

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ ЕГО КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

ШТАЛЬ Т. В.

кандидат экономических наук

Харьков

Глобализация, ускорение темпов научно-технического прогресса, возрастание роли компетенций персонала и взаимоотношений с субъектами рынка привели к усилению роли стратегии как системообразующей составляющей деятельности предприятия. В связи с этим, использование комплексного подхода к оценке стартовых условий выбора стратегии предприятия, основанного на анализе стратегического ландшафта и построении профиля ландшафта, является необходимым условием поддержания высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Исследованиями вопросов стратегического менеджмента и маркетинга занимались такие зарубежные и отечественные ученые как А. Томпсон, Дж. Стрикленд, Г. Б. Клейнер, О. И. Момот, И. В. А. П. Панкрухин [1 – 4]. Однако, как свидетельствует анализ литературы, вопросам формирования стратегии предприятия в целом, и маркетинговой стратегии предприятия в частности уделено недостаточно внимания. В связи с этим, на наш взгляд, проведение исследования в этом направлении является целесообразным и актуальным.

Целью статьи является поиск эффективной модели формирования маркетинговой стратегии предприятия в системе формирования корпоративной стратегии с учетом стратегического ландшафта и его профиля.

Характер стратегического ландшафта определяет стратегическую позицию предприятия на определенном рынке, в его сегменте или нише. По своей сути, с точки зрения экологии, ландшафт – это «конкретная территория, однородная по своему происхождению и истории

развития, неделимая по зональным и аональным признакам, обладающая едиными геологическим фундаментом, однотипным рельефом, общим климатом, единообразным сочетанием условий и, следовательно, однохарактерным набором простых геокомплексов» [5].

Рассматривая понятие ландшафта с позиции маркетинга, следует уточнить его, с учетом особенностей теории маркетинга и теории стратегии. Стратегический ландшафт определен нами как территориальный сегмент рынка, сформировавшийся под влиянием факторов макро- и микромаркетинговой среды и испытывающий влияние со стороны деятельности предприятия, обладающий возможностями развития и устойчивостью структуры. Стратегический ландшафт предприятия формируется исходя из целого ряда элементов, которые формируют профиль стратегического ландшафта.

Маркетинговая стратегия должна разрабатываться исходя из соотношения элементов стратегического ландшафта (рис. 1).

Исходя из этого, важно понимать, каково значение объективной оценки стратегического ландшафта. В данном случае стратегический ландшафт предприятия является основой для формирования корпоративной стратегии.

Соответственно этому стратегический ландшафт маркетинговой деятельности предприятия является основой для формирования маркетинговой стратегии.

Как отмечалось, стратегический ландшафт образует целый ряд элементов. Рассмотрим их более подробно с целью формирования методического подхода к оценке или конкретизации данных элементов:

1. Положение конкурентов, намерения, цели, возможности. Оценка положения конкурентов проводится на основе матричного анализа, который позволяет конкретизировать рыночную позицию конкурентов. Что



Рис. 1. Стратегический ландшафт процесса формирования маркетинговой стратегии предприятия

касается намерений, целей и возможностей, то здесь целесообразно формировать базу данных, в рамках чего в структуре предприятия можно выделить структурную единицу (рабочая группа), которая целенаправленно будет заниматься исследованием конкурентов.

2. Привлекательность рынков, отраслей и секторов. Анализ данного элемента целесообразно проводить, используя модель пяти сил конкуренции М. Портера, так как в большинстве случаев привлекательность рынков определяется конкурентной ситуацией на данных рынках.

3. Собственные сильные и слабые стороны. Целесообразным является использование SWOT-анализа.

4. Требования заинтересованных лиц. Оценку требований заинтересованных лиц целесообразно проводить методом глубинного интервью, а затем с привлечением экспертов для последующей оценки. Это позволяет выявить данные требования, их конкретизировать и впоследствии оценить.

5. Привлекательность среды. Данный элемент можно оценить, используя методику PEST-анализа. Это даст возможность определить насколько факторы среды влияют на предприятие, какова сила данного влияния, как они могут измениться в перспективе, какие из факторов можно игнорировать, и в результате получить количественное выражение привлекательности рынка.

6. Наличие ресурсов. Оценка наличия ресурсов складывается из двух составляющих: оценка собственных ресурсов и возможностей (анализ внутренней среды предприятия и его потенциала) и оценка входящих ресурсов (анализ наличия сырьевых баз, поставщиков сырья, финансов, оборудования, услуг, кадров и пр.).

7. Ревизия и организация функциональной политики. Для оценки данного элемента целесообразно использовать аудит организационной структуры предприятия и коммуникативных связей, которые обеспечивают эффективность функционирования данной структуры.

8. Идентификация и уточнение схемы основных процессов. Для этого исследования необходимо использовать реинжиниринг бизнес-процессов, который позволяет оптимизировать процессы, происходящие внутри предприятия, избежать дублирования и перераспределить функции между персоналом предприятия.

