

ценности продукта для потребителя, а значит, повышение конкурентоспособности и прибыльности (по оценкам зарубежных экспертов 30% потребителей чувствительны к цене, а 70% - к ценности продукта); снижение затрат за счет упорядочения сбора и обработки информации, объединения ресурсов с партнерами, в результате чего появляется возможность снижения цены продукта, что является конкурентным преимуществом для организации; увеличения нематериальных активов организации за счет включения в их состав баз данных, методов формирования программ лояльности, ERP-технологий и др.

Для национальной экономики значение внедрения на предприятиях маркетинга партнерских отношений заключается в том, что предприятия, его использующие, повышают свою эффективность и конкурентоспособность. В результате они платят больше налогов в бюджет, растет экспорт, что обеспечивает положительное внешнеторговое сальдо.

Таким образом, положительный зарубежный опыт, актуальность для предприятий и для национальной экономики концепции маркетинга партнерских отношений - все это обусловило возможность использования этой концепции в социально-экономическом развитии и повышении конкурентоспособности экономики нашей страны с учетом особенностей институциональной среды.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ

Ведения Геннадий Александрович
Кафедра экономической теории и маркетинга

Планирование должно начинаться со стратегии. Каждое предприятие разрабатывает собственную последовательность действий для каждого этапа планирования. В современной бизнес-среде предприятия, не имеющие плана действий, попросту нежизнеспособны. Главное определить степень ориентации плановой деятельности на рынок / клиентов. Функция маркетинга привносит в планирование деятельности фирмы стратегический элемент.

При планировании рекомендуется устанавливать приоритеты стратегических направлений деятельности:

- * стратегии в отношении сферы деятельности на рынке, что определяет основную направленность программы обслуживания клиентов;
- * стратегии сегментирования рынка, что определяет степень его разделения на элементы, т.е. обслуживаются или массовые рынки, или отдельные сегменты рынка;
- * стратегия стимулирования рынка, что определяет тип и способ оказания влияния на рынок;
- * стратегия рыночного пространства, что определяет региональные приоритеты маркетинга.

Специальные методы планирования сосредоточиваются на одном или нескольких факторах успеха. К таким методам можно отнести: установление взаимоотношений с конкурентами (согласно Котлеру); использование стратегических альтернатив "продукт/рынок" (согласно Ансоффу); учет стратегических преимуществ в издержках (по Портеру); выявление сильных и слабых сторон предприятия с помощью SWOT-анализа; использование BCG-матрицы концепции планирования доли рынка и рыночного роста; применение матрицы McKinsey с учетом параметров привлекательности рынка и преимуществ конкурентов.

Одновременно с анализом бизнес-портфеля и принятием решения о стандартных стратегиях (рис. 1) закладывается фундамент стратегического планирования. Для оперативного использования стандартные стратегии должны быть переведены в плановые числовые величины и в список мероприятий.

