

ПРАКТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

© 2011 А.Ю. Горохов
E-mail: OET2004@yandex.ru

Статья посвящена методикам оценки качества стратегии развития промышленных компаний.

Ключевые слова: стратегия, качество стратегии развития.

Для определения качества стратегии можно применить следующий порядок расчета. Прежде всего, рассчитываются ускорения темпов изменения показателей нормативной системы по фактическим данным отчетного периода. Полученные значения ускорений упорядочиваются (ранжируются): первый ранг присваивается показателю с наибольшим ускорением темпа развития, второй - показателю, с величиной ускорения, меньшей, чем у первого показателя; аналогично определяются последующие ранги. При равенстве ускорений темпов у двух и более показателей они ранжируются в порядке приоритетов, установленных нормативной системой (т. е. так, как это определили эксперты). После этого производится сравнение фактического упорядочения показателей с их эталонным соотношением, и для одной из формул ранговой корреляции оценивается степень их близости. Данная оценка и является искомым показателем уровня качества маркетинговой стратегии управления. В реальных условиях имеют место недостаточность ресурсов и другие проблемы реализации стратегии, поэтому высшая оценка практически невозможна.

Для оценки величины отклонения фактического порядка ускорений показателя развития от эта-

лонного часто используется коэффициент ранговой корреляции Кендэла и Спирмэна, позволяющий сопоставить два ранговых ряда по инверсиям (перестановкам) их элементов и разности между номерами одинаковых элементов в различных рядах.

Проведенные расчеты по совокупности обследованных компаний за период с 2002 по 2007 г. позволили сделать вывод о достаточно стабильном уровне качества стратегии (см. таблицу). Здесь увеличение коэффициента результативности в одном периоде хотя и чередовалось с уменьшением в последующем, однако амплитуда колебания была незначительной.

Анализ выявил изменчивость качества стратегии в диапазоне (0,358;0,550), т.е. оценка близка к среднему значению. Между тем представленные расчеты приводились за период с 2002 по 2007 г., и невысокая оценка результативности была связана с тем, что изменилось ранжирование ускорений показателей в сравнении с прошлым периодом. Такой подход дает первоначальную ориентировку в новых условиях развития компаний. Таким образом, выявлено, что достижение наилучшего результата стратегического маркетинга непосредственно связано с ориентацией на упорядочение движения стратегической

Оценка качества стратегии управления (2002-2007 гг.)

Показатель	Нормативный порядок темпов	Фактическое упорядочение темпов					
		2002	2003	2004	2005	2006	2007
1. Уровень обеспеченности ресурсами	1	7	9	2	8	8	5
2. Уровень использования технического потенциала	2	4	7	10	4	1	10
3. Объем использования кадрового потенциала	3	6	6	9	1	7	6
4. Объем дебиторской задолженности	4	5	2	4	10	3	3
5. Объем кредиторской задолженности	5	8	5	6	6	2	9
6. Уровень потерь	6	9	1	8	9	6	2
7. Запасы готовой продукции на складах	7	2	3	1	7	10	1
8. Уровень снижения затрат	8	1	4	3	2	9	4
9. Объем реализации продукции	9	10	8	5	5	4	8
10. Длительность оборота	10	3	10	7	3	5	7
11. Оценка качества	11	0,232	0,263	0,223	0,229	0,264	0,256

системы показателей. Концентрация информации об условиях развития компании в виде стратегической системы показателей обеспечивает контроль за управленческими решениями при реализации маркетинговой стратегии. Предложенные показатели могут составить формализованную модель, которая позволит приближенно оценить качество процессов адаптивного стратегического маркетингового управления.

Система критериев формализованной оценки составляет комплекс показателей, который должен быть обеспечен соответствующими расчетами и иметь необходимые алгоритмы машинной реализации. При эффективном его использовании по программе Project Expert можно обеспечить “проигрывание” сценариев развития и оценку показателей в перспективе. Оценкой эффективности заканчивается реализация маркетинговой стратегии управления в промышленной компании*.

Таким образом, анализ показывает целесообразность разработки формального аппарата оценки на базе показателей, которые изучены и обоснованы автором. При оценке качества маркетинговой программы развития компании необходимо рассматривать возможность ее оптимизации в будущем.

Оценка эффективности той или иной программы в каждом конкретном случае должна опираться на контрольный список определяемых коэффициентов, утверждаемый в зависимости от поставленных целей.

Для фармацевтического бизнеса характерен синтез различных коэффициентов при принятии каких-либо управленческих решений: чем больше факторов учтет управляющий, тем успешнее будет маркетинговая деятельность компании.

