостью и инноваторами;
6. успех в конкурентной борьбе может быть обеспечен при условии наиболее полного учёта желаний и требований потребителя;
7. для более полного учёта особенностей функционирования механизма конкуренции необходимо использование термина конкурентного взаимодействия.

Изучение механизма конкурентного взаимодействия в условиях переходной экономики, позволило выделить некоторые негативные тенденции формирования конкурентной среды отечественного рынка:

* стремление к реализации имеющихся монопольных преимуществ при снижении промышленного производства;
* сохранение высокого уровня концентрации производства, обусловленного специализацией;
* слабая дифференциация предприятий и фирм по формам собственности и доминирование субъектов хозяйствования с государственной и коллективной формой собственности;
* низкий уровень стратегических решений в товарной политике, являющийся причиной падения уровня производства;
* цикличность инвестиционной и предпринимательской активности, оказывающей влияние на формирование конкурентной среды;
* невозможность формирования эффективной конкурентной среды в рамках существующих институциональных норм.

Наряду с негативными тенденциями, сдерживающими развитие конкуренции на отечественных рынках, наблюдаются и положительные тенденции, а именно: появление и организация все большего количества предприятий с негосударственной формой собственности, а также проявление колебаний инновационной активности.

Для снижения риска при производственной деятельности (в первую очередь это касается start-up) необходимо чётко представлять, в какой отрасли работать, понять её специфику. Детерминанты привлекательности отрасли можно вывести из модели пяти конкурентных сил М.Портера. Привлекательность рынка как источника конкурентного преимущества определяют:

* препятствия на пути доступа на рынок;
* острота конкуренции;
* наличие товаров заменителей из других отраслей;
* влияние потребителей;
* влияние поставщиков.

Нельзя не обратить внимания на то, что в вышеприведённой схеме затрагивается микросреда. Однако макросреда также влияет на положение в отрасли: например, информационные технологии могут изменить каждую из пяти конкурентных сил, а следовательно, и привлекательность отрасли в целом.

Часто вышеназванные факторы дополняются размером рынка в натуральном и денежном выражении, размером ключевых сегментов, темпами роста рынка и сегментов и эластичностью (к цене, уровню обслуживания и внешним факторам).

Ф.Котлер, Р. Тернер, Г. Ассель выделяют 4 позиции, в которых может находиться фирма на поле конкуренции:

Таблица 3.2.1 – Классификация конкурентных стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| вид стратегии | возможные пути развития |
| лидер на рынке | * инновации, * стратегия защиты доли рынка, * воздействие на конкурента, * расширение рынка, * конфронтация; |
| бросающий вызов лидеру | * атака на лидера, * атака на более слабого и мелкого конкурента; |
| последователь | * фронтальная конкуренция, * фланговая стратегия, * стратегия окружения, * стратегия следования за лидером; |
| знающий своё место на рынке | * стратегия низких издержек, * ориентация на узкий круг покупателей. |

*Лидер* может использовать следующие стратегии:

* инновации - приоритет созданию новых товаров и услуг;
* закрепление (стратегия защиты доли рынка) - сохранения конкурентной силы за счёт поддержания приемлемых цен, обновления продукта;
* воздействие на конкурента - переориентация клиентов и поставщиков на свою продукцию;
* расширение рынка - увеличение спроса на номенклатуру товаров,
* конфронтация - быстрые и направленные ответные действия в отношении бросающего вызов конкурента.

Что касается фирмы, *бросающей вызов рыночному окружению*, то она должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода фирм – захват дополнительных частей рынка за счёт отвоевания их у конкурентов. Фирма следует таким техникам, как:

* атака на лидера - когда у фирмы есть явные конкурентные преимущества, либо те, которые она планирует достичь по отношению к лидеру,
* атака на более слабого и мелкого конкурента.

*Фирма-последователь* обычно применяет стратегии:

* фронтальная конкуренция - стратегия, при которой конкурент непосредственно бросает вызов лидеру рынка. Она характерна для олигополистического рынка;
* фланговая стратегия - стратегия, при которой лидеру бросают вызов в областях, которые в данный момент не являются объектом конкуренции;
* стратегия окружения - это вызов лидеру на всех фронтах сразу или через краткие промежутки времени. Это агрессивная форма поведения, которая требует наличия у атакующего значительных ресурсов;
* стратегия следования за лидером - копирование действий лидера рынка.

*«Знающий своё место на рынке»* стремится использовать стратегии, основанные на низких издержках и/или ориентированные на узкий круг покупателей.

В настоящее время при разработке конкурентной стратегии используют различные модели, которые были предложены американскими учёными И.Ансоффом (матрица "продукт - рынок"), М. Портером, американской консультационной фирмой "Бостон Консалтинг Групп" (портфолио-модель), а также специалистами фирмы "Дженерал электрик компани".

# **3.3 Конкурентные преимущества и ключевые факторы успеха**

Основу стратегии составляют конкурентные преимущества, которые можно разделить на два основных вида: низкие издержки и дифференциация (таблица 3.3.1):

Таблица 3.3.1 – Пути достижения конкурентных преимуществ фирмой

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущество в издержках** | **Дифференциация** |
| * эффект масштаба, * наличие опыта работы в отрасли (кривая опыта), * повышение производительности. | * новое качество товара, * особые потребительские свойства, * послепродажное обслуживание. |

Эффект масштаба проявляется в том, что последовательное увеличение размеров предприятия в течение какого-то времени влечёт за собой снижение издержек производства единицы продукции. В то же время, при достижении момента всё большие и большие размеры предприятия означают повышение общих средних издержек (LАС – long run average costs). Положительный эффект масштаба объясняет нисходящую часть кривой (рисунок 3.3.1), что может объясняться воздействием таких факторов, как:

* специализация труда,
* специализация управленческого персонала,
* эффективное использование капитала,
* производство побочных продуктов.

Положительный эффект масштаба проявляется в том, что при увеличении использования всех ресурсов на 5%, объём производства увеличится, например, на 7%.

Постоянная отдача от роста масштабов производства (отрезок q1q2) означает, что увеличение количества *всех* ресурсов (например, на 5%), вызовет пропорциональное увеличение производства на те же 5%, т.е. средние издержки на единицу продукции не изменятся (*LAC = const*).

Суть заключается в том, чтобы достичь точки q2, где имеющиеся ресурсы используются максимально эффективно.

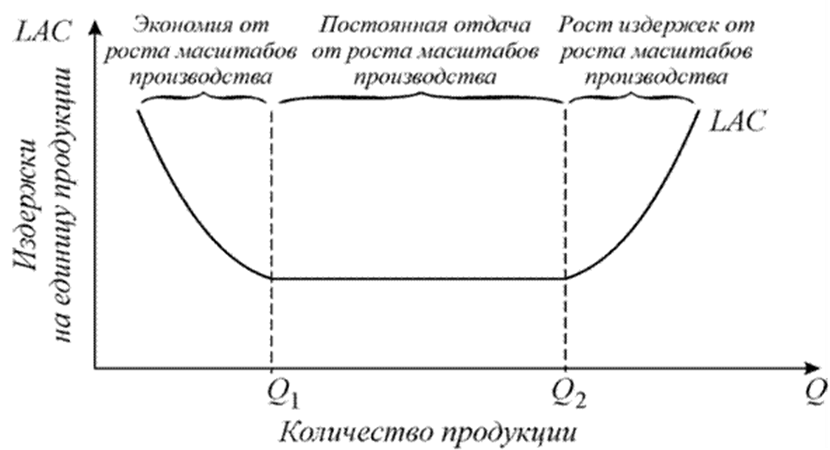


Рисунок 3.3.1 – Кривая долгосрочных средних издержек LAC

Анализ затрат по многим отраслям подтверждает, что с увеличением объемов производства удельные затраты предсказуемым образом снижаются. А именно: каждый раз с удвоением кумулятивных объемов производства удельные затраты снижаются на фиксированный процент. Это результат накопления опыта.

На рисунке 3.3.2 показана 85%-ная кривая опыта. Она характерна для многих товаров и услуг и указывает на то, что с удвоением кумулятивного объёма произведённой продукции удельные издержки снижаются на 15%.

Следовательно, высокие объёмы производства ведут к снижению затрат, что повышает возможность завоевания большей доли рынка: когда затраты снизились, фирма может передать потребителям эту экономию, либо сохранить в качестве прибылей, либо сделать одновременно и то, и другое. Так, например, компания Texas Instruments использовала кривую опыта, когда за пять лет снизила цены на наручные электронные часы, причём снижение цен следовало за сокращением производственных издержек - на 60% по мере наращивания объёма производства.

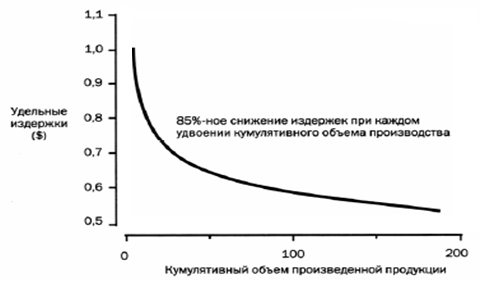


Рисунок 3.3.2 – Кривая опыта

Повышение производительности труда – ещё одно направление снижения издержек. Учитывая, что:

|  |  |
| --- | --- |
| , | 3.3.1 |

производительность можно повысить:

* увеличив объёмы производства,
* уменьшив затраты труда (например, сократив время технологической операции).

Развивая мысль о двух путях конкурентных преимуществ, Майкл Портер выделил пять стратегий, комбинирующих эти факторы (рисунок 3.3.3):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***целевой рынок*** | ***тип конкурентного преимущества*** | |
|  | низкие издержки | дифференциация |
| широкий круг покупателей на всём рынке |  | |
| отдельный сегмент / рыночная ниша |

Рисунок 3.3.3 – Конкурентные стратегии М. Портера

Таким образом, фирма на рынке следует одной из пяти стратегий:

* 1. Стратегия лидерства по издержкам - привлечение покупателей за счёт минимизации издержек производства. Предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей. Для установления преимущества по издержкам есть два пути достижения:
* делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в цепочке ценностей,
* совершенствование цепочки ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей.

1. Стратегия широкой дифференциации – привлечение покупателей за счёт максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов. Она становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворятся стандартными товарами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, фирма должна изучать запросы и поведение покупателей, знать чему покупатели отдают предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить.

Стратегия дифференциации лучше всего работает на тех рынках, где:

* существует много способов изменения товаров/у, и большинство покупателей осознает эти различия как имеющие ценность,
* потребности покупателей и/или способы использования продукта различны,
* небольшое количество конкурентов применяет аналогичный подход к дифференциации.

1. Стратегия оптимальных издержек - повышение потребительской ценности за счёт более высокого качества при ценах на уровне конкурентов и ниже. Подразумевает ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя покупателям больше чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Конкурентное преимущество состоит в близости к параметрам «качество – обслуживание – характеристики - привлекательность» и превосходстве по издержкам над конкурентами.

Отличительными чертами компаний, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек является:

* умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами;
* предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов по ценам, приемлемым для покупателя.

1. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек - ориентация предприятия на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счёт более низких издержек производства.
2. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции - ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счёт предложения товаров лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Однако необходимо не только создать, но и поддерживать конкурентные преимущества. Для этого необходимо отслеживать следующие аспекты:

* *источник преимущества* - в зависимости от источника преимущества могут быть низкого или более высокого порядка. Чем выше порядок, тем больше навыков и способностей требуется для его достижения и тем меньше угроза для фирмы-обладателя преимущества;
* *явные источники преимуществ* - риск потери конкурентного преимущества наиболее высок, если фирма опирается только на одно преимущество;
* чтобы удержать конкурентное преимущество, необходимо *расширить набор его источников* и постоянно их совершенствовать, переходить к преимуществам более высокого порядка;
* *постоянная модернизация* производства и других видов деятельности - возможность удерживать конкурентные преимущества тем больше, чем перспективнее мыслит предприятие, чем быстрее реагирует и использует новинки, инновационные ресурсы;

**Ключевые факторы успеха (КФУ)** — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной. КФУ - это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов.

Методика определения КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффектив­ным. Области, в которых могут лежать КФУ, стандартизированы в виде перечней (таблица 3.3.2):

Таблица 3.3.2 – Стандартизированный перечень КФУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | область КФУ | виды КФУ |
|  | технологии | * качество проводимых научных исследований; * возможность инновации в производственном процессе; * возможность разработки новых товаров; * степень овладения существующими технологиями; |
| 2. | производство | * низкая себестоимость продукции; * качество продукции; * высокая степень использования производственных мощностей; * выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах при транспортировке; * доступ к квалифицированной рабочей силе; * высокая производительность труда; * изготовление большого количества моделей разных размеров; * возможность выполнения заказов потребителей; |
| 3. | реализация | * широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров; * широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли; * наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании; * низкие расходы по реализации; * быстрая доставка; |
| 4. | маркетинг | * высокая квалификация отдела реализации; * доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции; * точное исполнение заказов покупателей; * разнообразие моделей/видов продукции; * искусство продаж; * привлекательный дизайн/упаковка; * гарантии для покупателей; |
| 5. | профессиональные навыки | * особый талант; * ноу-хау в области контроля качества; * компетентность в области дизайна; * степень овладения/знание определённой технологии; * способность (умение) создавать эффективную рекламу; * способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство. |
| 6. | организацион-ные возможности | * уровень информационных систем; * способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию; * большой опыт и ноу-хау в области менеджмента. |
| 7. | прочие | * благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей; * общие низкие затраты; * приятные в общении, доброжелательные служащие; * доступ на финансовые рынки; * наличие патентов. |

Методика выделения КФУ реализуется следующим образом:

1. Выбор из стандартизированных перечней КФУ осуществляется методом экспертных оценок для каждого рынка и/или сегмента. Если бизнес-портфель сложный, следует провести выбор КФУ для каждого рынка. (Выбираются факторы, имеющие слабую корреляцию между собой);
2. Проводятся экспертные оценки потенциала компании по выбранным КФУ с использованием таблиц;
3. Определяется стратегическая группа конкурентов и проводится оценка их потенциала;
4. Разрабатываются предположения, которые будут использованы далее в процессе работы над стратегией.

Таким образом, КФУ представляют собой области, которым следует уделять особое и постоянное внимание, добиваясь в них максимальных результатов. Они служат ориентирами для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов, причём как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. КФУ – это простой и эффективный инструмент стратегического планирования за счёт фокусирования усилий и финансов.

*Литература:*

1. С. Холленсен Глобальный маркетинг. - Мн;»Новое знание», 2004, гл.4

2. Р. Гриффин, М. Пастей Международный бизнес.- СПБ.:2006, гл.1.

3. В.И. Черенков Международный маркетинг.-СПБ.:2003, гл. 1-2.

4. Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева Международный маркетинг. СПБ.:2001, гл.1.

5. М. Портер Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993, 896с.

6. М. Портер Конкуренция.-СПБ.:2003,часть 1-2.

7. И.Л. Акулич Международный маркетинг. - Мн.: 2006, гл.1.

# **4. ИНФОРМАЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ**

*4.1 Роль информации в достижении конкурентного преимущества*

*4.2 Информационная технология и структура отрасли*

*4.3 Конкуренция в новизне информации*

# **4.1 Роль информации в достижении конкурентного преимущества**

Поиск ответов на вопросы о деятельности конкурентов создаёт огромную потребность в информации. Данные о конкурентах могут поступать из различных источников: публикуемых отчётов, речей представителей менеджмента, деловой прессы, работников системы продаж, потребителей или поставщиков, инспекции качества продукции, оценок со стороны технического персонала фирмы, информации, собираемой у бывших менеджеров и других сотрудников конкурента, и пр. Информация о планах конкурента даёт возможность оценить тенденции развития рынка, а также вовремя скорректировать собственные планы.

Очевидно, чтобы получить данные для всестороннего анализа, необходимо организовать эффективный сбор информации – своего рода систему конкурентной разведки. Элементы этой системы могут изменяться в зависимости от конкретных нужд фирмы, отрасли, в которой она конкурирует, возможностей персонала, интересов и способностей менеджмента.

Снижение затрат в получении, обработке и передаче информации изменяет способ ведения бизнеса. Информационная революция оказывает влияние на конкуренцию тремя способами:

1. создаёт конкурентное преимущество, предоставляя компаниям новые возможности превзойти конкурентов в производительности;
2. изменяет структуру отрасли и таким образом устанавливает новые правила конкуренции;
3. порождает совершенно новые виды бизнеса, часто непосредственно на основе уже существующих в компании процессов и операций.

Как уже отмечалось ранее, информационные технологии изменяют каждую из пяти конкурентных сил, а следовательно, и привлекательность отрасли в целом.

Важной концепцией, помогающей определить роль информационной технологии в конкуренции, является цепочка ценности: всю деятельность компании можно разделить на технологические и экономические виды, осуществляемые в рамках бизнеса компании – т.е. на виды деятельности, создающими ценность.

Концептуально ценность компании измеряется той стоимостью, которую покупатели готовы заплатить за её товары или услуги. Бизнес будет прибыльным, если ценность, которую он создаёт, превышает издержки, связанные с ним. Чтобы достичь преимущества и превзойти конкурентов, компания должна выполнять эти виды деятельности либо с более низкими издержками, либо таким образом, который приведёт к дифференциации и надбавке к цене (т.е. к *большей ценности*).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Поддерживаемые виды деятельности** | firm infrastructure (подразделения фирмы) |  |  |  |  |  | прибыль  прибыль |
| HR-management (управление персоналом) |  |  |  |  |  |
| technology (технологии) |  |  |  |  |  |
| procurement (приобретаемые ресурсы) |  |  |  |  |  |
|  |  | inbound logistics (внутренняя логистика) | operations  (выполнение работ) | outbound logistics (внешняя логистика) | Marketing & Sales (маркетинг и продажи) | Service (обслужи-вание) |
|  |  | **Первичные виды деятельности** | | | | |  |

Рисунок 4.1.1 – Цепочка ценностей

Цепочка создания стоимости позволяет увидеть, из чего складывается стоимость; она состоит из *видов деятельности по созданию стоимости* и *по созданию* *прибыли, или наценки.* Виды деятельности, непосредственно создающие стоимость, являются различными с физической и технологической точек зрения операциями, выполняемыми фирмой. Это своего рода строительные блоки, с помощью которых фирма создаёт продукты, представляющие ценность для покупателей. Маржа (наценка), от которой проистекает прибыль, — это разница между ценой продукта и суммированными издержками на выполнение операций по созданию стоимости.

В рамках каждой из выделенных категорий компания осуществляет ещё несколько отдельных видов деятельности, специфика которых зависит от конкретного бизнеса. Техническое обслуживание, например, зачастую включает такие виды деятельности, как установка, ремонт, наладка, модернизация и управление запасами комплектующих.

В зависимости от типа отрасли роль каждой из этих категорий в получении конкурентных преимуществ будет различной. Например, для банка, занимающегося корпоративными займами, решающим фактором получения конкурентных преимуществ будут маркетинг и реализация. Компания, производящая металлорежущие станки, должна обращать особое внимание на техническое обслуживание, которое и будет в этом случае ключевым фактором успеха. Тем не менее, в работе любой фирмы в той или иной степени присутствуют все категории основных видов деятельности, и все они играют определённую роль в получении компанией конкурентных преимуществ.

Таким образом, преобразованная под влиянием информационных технологий цепочка ценностей будет иметь следующий вид (рисунок 4.1.2):

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Поддерживаемые виды деятельности** | *firm infrastructure (подразделения фирмы)* | модели планирования |  |  |  |  | ***прибыль***  ***прибыль*** |
| *HR-management (управление персоналом)* | автоматизация графика занятости персонала |  |  |  |  |
| *technology (технологии)* |  | компьютер-ное конструкторское проектирование |  | электронные исследова-ния рынка |  |
| *procurement (приобретаемые ресурсы)* | онлайн-снабжение комплектующими |  |  |  |  |
|  |  | автоматизация складов | гибкость производства | автоматизированная обработка заказов | телемаркетинг  удалённые терминалы | маршрутизация ремонтных грузовиков |
|  |  | *inbound logistics (внутренняя логистика)* | *operations*  *(выполнение работ)* | *outbound logistics (внешняя логистика)* | *Marketing & Sales (маркетинг и продажи)* | *Service (обслужи-вание)* |
|  |  | **Первичные виды деятельности** | | | | |  |

Рисунок 4.1.2 – Модифицированная цепочка ценностей

Необходимо чётко представлять: всё, что делает фирма, должно попасть в одну из категорий – либо восновные, либо во вспомогательные виды деятельности. «Ярлыки» для обозначения видов деятельности по созданию стоимости являются произвольными и должны выбираться таким образом, чтобы получить максимально ясное представление об устройстве бизнеса компании.

Цепочка ценности компании в отдельной отрасли вовлечена в более широкий поток видов деятельности - *систему ценностей*. Система ценностей включает цепочки ценности поставщиков, которые обеспечивают факторы производства (сырье, комплектующие и закупаемые услуги). На пути к конечному потребителю продукция компании часто проходит через цепочки ценности каналов дистрибуции. Наконец, продукт становится приобретённым фактором производства в цепочке ценности покупателя, который использует его для выполнения одного или нескольких видов своей деятельности (рисунок 4.1.3).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| цепочка ценности поставщика 1 |  | цепочка ценности канала распределения 1 | цепочки ценностей покупателей 1 |
| цепочка ценности поставщика 2 | цепочка ценности компании | цепочка ценности канала распределения 2 | цепочки ценностей покупателей 2 |
| цепочка ценности поставщика n |  | цепочка ценности канала распределения n | цепочки ценностей покупателей n |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Рисунок 4.1.3 – Система ценностей отрасли

Использование понятия «система ценностей» позволяет увидеть компании в отраслевом разделении труда и выявить возможности для оптимизации связей не только внутри компании, но и вне её с целью усиления / приобретения конкурентного преимущества.

*Создание конкурентного преимущества*, как уже упоминалось, достигается двумя основными путями: снижением издержек и дифференциацией. Они рассматриваются М. Портером как функции цепочки ценности. Таким образом, позиция компании в плане издержек отражает общие издержки выполнения всех своих ценных видов деятельности относительно конкурентов. Каждый ценный вид деятельности имеет двигатели издержек, которые определяют потенциальные источники преимущества по издержкам.

Способность компании дифференцировать свою деятельность отражает *вклад каждого ценного вида деятельности* в направлении удовлетворения потребностей покупателей. Другие виды деятельности компании - не только физический продукт и сервис - также вносят вклад в дифференциацию.