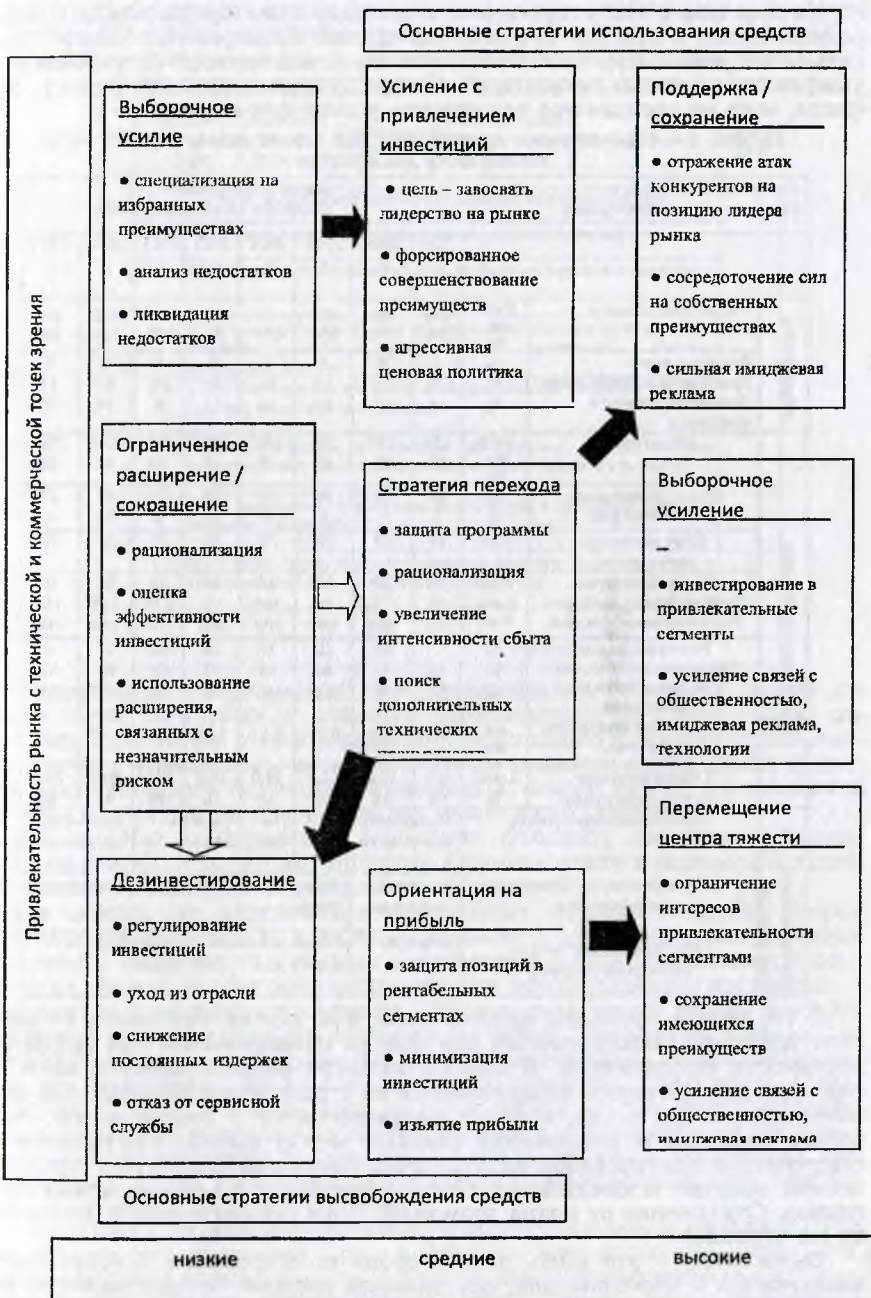


Рисунок 1 - Стандартные стратегии в портфеле с девятью полями: компания MCKINSEY Источник: [2]

На практике к этапу перехода от стратегического планирования к конкретным целям и заданию бюджета для единиц планирования нельзя относиться небрежно. При этом действенность плана зависит от уточнения и унификации целевых показателей. Самые лучшие планы не принесут эффекта, если не оценивается вероятность успеха или неудачи.

Таблица 1 - Стратегическое планирование для единиц планирования / сфер деятельности предприятия

