

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Проблемы стратегического планирования деятельности предприятия являются наиболее актуальными в условиях значительной неопределенности и непредсказуемости.

Взаимосвязь и различие стратегического управления и стратегического планирования маркетинга часто становится объектом дискуссий ученых и практиков. В изданиях, посвященных проблемам стратегического маркетинга, авторы начинают с анализа проблем стратегического управления, часть функций которого в дальнейшем перекладывают на понятие стратегического маркетинга. Такой широкий подход к проблеме можно сравнить с рассмотрением маркетинга на общекорпоративном уровне как философии бизнеса. Вместе с тем, определяя сферу стратегического маркетинга как процесс создания уникального товара для целевого потребителя, проведения сегментации рынка и выбора отличной от конкурентов позиции. К сфере операционного маркетинга относится разработка целевых программ по четырем элементам комплекса маркетинга, которому и посвящается зачастую большая часть учебников по стратегическому маркетингу. Следует более четко определиться с направлениями и техниками стратегического планирования маркетинга.

Прерогативой высшего руководства предприятия является разработка миссии и целей его деятельности, а также решения относительно выхода на новые рынки, ориентации на новые товары, возможностей диверсификации. В то же время для правильной ориентации высшего менеджмента при необходимости адаптации к требованиям внешней среды необходимо проведение тщательного анализа, как непосредственного окружения предприятия, так и его макроокружения, что входит в круг задач специалистов по маркетингу. Рассмотрение маркетинга в качестве позиционно-деятельностного поведения и вовсе требует учета принципов маркетинговой деятельности при постановке целей, разработки общекорпоративной стратегии. Если же предприятие решило перейти от стратегии реагирования на требования рынка к стратегии инновации, т.е. предвидения и влияния на ситуацию на рынке, оно еще в большей мере становится зависимым от концепции маркетинга, способной привести к созданию действительно уникального товара повышенной ценностной значимости для потребителя. Кроме того, достижение, удержание конкурентного преимущества на рынке также немислимо без учета маркетинговых подходов.

С одной стороны, сфера стратегического маркетинга, к которой принадлежат, кроме названных, направления анализа среды, отрасли и аудита маркетинга, ограничивается предметом стратегического управления, с другой стороны заканчивается там, где начинается операционный маркетинг. Стратегический маркетинг можно рассматривать как взаимосвязь стратегического управления и маркетинга.

В целом маркетинг может рассматриваться на различных уровнях управления предприятием. На общекорпоративном уровне маркетинг рассматривается как философия бизнеса, т.е. общий управленческий подход и в таком случае с учетом маркетинговых принципов должны разрабатываться основные цели предприятия, его миссия, учитывающие ценности организации, предприятия, интересы собственников организации, ее работников, общества и потребителей. На общекорпоративном уровне осуществляется формирование стратегических альтернатив и происходит выбор наиболее предпочтительных направлений развития. К техникам, которые могут использоваться на данном уровне, относятся составление матрицы И. Ансоффа в классическом или модифицированном виде по всем направлениям роста: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара, диверсификация, интеграция. Формируется ряд стратегических альтернатив, т.е. предложений, каким образом осуществить одну из названных стратегий. Каждому предложению соответствует взвешенная оценка, определяемая экспертным путем. В качестве критериев для экспертной оценки могут выступать: финансовые возможности использования имеющихся технологий или привлечения новых, наличие необходимого кадрового потенциала или возможности его привлечения, величина потенциальной прибыли, общая привлекательность отрасли, величина возможных убытков, дополнительных затрат или рисков и др. В качестве критерия привлекательности может рассматриваться также соответствие выбираемой альтернативы поставленным целям и сформулированной миссии предприятия либо учет возможностей и угроз, сильных и слабых сторон деятельности предприятия, при условии проведения предварительного SWOT-анализа по всему предприятию.

На деловом уровне управления определяются цели, направления и перспективы развития непосредственно выделенных бизнес-единиц – стратегических направлений бизнеса. Здесь маркетинг может рассматриваться как стратегия и его основными направлениями является проведение макро- и микросегментации рынка. Исходя из представлений Ж.-Ж. Ламбена макросегментация представляет собой определение базового рынка и требует ответить на вопросы, каким бизнесом предприятие занимается, каким бизнесом планирует заниматься и каким бизнесом ему не стоит заниматься. В данной процедуре широко используется метод построения сетки сегментации, основанный на выделении функций (потребностей), которые могут удовлетворяться товаром или услугой, групп потребителей (макросегментов), технологий, т.е. способов удовлетворения потребностей. По своему назначению подход макросегментации схож с процедурой портфолио-планирования, в рамках которого определяется конкурентная позиция предприятия на различных рынках и привлекательность этих рынков. Так матрица БКГ предлагает оценивать привлекательность рынка по параметру темп роста рынка, а конкурентоспособность по относительной доле рынка, матрица Дженерал - Электрик использует интегральную оценку обоих направлений, матрицы Хофера-Шенделя, ШеллДПМ и АДЛ рассматривают стадию жизненного цикла в качестве основного параметра привлекательности рынка

или отрасли. Поэтому Макросегментация может быть дополнена результатами портфолио-анализа. Назначение микросегментации выделить с помощью кластерного, дискриминантного, гибридного, сопряженного, формализованного или неформализованного методов сегментирования более мелкие сегменты в пределах макросегментов-рынков и оценить их привлекательность с точки зрения интенсивности конкуренции, доступности, емкости, стабильности, прибыльности и др.

