



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

С.В. РАЗУМОВА

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

В связи с обострением конкурентной борьбы между зарубежными производителями на многих потребительских рынках для отечественных предприятий назрела необходимость перехода от тактического ведения дел, направленного на получение сиюминутного результата, к формированию стратегического подхода, предусматривающего высокие результаты в будущем.

В достижении высокого уровня конкурентоспособности более важную роль начинают играть потребительские параметры, качественная же составляющая становится само собой разумеющейся. В то же время насыщение рынков традиционных товаров и услуг, приводящее к сокращению приростов прибыли, обуславливает поиск новых способов удовлетворения потребностей, ориентацию на новые технологические и творческие решения. Бытующий на многих белорусских предприятиях сбытовой подход поддерживается в большей мере лоббированием собственных интересов различными объединениями промышленности в попытке искусственно ограничить конкуренцию со стороны зарубежных товаров.

Белорусский потребитель становится более компетентным, формируется сегмент “средний класс”, для которого приоритеты в выборе товаров уходят из области низких цен в область качественных, имиджевых характеристик. Развитие потребительского сознания, наряду с интенсификацией борьбы между предприятиями розничной торговли, требует от производителей ориентации на ключевые факторы успеха, поиска креативных идей позиционирования, инвестирования в долгосрочное партнерство.

Следующим фактором, требующим перехода к стратегическому мышлению в области маркетинга, является возрастающее давление со стороны других конкурентных сил, в особенности товаров-заменителей. Так, базовая потребность общения удовлетворяется большим количеством альтернатив — стационарная телефонная связь, почта, электронная почта, мобильная связь. Это в еще большей мере усложняет процесс завоевания конкурентного преимущества, требует поиска механизмов отмежевания от конкурентов на всех уровнях: товара, вида, функции. Усилению конкурентного давления способствует развитие торговли и совершение сделок посредством интернет-ресурсов, что упраздняет географические барьеры, более широким становится выбор для потребителя. Немаловажна роль ускорения научно-технического прогресса,

Светлана Васильевна РАЗУМОВА, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета.

сокращения жизненных циклов товаров, что делает менее интересным использование стратегий последователей. Возможность копирования деятельности наиболее продвинутых производителей существует только в некоторых видимых аспектах, тогда как базовые источники конкурентного преимущества состоят в сочетании различных видов традиционных, достижении синергетических эффектов в таких важных областях, как работа с персоналом, формирование взаимоотношений с потребителями, инновационная деятельность, корпоративная идентичность.

Выходят на первый план и задачи поиска, оценки привлекательности рынков, сегментов. Если для производителей продуктов питания, кондитерских изделий, сантехкерамики, продукции производственного назначения традиционно в качестве основного рассматривался российский рынок, то сейчас усилилось давление со стороны таких конкурентных сил, как российские, китайские, польские, европейские производители, усилилась власть потребителей в лице розничных торговых сетей, власть заменителей, увеличились барьеры входа на рынок. Требуется найти незанятые сегменты на зрелых рынках, где основные доли принадлежат крупным международным концернам и корпорациям. В свою очередь это обосновывает важность развития сферы маркетинговых исследований, создания клиентских баз данных, периодичность проведения исследований.

Особую актуальность инструменты стратегического маркетинга приобретают в рамках концепции маркетинга отношений, когда каждый шаг предприятия, просчеты в тактике могут привести к долговременным последствиям. Значение партнерского и сетевого подхода для маркетинга выразил в своей статье Ларс-Гуннар Маттссон [1, 216 – 229]. Маркетинг следует понимать как инвестиционный процесс, который определяет формирование, развитие и поддержание обменных взаимоотношений с клиентами и посредниками. Это стратегическая деятельность, направленная на развитие фирмы на рынке и инновационных процессов в ней. Ключевой выбор менеджмента состоит в том, чтобы решить, какие клиентские взаимоотношения он хочет установить и развивать. Требования к маркетингу в рамках концепции маркетинга отношений в целом носят стратегический характер, обостряют вопросы инновационной и инвестиционной деятельности, создания и поддержания уникального конкурентного предложения.

Проблемы стратегического маркетингового планирования рассматриваются в трудах ряда зарубежных и отечественных ученых, но часто в них нет единого подхода, либо им уделяется неоправданно мало внимания. Многие ученые стремятся к описанию стратегического менеджмента и четырех “Р”, в то время как непосредственно стратегическому маркетингу отводится незначительная часть.