Описание общего рынка			Бытовые пылесосы							
Описание релевантного рынка			Пылесосы по стандарту EURO							
			2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
общий рынок	объем общего рынка	\$ млн. тыс. шт.	460 230	480 240	500 250	510 255	540 270	560 280	600 300	600 300
	Рыночный рост.	%	—	4	4	2	6	4	7	0
	Доля фирмы на общем рынке.	%	9	10	12	14	15	16	17	17
	Доля рынка основного конкурента	%	15	15	14	12	11	9	10	10
релевантный рынок	Объем рынка	\$ млн. тыс. шт.	150 55	175 60	180 65	180 65	200 70	200 70	220 80	220 80
	Доля на общем рынке.	%	24	25	26	25	26	25	27	27
	Рыночный рост	%	—	9	8	0	8	0	14	0
	Сбыт основного конкурента	т.шт.	35	35	35	30	30	25	30	30
	Объем сбыта фирмы.	т.шт.	20	25	30	35	40	45	50	50
	Прибыль фирмы. от оборота.	\$ млн.	60	75	90	105	120	135	150	150
	Рассчитанная средняя цена.	\$/шт	300	300	300	300	300	300	300	300
	Рост сбыта фирмы.	%		25	20	17	14	13	11	0
	Доля на релевантном рынке.	%	36	42	46	54	57	64	63	63
	Доля рынка основного конкурента.	%	64	58	54	46	43	36	37	37
Относительная доля фирмы на рынке	отн. ед.	0,5 7	0,71	0,86	1,17	1,33	1,80	1,67	1,67	
Общий результат деятельности рынка	\$ млн. %	9,0 45	11,0 44	12,0 40	14,0 40	16,0 40	18,0 40	20,0 40	20,0 40	
стратегические мероприятия	Технические мероприятия		Совершенствование очистки		Патент	Электроника	Увеличение производительности			
	Мероприятия, связанные с конкурентами		Исследования рынка	Атак на Европу		Стратегия обеспечения				
	Мероприятия, связанные с партнерами по сбыту		Электронная коммерция	Многоканальная стратегия		Прямой сбыт в Европу				

В таблице 1 приведен пример того, как можно составить таблицу стратегического планирования для единиц планирования или среды деятельности предприятия. В данном примере разрабатывается план на год. При динамическом планировании на стратегическом интервале времени показатели сбыта, оборота, результативности деятельности, доли рынка единицы планирования связаны между собой. Краткосрочное оперативное планирование охватывается последовательностью стратегических величин и каждый год перепроверяется с помощью новых прогнозов. Отклонение от плана возможно, пока стратегической цели ничто не угрожает.

Вычисления - это лишь одна сторона планирования. Креативность заключается в мероприятиях, при помощи которых осуществляются поставленные цели. В таблице 2 показана структура листа осуществления мероприятий, охватывающего модуль планирования. Перечень действий

в рамках оперативного планирования со временем становится конкретнее и четче - для любой стратегии постепенно приближается "час истины"

Таблица 2-Стратегическое / оперативное планирование - лист мероприятий

Группа продуктов / единица планирования / сфера деятельности фирмы 2008-2015 г.г.							
№	Исполняющий отдел	Описание мероприятия	Ответственный за исполнение	Ответственный за продвижение	Срок	Бюджет	Контроль
Согласно данной схемы необходимо составить листы мероприятий:							
• СП-1 (мероприятия в отношении продукта и условий сделки)							
• СП-2 (мероприятия в области политики сбыта, обслуживания клиентов)							
• СП-3 (мероприятия в области инновационной политики: исследования и разработка новых продуктов и технологий, патенты, усовершенствования)							
• СП-4 (мероприятия в области коммуникационной политики: реклама, ярмарки, стимулирование продаж)							
• СП-5 (мероприятия по ведению конкурентной борьбы: покупка конкурирующих фирм; стратегии, направленные против конкурентов)							
• СП-6 (мероприятия в области инфраструктуры и логистики: складское хозяйство, транспорт)							
• СП-7 (мероприятия в области кадровой политики: структура штата и требования к уровню квалификации сотрудников)							
Дата				Утверждено			

Формуляр для мероприятий, представленный в таблице 2, имеет две особенности. Во-первых, к каждому ответственному за планирование сотруднику приставлен руководитель по продвижению - представитель высшего уровня управления, который в случае возникновения проблем должен контролировать ситуацию. Во-вторых, с самого начала определяются способы и сроки контроля успеха для плана мероприятий.

Все способы планирования позволяют объяснить значение конкуренции. Успех собственного мероприятия в рамках плана в решающей степени зависит от действий и реакций конкурентов [3].

Все методы для определения собственных сильных и слабых сторон (стратегической позиции) следует использовать для анализа конкурентов. Сведения о конкурентах должны содержаться в общей базе данных о конкурентах. Важно, чтобы обновление данных осуществлялось постоянно.

