

С.В. Козлов

ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

S.V. Kozlov

THE PECULIARITIES OF AN ENTERPRISE MARKETING STRATEGY STRUCTURE AND METHODS OF ITS FORMATION

Ключевые слова: экономическая стратегия фирмы, структурные элементы стратегии, маркетинговая стратегия, жизненный цикл предприятия.

Key words: company's economic strategy, strategy structural elements, marketing strategy, business life cycle.

Аннотация

В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии предприятия. Определены структурные элементы маркетинговой стратегии, показаны основные этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия в условиях кризиса.

Abstract

The article considers the theoretical aspects of business marketing strategy formation. It also determines the structural elements of marketing strategy and shows the basic stages of business marketing strategy development in crisis.

Анализ современного экономического состояния показывает, что затронувший Россию мировой экономический кризис отрицательно отразился на многих компаниях.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, падение промышленного производства в июне 2009 года по отношению к июню 2008 года составило 12,1%, при этом в мае этот показатель был 17,1%, в апреле 16,9%. Снижение промышленного производства в 1-м полугодии 2009 года составило 14,8% по сравнению с аналогичным периодом 2008 года.

Если организация при помощи процедур управления проблемой не смогла предотвратить нежелательное развитие событий на предкризисном этапе и проблема переросла в кризис, она должна прибегнуть к новым процедурам, связанным с мерами в условиях разразившегося кризиса. Для нее наступают времена наибольшего испытания всех ее ресурсов и возможностей. От того, как организация поведет себя в условиях кризиса, будет зависеть её положение в будущем. Непрофессиональные действия не только повлияют на репутацию организации, но и принесут ей значительные материальные потери. Поэтому в условиях кризиса важно максимально тщательно подходить к разработке интегрированной экономической стратегии, тем более что это не требует значительных дополнительных затрат.

Реализация интегрированной экономической стратегии отражается в изменении состояния компании через её параметры - рост, стабильность (или сокращение) основных показателей: доля рынка, выручка, клиентская база, капитализация, ликвидность, эффективность. Множество стратегий, разрабатываемых в организациях, часто не выдерживают проверки практикой, поскольку создаются без учета важных элементов: состояния рыночной среды, кадрового потенциала, финансовых ресурсов и других структурных элементов экономического потенциала предприятия.

Выбор стратегий определяется в результате анализа альтернатив, сопоставления целей, сценариев, ресурсной базы, инноваций, необходимых и имеющихся инвестиций, применения тех или иных маркетинговых ходов. Оценивает способность принимать и организовывать исполнение стратегических решений внутри и вне организации.

Известно, что большинство стратегических решений, которые принимает любая компания, особенно в условиях кризиса, лежат в сфере маркетинга. Поэтому одной из главных задач развития предприятия становится разработка маркетинговой стратегии. Маркетинговая стратегия необходима для обеспечения эффективности деятельности компаний, особенно таких, которые характеризуются сложной корпоративной структурой. Детальное формулирование маркетинговой стратегии деятельности компании позволяет определить пути ее дальнейшего развития.

Вопросы стратегического управления предприятием, управлению развитием предприятия исследовали И. Адизес [1], И. Ансофф [2], К. Боумен [4], Г. Минцберг [9], Портер [10], М. Мескон, М.Альберт,Ф. Хедоури [8], О. Виханский [5] Р. Фатхутдинов [11], Дж. О'Шонесси [6] и другие зарубежные и отечественные ученые. Каждый из них разрабатывал классификацию стратегий развития в рамках интересующей его предметной области исследования.

Рассмотрение эволюции понятия «стратегии» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание (табл. 1).

Таблица 1 - Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющийся характер развития подходов по стратегическому управлению

Определение стратегии	Автор	Основной подход	Элементы стратегии
1. Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации	Цель, внешняя среда, внутренняя среда
2. Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять	Конкурентное преимущество, цель
3. Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса	Внешняя среда, внутренняя среда, конкурентное преимущество
4. Стратегия как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г. Д. Стейнер, 1977 г. П. Лоранж, 1977 г. и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации	Способ достижения целей, разделение на функциональные уровни
5. Стратегия как	Г. Минцберг,	При разработке	Структура

Определение стратегии	Автор	Основной подход	Элементы стратегии
последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	1987 г.	стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров	управленческих решений
6. Стратегия как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры	Способ определения преимуществ, организационная культура
7. Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хэмел, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы	Развитие конкурентных преимуществ
8. Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)	Подход к достижению поставленной деятельности

На основе проанализированных и указанных подходов к определению стратегий и их элементов можно выделить базовый комплекс элементов стратегии (рис. 1).