Маркетинг как стратегия предполагает, таким образом, оценку внешней и внутренней среды бизнес-подразделений либо оценку маркетинговых возможностей и угроз. Кроме названных методов оценку внешней среды (привлекательности рынка) можно проводить с помощью составления профиля среды, учитывающего влияние анализируемого фактора на отрасль в целом, предприятие в частности, направленность влияния; заполнения матриц возможностей и угроз в мультиSWOT-анализе (SWOT по сегментам); анкеты П. Дженстера и Д. Хасси «Анализ отрасли» с учетом модели пяти конкурентных сил М. Портера, включающей разделы «Определение отрасли», «Существующие в отрасли конкуренты», «Поставщики», «Покупатели», «Фирмы-новички». С другой стороны оценку внутренней среды (конкурентоспособности, конкурентной позиции) принято проводить по методу анализа сильных и слабых сторон (в рамках SWOT-анализа), анализа равновесных состояний, заполнения анкеты по маркетинговому аудиту, состоящей из разделов: «Введение», «Конкуренция», «Потребители», «Маркетинговое планирование».

Кроме того, маркетинг как стратегия предполагает разработку и реализацию конкурентной стратегии предприятия как лидера рынка, предприятия с сильной конкурентной позицией, предприятия со слабой конкурентной позицией, аутсайдера. Кроме того, здесь же определяется способность предприятия завоевывать, удерживать, конкурентное преимущество в издержках, дифференциации, рыночной нише, сочетании видов деятельности, маркетинге, немедленном реагировании на потребности рынка, инновациях.

Следующий уровень управления – функциональный предполагает рассмотрение маркетинга в качестве функции, т.е. на уровне отдела маркетинга, когда происходит разработка целей и задач для отдела маркетинга по четырем направлениям комплекса. Первоочередным здесь является определение позиции фирмы или товара на выбранном сегменте(ах) путем построения карт позиционирования, разработки стратегии позиционирования или ее укрепления/изменения на ранее обслуживаемых сегментах.

Операционный уровень предполагает реализацию маркетинговых мероприятий для достижения целей и задач, поставленных на предыдущих уровнях.

Таким образом, процесс стратегического маркетингового планирования может рассматриваться как связанный с процессом стратегического управления предприятия на общекорпоративном, деловом, стратегическом уровнях. Операционный же маркетинг предполагает реализацию мероприятий для

достижения целей и задач, поставленных на стратегических уровнях с учетом имеющихся ресурсов и открывающихся возможностей.

С.В. Разумова, И. Храпова, Н. Павловец, БГЭУ (Минск)
АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Активность является основным требованием современного рынка и основным фактором выживания товаропроизводителей в конкурентной среде с высокой интенсивностью. Уже недостаточно ориентироваться только на потребителя, партнера, необходимо принимать во внимание действия ближайших конкурентов с целью их учета в формировании собственной стратегии развития и выделения своего предприятия, организации из ряда аналогичных.

Изучение становления эффективной конкурентной среды приобретает особую актуальность в условиях глобализации экономических отношений. Определение конкурентного потенциала отечественных товаропроизводителей позволяет более эффективно организовать систему государственной поддержки, выявить наиболее перспективные объекты финансирования и привлечения инвестиций.

Знание конкурентов - основное условие эффективного маркетингового планирования. Компания должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы распределения, мероприятия по продвижению и рекламные компании с продукцией и маркетинговой политикой конкурентов и определять свои конкурентные преимущества и недостатки. Как верно сказал Зигмунд Бурне: «Противник – наш помощник».

Конкуренция – это один из главных источников маркетинговых возможностей. Чтобы воспользоваться такой возможностью, следует добиться конкурентного преимущества, предложив большую ценность потребителям, заключающуюся в предложении компанией потребителям её товаров или услуг больших преимуществ или удовлетворения тех же потребностей по более низкой, чем у конкурентов цене. Цель конкурентного преимущества – это разработка стратегий маркетинга, основанных на анализе сильных и слабых сторон в конкурентной борьбе.

Выявление имеющихся или складывающихся возможностей для получения конкурентных преимуществ достигается путём конкурентного анализа, предполагающего оценку привлекательности рынка, недостатков и достоинств конкурентов и самой компании. В целом анализ деятельности конкурентов необходимо рассматривать как часть постоянно действующего процесса исследования рынка, направляемого на изучение практики ведения конкурентной борьбы с целью обеспечения преимуществ над конкурентами.

Существует много методик анализа конкурентной среды. Наиболее широкой следует считать модель Г.Л. Багиева, В.М. Тарасевича, Х. Анн, включающей следующие этапы: диагностика целей и намерений фирмы и конкурентов, расчет основных характеристик рынка и оценка состояния конкурентов по двум основным параметрам: доля рынка и темп роста рыночной