9. Определение адекватной операционной модели. В данном случае экспертам необходимо оценить существующие операционные модели в предприятии и рассмотреть возможные альтернативы, которые могут быть вызваны стратегическими изменениями.

Таким образом, этап оценки элементов стратегического ландшафта предприятия является наиболее трудоемким, требующим учета всех факторов и высокого уровня объективности со стороны экспертов.

Отметим, что, положив в основу методику стратегического ландшафта, можно предложить модель формирования стратегии предприятия в целом, и маркетинговой стратегии предприятия в частности.

Предлагаемая модель формирования стратегии предприятия (рис. 2), с одной стороны, основана на анализе стратегического ландшафта и построении профиля

ландшафта, а с другой – генерировании стратегических альтернатив и прогноза их реализации.

Тем не менее, данная модель содержит целый ряд логически и последовательно взаимосвязанных этапов (следует учесть, что параллельно формированию корпоративной стратегии формируется таким же образом и маркетинговая стратегия, что обусловлено тем, что маркетинговая стратегия не может формироваться без учета общекорпоративной для избегания несогласованности целей, решений и действий). Кроме того, маркетинговая стратегия является составной частью общекорпоративной стратегии и предопределяет будущее положение предприятия в рыночном пространстве, а также фактические и потенциальные конкурентные преимущества предприятия.

Первым этапом в данной модели является этап анализа стратегического ландшафта и построения его профиля.

В соответствии с выявленными характеристиками ландшафта формируется миссия предприятия и миссия маркетинговой деятельности, которые и образуют второй этап в данной модели.

Определение миссии предприятия, следуя традиционной методике, должно отражать основные направления деятельности, основные рынки, основные товары и основных потребителей, а также намерения предприятия по отношению к собственному персоналу. В этом случае миссия будет носить комплексный и системный характер, что повысит её понимание всеми заинтересованными сторонами. Кроме того, целесообразно формировать и миссию маркетинговой деятельности, основываясь на теории маркетинга взаимоотношений и взаимодействии предприятия с субъектами внешней среды.

После определения миссии необходимо четко сформулировать политику как самого предприятия, так и маркетинговую политику, которая бы отражала общие принципы и правила, которых предприятие будет придерживаться в своей деятельности, и в частности маркетинговой. Данный этап основан на определении политики предприятия, и её составной части – маркетинговой политики.

Исходя из миссии предприятия и маркетинговой деятельности и политики маркетинга, формулируются цели – как корпоративные, так и маркетинговые, которые взаимосвязаны между собой, что и образует этап постановки целей.

Постановка целей (корпоративных и маркетинговых) логично трансформируется в систему разработки стратегии (корпоративной и маркетинговой), которая включает в себя четыре составляющих данного этапа: генерирование стратегических альтернатив на основе стратегического ландшафта предприятия (как правило, выдвигают три стратегических альтернативы: пессимистическую (ситуация ухудшается), оптимистическую (ситуация улучшается) и фактическую (ситуация соответствует фактическому состоянию стратегического ландшафта); выбор стратегии (четкое формулирование стратегии предприятия и стратегии маркетинга,

исходя из стратегического ландшафта); прогнозирование результатов реализации выбранной стратегии (используя метод сценарного планирования определяют предварительные результаты реализации той или иной стратегии, и тем самым подтверждается или нет сделанный выбор); разработка стратегического плана (стратегия трансформируется в сводный план мероприятий, как в рамках всего предприятия, так и по направлению маркетинговой деятельности).

Разработка стратегического плана является заключительным шагом этапа разработки стратегии и начальным этапом реализации стратегии предприятия, для которой он служит основой контроля хода реализации стратегии и достижения поставленных целей.

В свою очередь этап реализации стратегии предприятия (в том числе и маркетинговой) предусматривает также четыре составляющие, которые необходимы для внедрения выбранной стратегии: выделение и мобилизация необходимых ресурсов для внедрения и реализации стратегии; соответственно стратегическим изменениям необходимы адекватные изменения в организационной структуре предприятия; внедрение

стратегических изменений; налаживание процесса коммуникаций между подразделениями организационной структуры, которые задействованы в реализации стратегии как корпоративной, так и маркетинговой, а также координация процесса реализации стратегии.

После того как выбранная стратегия внедрена и реализована, крайне необходим этап оценки результатов стратегии (корпоративной и маркетинговой). На данном этапе выполняется функция контроля достижения поставленных целей как результата реализации стратегии, в случае если поставленные цели достигнуты, стратегия считается реализованной и эффективной. Если результат не получен, то необходим анализ причин и соответствующая корректировка выбранной стратегии в соответствии с изменениями стратегического ландшафта предприятия.

Выводы:

1. Дано определение стратегического ландшафта предприятия и обозначены его элементы.
2. Определено, что стратегический ландшафт является основным компонентом в выборе стратегии адекватной миссии и целым предприятия.