При анализе качества стратегии управления полезно рассматривать динамику объема рынка в целом. Поэтому можно использовать следующие вспомогательные отношения:

* Обычно под эффективностью понимают изменение следующих параметров: количества всех клиентов, количества новых клиентов, количества счетов, общей суммы продаж. Помимо этих основных параметров, могут быть дополнительные, которые для конкретных случаев обеспечивают большую точность определения эффективности, лучшую чувствительность по отношению к малым изменениям объема рекламы или же более оперативно реагируют на эти изменения. К дополнительным параметрам могут относиться: новые клиенты, привлеченные под влиянием рекламы; новые клиенты, привлеченные определенным рекламным носителем (печатные СМИ, Интернет и т.д.); новые клиенты, привлеченные за счет выставок и других мероприятий.

а) отношение $\Delta M = M_1 - M_0 \rightarrow$ к нулю (где M_0 и M_1 - совокупные объемы рынка до и после рекламной кампании, на которых оперирует фирма). Это показывает, на каком рынке находится компания: на растущем ($\Delta M > 0$), стабильном ($\Delta M = 0$); или падающем ($\Delta M < 0$);

б) отношение $\frac{\Delta X_i}{\Delta M} \rightarrow$ к единице (отображает скорость роста фирмы по отношению к общей динамике рынка), где X_i - совокупные продажи товара в натуральном выражении.

С точки зрения доли на рынке существует ряд моделей, которые могут помочь при анализе качества маркетинговых программ. С точки зрения эффективности инвестированных в рекламу средств можно анализировать модель Д. Литтла.

При исполнении плана программ компании “Инфамед”, в первую очередь, следует учитывать ее основные маркетинговые цели, а именно: повышение узнаваемости фирмы и ее благоприятного восприятия потребителями; расширение собственной клиентской базы и повышение уровня продаж; расширение ассортимента и спектра лекарственных препаратов.

Установление целей, как известно, способствует определению целевой аудитории и ее характеристик. Использование компанией “Инфамед” маркетинговых коммуникаций, прежде всего, нацелено на формирование положительного восприятия целевой аудиторией, запоминание компании, выделение ее на фоне основных конкурентов и тем самым увеличение числа потенциальных клиентов (повышение количества обращений).

Следующей задачей является выбор комплекса средств коммуникации, с помощью которых компания планирует максимально эффективно донести сообщение до целевой аудитории.

Поскольку в настоящее время компания “Инфамед” находится в стадии своего интенсивного развития, наиболее эффективными маркетинговыми коммуникациями будут реклама, обеспечивающая информацию о самой компании, ее товарах, а также личные продажи и стимулирование сбыта*.

* Основными средствами рекламирования для компании является Интернет и печатные СМИ (специализированные отраслевые и деловые журналы). Использование Интернета, прежде всего, обуславливается наличием собственного Web-сайта компании и его рекламированием посредством различных ресурсов сети: отображением на первых 5-10 позициях по результатам запроса по ключевым словам в поисковых системах Yandex, Rambler, Google, размещением на привилегированных позициях в интернет-каталогах компаний, предоставляющих корпоративные услуги в сфере IT.

Для рекламирования в средствах массовой информации всегда целесообразно определить наиболее предпочитаемые целевой группой издания. Предпочтения интересующей компанию целевой аудитории относительно специализированных периодических изданий отображает база данных National Readership Survey.

С точки зрения общих профессиональных интересов потенциальных клиентов компании “Инфамед” наиболее востребованными являются деловые издания: “Эксперт”, “Коммерсант-Деньги”, “Секрет фирмы”, журналы, посвященные медицинской тематике.

Исходя из особенностей деятельности ЗАО “Инфамед”, для рекламирования самой компании, а также ее товаров целесообразнее всего использовать стимулирующую рекламу с элементами имидж-рекламы. В такой рекламе важно показать основные преимущества товаров, которые предлагает компания “Инфамед” и не предлагают (или предлагают в меньшем объеме) другие фирмы.

На данном этапе развития компании “Инфамед” одним из основных видов маркетинговых коммуникаций, используемых в целях продвижения своих товаров, являются продажи, которые производятся на постоянной основе собственными усилиями. Данный вид коммуникации осуществляется посредством поиска потенциальных клиентов (Интернет, профильные выставки и т.д.) и предложения своих товаров, а также посредством постоянного поддержания двухсторонней связи. Стимулирование сбыта фирма проводит через систему скидок, в зависимости от объемов продаж и количества обслуживаемых рабочих единиц компании-клиента.

Осуществляемая компанией “Инфамед” в настоящий момент успешная интеграция всех составляющих маркетинговых коммуникаций является при заданном маркетинговом бюджете жизненно важным аспектом и должна учитываться на любом этапе деятельности фирмы*.