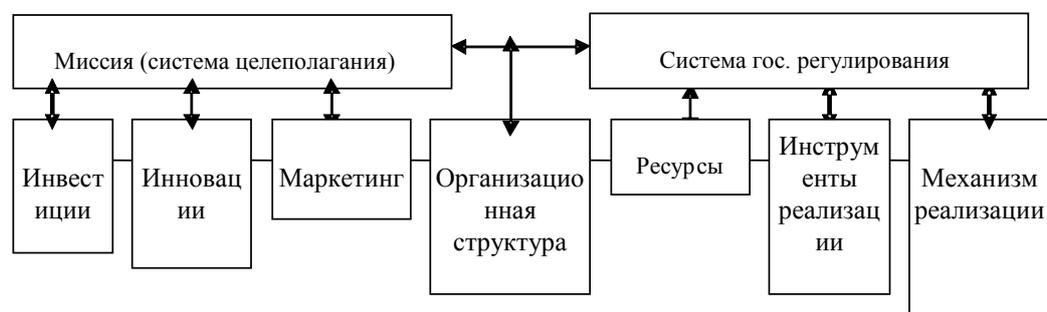


Рисунок 1 - Основные элементы экономической стратегии фирмы

Рассмотрим подробнее основные элементы экономической стратегии фирмы. Определение ясных, измеримых и достижимых *целей* развития организации является этапом управления, который оказывает значительное влияние на все остальные элементы экономической стратегии. Данный элемент отражает качество системы принятия стратегических решений компании. Принятие ошибочных стратегических решений или

ошибочное определение целей развития может спровоцировать накопление системных ошибок в управлении компанией.

При определении стратегических вариантов развития необходимо обеспечить обзор максимально широкого спектра вариантов стратегических решений, что характеризует эластичность стратегического видения, позволяя оценить возможные планы действий и изменение статуса компании при реализации или срыве той или иной стратегии.

Ресурсы включают в себя клиентскую базу, качество технической оснащенности и технологического уклада компании, а также другие ресурсы (кадровые, неосязаемые активы, хранящие след исторического пути организации, интеллектуальная собственность и прочие нематериальные активы). Операционная эффективность, текущее и перспективное состояние компании зависят от того, какими ресурсами она владеет, а также от эффективности их восприятия и использования.

Инвестиции как часть ресурса - один из наиболее важных факторов роста компании. Наличие, доступность и стоимость финансового капитала предопределяют планы развития компании и её доходность. Прогноз трансформации этого фактора увязывает стратегические цели развития компании с ее финансовыми возможностями. Учитывается объем собственного капитала, доступность внешнего финансирования, эффективность финансовой политики.

Инновационная деятельность как элемент стратегии предприятия - рассматривается как процесс осуществления изменений (инноваций), который заключается в преобразовании научно-технических идей в результат, имеющий практическое применение. В полном объеме инновационная деятельность предприятия включает все виды научно-исследовательских работ (фундаментальные, поисковые, прикладные), проектные, технологические, опытно-конструкторские разработки, деятельность по освоению новшеств в производстве, т.е. реализацию инноваций.

Для реализации общей экономической стратегии предприятия вся система управления должна быть ориентирована на создание условий для эффективного использования ресурсов и рыночного роста за счет поддержания равновесного состояния организации с внешней средой, то есть ее адаптации к внешним изменениям, и, следовательно, должна иметь адаптивные механизмы. По своей сути адаптивные механизмы представляют собой совокупности определенных действий (или бездействий) организации, основанные на информации, полученной в результате стратегического анализа. Основная функция адаптивных механизмов состоит в том, что они помогают выбрать стратегию взаимодействия организации с внешней средой.

Механизмы разработки, реализации, контроля осуществления стратегии, разрабатываемые на предприятии, должны обладать свойством целостности и одновременно рациональной обособленности его элементов. Это означает, что изменение любого элемента механизмов должно приводить к некоторым сдвигам в изменениях других механизмов. Реализация разработанной стратегии невозможна без адекватного стратегического управления с постоянным контролем и оценкой достижимости поставленных стратегических целей с помощью эффективных инструментов.