Таким образом, мощный информационный поток «пропитывает» цепочку ценности в каждом её звене:

* изменяет способы выполнения ценных видов деятельности и характер связей, преобразует обработку компонентов производства;
* влияет на масштабы конкуренции и придаёт новый вид или форму продукции для удовлетворения потребностей покупателей;
* расширяет возможности компании по эффективному использованию связей между видами деятельности как внутри, так и за пределами компании;
* создаёт новые формы применения информационной технологии – накопление и анализ потоков информации.

# **4.2 Информационная технология и структура отрасли**

*Изменения в отрасли* под воздействием информационных технологий рассматривается через понятие «**масштаб конкуренции**» (т.е. уровень и размер рынка) и модель пяти конкурентных сил. Масштаб конкуренции имеет четыре ключевых измерения:

Таблица 4.2.1 – Виды масштабов конкуренции

|  |  |
| --- | --- |
| масштаб | пути достижения преимуществ |
| сегмент | оптимальная настройка цепочки ценности, способная лучше обеспечить отдельные виды продукции, потребителей или географические регионы |
| вертикальный размах | выполнение многих видов деятельности на основе внутренних ресурсов, отказавшись от услуг внешних поставщиков |
| географический | координация видов деятельности по созданию стоимости при обслуживании регионов, ведь многие виды деятельности могут быть одинаковыми для разных регионов |
| отрасль | построение взаимосвязей между цепочками ценности, обслуживающими различные сегменты отрасли, географические регионы или родственные отрасли |

Широкая сфера конкуренции позволяет компании использовать взаимосвязи между цепочками ценности, обслуживающими различные сегменты отрасли, географические регионы или родственные отрасли. Например, два дочерних предприятия могут разделить один торговый персонал для продажи своих продуктов, либо подразделения могут координировать снабжение общими компонентами.

Информационные технологии изменяют связь между масштабом конкуренции и конкурентным преимуществом, повышают способность компании координировать свои виды деятельности в региональных, национальных и глобальных масштабах, что расширяет географические границы для достижения конкурентного преимущества. Кроме того, синергизм компьютерных и телекоммуникационных технологий создаёт взаимосвязи между отраслями, которые прежде существовали независимо друг от друга.

Также информационная технология меняет каждую из пяти конкурентных сил, а следовательно, и привлекательность отрасли в целом. Так, например, изменяется поведение покупателей:

* постоянно повышается объем информации, предназначенной для клиентов;
* покупатели могут сравнить цены и спецификации изделий в режиме онлайн;
* покупатели могут сделать покупку в любое время суток;
* появились возможности для персонализации услуг, производства «под заказ» и обслуживания небольших ниш рынка в сочетании со снижением издержек.

*новые пути удовлетворения потребностей клиентов*

*поиск новых связей*

*с клиентами;*

*автоматизация заказов*

*новые бизнес-модели*

*решения в области проникновения в отрасль*

*б****о****льшая самостоятельность*

Рисунок 4.2.1 – Модифицированная модель пяти конкурентных сил

Например, под влиянием информационных технологий увеличилось влияние покупателей в отраслях, занимающихся сборкой покупаемых компонентов. Автоматизированные счета на материалы и файлы котировки оптовых фирм, предлагающих товар, позволяют покупателю легко оценить первоисточники материалов и принять решение о покупке.

Угроза от новых конкурентов кроется в решении вопросов по проникновению в отрасль: IT, требующие больших капиталовложений в сложное программное обеспечение, поднимают барьеры. Например, банки, конкурирующие в сервисе по контролю и регулированию денежных операций корпоративных клиентов, нуждаются в передовом программном обеспечении, которое позволило бы выдавать клиентам информацию о состоянии счетов в онлайновом режиме.

Гибкое автоматизированное проектирование и производственные системы создают серьёзные препятствия для угрозы со стороны продуктов-заменителей, обеспечивая быстро, легко и дёшево расширенный набор потребительских свойств своей продукции.

Автоматизация обработки заказов и счетов потребителей привела к росту конкуренции во многих сферах логистики. Новая технология повышает постоянные издержки одновременно с замещением людей техническими средствами. В результате дистрибьюторы должны бороться за увеличение объёма продаж.

В то же время информационные системы позволяют компаниям координировать виды деятельности, рассредоточенные в удалённых друг от друга географических регионах. Например, инженеры компании *Boeing* работают с иностранными поставщиками в режиме онлайн.

Информационная технология изменяет расстановку сил и внутри отрасли, генерируя и позволяя получать информацию, которая прежде была недоступна. Кроме того, увеличивается и объём этих данных, причём настолько, что их анализ отнял бы несравнимо больше времени, чем раньше. Число переменных, которые компания подвергает контролю, кардинально возросло. Так, например, *Hunt-Wesson* разработала компьютерную модель, облегчающую изучение вопросов экспансии распределительных центров, которая позволила компании оценить значительно больше переменных, сценариев и альтернативных стратегий, чем это было возможно прежде. Информационная технология помогла инженерам компании *Sulzer Brother's* улучшить проект дизельных двигателей способом, немыслимым для расчётов вручную.

Таким образом, массовое производство больше не имеет значения для автоматизации. Информационные технологии сильно влияют на связи между поставщиками и покупателями при заключении сделок, изменяя расстановку сил и привлекательность отрасли в целом.

# **4.3 Конкуренция в новизне информации**

Как мы уже выяснили, конкуренция способствует рождению новых отраслей. Потому интересно обратить внимание также на компании, чьи цепочки ценности включают обработку информации: они могут иметь избыток возможностей или квалификационных навыков, которые можно продать третьей стороне, что послужит диверсификации и снизит риски предпринимательской деятельности в долгосрочной перспективе.

Чтобы воспользоваться преимуществами и возможностями влияния информации на бизнес, М.Портер предписывает следовать следующим рекомендациям:

1. *Оценивать интенсивность информации*, т.е. отслеживать частоту и информативность сведений, связанных с товарами, процессами производства продукции и подразделениями товаров. Для оценки использования информации при принятии стратегических решений предлагается рассматривать следующие свойства:

* *потенциально высокое использование информации в цепочке ценности:*
* большое число поставщиков и покупателей, с которыми компания ведёт дела напрямую;
* продукция требует большого объёма информации при продаже;
* линия производства товаров, различающихся по многим параметрам;
* производимый товар состоит из многих частей;
* большое количество операций в производственном процессе;
* длинный временной цикл с момента поступления заказа до поставки готовых изделий.
* *потенциально высокое использование информации, необходимой для самого продукта производства*:
* продукты, назначение которых связано главным образом с обеспечением информации;
* продукты, производство которых предполагает реальную обработку информации;
* товары, требующие особенно высоких издержек в связи с обучением покупателя;
* товары, которые имеют множество вариантов использования или продаются покупателю с высокой интенсивностью использования информации в его собственном бизнесе.

Эти признаки помогут определить приоритетные черты бизнеса (или процессы), для которых потребуются инвестиции при внедрении информационных технологий. При выборе приоритетных сфер деятельности необходимо помнить о широте применения информационных технологий, для которых требуется значительно больше, чем просто обычная компьютеризация.

1. *Определить роль информационной технологии в структуре отрасли.* Необходимо заблаговременно сделать прогноз относительно влияния IT на структуру их отрасли. Для чего следует проанализировать воздействие информационной технологии на все пять конкурентных сил, о которых мы говорили в п.4.2. Причём необходимо понимать, что существует вероятность не только изменения каждой из этих сил, но и изменения границ самой отрасли. Обнаруживая пути изменений в отрасли, компания определяет, как реагировать на эти изменения.

Так, например, Citibank, оборудованный банкоматами и системами обработки операций и American Airlines, оснащенные компьютеризированной системой бронирования билетов были первыми, кто посредством информационных технологий перекроили структуру своей отрасли

1. *Определить и классифицировать методы создания конкурентного* *преимущества.* Мы приняли, что информационные технологии способны повлиять на любой вид деятельности в цепочке ценности компании. Важно обозначить, что так как новые связи появляются между видами деятельности, то необходимо выявлять *«критические точки»* для снижения издержек и дифференциации. Портер отмечает, что виды деятельности, которые обусловливают большую часть издержек или имеют наибольше значение в плане дифференциации, требуют самого тщательного исследования, особенно если они подразумевают существенный компонент обработки информации. Виды деятельности с сильными взаимосвязями с другими видами деятельности, как внутренними, так и внешними, также являются критическими элементами. Эти виды деятельности должны быть основательно проанализированы с точки зрения методов, с помощью которых информационные технологии могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

После изучения цепочки ценности нужно рассмотреть возможность изменения сферы конкуренции с помощью информационной технологии, ответив на следующие вопросы:

* Может ли эта технология позволить обслужить новые сегменты?
* Сможет ли информационная технология стать тем рычагом, который позволит расширить бизнес компании в глобальном масштабе?
* Смогут менеджеры воспользоваться возможностями IT для эффективного использования связей с другими отраслями?
* Окажет ли эта технология помощь компании в создании конкурентного преимущества за счёт сужения масштаба конкуренции?

Для того чтобы оценить свежим взглядом продукт компании, следует задаться следующими вопросами:

* Может ли компания увязать больше информации с продуктом?
* Может ли компания включить информационную технологию в этот продукт?

Таким образом, на этом этапе мы анализируем возможности, появившиеся под воздействием информационной технологии: потенциальное снижение издержек, дифференциацию, появившиеся взаимосвязи с другими видами деятельности (как внутри цепочки ценности, так и вне её).

1. *Исследовать способы возникновения новых видов бизнеса, обусловленного применением информационной технологии*. Следует изучить возможности создания нового бизнеса на основе существующих видов деятельности, вскрыть которые помогу следующие вопросы:

* Какая информация генерируется (или будет генерироваться в будущем), которую компания могла бы продать?
* Указывает ли ИТ на очевидность производства новых товаров, связанных с текущей продукцией компании?

1. *Разработка плана реализации преимуществ информационной технологии.* Этот план должен классифицировать стратегические инвестиции в аппаратное и программное обеспечение и развитие новых производственных видов деятельности, которые отражают увеличение объёма информационного содержимого в продукции.

Необходимы и организационные перестановки, соответствующие изменениям, происходящим во внешних и внутренних связях под воздействием информационной технологии.

Таблица 4.3.1 – Этапы определения влияния информации на бизнес

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | этап исследования | ключевые показатели | выводы |
| 1 | *оценка интенсивности информации* | частота и информативность сведений, связанных с товарами, процессами производства продукции и подразделениями товаров | выделение видов бизнеса, которые требуют инвестиций |
| 2 | *определение роли информационной технологии в структуре отрасли* | исследование по модели пяти конкурентных сил М.Портера | определить пути изменения в отрасли под воздействием информационной технологии |
| 3 | *классификация методов создания конкурентного преимущества* | изучение цепочки ценностей фирмы, выявление «критических точек» по параметрам издержек, дифференциации и связей с другими видами деятельности | вывод о КФУ: дифференциация, снижение издержек интеграция операций как внутри цепочки деятельности компании, так и вне её |
| 4 | *исследование способов возникновения новых видов бизнеса* | изучение возможностей компании по продаже информации и по производству новых товаров / услуг, связанных с текущей продукцией компании | принятие решения о диверсификации |
| 5 | *разработка плана реализации преимуществ информационной технологии* | определение инвестиций в аппаратное и программное обеспечение, развитие новых производственных видов деятельности, изменение организационной структуры | |

Таким образом, для успешной деятельности на рынке организациям необходимо распространить ответственность за развитие информационных систем на все уровни компании. Информационная система должна быть *единой* (обеспечение совместимости IT-приложений), только в этом случае фирма извлечёт максимальную выгоду из использования этой системы.

