

выполнено 95 % полученных от дилеров заявок на поставку. Заказы дилеров должны быть исполнены с точностью до 99 %. Клиент должен не позднее, чем через 3 часа получить запрос о состоянии товара на транспорте, уровень потерь от повреждения грузов в пути следования не должен превышать 1 %.

Четкость обслуживания потребителей характеризуется временем от получения заказа до его выполнения. Потребители считают, что лучше выполнить заказ точно за 10 дней, чем время цикла будет колебаться от 3 до 30 дней. В зависимости от различной продолжительности периодов планируемой поставки считается допустимой следующая переменчивость времени доставки: для 8–10 недель $\pm 25\%$; 4–8 недель $\pm 10\%$; менее 4 недель $\pm 1\%$. Некоторые варианты переменчивости изменяются также в зависимости от уровня технического прогресса отдельных стран.

Изучение психологии потребителей в зависимости от их интересов и склонностей за рубежом показало, что их можно разделить на три группы: первые предпочитают высокое качество обслуживания; вторые ориентируются на высокую скорость, эффективность и минимум риска при продаже; третьи делегируют обслуживание процессов сбыта и продажи посредникам.

Однако общим критерием для всех групп потребителей, которые пользуются услугами транспортного сервиса как необходимой «принадлежности» логистики должен быть выполнен ее основополагающий принцип – высокий экономический эффект.

<http://edoc.bseu.by>

*В.А. Михарева, И.В. Пономаренко
(Беларусь, Гомель)*

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ПОДХОДЫ И ПРОБЛЕМЫ

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

Для решения данной задачи используют как маркетинговые исследования, которые рассматривают как часть процесса управления, оказывающего влияние на принятие управленческих решений и конечные результаты деятельности промышленного предприятия, так и привлекают внешних консультантов для проведения подобных работ с целью консультирования не только по текущей конкурентной позиции предприятия, но и в целях выработки сценарных прогнозов развития в целом и бизнесов в отдельности в зависимости от прогнозируемых изменений в маркетинговой среде.

Как правило, одной из причин коренной реорганизации промышленного предприятия является избыточность промышленной инфраструктуры, ограниченность финансовых и человеческих ресурсов, а также постепенная потеря конкурентоспособности продукции.

Первоочередной шаг в этом направлении – проведение стратегического анализа и прогнозирование конкурентоспособности бизнесов. В частности, анализируют и прогнозируют отраслевые тенденции с целью поиска перспективных продуктов и технологий.

Разработка маркетинговой стратегии включает в себя определение ключевых факторов успеха, которые являются определяющими для успеха в конкурентной борьбе в долгосрочном плане. Следует выделить ключевые факторы успеха, относящиеся к реализации продукции: широкая сеть оптовых дистрибьюторов (дилеров); широкий доступ (присутствие) в точках розничной торговли; наличие точек розничной торговли, принадлежащих предприятию; низкие расходы по реализации и т.д. А также ключевые факторы успеха, относящиеся к маркетингу: высокая квалификация сотрудников отдела реализации; доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции; аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов); разнообразие моделей (видов) продукции; привлекательный дизайн (упаковка); гарантии для покупателей и т.д.

Прогноз долгосрочной конкурентной позиции предприятия по каждому бизнесу (продукту), анализ и прогноз рыночной позиции конкурентов позволяют определить конкурентную позицию предприятия на рынке, которая определяется степенью соответствия продукции предприятия – ключевым факторам принятия решения покупателем о покупке.

Анализируя степень соответствия продукции предприятия и продукции конкурентов можно спрогнозировать изменение конкурентной позиции предприятия, что позволит ориентировать целенаправленные усилия на укрепление позиции предприятия на рынке. С другой стороны, анализ ключевых факторов принятия решения покупателем о покупке на разных рынках, позволяет идентифицировать целевые для предприятия рынки.

На поведение предприятия-покупателя оказывают влияние различные факторы, среди которых значительная роль на рынке отводится группе факторов, которые представляют собой движущие силы. Воздействие внешних факторов происходит по четырем разным направлениям, которые определяют:

- доступность товаров и услуг (влияние экономических и научно-технических факторов);

- общие условия ведения бизнеса, включая уровень экономического роста, национального дохода, безработицы и норму ссудного процента (влияние экономических и политических факторов);

- ценности и нормы, регулирующие межорганизационные и межличностные взаимоотношения между покупателями и продавцами, между конкурирующими организациями, между организациями-покупателями и другими институтами (влияние культурных, социальных, правовых и политических факторов);

- поступающие в организацию-покупателя информационные потоки (влияние экономических, технологических и культурных факторов).