Обобщая анализ исследованной литературы [1, 2, 4, 5, 10], экономическую стратегию предприятия можно определить как совокупность действий по формированию оптимального направления развития предприятия посредством согласования составляющих элементов, объединенную единой глобальной целью - создание и поддержание высокого уровня конкурентного преимущества в конкретный период времени. Следовательно, маркетинговая стратегия - комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящий из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды.

Для рассмотрения возможных структур маркетинговых стратегий в данной статье воспользуемся их классификацией, разработанной О. Виханским [5]. По классификации О. Виханского [5], представленной на рис. 2, первую группу стратегий роста составляют стратегии концентрированного роста, т.е. стратегии, связанные с изменением продукта и рынка. В случае следования им организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отраслевой принадлежности. Что касается рынка, то она ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо переходит на новый рынок.

Основными признаками классификации являются структурные элементы стратегии, представленные в табл. 2. Анализируя классификацию О. Виханского, получаем следующую таблицу, в которой представлены структурные элементы.

Особую роль при разработке стратегии предприятия отводят жизненному циклу, на котором находится предприятие. Одной из наиболее всеобъемлющих и разработанных является теория жизненных циклов деловых организаций, предложенная американским исследователем

И. Адизесом [1]. Основные моменты данной теории были рассмотрены в статье автора «Влияние стадии жизненного цикла предприятия на формирование стратегии развития» [7].

Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).

Таблица 2 - Структурные элементы маркетинговой стратегии

№ п/п	Цели	Ресурсы	Механизмы разработки	Механизмы реализации и контроля	Инструменты	Инновации
	1	2	3	4	5	6
1	Расширение границ рынка	Финансовые	Механизмы с пассивной адаптацией к внешней среде	Организационный	Маркетинговые исследования	Технологические
2	Укрепление позиций на рынке	Организационные	Механизмы с активной адаптацией	Экономический	Маркетинговые коммуникации	Экономические
3	Совершенствование продукта	Технологические	Механизмы, направленные на формирование внешней среды	Мотивационный	Стимулирование сбыта	Продуктовые
4	Диверсификация	Инвестиционные	Механизмы с активной адаптацией	Организационный	SWOT-анализ, PEST-анализ	Экономические
5	Совершенствование цепочки продаж	Инвестиционные	Механизмы с активной адаптацией	Экономический	SWOT-анализ, PEST-анализ	Экономические

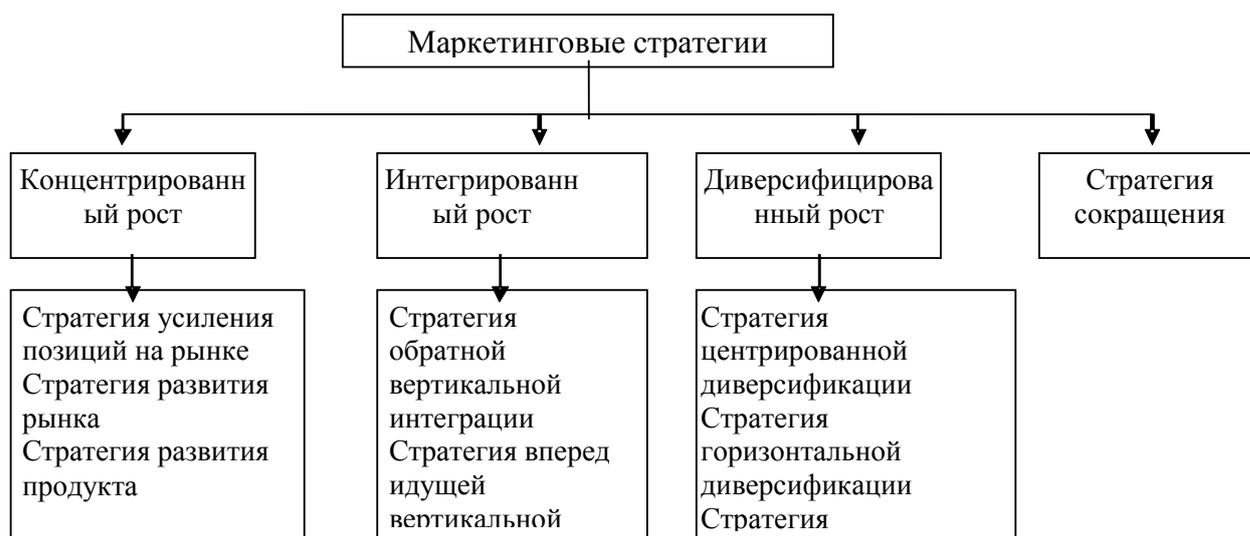


Рисунок 2 - Структура классификации маркетинговых стратегий [5]