Кроме управленческой функции информационных систем, следует помнить и о функции контроля: специализированные системы отчёта позволят оценивать эффективность деятельности организации, отслеживать факторы, способствующие успеху, и создать справедливую систему поощрения работников.

*Литература:*

1. Г. Ассель Маркетинг: принципы и стратегии. – М: ИНФО, 1999,804
2. Г.Хулей и др. Маркетинговые стратегии и конкурентное позиционирование. – Днепр.-ск,2005, 800.
3. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок.-СпБ, 2004, 840
4. С. Холленсен Глобальный маркетинг. - Мн;»Новое знание», 2004, гл.4
5. Р. Гриффин, М. Пастей Международный бизнес.- СПБ.:2006, гл.1.
6. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. - 608 с.: ил.

# **5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ**

* 1. *Анализ национальной конкурентоспособности («ромб» Портера)*
  2. *Методика выбора и оценки факторов привлекательности рынка для компании*
  3. *Формирование корпоративной модели стратегического планирования*

# **5.1 Анализ национальной конкурентоспособности («ромб» Портера)**

В работе «On Competition» Майкл Портер пришёл к выводу о том, что конкурентоспособность страны напрямую зависит от конкурентоспособности её отраслей промышленности (причём не-добывающих, так как успешность этих отраслей на международных рынках объясняется классической теорией экономики). На основании работ более чем 30 исследователей он доказал, что понятия «конкуренция» включает сегментированные рынки, дифференцированные продукты, технологические различия, а также экономию, обусловленную ростом масштаба производства.

Далее Портер пришёл к выводу, что ключевой фактор, по которому можно оценить конкурентоспособность страны, - это производительность труда (объём продукции, производимый единицей затраченного труда или капитала), отметив, что анализ производительности и её динамики нужен в *конкретных отраслях*, а не для экономики в целом.

Так как отрасль составляет взаимодействие компаний, *развитие* и, следовательно, эффективность достигаются путём *непрерывных инноваций и изменений.* Портер приводит пример японских компаний, которые столкнулись с дилеммой: либо они сами переведут свои достижения в разряд устаревших, либо за них это сделают конкуренты.

Однако почему одни компании оказываются способными к инновациям и изменениям, а другие нет? Почему они неустанно совершенствуются, ведут поиск новых КФУ? Что делает эти фирмы способными преодолевать серьёзные препятствия для внесения изменений и новшеств, которые так часто сопутствуют успеху?

Ответ на эти вопросы заключается в четырёх главных характерных признаках страны. Каждый из них в отдельности и все вместе составляют основу конкурентных преимуществ страны, ту среду, которую каждое государство создаёт и поддерживает для своих отраслей (рисунок 5.1.1):

* *условия для факторов* - позиция страны в факторах производства, таких как наличие квалифицированной рабочей силы или инфраструктуры, необходимых для ведения конкурентной борьбы в данной отрасли;
* *состояние спроса* - характер спроса на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуг;
* *родственные и поддерживающие отрасли* - наличие или отсутствие в данной стране отраслей-поставщиков или других сопутствующих отраслей, конкурентоспособных на международном уровне;
* у*стойчивая стратегия, структура и соперничество* - существующие в стране условия для создания, организации и управления компаниями, а также характер внутренней конкуренции.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | устойчивая стратегия, структура и соперничество |  |  |
|  |  | | |  |
| условия  для факторов | состояние  спроса |
|  |  |
|  |  | родственные и поддерживающие отрасли |  |  |

Рисунок 5.1.1 – Детерминанты конкурентных преимуществ страны

Если внутри страны (на локальном рынке) быстро аккумулируются специализированные активы, компании стремятся вкладывать ресурсы в инновационную деятельность и информационные технологии, то они [компании] создают и укрепляют свои конкурентные преимущества.

***Условия для факторов***. Из теории экономики известно, что основными факторами производства считается труд, земля, природные ресурсы и капитал. Согласно классикам, страна будет экспортировать те товары, при производстве которых максимально используются факторы, которыми она обладает в избытке. Портер развивает эту мысль и приходит к выводу, что набор факторов, которыми обладает государство в какой-то момент, оказывается менее значимым, чем скорость и эффективность их создания и обновления, а также применения в конкретных отраслях.

Однако в условиях новой экономики, построенной на информационных технологиях и инновациях, на первый план выходят *специализированные факторы*: трудовые или природно-сырьевые ресурсы не могут обеспечить преимущества в наукоёмких отраслях промышленности, - разумнее использовать глобальную стратегию или долгосрочные инвестиции в исследования и развитие технологий. Например, Дания имеет две больницы, специализирующиеся на лечении диабета, и потому является мировым лидером в экспорте инсулина. Голландия имеет ведущие исследовательские институты по вопросам выращивания, упаковки и перевозки цветов.

***Состояние спроса***. Может показаться, что в условиях глобализации внутренний спрос слабо влияет на деятельность компании. Однако, как указывает Портер, в действительности структура и характер внутреннего рынка имеют непропорциональное влияние на то, как компании трактуют потребности покупателей и как на них реагируют. Производители отрасли под влиянием требовательных покупателей получают представление о тенденциях на рынке, что вынуждает быстрее внедрять инновации. Например, Японские потребители, исторически проживающие в маленьких тесных домах, должны были уживаться в условиях жаркого, влажного лета и высокой стоимости электроэнергии, что подтолкнуло производителей к разработке бесшумных кондиционеров на основе энергосберегающих технологий. Так, жёсткие ограничения, налагаемые внутренним рынком Японии, заставили компании внедрять инновации в одну отрасль за другой и производить изделия, получившие общепринятое в мире название kei-haku-tan-sho (легкий, тонкий, прочный, имеющий небольшие размеры).

***Родственные и поддерживающие отрасли***. Прослеживается закономерность: чем выше степень концентрации поставщиков и конечных потребителей, тем больше реализуется преимущество быстрого и постоянного доступа к информации и непрерывного обмена инновациями и идеями. Благодаря коротким коммуникационным линиям (по выражению М.Портера), компании получают возможность влиять на направления приложения партнёрами усилий по техническому совершенствованию, а также они могут указывать на базовые точки для тестирования при проведении исследовательской работы, ускоряя этим продвижение инноваций. Так, например, успех Швейцарии в фармацевтической отрасли возник на основе предшествовавшего ему международного успеха в производстве красителей.

Можно заключить, что *«соответствия»*, или то, как действия компаний связаны друг с другом, рассматривается как ключевой компонент стратегии конкуренции. Оно имеет фундаментальное значение как для получения конкурентного преимущества, так и для его сохранения. Различают три порядка соответствий (таблица 5.1.1):

Таблица 5.1.1 – Ранжирование «соответствий»

|  |  |
| --- | --- |
| *порядок* | *суть* |
| 1-ый | согласованность каждого вида деятельности (функции) с общей стратегией |
| 2-ой | виды деятельности подкрепляются за счёт согласованности между функциями фирмы |
| 3-ий | координация и обмен информацией между разными видами деятельности для исключения избыточности и для минимизации ненужных действий |

пример

***Устойчивая стратегия, структура и соперничество.*** Здесь идёт речь о том, что необходимо обеспечивать соответствие между миссией, внешним окружением и основными способностями организации, так как только тогда может быть определена подходящая стратегия. Бизнес стремится к *мультивариативности*, когда разрабатывается не один, а несколько вариантов стратегий, после чего в зависимости от обстоятельств выбирается основная. Если эта основная стратегия перестаёт работать, менеджмент делает вывод, что-то не в порядке с теорией бизнеса организации и переключается на уже продуманный сходный вариант, который позволит сохранить позиции на рынке.

Таким образом, каждая из четырёх названных составляющих успеха определяет соответствующую точку на ромбе конкурентных преимуществ. Действие одной из составляющих часто зависит от состояния трёх остальных. Например, искушённые покупатели не смогут перейти к потреблению новой улучшенной продукции, если человеческий потенциал компании не будет соответствовать требованиям покупателей.

М.Портер подчёркивает, что «правило ромба» быстрее формирует окружение, которое поддерживает кластеры конкурентоспособных отраслей. Конкурентоспособные отрасли не разбросаны в экономике беспорядочно, они обычно связаны друг с другом вертикальными (покупатель — продавец) или горизонтальными (общие потребители, технология, каналы) отношениями. Так, например, успехи японских компаний, выпускающих ноутбуки, контрастируют с довольно ограниченными результатами в других сегментах, отражают основное преимущество в производстве других компактных портативных изделий и ведущие позиции в области жидкокристаллических дисплеев, завоёванные при изготовлении калькуляторов и часов.

# **5.2 Методика выбора и оценки факторов привлекательности рынка для компании**

Перечень факторов привлекательности рынка разрабатывается на основе исследований и оценки потенциала бизнеса. Отметим, что для принятия стратегических решений важно ставить цели и обосновать их с точки зрения возможностей их достижения и выбора альтернативных вариантов. Как уже упоминалось в п.2.2, необходимо проанализировать ответ на вопрос о желании компании работать на конкретном рынке, причём обоснования о долгой работе на выделенном рынке, или о величине рынка, или о работе конкурентов в этом направлении не являются достаточными, так как противоречат активной рыночной деятельности. Решение о выходе или о продолжении работы на конкретном рынке должно быть взвешенным и опираться на *конкурентные преимущества*, которые позволят опередить конкурентов и сэкономят ресурсы.

В общем случае, как указывалось в п.3.2, решение о выходе на новые рынки опирается на факторы привлекательности, т.е. потенциал рынка с точки зрения роста продаж и прибыли компании с учётом поставленных целей и возможностей самой компании. Для оценки привлекательности рынка можно использовать факторы, речь о которых шла в п.2.2 (таблица 5.2.1):

Таблица 5.2.1 – Факторы привлекательности рынка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| группа факторов | оцениваемые факторы | |
| конкурентные | * степень концентрации; * заменимость новой технологией; | * типы конкурентов; * изменение долей; * степени и типы интеграции; |
| финансовые и экономические | * маржинальный доход; * возможность экономии на масштабе и кривая опыта; | * барьеры входа и выхода (финансовые и нефинансовые); * возможности ликвидации; |
| технологические | * зрелость и уровень развития; * требуемые технологии производства; | * сложность технологии; * дифференциация; * патенты и права; |
| социально-политические | * социальные отношения и тенденции; * законы и государственное регулирование; | * влияние групп давления и представителей государства; * стремление к объединению и приемлемость обществом. |

Основываясь на представленном в таблице перечне, можно оценить и выбрать те факторы, которые наиболее актуальны применительно к целям и рынкам, где компания уже работает или где хочет работать. При этом необходимо базироваться на внешних данных по отношению к компании. Если отрасль признаётся привлекательной, могут быть скорректированы параметры потенциала компании. Далее определяются ключевые факторы успеха по методике, описанной в п.3.3.