Для прогноза спроса на промышленную продукцию можно использовать такие методы, как трендовый метод, опрос потенциальных потребителей, оценка функциональной потребности, оценка инвестиционных программ потребителей и их реализуемости.

Позиционирование компании на рынке и прогноз конкурентной позиции предприятия в целом осуществляется в зависимости от продуктово-рыночного портфеля и изменений во внутренней среде предприятия.

Следующим этапом является анализ текущей позиции предприятия по отношению к основным конкурентам и принятие решения относительно того, какую позицию предприятие намерено занимать в отрасли, исходя из собственных финансовых и иных возможностей, какую продукцию предприятие будет производить и на каких рынках работать.

Предприятие может выбирать различные способы достижения конкурентного преимущества, однако использование этих способов не всегда возможно и они не всегда соответствуют ресурсам предприятия. Выделяют три фактора при выявлении возможностей конкурентного преимущества: степень привлекательности рынка в качестве объекта для получения преимуществ; слабые и сильные стороны конкурентов на рынке; способность предприятия добиться преимуществ на рынке.

Данный подход позволит определить возможные альтернативы по формированию товарного портфеля и оптимизации системы управления, а также разработать долгосрочную программу развития предприятия. Следует отметить, что среди используемых критериев по выбору возможных альтернатив, обязательно выделение: финансовых прогнозов по бизнесам и по предприятию в целом, инвестиционные потребности для реализации каждой из альтернатив и, соответственно, возможности предприятия по генерированию ресурсов или привлечению их со стороны; наличие инновационного потенциала, определение рисков и конкурентоспособности продукции (бизнесов).

Методически, проводимые исследовательские работы можно разделить на два этапа – этап стратегического анализа и стратегического прогнозирования.

К типичным проблемам на этапе стратегического анализа можно отнести следующее. С одной стороны, не всегда всесторонне оцениваются конкуренты, а с другой стороны, – зачастую переоцениваются рыночные перспективы собственной продукции. Не принимаются во внимание слабые сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии предприятия; недостаточное внимание уделяется смежным рынкам и новым технологиям. В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития и появляются различные нововведения. Эти процессы протекают с различной скоростью и вынуждают предприятия постоянно адаптировать свою деятельность к таким изменениям.

К проблемам на этапе стратегического прогнозирования следует отнести некритическую экстраполяцию текущей ситуации и тенденций на долгосрочную перспективу, отсутствие достаточной и актуальной информации, некритичное использование существующей рыночной статистики. Также при по-

строении прогнозов не учитывается возможность смены технологий в отрасли или коренного изменения предпочтений потребителей. Зачастую наблюдается несоответствие прогнозов выявленным на этапе анализа ограничениям и тенденциям; отказ учитывать в прогнозе существенные факторы в связи с тем, что их влияние трудно выразить количественно. Полученные результаты прогнозирования интерпретируются формально, не делаются важные для развития предприятия выводы и предположения.

Этапы стратегического анализа и стратегического прогнозирования при определении альтернатив развития предприятия – это этапы, для проработки которых привлечение внешних консультантов может быть чрезвычайно полезным: слишком велика цена ошибки при принятии решений, часто слишком мало времени сотрудники предприятия могут уделять вопросам долгосрочного развития.

Таким образом, маркетинговая стратегия представляет собой процесс, состоящий из этапов анализа, планирования, реализации и контроля, направленный на удовлетворение нужд и предпочтений потребителей путем предоставления исключительной потребительской ценности. Основное назначение маркетинговой стратегии – эффективное распределение и координация рыночных ресурсов и видов деятельности для выполнения установленных задач на определенном товарном рынке.

*И.В. Помаз, С.А. Шингирей
(Беларусь, Гомель)*

ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ В ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЕ

Изменение социально-экономических условий, структуры производства, расширение сфер, связанных с научно-техническим и сервисным обслуживанием существенно изменило требования к персоналу. Современный этап развития характеризуется возросшей потребностью в профессионально мобильном персонале, способном успешно реализовать себя в изменяющихся социально-экономических условиях. В этой связи рынок труда как система отношений вынуждает разрабатывать стратегию и тактику в зависимости от общезкономической ситуации, от количественных и качественных показателей спроса и предложения в системе маркетинга.

Ситуация на рынке, эффективное обслуживание субъектов рынка труда, количественно-качественная сбалансированность предложения со стороны персонала формируется под влиянием политической, экономико-социальной ситуации в стране, в зависимости от разнообразных программ, методик и методов. Для эффективной профессиональной деятельности, для успешного регулирования конъюнктуры спроса и предложения на рынке персонала требуется гибкая комплексная система регулирования, осуществляющая, в первую очередь, маркетинговые функции.