Таким образом, на основе анализа и приведенной выше классификации маркетинговых стратегий и её элементов целесообразно составить структурную схему каждой маркетинговой стратегии (табл. 3). Следует отметить, что при формировании каждого структурного элемента выделяется наиболее важный в данных условиях и понимается, что существование других не отрицается. Также ставится в соответствие каждому этапу жизненного цикла компании определенная структура элементов и, следовательно, определенная маркетинговая стратегия. Учитывается, что на определенном этапе жизненного цикла рекомендуется использовать вид маркетинговой стратегии. В каждой ячейке таблицы обозначен конкретный элемент из табл. 2, причем первая цифра - номер в строке, вторая номер в столбце.

Таблица 3 - Структурные элементы маркетинговых стратегий

Наименование маркетинговой стратегии/элементы	Цели	Ресурсы	Механизмы разработки	Механизмы реализации и контроля	Инструменты	Инновации	Жизненный цикл предприятия (по Адизесу)
Стратегия усиления позиции на рынке	1.2	2.1	3.2	4.3	5.1+5.4	6.3	Юность
Стратегия развития рынка	1.1	2.2+2.4	3.2	4.2	5.3+5.2	6.3	Быстрый рост Юность
Стратегия развития продукта	1.3	2.3	3.2	4.1	5.1	6.1	Быстрый рост
Стратегия обратной вертикальной интеграции	1.5	2.1	3.2	4.2	5.4	6.2	Юность Зрелость
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	1.5	2.5	3.2	4.5	5.2	6.2	Юность Зрелость
Стратегии диверсифицированного роста	1.4	2.1+2.3	3.2	4.5	5.1+5.2	6.1+6.3	Зрелость

Стратегиями первой группы являются:

1. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с конкретным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для ее реализации требуются большие маркетинговые усилия. При этом допускается осуществление «горизонтальной интеграции», при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами. В данной стратегии основные структурные элементы: цель формулируется как усиление позиций на рынке, ресурсы преимущественно организационные, так как требуются дополнительные кадровые ресурсы. Механизмы активной адаптации к внешней среде, так как предприятие на основе анализа внешней среды, используя в качестве инструмента комплекс маркетинговых коммуникаций, на основе экономических инноваций пытается укрепить позиции на существующем рынке.

2. Стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. В данной стратегии основные структурные элементы: цель формулируется как расширение границ рынка, ресурсы преимущественно финансовые, так как требуются дополнительные финансовые ресурсы для развития новых рынков, используется механизм активной адаптации к внешней среде с помощью маркетинговых исследований. Инновации преимущественно технологического плана, так как новые предъявляют специфические требования к уровню продукции, технологии и регламентации.

3. Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном ею рынке. В данной стратегии основные структурные элементы: цель формулируется как совершенствование продукта, ресурсы преимущественно технологические, используется механизм активной адаптации к внешней среде и с помощью стимулирования сбыта преодолеваются сложности реализации усовершенствованного продукта на существующем рынке. Инновации преимущественно относятся к продукту.

Вторую группу стратегий роста составляют стратегии бизнеса, которые предполагают расширение организации при добавлении новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Организация осуществляет интегрированный рост как путем приобретения дополнительной собственности, так и путем внутреннего расширения. При этом в обоих случаях ее положение внутри отрасли меняется. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать благоприятные результаты вследствие уменьшения зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки для предприятия как центра расходов могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов. В данной случае целью является совершенствование цепочки продаж, что требует в первую очередь дополнительных финансовых ресурсов, инструментами в данном случае выступают SWOT- и PEST-анализы, механизмом разработки является активная адаптация к внешней среде.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления влияния на конечных потребителей, выгодна в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если организация не может дальше развиваться на данном рынке с имеющимся продуктом в рамках определенной отрасли. В данной стратегии основные структурные элементы: цель формулируется как диверсифицированный рост, ресурсы преимущественно инвестиционные, используется механизм активной адаптации и с помощью SWOT- и

PEST-анализа выявляются сложности, которые могут возникнуть при реализации данной стратегии, инновации преимущественно экономического характера.