Согласно видению П.Друкера, при проверке стратегии на работоспособность следует оценить четыре положения (таблица 5.2.1):

Таблица 5.2.1 – «Спецификации» для обоснованной теории бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| спецификация | суть |
| реальность предположений о внешнем окружении, миссии и основных способностях | компания может выявить благоприятную для себя возможность в результате оценки внешнего окружения; однако без наличия необходимых основных способностей ей будет трудно войти в игру, чтобы воспользоваться имеющимся преимуществом; |
| соответствие предположений в этих трёх областях друг другу | Это будет справедливо и при наличии миссии удовлетворения определённых потребностей покупателя при отсутствии внутренних способностей для решения этой задачи |
| понятность теории бизнеса и её принятие сотрудниками | Чтобы потребность в теории (стратегии) была понята всеми работниками организации, она должна быть очевидной с точки зрения того, как организация собирается реализовать своё видение будущего |
| постоянная проверка теории бизнеса | Необходимость постоянной проверки также следует сделать понятной всем, поскольку стратегическое планирование и разработка стратегий не должны быть разовыми мероприятиями, о которых можно забыть сразу после их проведения. |

Чем прочнее общие показатели работы компании, тем меньше вероятность возникновения необходимости радикального изменения стратегии. Для того чтобы понять, когда теория бизнеса больше не адекватна и не работает, можно отслеживать «предупредительные сигналы», возникающие в случае:

* достижения организацией её первоначальных целей;
* быстрого роста организации (она удваивает или утраивает свой размер за относительно короткий период времени);
* неожиданного успеха или неудачи (самой организации или конкурента).

Кроме предложенной П.Друкером схемы, часто используются показатели работоспособности стратегии Томпсона и Стрикленда, речь о которых велась в п.1.3. Среди этих показателей отдельно следует отметить следующие:

* соотнесение темпов роста продаж компании и рынка;
* цена привлечения и удержания покупателей;
* соотнесение норм прибыли компании и конкурентов;
* тенденции изменения чистой прибыли, отдачи от инвестиций;
* улучшение ключевых показателей работы (например, снижение себестоимости, нормы производственных расходов и т.п.);
* имидж и репутация фирмы в глазах покупателей;
* лидерство по технологиям, инновациям, по качеству товара и др.

На основе получившихся значений показателей делается вывод о месте компании в конкурентной среде отрасли и адекватности стратегии фирмы условиям на рынке.

Кроме того, как указывалось в п.1.3, для проверки, верен ли выбор стратегии, следует проверять её на согласование с основными принципами, обозначенными в таблице 1.3.1.

Целью исполнения стратегии должен стать ***позитивный рост***, который может быть достигнут за счёт концентрации усилий на углублении стратегической позиции, а не на её расширении или принятии дополнительных рисков. Углубление, согласно М. Портеру, означает придание действиям компании большей отчётливости, усиление «соответствий» и лучшее информирование о стратегии тех покупателей, которые способны её оценить. Далее он приводит мысль о том, что рост компании может ускориться благодаря проникновению в потребности и товарные номенклатуры, где она имеет отличие, - т.е. выделив ключевые компетенции и дифференцируясь. Выделяют следующие пути достижения роста:

* глобализация, которая согласуются со стратегией и открывает большие рынки (такие, как китайский и индийский) при использовании стратегии сфокусированных усилий.
* диверсификация и расширение деятельности на внутреннем рынке - создание самостоятельных подразделений, имеющих собственный бренд и свои особые виды деятельности, скорректированные с учётом местных условий.

# **5.3 Формирование корпоративной модели стратегического планирования**

Разработка стратегических планов в большинстве школ базируется на использовании инструментов стратегического анализа и планирования и является результатом обобщения практики стратегического планирования. Большая часть инструментов продолжает развиваться путём модификации и усовершенствования аналитического аппарата.

Инструменты представляют собой модели, т. е. упрошенные реальные процессы, недостатком которых называют то, что они многое игнорируют, упрощают, скрывают. Потому и существуют проблемы их использования.

Необходимо не только знать модель и методику работы с ней, но также учитывать погрешности и ограничения, чтобы снизить уровень ошибок. Наилучший эффект даёт использование целого ряда выбранных моделей в определённой последовательности.

Как известно, первым этапом при формировании стратегий является целеполагание. Напомним, что цели должны выводиться из того, во-первых, что представляет собой бизнес, во-вторых, каким он будет, и в-третьих, каким он должен быть. Они представляют собой стандарты, относительно которых измеряются результаты работы.

Согласно Томпсону и Стрикленду, цели и стратегия соотносимы: стратегические цели связаны с результатами, которые усиливают общую экономическую позицию и конкурентоспособность организации. Стратегия компаниисостоит из усилий и подходов к ведению бизнеса, используемых для удовлетворения покупателей, успешной конкуренции и достижения целей организации.

Сформулируем пять этапов разработки стратегического плана:

* разработка стратегического видения и миссии бизнеса,
* постановка целей,
* разработка стратегии для достижения целей,
* применение и осуществление стратегии,
* оценка результатов, мониторинг новых тенденций и осуществление корректирующих действий.

Первый этап проверяет, насколько чётко и понятно сформулировано видение бизнеса и миссия компании, исходя из которых (на втором этапе) формулируются стратегические цели. Отметим: эти цели ориентированы *на результаты*, отражающие возросшую конкурентоспособность и усилившееся экономическое положение, — такие результаты, как:

* завоевание дополнительной доли рынка;
* превосходство над конкурентами по качеству товаров, обслуживанию покупателей или товарным инновациям;
* достижение более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами;
* улучшение репутации компании в глазах покупателей;
* завоевание более прочных плацдармов на международных рынках;
* достижение технологического лидерства;
* получение устойчивого конкурентного преимущества;
* использование привлекательных возможностей роста.

На третьем этапе разрабатывается стратегия компании, формулированию которой помогут фундаментальные (стратегические) вопросы, обозначенные в п.1.1, охватывающие проблемы концентрации и диверсификации, путей достижения конкурентного преимущества и анализа опыта компании и конкурентов.

После этого анализируются существующие КФУ и определяются потенциальные, и проводится портфельный анализ (обычно – по матрице BCG – таблица 5.3.1):

Таблица 5.3.1 – Матрица BCG

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | относительная доля рынка | |
|  |  | высокий | низкий |
| темп прироста рынка | высокие | **«Звезда»:**   * оборонная стратегия; * осуществить повторные инвестиции в усовершенствование продукта, снижение цены; * завоевание бОльшей доли потребителей. | **«Трудный ребёнок»:**   * стратегия «наращивания» путём значительных; * стратегия «наращивания» путём выкупа продуктов-конкурентов; * фокусировка усилий на нише рынка, в которой возможно доминирование. |
| низкие | **«Дойная корова»:**   * стратегия «удержания» (доли на рынке); * инвестиции в модернизацию процесса производства и товаров; * удержание лидирующего положения по цене; * использование части прибыли для поддержания квадрантов «Трудный ребёнок» и «Звезда» | **«Малоприбыльный продукт»:**   * стратегия «сбора урожая»: снижение до минимума всех затрат на поддержку; * фокусировка усилий на сегменте, где можно сохранить лидирующее положение; * сворачивание производства товара и перераспределение ресурсов. |

Обозначим требования к соотношению бизнес-единиц в матрице БКГ:

* рост суммарного объёма прибыли от товаров-«Звезд» должен компенсировать, а лучше превосходить падение прибыли от товаров квадранта «Дойная корова»;
* суммарная прибыль от товаров квадранта «Дойная корова» должна превышать затраты на товары квадранта «Трудные дети» и товары-«Звёзды»;
* бюджет маркетинга в основном (более 80%) расходуется на поддержку товаров-«Звёзд»;
* при анализе портфеля рассматривается не только положение продукта (или ассортимента, или стратегического подразделения) относительно его конкурентов, но также и возможности для улучшения доли этого продукта в общем потоке.

Таким образом, анализ БКГ выступает скорее диагностическим инструментом, нежели руководством для принятия стратегических мер на предприятии

В то же время анализ с помощью матрицы БКГ всё чаще подвергается критике, т.к. имеет ряд ограничений:

* модель упрощает сложные ситуации, сводя огромное количество вариантов к четырём;
* требуется чёткое выделение рынка и/или его сегментов для определения темпов роста рынка и долей на рынке, что затруднительно;
* доля рынка предприятия зачастую может быть определена только экспертно;
* не всегда соблюдается закономерность связи между большей долей рынка и лучшими показателями прибыльности, так как большое влияние оказывает кривая опыта и особенности технологии;
* темпы роста могут быть переоценены, а потенциал стабильного рынка недооценен: происходит сравнение в рамках одного портфеля, а не по отношению к конкурентам или рынку в целом;
* методика предполагает темп роста в виде определённой величины, например, повышения ёмкости рынка проникновения. В реальности компания может качественно развивать рынок и тем самым развивает потенциальные уровни ёмкости рынка;
* отдельные положения модели не являются общепринятыми (например, теория жизненного цикла товара становится менее жёсткой в отношении малоприбыльных продуктов, находящихся в стадии упадка: она предлагает использовать стратегию рыночной ниши до тех пор, пока продукт не станет невыгодным).
* модель не учитывает возможную взаимосвязь товаров внутри портфеля.

Таким образом, данная модель не может выступать в качестве *единственной* базы принятия стратегических решений о развитии бизнес-портфеля, но её можно использовать в качестве диагностического инструмента при формировании продуктовой стратегии.

*Литература:*

1. С. Холленсен Глобальный маркетинг. - Мн;»Новое знание», 2004, гл.4

2. Р. Гриффин, М. Пастей Международный бизнес.- СПБ.:2006, гл.1.

3. В.И. Черенков Международный маркетинг.-СПБ.:2003, гл. 1-2.

4. Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева Международный маркетинг. СПБ.:2001, гл.1.

5. М. Портер Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993, 896с.

6. М. Портер Конкуренция.-СПБ.:2003,часть 1-2.

7. И.Л. Акулич Международный маркетинг. - Мн.: 2006, гл.1.

**6. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

* 1. *Принципы создания системы маркетинга*
  2. *Принципы управления в маркетинге*
  3. *Маркетинг отношений*

**6.1 Понятие и принципы создания системы маркетинга**

Предприятия, которые в своей деятельности руководствуются маркетингом, вырабатывают определённую организационную структуру, в основе которой лежат общие принципы, ставящие *потребности клиента* в основу принятия решений о выборе стратегии и тактики предприятия на рынке.

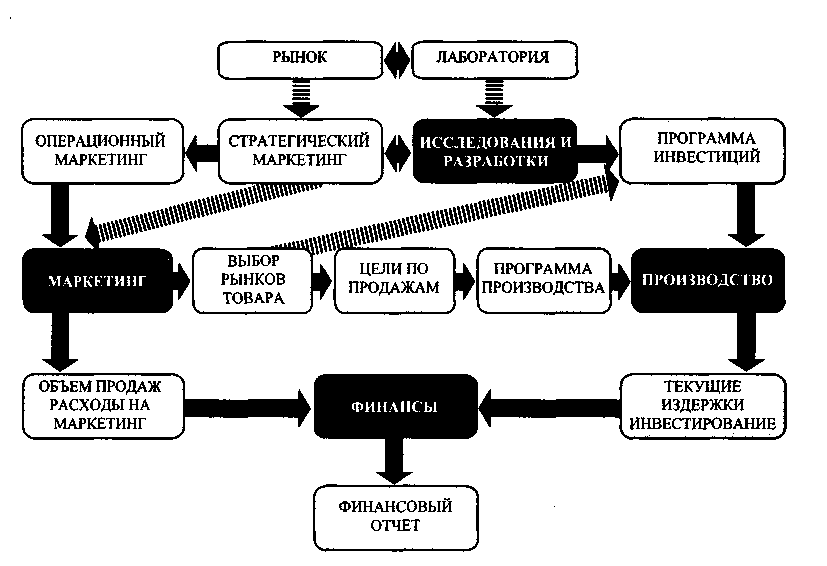
Маркетинг, являясь новой системой управления, требует взвешенного и продуманного подхода:

* во-первых, это объясняется важностью маркетинга для эффективной работы предприятия на рынке;
* во-вторых, маркетинг — это сложная многоаспектная деятельность, организовать которую сложно даже технически;
* в-третьих, развитие маркетинговой деятельности ведёт к увеличению совокупных затрат.