Традиционно стратегический маркетинг рассматривается как часть стратегического менеджмента, истекает из него и ему подконтролен. Неясным остается вопрос, кто из сотрудников, управленческого звена должен принимать участие в разработке стратегии маркетинга. Несмотря на предлагаемое в последнее время определение маркетинга как философии бизнеса, явно выводящее его за пределы функционального подразделения, большинство классиков маркетинга предлагают организационные структуры, только подчеркивающие его подчиненное положение. Такое обстоятельство приводит к большим ожиданиям на оздоровление предприятия при появлении отдела маркетинга и разочарованиям, когда он “не справляется с возложенными обязанностями” ввиду недостаточных полномочий. В то же время ряд авторов, среди которых Д. Кревенс, Г. Хулей, упоминают концепцию рыночной ориентации, выводящую на разработку товаров и услуг, способных создать повышенную ценность для клиентов за счет мониторинга среды, ориентации на конечного и промежуточного клиентов, конкурентов и межфункциональной координации [2, 23 – 38;

3, 8–19]. Однако оторванный от других подразделений и прежде всего высшего руководства маркетинг не может в одиночку создать такую ценность и часто вынужден выполнять в большей мере сбытовые функции. Стратегия маркетинга должна рассматриваться на уровне высшего управленческого звена, а маркетинговая философия, рыночная ориентация присутствовать в умах директоров и президентов компаний, предприятий, фирм. При этом стратегия маркетинга, как и общекорпоративная стратегия, не обязательно должна выглядеть как план, а может быть хитрой уловкой, паттерном поведения и т.д. [4, 33–43].

Основой различия стратегического и операционного маркетинга, согласно Ж.-Ж. Ламбену, является аналитический характер первого и деятельный характер второго, при этом разработка стратегии — это всегда план действий на долгосрочный период, а реализация тактики — процесс краткосрочный [5, 5–12]. Сегодняшний подход к управлению требует сближения стратегии и тактики, стратегия уже не может быть единожды принятой на 5 лет, период стратегического планирования сокращается и составляет 2–3 года, соответственно стратегический план маркетинга пересматривается каждый год с учетом слишком быстрых изменений бизнес-среды.

Рассмотрим существующие определения стратегического маркетинга. Стратегия управления маркетингом, по мнению Т.П. Данько, — это “выбор и рефлексивное отслеживание общих направлений поведения фирмы на рынке в перспективе с учетом конкретных ценностных ориентаций фирмы. Рефлексивное поведение на рынке определяется в зависимости от поведения конкурентов, политических событий, экономической ситуации, тенденции развития технологии и других факторов, позволяющих скорректировать собственно стратегические решения по управлению маркетингом для эффективного достижения предполагаемых результатов в конкретном будущем” [6, 6]. Необходимо отметить, что кроме ценностных ориентиров предприятия в разработке маркетинговой стратегии важны и ключевые компетенции предприятия, их соответствие требованиям целевых сегментов.

Основную роль стратегического маркетинга в достижении стратегической конкурентоспособности отмечает Р.А. Фатхутдинов [7, 16].

Согласно Ж.-Ж. Ламбену, стратегический маркетинг — это “...систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов ключевых потребительских групп, а также разработка и производство продукта или совокупности услуг, которые позволяют компании обслуживать выбранные группы более эффективно, чем ее конкуренты и, тем самым, приобрести устойчивое конкурентное преимущество” [5, 4]. При этом эффективность обслуживания должна формировать приверженность целевых потребителей и приводить к долгосрочным отношениям с ними.

С точки зрения Д. Кревенса, стратегический маркетинг — это процесс разработки стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и направленной на повышение степени удовлетворения нужд потребителя, он направлен не столько на улучшение таких показателей, как объемы продаж, сколько на повышение эффективности работы компании в целом [2, 49].

Интересен подход Дж. О’Шонесси, согласно которому в стратегию маркетинга включаются вопросы формулирования целей маркетинга, инвестиционных целей для марок и путей их роста, конкурентной стратегии, основной стратегии маркетинга (стратегии сегментирования), стратегии поддержки марки по элементам комплекса маркетинга, стратегического обоснования [8, 117–121]. В отличие от Ж.-Ж. Ламбена, включающего выбор стратегии позиционирования в область операционного маркетинга, О’Шонесси придает ему именно стратегическую роль. С этим следует согласиться, так как концепция позиционирования, непосредственно влияющая на процесс брендинга предприятия, марки, товара, должна рассматриваться в долгосрочной перспективе.

Определяя стратегию маркетинга, Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси видят ее роль в “том, чтобы обеспечить соответствие возможностей компании условиям конкурентного рынка, на котором она работает, не только на данный момент, но и на обозримое будущее” [3, 39].

Следует определить направления и технику стратегического планирования маркетинга на различных уровнях управления согласно пирамиде Томпсона и Стрикленда и предположениям М. МакДональда [9, 47–59; 10, 14–37].

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, разработке общекорпоративной стратегии. Если же предприятие решило перейти от стратегии реагирования на требования рынка к стратегии инновации, оно еще в большей мере становится зависимым от концепции маркетинга, способной привести к созданию действительно уникального товара повышенной ценностной значимости для потребителя.