* В течение ноября 2007 г. была проведена специальная рекламная акция по стимулированию продаж лекарства “Мирамистин” общей стоимостью 4 тыс. долл. ($I = 4$). В результате востребованность лекарства возросла и составила 17 объектов ($X_1 = 17$). При этом прогноз на данный период составлял 10 объектов ($X_0 = 10$). Разница (ΔX) составила 7 сверхплановых объектов, которые компания (при неизменных влияющих на продажи параметрах) реализовала дополнительно к прогнозируемому числу благодаря локальной рекламной кампании, получив значительную эффективность.

Для оценки качества методов коммуникаций часто используется метод анкетирования потребителей. Специфика деятельности компании “Инфамед” - предоставление лекарственных препаратов - позволяет считать метод анкетирования достаточно точным.

Для анализа рекламных кампаний в Интернете для компании “Инфамед” целесообразным будет совместное использование метода ключевых страниц и метода заинтересованной аудитории. Данные методы позволят определить источники, приведшие на сайт фирмы целевых посетителей, эффективность позиционирования сайта по тем или иным ключевым словам в поисковых системах, качество размещения партнерских ссылок и т.д.

Для того чтобы стратегические программы компании “Инфамед” стали действенным инструментом управления и достижения поставленных перед компанией маркетинговых целей, необходимо каждый раз учитывать недостатки предыдущих программ и обеспечивать более высокую их целенаправленность, скоординированность и контроль. В соответствии с этим целесообразно было бы использовать модель внедрения маркетинговых программ, представленную на рисунке.

Данная модель определяет состав разделов программы и требования к их содержанию. Основные из этих требований касаются: структурирования и ранжирования по значимости задач компании; обоснования выбора стратегии исходя из оценки возможностей компании; обоснования комплекса коммуникаций, оценки ожидаемых результатов их применения, а также координации связей между ними; планирования ресурсного обеспечения программы; прогнозирования ожидаемых результатов программы; распределения ответственности за реализацию программы, построения механизмов контроля, анализа хода работ, а также принятия решений по корректировке программы в случае необходимости.

В целом, качественные стратегические программы управления компанией призваны обеспечивать устойчивое положение компании на рынке высокой конкуренции, стабильное финансовое состояние, отлаженную корпоративную технологию и прочие положительные атрибуты деловой активности, а также элитные формы ведения бизнеса.

Выявленные в настоящем исследовании разработки внедрены в практику деятельности ЗАО

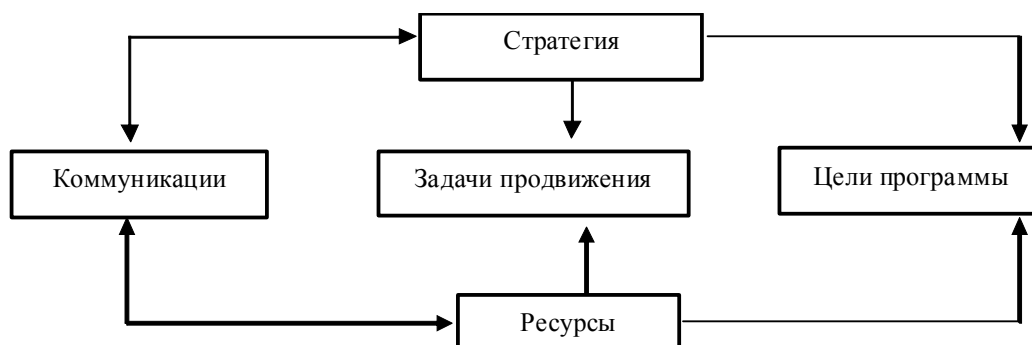


Рис. Модель внедрения маркетинговых программ

“Инфамед”. С участием предложенных методических подходов реализованы некоторые разделы маркетинговых исследований рынков лекарственных препаратов. Разработанные подходы применены при проведении сегментации целевых рынков товаров фармацевтической промышленности.

Разработанный в процессе исследования инструментарий был использован для оптимизации сбыта продукции ЗАО “Инфамед”, которая реализует свою продукцию конечным потребителям с помощью ряда коммерческих посредников. Для улучшения сбыта продукции данной компании было рекомендовано провести оптимизацию маршрутных карт с помощью методов маркетинговой логистики, оптимизацию работ и планирования выполнения заказов с помощью внедрения автоматизированной системы учета складских запасов.