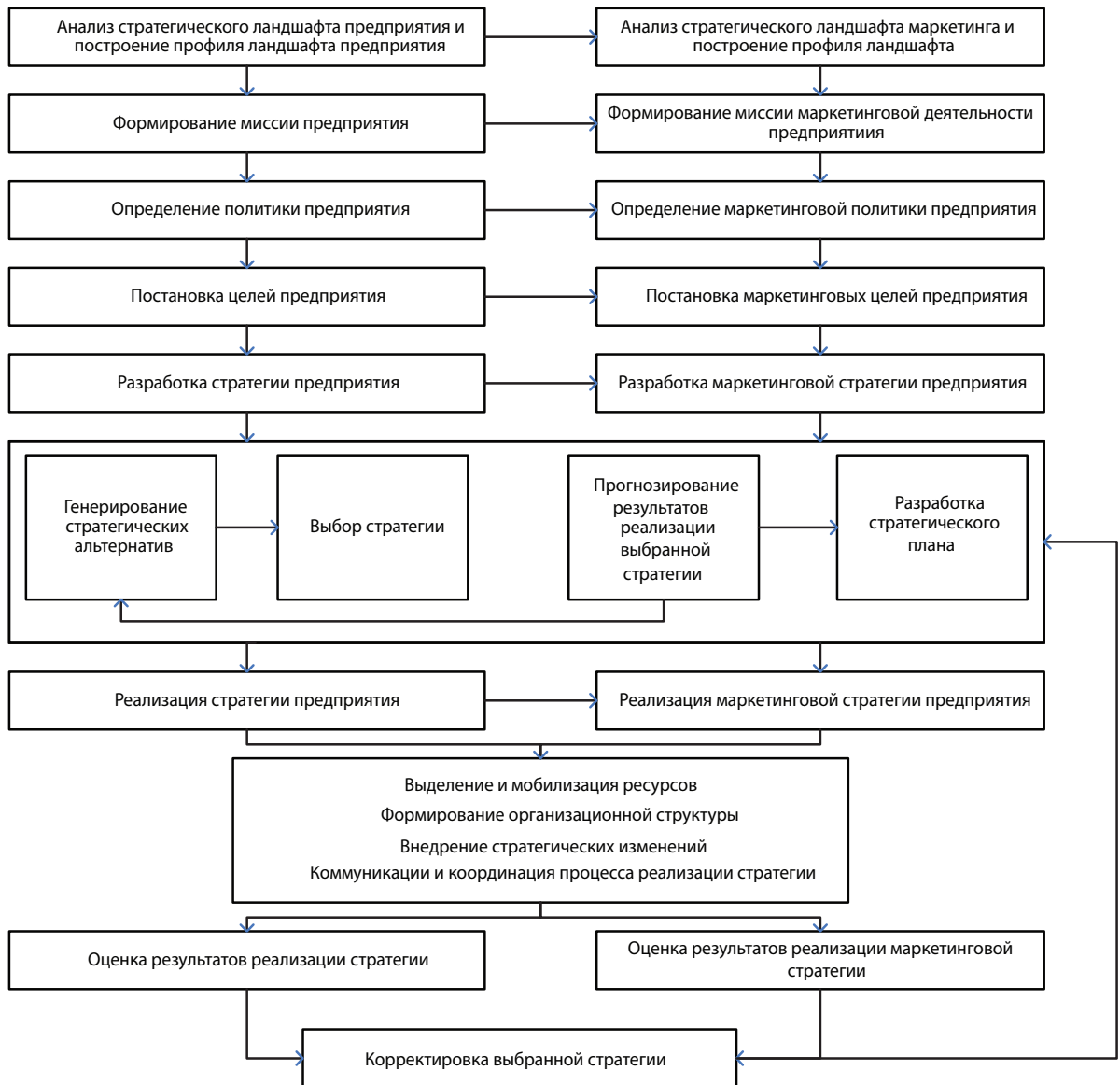


Рис. 2. Модель формирования маркетинговой стратегии предприятия в системе его корпоративной стратегии

3. Положив в основу методику стратегического ландшафта, предложена модель формирования стратегии предприятия в целом и маркетинговой стратегии предприятия в частности. Предлагаемая модель формирования стратегии предприятия, с одной стороны, основана на анализе стратегического ландшафта и построении профиля ландшафта, а с другой – генерировании стратегических альтернатив и прогноза их реализации. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебн. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

2. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия [Текст] / Г. Б. Клейнер. – М.: Дело; АНХ, 2008. – 568 с.

3. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании [Текст]: учебное пособие / А. П. Панкрухин. – М.: Интерпракс, 1995. – 240 с.

4. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості [Текст]: навч. посібник / О. І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.

5. Вронский В. А. Экология: Словарь-справочник. – Изд. 2-е [Текст]. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 576 с.: ил. – ISBN 5-222-02576-4.