В рамках стратегического анализа большую роль играет анализ профиля. С позиций методики профиль представляет собой "многомерный способ измерения характеристик, получаемый путем семантического дифференцирования". Все допустимые объекты исследования (продукты, конкуренты, реклама, клиенты и др.) можно оценить по являющимся для них важными критериями. Оценки не приводятся к одному значению, а изображаются графически. Получается типичный график-профильное изображение полярности. Наглядные результаты дает метод одновременного изображения двух или нескольких профилей на одном графике.

На рисунке 2 представлено сравнение конкурентов методом профилей [1] на примере трех производителей окон в г. Витебске. Ясно видно, что фирма "Луч" при сравнительно низком качестве продукции имеет преимущество в продажах, в то время как сильные стороны фирмы "Эгида" - это качество и технические консультации. Фирма "Veka" занимает срединное положение, балансируя меж-

ду стратегией качества и ориентацией на продажи, по всем параметрам, кроме технических консультаций, где она является лидером. В этом примере сравниваются текущие характеристики нескольких конкурентов. Таким же образом можно представить текущие / желаемые характеристики в виде профилей.

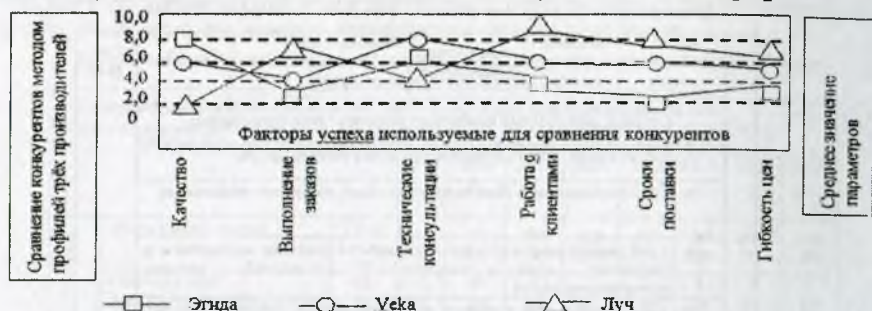


Рисунок 2 - Метод профилей трех производителей окон

Профильный анализ можно порекомендовать прежде всего в следующих случаях:

- * для анализа сильных / слабых сторон с помощью сопоставления характеристик различных объектов исследования;
- * для анализа существующих / желаемых позиций объектов исследования по требуемым качествам посредством сравнения целевых и текущих показателей;
- * для анализа прошлого / настоящего путем сопоставления характеристик избранного объекта исследования в различные моменты времени.

Анализ конкурентов не должен ограничиваться лишь отдельными преимуществами и недостатками, необходимо также исследовать общие стратегические концепции. Результатом такого сравнения конкурентов будет не профиль сильных / слабых сторон, а профиль стратегий.

Позиционирование конкурентов является способом, характерным для индустрии потребительских товаров, и заключается в том, чтобы отобразить товары конкурентов относительно воспринимаемых потребителями полезностей, определяющих решение о покупке. Такой стратегический анализ полезностей показывает возможные направления воздействия на рынок, связанных с оформлением и способами продажи товаров или товарных категорий.

Иногда для полного выявления намерений конкурентов необходимо получить целый ряд сведений методами конкурентной разведки. Множество фактов, как фрагменты мозаики, соединяются в целостную картину положения на рынке. Возникают две основные ситуации[4]:

- * фирма подвергается атаке конкурентов, то есть находится в позиции защиты;
- * фирма занимает позицию атаки на рынке и пытается оказать давление на конкурента.

Итогом любого планирования независимо от способа является стройная и целостная стратегия - долгосрочные мероприятия, направленные на достижение стратегической цели, цели высшего уровня с разбивкой по единицам планирования и список стратегически значимых показателей. Стратегии воплощаются в жизнь в повседневной деятельности с помощью оперативной тактики.

Литература

1. Веденин Г. А. Маркетинговые исследования. Информация, анализ, прогноз. - Витебск : УО "ВГТУ", 2007. - 278 с.
2. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 2001. - 896 с.
3. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996. - 531 с.
4. Райс Э. Маркетинговые войны. - СПб.: Питер, 2005. - 256 с.