Для того чтобы оценить результативность маркетинга, нужно понимать, что маркетинг как философия имеет сложный характер, затрагивает разные стороны стратегических и тактических решений. Кроме того, необходимо иметь в виду, что стандартные финансовые показатели не позволяют оценить эффективность маркетинговой деятельности, так как формирование результата происходит в *долгосрочном аспекте*. Поэтому для определения вклада маркетинга в продажи широко используются методики количественной оценки качественных показателей, которые позволяют увидеть их динамику. Часто маркетинговая деятельность даёт результат в виде экономии средств (косвенный продукт), которая проявляется в деятельности других подразделений за счёт рационализации их процессов на основе маркетинговой информации и/или решений. Потому в интересах подразделения маркетинга разработать систему измерения этих показателей.

Маркетинг в новой экономике воспринимается как способ мышления. Он больше не существует где-то отдельно, не доводится «сверху вниз» - он интегрирует все управленческие функции. Потому для успешной работы на рынке необходимо создавать систему маркетинга на предприятии.

Если концепция маркетинга служит руководящим принципом, то деятельность маркетинговых подразделений тесно согласована с другими функциональными направлениями, такими, как производство, финансы и кадры (рисунок 6.1.1).



**Рисунок 6.1.1 – Моделирование места маркетинга в деятельности предприятия**

Как видно из рисунка, разработка новой продукции зависит от маркетинговой информации о том, чего именно ожидают потребители, о возможных сроках и формах выведения товаров на рынок и оптимальных соотношениях «затраты/результаты». Такое предприятие обладает организационной культурой, позволяющей эффективно и без лишних затрат добиваться конкурентных преимуществ. Следует ещё раз подчеркнуть, что решения на самом высоком уровне должны приниматься с учётом маркетинга, - т.е. *рыночного* *понимания* места компании в отрасли. Для этого работа отдела организуется на основе принципов системности таких, как:

* подчинённость всей системы управления определённой цели или набору целей;
* структурированность системы управления.
* взаимозависимость составных частей системы управления фирмой.

Организующим элементом системы также является её подчинённость определённой *цели*, которая выступает в виде образа желаемого будущего, конкретной модели состояния, на которую направлено функционирование системы. Миссия — это и есть генеральная цель. Она характеризует в целом, что представляет собой предприятие, зачем оно существует и каково его место на рынке (позиционирование). В такой трактовке система маркетинга является основой реализации миссии предприятия в рыночных условиях.

Кроме того, прочие управленческие проблемы, обозначенные ниже, с успехом решаются при помощи целеполагания:

* обеспечение единства целей предприятия и системы маркетинга;
* создание организационной структуры, которая позволит реализовать целевые и стратегические установки;
* распределение ресурсов предприятия между направлениями работы, структурными подразделениями, товарными рынками, потребителями;
* упрощение целей и перевод их в конкретные тактические задачи, распределение их между носителями ответственности на предприятии;
* оценка степени реализации тактических задач через контроль показателей рыночной деятельности;
* выявление сотрудников, которые идентифицируют свои интересы с целями и общим курсом предприятия, и тех, кто отказывается от сотрудничества.

Т.Гайдаенко отмечает, что управление любой деятельностью имеет две стороны — управление процессом и управление в процессе. Управление маркетингом как деятельностью, функцией предприятия, регулируется системой маркетинга, где решается вопрос создания товара для своего потребителя. Терминологически применительно к маркетингу, создания своего потребителя и товара для него называется маркетинговым управлением. Наглядно это можно представить в виде следующей схемы (рисунок 6.1.2):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| управление маркетинговой деятельностью предприятия |  | маркетинговое управление |
| 1. Кто мы? (понимание организации)  - миссия, |  | 1. Где мы находимся сейчас? (с учётом характеристик среды) |
| - организационная структура, |
| - ресурсы; | 2. Где мы хотим быть? |
| 2. Планирование + финансирование |
| 3. Как мы туда доберёмся? |
| 4. Каким способом мы туда доберёмся? |
|  |
| 3. Контроль маркетинга | 5. Как мы узнаем, что добрались? |
|  |

**Рисунок 6.1.2 – Взаимосвязь процессов маркетинговой деятельности**

Ф. Котлер, который ввёл понятие «Маркетинг менеджмент», отмечает, что маркетинговое управление представляет собой процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов, услуг, направленный на осуществление обменов, выгодных как индивидам, так и организациям. Таким образом, маркетинговое управление деятельностью предприятия создаёт основу для организации системы маркетинга. В организационной структуре предприятия это выглядит как подсистема общей системы управления, которая реализует следующие функции (таблица 6.1.1):

**Таблица 6.1.1 – Процесс маркетингового управления**

|  |  |
| --- | --- |
| функции | компетенции |
| анализ рыночных возможностей | * создание и функционирование системы маркетинговой информации и маркетинговых исследований; * анализ маркетинговой среды; * анализ индивидуальных и/или корпоративных потребителей; |
| отбор целевых рынков | * замеры объёмов ёмкости рынка; * сегментирование рынка; * выбор целевых сегментов; * позиционирование товара на рынке; |
| разработка маркетинг-микса | * разработка товара; * установление цены на товар; * выбор методов распределения товаров; * разработка коммуникационной программы; |
| реализация программы маркетинга предприятия | |

Вид организационной структуры службы маркетинга и оптимальной численности работников зависит от ряда факторов, например: вида экономической деятельности, уровня технической сложности продукта, характера рынка, типа производства (массовый, серийный, индивидуальный), номенклатуры товаров, количества и качества потребителей и покупателей и др.

Различают следующие типы организационной структуры маркетинга (таблица 6.1.2):

**Таблица 6.1.2 – Особенности организационной структуры службы маркетинга**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| тип структуры | принцип организации | достоинства | недостатки |
| матричная | в одних и тех же маркетинговых проектах участвуют работники как функциональных, так и товарных подразделений | * снижение нагрузки на руководителей высшего уровня в результате передачи полномочий по принятию решений на средний уровень; * возможность частых перестроек; * гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ. | * неустойчивые образования; * частая смена руководителей и специалистов в группах и на проектах приводит к потере контроля. |
| функцио-нальная | подразделения по основным функциям маркетинга (по товарной политике, по рекламе и др.) | * простота управления; * однозначное описание обязанностей каждого сотрудника; * возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной подготовленности. | * снижение результативности по мере увеличения ассортимента и числа рынков; * необходимость передачи решения задач, выходящих за пределы компетенции, высшему звену; * отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмы; * конкуренция между отдельными функциональными участниками — борьба за частный, а не общефирменный интерес. |
| товарная | подразделения по видам товаров | * всесторонний маркетинг каждого товара; * возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому товару. | * широкий круг обязанностей одного сотрудника, затрудняющий рост квалификации; * наличие дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений. |
| рыночная | подразделения по отдельным видам рынков, сегментам | * лучшая координация служб при выходе на рынок; * возможность разработки комплексной программы выхода на рынок; * более достоверный прогноз рынка с учётом его специфики. | * сложная структура; * низкая степень специализации работы отделов; * дублирование функций; * отсутствие гибкости. |
| географи-ческая | подразделения специализируются по отдельным регионам, странам | * специализация на определённых территориальных зонах; * хорошее знание потребителей. | необходимость хорошо отлаженной координации с другими «географическими» подразделениями и функциональными службами |
| товарно-рыночная | подразделения имеют специализацию на отдельных рынках по группам товаров | * возможность разработки комплексной программы выхода на рынок; * достоверный прогноз рынка с учётом его специфики. | * наиболее высокая себестоимость содержания службы; * возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами. |
| сетевая / дивизионная | принципиально равноправные, разные по своим ролям и функциям подразделения сотрудничают между собой для достижения корпоративных целей | * + большая гибкость и быстрая реакция на изменения в окружении предприятия;   + повышение эффективности и качества производства;   + тесная связь производства с потребителями. | * несовпадение интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации; * дублирование функций на разных "этажах" и, как следствие, высокие затраты на содержание управленческой структуры. |

Следует отметить, что проектирование и внедрение *системы* маркетинга - длительный многоэтапный процесс. Например, выбор и обоснование организационной структуры подразделения маркетинга требует изменения организационной структуры всего предприятия.

Необходимо определить характер и направленность связей подразделения маркетинга с другими подразделениями предприятия и изменения системы полномочий и ответственности в единой системе управления предприятия. Следует также определить направленность и интенсивность информационных потоков и разграничить ответственность за работу информационной системы предприятия. В условиях Новой экономики возникает вопрос о реструктуризации системы финансирования маркетинга на предприятии.

* 1. **Принципы управления в маркетинге**

Принциппредставляет собой основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или поведения личности. Чем полнее и обоснованнее принципы управления, тем выше вероятность достижения положительных результатов. Потому формулирование принципов управления - ответственный момент построения системы управления. Кроме того, для маркетинга принципы управления являются первичными, особенно при разработке нормативов конкурентоспособности.

**Таблица 6.2.1 – Основные принципы управления на предприятии**

|  |  |
| --- | --- |
| принцип | содержание принципа |
| 1. Воспроизводства системы жизнеобеспечения | Функционирование и развитие системы хозяйствования должно обеспечивать сохранность экосистемы, ресурсосберегающее воспроизводство всех компонентов |
| 2. Правовой регламентации управления | Экономико-правовое регулирование, соблюдение международных и государственных нормативных актов, регламентирующих процессы во всех сферах экономики, снижение субъективизма в управлении |
| 3. Социальной ориентации развития | Цель функционирования и развития — повышение благосостояния населения и качества жизни |
| 4. Научной обоснованности системы управления | Учёт законов и закономерностей развития природы и общества, законов мышления и моделирования. |
| 5.Системного подхода к управлению | Предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы |
| 6.Ориентации на инновационный путь развития | Развитие необходимо ориентировать на инноваций преимущественно в наукоёмкие технологии и менеджмент |
| 7. Ресурсосбережения | Стратегия ресурсосбережения должна быть нацелена на рациональное их использование, импорт и экспорт новых технологий |
| 8. Ранжирования объектов управления по их важности | Определение важности, весомости и ранга объектов (проблем, факторов) по их эффективности, актуальности, масштабности и степени риска |
| 9. Единства теории и практики управления | Управленческое решение должно отвечать логике, принципам и методам управления и решать одну из практических задач |
| 10. Развития конкурентных преимуществ объекта управления | Выявление сильных и слабых сторон объекта управления позволяет субъекту формировать стратегию развития на основе прогнозирования |
| 11. Специализации, универсализации и централизации управления | Углубление специализации позволяет увеличить программу и использовать эффект масштаба, снизить себестоимость единицы товара |
| 12. Рационального сочетания форм управления | В зависимости от особенностей объекта управления, его структуры и целей управление можно подразделить на три вида: государственное, корпоративное и предпринимательское. |

Количество соблюдаемых принципов управления зависит от стоимости объекта и его назначения: чем дороже объект управления и выше уровень его иерархии, тем глубже должны изучаться и применяться принципы управления. Например, при разработке инновационных проектов, обеспечивающих НТП, экономию ресурсов и повышение качества жизни, следует руководствоваться всеми рассмотренными принципами. При принятии оперативных решений, наоборот, основными критериями их качества являются опыт и интуиция принимающего решение.