Стратегиями данного типа являются:

- **стратегия централизованной диверсификации**, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в имеющемся бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующие производства остаются в центре бизнеса;

- **стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии организация должна ориентироваться на производства таких технологически не связанных продуктов, которые использовали имеющиеся ее возможности, например, в области поставок;

- **стратегия конгломератной диверсификации** состоит в том, что предприятие расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и реализуемыми на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

4. Стратегии сокращения реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста. Это делается в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады или кардинальные изменения в экономике, например структурная перестройка. Реализация данных стратегий часто проходит болезненно. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и стратегии роста. При определенных обстоятельствах их невозможно избежать, так как это единственно возможные стратегии обновления бизнеса.

Для любых условий функционирования, для обеспечения высокого качества товаров и услуг предприятие должно выбрать те стратегии, которые отвечают особенностям и задачам этапа жизненного цикла. Должно быть обеспечено поддержание эффективной деятельности в настоящем и сохранение устойчивого положения на рынке в стратегическом плане. Несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления приводит к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла. Факторы, оказывающие значительное воздействие на стратегию фирмы, приведены на рис. 3. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для конкретной отрасли и фирмы, входящей в нее.

В условиях кризиса приоритетными становятся стратегии, ориентированные на стимулирование сбыта и продвижение товаров, направленные на поиск новых возможностей рынка (расширение границ, укрепление позиций на уже существующем рынке). Следовательно, маркетинговые инструменты будут находиться в ценовой группе и группе маркетинговых коммуникаций.

На основе приведенного анализа развития стратегии, можно сформулировать методику (алгоритм) разработки стратегии (рис. 4).



Рисунок 3 - Основные факторы, определяющие стратегический выбор компании



Рисунок 4 - Алгоритм разработки маркетинговой стратегии организации

Основные этапы предлагаемого алгоритма разработки маркетинговой стратегии. Формулирование целей является одним из важнейших этапов, определяет основные направления развития организации и оказывает значительное влияние на все остальные элементы экономической стратегии.

Анализ жизненного цикла предприятия - представляет собой этап, на котором уточняется стадия развития предприятия и те варианты развития, которые будут соответствовать предприятию при тех или иных стратегиях развития. Основная задача в данном случае состоит в том, чтобы с максимальной точностью провести диагностику предприятия с целью выявления уровня развития предприятия и этапа жизненного цикла, на котором предприятие находится.

Результаты данной диагностики будут являться тем базисом, на котором целесообразно далее (с учетом влияния внешних и внутренних факторов на структурные элементы стратегии) формировать стратегические приоритеты деятельности предприятия в условиях кризиса.

Определение структурных элементов стратегии происходит на базе сопоставления тех факторов, которые влияют на деятельность предприятия, анализа ресурсной базы и стадии жизненного цикла компании. Этап является завершающим стадии раздела формирования стратегии.

Таким образом, при формировании маркетинговой стратегии предприятия наиболее важными являются четкое определение целей, анализ факторов, влияющих на компанию, и определение жизненного цикла компании. При этом от того, насколько детально проработаны данные этапы, можно судить о прогнозной эффективности той или иной маркетинговой стратегии. В условиях кризиса актуальность и значимость детальной, поэтапной разработки данного раздела, безусловно, повышается.

Библиографический список

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: Пер. с англ. / Под. науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2007. - 384 с. ISBN 978-5-469-01523-9, 5-469-01523-8.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. ISBN 5-314-00105-5, 0-471-62950-2.
3. Баталов А. Разработка концепции стратегии развития среднего и малого предприятия. Инструментарий для практика // Стратегический менеджмент. 2008. № 2.
4. Боумен К. Стратегия на практике. - СПб.: Питер, 2003. ISBN: 5947231255.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2006. ISBN 5-98118-055-2.
6. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - СПб.: Питер, 2002. - 864 с.
7. Козлов С.В. Влияние стадии жизненного цикла предприятия на формирование стратегии развития // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. Сер. «Экономика». Вып. семнадцатый. - Тольятти: ВУиТ, 2009. - 270 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2007. ISBN 978-5-8459-1060-8, 5-8459-1060-9, 0-0604-4415-0.
9. Минцберг Г. Структурирование организаций // Стратегический процесс. - СПб.: Питер, 2001. - С. 254-280.
10. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. ISBN 978-5-9614-0491-3.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. - СПб.: Питер, 2008. ISBN 978-5-91180-915-7.