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

На общекорпоративном уровне управления 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. На данном уровне предлагается использовать технику составления матрицы И. Ансоффа в классическом или модифицированном виде, представленном в работе Дж. О’Шонесси [8, 96–103], с помощью которой осуществляется формирование стратегических альтернатив по всем направлениям роста. Каждому предложению соответствует взвешенная оценка финансовых возможностей, возможностей использования имеющихся или привлечения новых технологий, наличия необходимого кадрового потенциала. Представители высшего управленческого звена, чтобы быть способными к рыночному мышлению, должны в обязательном порядке обладать знаниями в области маркетинга, в противном случае невозможна рыночная ориентация всей компании. При этом затрагиваются проблемы как внешней корпоративной идентичности — способности выделяться своими преимуществами среди конкурентов, так и внутренней корпоративной культуры, в которой потребитель начинает рассматриваться как ее неотъемлемая часть.

На деловом уровне управления определяются цели, направления и перспективы развития бизнес-единиц. Под стратегическими бизнес-единицами (СБЕ) понимаются обособленные хозяйственные подразделения — дефиниция, подходящая с точки зрения менеджмента, дополняется такими отличительными чертами, как работа с некоторым кругом потребителей и на определенных рынках со своими особенностями конкуренции. В маркетинге понятие СБЕ трансформируется на более низких уровнях управления в понятие “сегменты”, “марки” и приводит к необходимости балансирования марочного портфеля, что предопределило использование ряда методов, в том числе и матричных, как в разработке общего стратегического плана, так и маркетингового плана. На деловом уровне маркетинг может рассматриваться как стратегия и его основными направлениями является проведение макро- и микросегмента-

ции рынка. В процедуре макросегментации 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 портфолиопланирования, в рамках которого определяется конкурентная позиция предприятия на различных рынках и привлекательность этих рынков, что позволяет получить более взвешенные результаты. Деление рынков, изученных в ходе макросегментации, Ж.-Ж. Ламбен называет микросегментацией, представляющей последующий этап разработки стратегии, представленной в плане маркетинга. 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. Формирование деловой стратегии также невозможно без маркетингового инструментария. Необходимо отметить, что процедура анализа рынка, обобщаемая в виде SWOT-анализа, по мнению некоторых авторов, является частью деловой стратегии, но вместе с тем одним из правил его проведения является четкое определение сферы анализа, что оправдывает применение данной процедуры также при оценке более мелких делений — сегментов.

Маркетинг как стратегия предполагает оценку внешней и внутренней среды бизнес-подразделений, а также оценку маркетинговых возможностей и угроз по отдельным рыночным сегментам. Кроме названных методов оценку внешней среды (привлекательности рынка) можно проводить с помощью составления профиля среды, заполнения матриц возможностей и угроз в мульти-SWOT-анализе (SWOT по сегментам), заполнения анкеты П. Дженстера и Д. Хасси “Анализ отрасли” с учетом модели пяти конкурентных сил М. Портера [11, 301 – 334]. В то же время оценку внутренней среды (конкурентоспособность, конкурентная позиция) 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” [11, 48 – 52; 85 – 95].

Разработка конкурентной стратегии также описывается как часть деловой, но находит отражение и в стратегии маркетинга, поскольку способствует обоснованному выбору концепции позиционирования, соответствующей требованиям выделенных для освоения сегментов. Как в литературе по стратегическому менеджменту, так и в трудах по стратегическому маркетингу рассматриваются особенности разработки и реализации конкурентных стратегий. Переход от конкурентной стратегии к стратегическим и тактическим маркетинговым мероприятиям наиболее подробно описывается в работе О. Уолкера [12].

На функциональном уровне управления маркетинг рассматривается в качестве функции, т.е. на уровне отдела маркетинга, когда происходит разработка целей и задач для этого отдела 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. К стратегии также относятся все долговременные решения по элементам комплекса маркетинга, способствующие реализации выбранной концепции позиционирования.

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

Исходя из вышесказанного, представим роль маркетинга на разных уровнях управления. На общекорпоративном уровне управления маркетинг участвует в разрешении следующих проблем: определение миссии и целей предприятия, оценка состояния маркетинговой среды, оценка ключевых компетенций бизнеса и ключевых факторов успеха, оценка собственных возможностей, формирование стратегических альтернатив; выбор стратегии развития предприятия. Сотрудники, участвующие в исполнении: высший менеджмент; руководители основных структурных подразделений; сотрудники отдела маркетинга, отвечающие за маркетинговые исследования. К техникам, используемым на данном уровне, можно отнести: метод анализа иерархий; метод комбинаторно-морфологического анализа; SWOT-, antiSWOT-анализ, метод "5x5", PEST-, STEP-анализы; матрицу И. Ансоффа с учетом экспертной оценки; модель пяти конкурентных сил.