Что касается маркетинговой системы предприятия, то её структурированность предстаёт в виде подсистем, создающих и обеспечивающих её, а также в виде организационной структуры предприятия, и того места, которое в ней занимает подразделение маркетинга. Различают следующие виды маркетинговых подсистем:

* подсистема маркетинговой информации,
* подсистема планирования и финансирования маркетинга,
* подсистема реализации комплекса маркетинга,
* подсистема обратных связей и контроля,
* подсистема контроля и оценки эффективности маркетинговой деятельности.

В общем случае, появление проблем указывает на недостаточную системность деятельности предприятия и его подразделений. Именно поэтому необходимо стремиться к более высокому уровню системности в управлении предприятием и маркетингом.

В рамках Новой экономики происходит изменение управлением деятельностью предприятия. Развитие маркетинга от этапа Product out («проталкивание товара на рынок») и далее (т.е. Market in – «притягивание товара» и Invest in – «притягивание инвестиций») требует изменения основополагающих принципов организации, планирования, финансирования и контроля над деятельностью.

Первый принцип связан с изменением объекта управления. Новый объект управления маркетинга - это уже не единое (неделимое) предприятие: оно обладает сложными диверсифицированными портфелями товаров, услуг в различных видах бизнеса, позволяющие снизить общий рыночный риск вложенного капитала, увеличить возврат на инвестиции и сделать бизнес более гибким. В большинстве фирм маркетинговые решения надо принимать для отдельных сфер бизнеса. Компания рассматривается как взаимодействие отдельных направлений деятельности (отдельных бизнесов) для достижения поставленных целей. Таким образом, *объектом управления становится отдельный бизнес*, и вместе с тем появляется необходимость координации и развития частей портфеля компании с точки зрения достижения маркетинговых и корпоративных целей. Управление инвестиционным портфелем (организация по типу бизнес-единиц) требует оценки перспектив и прибыльности каждой единицы портфеля, что осложняет выбор стратегии.

Рассмотрение отдельных бизнесов считается более эффективным подходом в силу целого ряда причин:

* разные товарные рынки ведут себя по-разному и требуют принятия разных стратегических и тактических решений;
* необходим учёт прибыльности отдельных направлений бизнеса в портфеле для обоснованного принятия решений об их перспективности;
* разные потребители на одном и том же рынке могут вести себя по-разному, и им требуются отдельные маркетинговые программы;
* требуется повышение эффективности инвестиций в отдельные виды бизнеса на основе принятия обоснованных управленческих решений;
* необходимость контроля реальной эффективности деятельности фирмы;
* уменьшение масштабов принятия решений каждым отдельным менеджером, с тем чтобы сократить количество управленческих ошибок.

Самым продвинутым подходом при реализации принципа является реструктуризация предприятия путём создания стратегических бизнес-единиц как объектов управления внутри компании.

Второй принцип связан с выходом маркетинга за пределы подразделения – т.е. маркетинг начинает выступать интегратором разных видов деятельности. Это привело к тому, что маркетинг стал важной частью бизнес-плана при переходе от затратного механизма к инвестиционному.

Доказательством того, что роль маркетинга меняется, является и то, что реализация маркетинговых программ требует усилий *всех* подразделений фирмы. Это требует создания системы координации различных подразделений предприятия и разных уровней управления в процессе принятия маркетинговых решений. Маркетинг перестал быть процессом, функцией, службой — он стал ***концепцией***, основой всей деятельности предприятия на рынке. Так появилась одна из наиболее современных и перспективных маркетинговых концепций управления бизнесом - концепция маркетинга отношений (relationship marketing).

**6.3 Маркетинг отношений**

Концептуально Relationship Marketing можно определить как практику построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнёрами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами, — для установления длительных привилегированных отношений.

Маркетинг отношений представляет собой непрерывное использование для создания продуктов и услуг знания потребностей индивидуальных потребителей, полученного с помощью интерактивной коммуникации, с целью создания непрерывных и долгосрочных взаимовыгодных отношений.

Появление концепции маркетинга отношений обусловлено двумя тенденциями:

* во-первых, возросли транзакционные затраты, что привело к появлению необходимости контроля над их результативностью с учётом их инвестиционного характера;
* во-вторых, усложнилась сама маркетинговая деятельность, что потребовало большей интеграции программ предприятий, непосредственно связанных с потребителями.

Таким образом, маркетинг в классическом понимании не смог разрешить этих проблем, что потребовало трансформации и разработки новой теории. Сравнительная характеристика массового маркетинга и маркетинга взаимоотношений представлена в таблице 6.3.1:

**Таблица 6.3.1 – Сравнительная характеристика концепций маркетинга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***параметры*** | ***массовый маркетинг*** | ***маркетинг отношений*** |
| *объект* | рынок (сегменты) | отдельный потребитель |
| *цель* | привлечение новых | сохранение существующих |
| *результат* | доля рынка | доля постоянных потребителей |
| *объект анализа* | данные о рынке | данные о потребителях |
| *горизонт планирования* | кратковременные | долговременные |
| *источник данных* | маркетинговые исследования | база данных потребителей |

Таким образом, система маркетинга отношений способствует долговременному удержанию внимания потребителей, ведёт к значительному улучшению финансовой и рыночной деятельности и предоставляет новые возможности для получения предприятием преимуществ в условиях турбулентности внешней среды бизнеса. Примечательно, что эти отношения важнее низких цен и активного продвижения (т.е. речь идёт о психологической лояльности, а не о поведенческой): изменения рынка могут привести к изменениям цены и технологии, но хорошие отношения могут сохраняться в течение всей жизни.

Кратко отметим рекомендации по построению системы маркетинга, которая направлена на долгосрочную перспективу и строится на CRM-технологиях:

* выделить ключевых и потенциальных клиентов на основе анализа клиентской базы (например, ABC-XYZ анализа), на которых направить основные маркетинговые усилия;
* провести изменения, если это необходимо, в организационной структуре, выделив сотрудников, ответственных за развитие сотрудничества с разными группами партнёров (поставщиками, покупателями, потребителями);
* установить границы полномочий сотрудников, цели и задачи их работы;
* оперативно пополнять информационно-аналитическую базу по ключевым клиентам;
* осуществлять разработку долго- и краткосрочных планов работы менеджера с клиентами для достижения поставленных целей и задач;
* контролировать деятельность персональных менеджеров и выполнение ими обозначенных планов работы.

Таким образом, создание системы маркетинговых отношений — это внедрение новой технологии реализации маркетинговых целей. Это проявляется в изменении приоритетов и маркетинговых целей, изменении системы планирования, необходимости реорганизации структур управления и контроля.

*Литература*:

1. Ж.-Ж. Ламбен Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПБ, ПИТЕР, 2004.

**7. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

* 1. *Сущность и подходы к организации маркетинговой деятельности*
  2. *Принципы организации и типы службы маркетинга на предприятии*
  3. *Оценка потенциала и качества системы управления*

**7.1 Сущность и подходы к организации маркетинговой деятельности**

Организационная структура представляет собой один из ключевых элементов управления предприятием. Она характеризуется распределением целей, задач и функций управления между подразделениями и работниками организации. Концептуально структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Для функционирования любой организации необходимо принять решения о параметрах её компонентов. Выделяются следующие обязательные компоненты организации (таблица 7.1.1):

**Таблица 7.1.1 – Ключевые компоненты организации**

|  |  |
| --- | --- |
| компонент | суть |
| *персонал* | необходимо принять решение о количестве персонала, требованиях к опыту и навыкам работы |
| *миссия* | формулирование главной цели и видения бизнеса позволит привлечь требуемый персонал и правильно его мотивировать |
| *установка корпоративных ценностей* | важно знать не только как двигаться к поставленной цели, но и приемлемые способы этого движения: это формирует атмосферу в организации, её мораль и этику. |
| *стиль управления* | призван задать систему построения ответственности и принятия решений |
| *логика и ограничения орг. структуры* | формальные признаки организации задают логику, т. е. последовательность и приоритеты в управлении;  ограничения определяют рамки, в которых строится организация |
| *система контроля* | её роль — формировать контрольные показатели и сравнивать достигнутые результаты с поставленными целями |
| *система движения информации* | информация — «кровь» системы управления, система движения должна создать «систему сосудов» для прохождения информации |
| *системы для реализации определённых задач* | хорошая организация экономит свои ресурсы путём разработки и использования алгоритмов для решения повторяющихся однотипных задач |
| *система поощрений и наказаний* | персонал должен чётко представлять себе систему вознаграждений и наказаний |
| *связующие инструменты* | подразделения компании связаны между собой производственными процессами и движением ресурсов, но автоматически подстройка структур в одной организации никогда не происходит, надо задать систему связей подразделений между собой |

Для достижения цели и стратегии все эти компоненты должны быть разработаны и скоординированы между собой. Выделяются два основных подхода к организации с точки зрения требований изменчивости целей (рисунок 7.1.1):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПОНИМАНИЕ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ» | | |
|  |  |  |
| организация  =  инструмент действия, механизм достижения поставленной цели |  | организация  =  игровая площадка в заданных параметрах (правила игры) |
|  |  |  |
| с изменением цели необходимо менять организационную структуру |  | решение меняющихся задач без изменения структуры;  полная реорганизация – в случае изменений бизнес-единиц и/или собственников компании |

**Рисунок 6.1.1 – Два понимания понятия организации**

Оба подхода верны и зависят от типа предприятия; реализуемых им бизнес-процессов; количества работников; функций, ими выполняемых; стратегии и т.д.

Установлено, что три четверти всех проблем внедрения и функционирования системы маркетинга на предприятии лежат в области психологических аспектов организационных процессов. Подходы к организации имеют разные способы реализации и используют разные типы организационных структур.

Для того чтобы понять миссию маркетинга на предприятии, определим факторы комплексного подхода к его функционированию, - т.е. те идеи, которые транслирует маркетинг рынку:

* маркетинг представляет все предприятие на рынке;
* маркетинг представляет рынок на предприятии для других подразделений;
* маркетинга требует поступления информации из разных источников, прежде всего от всех подразделений компании;
* функциональные подразделения предприятия имеют один из уровней принятия решений в качестве основного: стратегический или тактический. Особенность маркетинга - в том, что вся его деятельность неразрывно требует учёта обоих уровней принятия решений.

Таким образом, для успешного ведения бизнеса на рынке необходимо, чтобы существующая организация бизнес-процессов соответствовала целям предприятия, его способностям и решала задачи управления.

**7.2** **Принципы организации и типы службы маркетинга на предприятии**

Маркетинговая концепция вызывает изменения подходов, принципов создания и функционирования предприятия. Меняется приоритет интересов и задач предприятия во внутренней и внешней среде деятельности, появляются новые информационные и ресурсные потоки, укрепляется система ответственности.

При создании службы маркетинга обычно существует ряд проблем и ограничений, которые топ-менеджмент должен решить:

* необходим высокий статус руководителя службы маркетинга, позволяющий службе активно воздействовать на всю деятельность предприятия (как на внутренние процессы, так и на процессы, связанные с внешней средой);
* все решения должны приниматься после анализа соответствующей информации о рынке подразделением маркетинга;
* в компетенции службы должны быть все функции, необходимые для реализации задач маркетинга с соответствующими полномочиями (например, НИОКР);
* следует создавать особые условия труда, создавать самостоятельные подразделения, с соответствующей системой полномочий и финансирования в средних и крупных компаниях;
* организационная структура управления маркетингом зависит от выбранной предприятием маркетинговой стратегии и тактики и должна меняться вместе с их модификацией;
* несоответствие структуры предприятия и службы маркетинга целям и задачам может привести предприятие к неудаче на рынке.

Важно помнить, что организационная структура — это не тот фактор, с помощью которого можно прямо повысить эффективность работы, но он определяет возможность добиться поставленных целей в *долгосрочной перспективе*.

Рациональность структуры во многом предопределяет эффективность функционирования системы. При проектировании структур необходимо:

* изучить и применить экономические законы рыночных отношений, законы организации и научные подходы к управлению конкурентоспособностью;
* руководствоваться специфическими принципами рационализации структур;
* принципами рационализации процессов;
* принципами управления персоналом.

В этой связи Р.Фатхутдинов акцентирует внимание на том, что в первую очередь необходимо применять закон эффекта масштаба производства, всех законов организации, научных подходов (системного, воспроизводственно-эволюционного, инновационного, комплексного, глобального, интеграционного, виртуального, стандартизационного, маркетингового, оптимизационного и др.), а также руководствоваться и специфическими принципами рационализации структур:

* правовая обоснованность системы обеспечения конкурентоспособности соответствующей структуры;
* формирование миссии, в которой были бы чётко определены философия и предназначение, смысл и цели функционирования;
* ориентация деятельности на достижение конкурентоспособности за счёт повышения качества товара;
* изучение механизма действия закона конкуренции на конкретном рынке и силы конкуренции на нём;
* структуризация целей организации минимум до трёх уровней иерархии, обязательное проведение анализа и синтеза целей;
* обеспечение приоритета стратегических вопросов перед тактическими для руководителей высшего звена;
* повышение уровня автоматизации производства и управления на основе новых информационных технологий;
* обеспечение адаптивности организации к внешней среде;
* ориентация структуры на проблемы (каждому звену или ветви структуры — одну проблему);
* обеспечение оптимального уровня специализации и универсализации организации и её подразделений (универсализация, унификация и стандартизация, реализация эффекта масштаба);
* стимулирование разработки рациональных структур.

К принципам рационализации процессов Р.Фатхутдинов относит следующие:

* правовая регламентация функционирования организации в соответствии с нормами «Конкурентного права РБ», Гражданского кодекса РБ, Налогового кодекса РБ и других сводов законов;
* совершенствование системы управления муниципальными структурами, системы менеджмента организаций всех форм собственности;
* применение маркетингового подхода к деятельности любой управленческой структуры;
* ориентация любой деятельности на качество;
* инновационный характер развития системы;
* адаптивность системы к среде;
* персонификация управления, восприимчивость, автоматизация, регламентация, устойчивость.

К принципам управления персоналом относят:

* комплексный охват главных принципов деятельности организации по основным направлениям;
* ранжирование менеджеров и исполнителей (специалистов) по уровню иерархии;
* дифференциация количества применяемых принципов работы в зависимости от сложности, повторяемости и стоимости управленческой задачи.

Количество принципов работы руководителей среднего и низшего звена как субъектов управления такое же, что и руководителя высшего звена; отличия заключаются в глубине проработки ситуации и прогнозировании параметров проблемы: чем сложнее и дороже проблема, тем глубже она должна быть проработана и больше должно быть применено принципов.

Принципы управления персоналом для наглядности представим в виде таблицы:

**Таблица 7.2.1 – Принципы управления персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| принцип | содержание принципа |
| Выполнение квалификационных требований к менеджеру-руководителю | Квалификационные требования к менеджеру включают семь групп требований: общая подготовка; экономико-правовая подготовка; профессиональная подготовка в области менеджмента; умение разрабатывать качественные управленческие решения в условиях неопределённости; умение организовывать себя и коллектив на постановку и достижение высоких целей; умение общаться с людьми, быть коммуникабельным; практический опыт и навыки. |
| Рациональное сочетание методов управления | Методы управления: принуждения; побуждения; убеждения.  Рациональное соотношение методов управления — 4:4:2. |
| Построение системы менеджмента | Стандартная структура системы менеджмента:   * внешнее окружение (вход, внешняя среда и обратная связь); * внутренняя структура (подсистема научного сопровождения, целевая, обеспечивающая, управляющая и управляемая подсистемы). |
| Приоритет стратегических вопросов перед тактическими | Структура рабочего времени руководителя высшего звена:  60% времени приходится на стратегические задачи;  25% — на тактические;  15% — на оперативные. |
| Специфический психологический портрет личности | Темперамент, характер, способности, направленность, эмоциональность, волевые качества, общительность, самооценка, уровень самоконтроля, способность к групповому взаимодействию |
| Уважение личности | Создавать благоприятную обстановку на рабочих местах для проявления способностей человека и выявления его безграничных возможностей по развитию предприятия и личности |
| Единоначалие | Работник должен получать приказы только одного непосредственного начальника |
| Корпоративный дух | Поддержание высокой степени сопереживания и ответственности |
| Координация работ | Выполнение работ должно координироваться, с одной стороны, по качеству, затратам и срокам, а с другой — по функциям управления |
| Стресс, режим | Руководитель должен знать причины возникновения конфликтов |

Таким образом, построение модели взаимодействия отделов осуществляется на основе принципов рационализации структур, рационализации процессов и управления персоналом.

В настоящее время основные варианты формирования службы маркетинга на предприятии представляются следующим образом (таблица 7.2.2):

**Таблица 7.2.2 – Место маркетинга в структуре предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| способ формирования |  | результат |
| *интуитивный маркетинг* | элементы и отдельные функции маркетинга используются в компании, но случайным образом разделены между подразделениями или специалистами | высокий уровень риска принятия некорректных решений и совершения ошибок |
| *без формальной структуры* | функции закреплены *формально*; один из высших руководителей координирует маркетинговый процесс. | вопросы планирования, финансирования, реализации и контроля решаются обычно автономно друг от друга в рамках разных подразделений |
| *переименованный «отдел сбыта»* | считается, что главное в маркетинге — это функции организации и стимулирования сбыта | несоответствие конъюнктуре и в перспективе – незнание потребностей рынка |
| *«отдел рекламы»* | считается, что создана служба маркетинга | непонимание конъюнктуры рынка |
| *революционный* | наём новых работников или формирование из сотрудников разных подразделений компании | набор специалистов, квалифицированных в области маркетинга |
| *эволюционный* | постепенная модернизация подразделений компании, связанных с работой на рынке и обслуживанием потребителей | воспитание маркетингового мышления сотрудников |

При проектировании системы маркетинга требуется прохождение ряда этапов:

1. разработать систему целей и задач компании в области маркетинга, реализация которых необходима в настоящее время и в перспективе;
2. выработать систему критериев и ограничений по созданию службы маркетинга;
3. разработать несколько вариантов организации отдела маркетинга;
4. оценить модели, разработанные на предыдущем этапе, и выбрать наиболее подходящую исходя из выполняемых бизнес-процессов;
5. детализировать выбранную модель структуры службы маркетинга на предприятии, выделить компетенции и функции сотрудников;
6. разработать информационное, ресурсное обеспечение, систему прогнозирования, планирования, реализации и контроля;
7. обеспечить контроль над процессом адаптации модернизированной  
   системы управления маркетингом и предприятием в целом.

Результат реорганизации маркетинговой службы в соответствии с миссией фирмы и рыночной ситуацией представляется достижением улучшенных целевых показателей и более ресурсосберегающей (в плане соотношения финансирования и эффекта) работой, хотя и отложен во времени.

**7.3 Оценка потенциала и качества системы управления**

Конкурентные преимущества организации проявляются в потенциале организации, сохраняются и приумножаются путём повышения качества управления, реализуются в новшествах и инновациях.

*Потенциал организации* представляет собой суммарную стоимость её основного, оборотного и человеческого капитала, патентного фонда и ноу-хау, информационных технологий, брендов и других конкурентных преимуществ организации в сферах науки, техники, технологии и управления, обеспечивающих ей конкурентоспособность. Потенциал организации – сложное интегрированное понятие, потому примечательно, что *унифицированных* методик для его комплексной оценки нет, но возможно сопоставление отдельных показателей по видам потенциалов и отслеживание их динамики (без обобщения).

*Качество системы управления —* комплексный показатель, определяющий возможность достижения и наращивания конкурентных преимуществ организации. В общем случае качество системы управления оценивается по следующим характеристикам (таблица 7.3.1):

**Таблица 7.3.1 – Факторы качества системы управления и их весомость**

|  |  |
| --- | --- |
| факторы качества системы управления | весомость  фактора |
| удельный вес управленческого персонала и специалистов, имеющих учёную степень | 0,30 |
| количество и глубина применяемых к управлению научных подходов, принципов, методов | 0,25 |
| средняя образованность всего персонала | 0,20 |
| текучесть управленческого персонала | 0,15 |
| уровень автоматизации управления | 0,10 |

В таблице 7.3.1 даны стандартные (унифицированные) коэффициенты, позволяющие оценить вклад того или иного фактора качества в эффективность системы управления. В то же время надо понимать, что в зависимости от специфики бизнеса, ключевых компетенций и масштабов предприятия вышеназванные факторы могут варьировать свою значимость, их перечень может расширяться и/или конкретизироваться.

После качественной (чаще всего балльной) оценки факторов рассчитывается коэффициент уровня качества системы (формула 7.1):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где: |  | (7.1) |
|  | αi – весомость фактора качества системы управления,  Пфi – фактическое значение i-го фактора качества,  Пнi – нормативное значение i-го фактора качества. |  |

Отметим, что при расчёте влияния на качество текучести управленческого персонала нормативное значение фактора поделено на фактическое, так как с увеличением текучести (после создания стабильного коллектива) качество управления в принципе снижается.

Таким образом, по результатам оценки качества системы управления задача менеджмента и внутреннего маркетинга заключается в том, чтобы создать мотивацию (принуждать, побуждать или убеждать) и ориентацию всех сотрудников на повышение качества управления и функционирования предприятия.

*Литература:*

1. 1.Ж.-Ж. Ламбен Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПБ, ПИТЕР, 2004.
2. 2.Л. Маллинз Менеджмент и организационное управление.- Мн.,2003, 1037с.
3. Д. Бодди, Р. Пэйтон Основы менеджмента.- СПб., 1999, 816с.
4. Диксон Управление маркетингом
5. Данько Т.П. Управление маркетингом . 2003
6. 6.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.:ЭКСМО, 2004, 540
7. Теория маркетинга. – Под ред. М. Бейкера.- СпБ, 2002,461с.
8. Дараховский И.С., Черноиванов И.П., Прехул Т.В. Бизнес и менеджер.- М.: 1992, 450с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг 4-ое изд. перераб. и дополн.: Питер,2006