Выбор стратегических направлений развития для СБЕ, марок, основных товарных групп предприятия, определение привлекательности сегментов и выбор стратегии охвата рынка, выбор конкурентной стратегии, выбор стратегии позиционирования, контроль реализации стратегий — те проблемы, которые решаются с участием маркетинга на деловом уровне. Здесь целесообразно использовать следующие техники: построение сетки сегментации, одно- и многопараметрические методы сегментирования, мультиатрибутивную модель товара, матричные методы, концепцию традиционного ЖЦТ или ЖЦО М. Портера, мультиSWOT-анализ, модель пяти конкурентных сил для отдельных направлений, элементы теории игр, качественные и количественные методы прогнозирования продаж. В реализации названных функций должны принимать участие менеджеры высшего звена, руководитель и ведущие сотрудники отдела маркетинга.

На функциональном уровне маркетинг помогает в решении таких задач, как реализация выбранных стратегических направлений, разработка элементов комплекса маркетинга для выполнения стратегии позиционирования на целевых сегментах. Сотрудники отдела маркетинга, утвержденные руководителем отдела и высшим менеджментом, должны заниматься разработкой годового плана и бюджета мероприятий. Роль маркетинга на операционном уровне заключается во внедрении в жизнь представленных в плане мероприятий по всем элементам комплекса сотрудниками отдела маркетинга и привлеченными организациями при исполнении их функций и обязанностей.

Учитывая изученные определения и значимость маркетинга на различных уровнях управления, следует сформулировать следующее определение стратегического маркетингового планирования. Это процесс, осуществляемый в тесной взаимосвязи с корпоративным стратегическим планированием, предусматривающий использование ряда общих и специальных техник и приемов, направленных на завоевание и удержание конкурентных преимуществ на основе формирования долговременных взаимовыгодных отношений с целевыми потребителями. В рамках данного процесса выполняются такие задачи, как постановка стратегических целей и задач по конкретным товарам/рынкам, всестороннее изучение внешней маркетинговой среды, осознание собственных перспектив с учетом имеющихся либо потенциальных компетенций бизнеса, поиск путей встраивания товарного предложения в рыночные условия с целью привлечения целевой аудитории, формирование адекватной конкурентной стратегии, нахождение действенного способа отстройки от конкурентов при использовании творческих методов сегментирования и позиционирования. Стратегия маркетинга — это результат стратегического маркетингового планирования, содержащий описание составляющих будущего успеха предприятия на различных товарных рынках/в различных целевых сегментах.

Таким образом, как стратегия маркетинг направлен на формирование долгосрочных взаимоотношений с потребителями, подкрепляемых возможностью реализации ключевых компетенций бизнеса, своевременным реагированием и инициацией рыночных возможностей. Развитие концепций рыночной ориентации, внутреннего маркетинга, маркетинга взаимоотношений, аутсорсинга являются следствием все большего слияния стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.

Литература

1. *Матсон, Л.-Г.* Взаимоотношения и сети / Л.-Г. Матсон // Теория маркетинга / под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002.
2. *Кревенс, Д.* Стратегический маркетинг / Д. Кревенс. — 6-е изд. — М.: Вильямс, 2003.
3. *Хулей, Г.* Маркетинговые стратегии и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси / пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
4. *Минцберг, Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал / под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001.
5. *Ламбен, Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб.: Наука, 1996.
6. *Данько, Т.П.* Управление маркетингом: учеб. пособие / Т.П. Данько. — М.: ИНФРА-М, 1997.
7. *Фатхутдинов, Р.А.* Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
8. *О'Шонесси, Дж.* Конкурентный маркетинг / Дж. О'Шонесси. — М., 2002.
9. *Томпсон, А.А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2001.
10. *МакДональд, М.* Стратегическое планирование маркетинга / М. МакДональд. — СПб.: Питер, 2000.
11. *Дженстер, П.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003.
12. *Уолкер-мл., О.* Маркетинговая стратегия. Курс MBA / О. Уолкер-мл. и др; пер. с англ. И. Клюева. — М.: Вершина, 2006.

М.И. КАКОРА

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Финансовая устойчивость и независимость организаций (предприятий) Республики Беларусь, а также возможность привлечения новых кредитов напрямую зависят от рациональной структуры капитала, т.е. от необходимости поддержания соответствующего соотношения между собственными и заемными средствами.

Ранее считалось, что чем большую долю в источниках финансирования занимает собственный капитал, тем выше степень финансовой устойчивости организации. Предприятия с меньшей долей заемных средств благодаря более устойчивому балансу легче переносят спад производства. При увеличении доли заемных средств возникает возможность следующих негативных последствий: владельцы кредитных средств могут установить контроль над организацией, обладающей ограниченной возможностью самофинансирования с неус-