В результате осуществлена разработка апробированного практикой алгоритма персональной продажи промышленной продукции. Данный алгоритм включает в себя поиск покупателя, создание отношений, выявление критериев покупки, оценку конкурентов, создание группы поддержки, разработку плана действий и управление процессом продажи. Указанный алгоритм персональных продаж успешно применен в практической деятельности региональных торговых представительств ЗАО “Инфамед”, а также используется в практике управленческого консультирования ряда отечественных промышленных компаний.

В опубликованной научной литературе отсутствуют подробные алгоритмы рекламной деятельности, которые могли бы быть применены промышленными компаниями, производящими фармацевтическую продукцию при использовании широкого спектра разнообразных и современных рекламных средств.

Наиболее полная схема планирования рекламной деятельности компании должна содержать такую последовательность этапов: установление це-

лей рекламы, определение бюджета, выбор темы и девиза рекламы, создание рекламного образа, учет эффектов и правил рекламы, определение средств рекламы, разработку творческой стратегии и оценку эффективности рекламы.

Указанный алгоритм рекламной деятельности реализован автором и его сотрудниками при подготовке рекламной кампании ТМ “Мирамистин”. Применение данной схемы продемонстрировало обоснованность использования современных экономических подходов при планировании рекламной деятельности промышленных компаний. Результаты проведенного обследования ряда промышленных фирм выявили актуальную потребность в развитии данного вида продвижения субъектами отечественного промышленного рынка. Полученные результаты свидетельствуют о все еще низком использовании потенциалов маркетингового инструментария по различным разделам маркетингового управления. Так, практически не задействованы потенциалы маркетинговых информационных систем и инструментов стимулирования сбыта продукции. Особенно наглядно низкий уровень использования потенциала маркетингового инструментария выявлен в сравнении с полным интегральным потенциалом маркетингового инструментария. Указанное сопоставление определяет значительные резервы отечественных промышленных компаний по применению современных экономических подходов в практике стратегического маркетингового управления.

Исследование вопросов формирования внутренних и внешних товарных рынков фармацевтической промышленности позволяет обосновать вывод о необходимости развития внутренних товарных рынков в качестве основы роста промышленного производства.

Таким образом, управление способно быть эффективным инструментом формирования и реализации стратегии развития компании, дает возмож-

ность более качественного использования ее управленческого и производственного потенциала.

Практика проведения рыночных исследований позволяет обобщить наиболее типичные методические ошибки, встречающиеся при постановке задачи; сборе информации; анализе рынка; оценке объема рынка; выборе перспективных потребительских и территориальных рынков; изучении потребителей.

В ходе развития концепции качественного стратегического управления, адаптированного к российским условиям, с привлечением фактографического материала ряда российских компаний идея «встраивания» экономической и технологической структуры развивающейся компании во внешнюю среду была выдвинута и обоснована, что позволило исследовать систему требований и принципов, отвечающих идеям стратегического маркетингового управления в условиях системных рыночных изменений. В целом, вне зависимости от ориентации инструментов в России должен быть единый, т.е. качественного адаптивного маркетингового управления. Маркетинг должен стать основой предпринимательских стратегий, приносить прибыль, координировать действия служб и подразделений, идентифицируя и удовлетворяя нужды потребителей.

Наиболее слабым и уязвимым инструментом управления в российской промышленности является реклама, которая во многих случаях приобрела сугубо коммерческо-обогащительный характер. Следует отказаться от упрощенной формы оценки и классифицировать рекламу как сложный многоплановый процесс в зависимости от аудитории, видов рекламодателей, средств массовой информации, функций и целей. Назрела необходимость разработать кодекс рекламы, многие аспекты такой деятельности закрепить в законодательном порядке.

Исследование потенциала, проведенное на примере ряда компаний фармацевтической промышленности, показало его возможность отвечать современным рыночным условиям. Одновременно налицо и слабые стороны фармацевтического производства. Так, недостаточность материальных и кадровых ресурсов определяет отсутствие в структуре компании «Инфамед» развитых отделов маркетинга и рекламы, что является причиной сочетания в лице управляющего функций как директора, так и многих других, в том числе и функций маркетинг-директора.

Таким образом, одним из главных условий «выживания» промышленной компании и ее развития в сегодняшней российской конкурентной среде является применение качественных маркетинговых про-

грамм, под которыми понимается разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы маркетинговых инструментов и стратегического маркетингового управления в соответствии с развитием маркетингового потенциала компании, возможностями и тенденциями обслуживаемого рынка. Данные программы нацелены на формирование благоприятного имиджа компании, усиление акцента на ее конкурентных преимуществах, с ориентацией на тенденции развития рынка и основных конкурентов.

Концепция формирования качественных программ для промышленной компании, в первую очередь, нацелена на ее обеспечение необходимой информацией о внутренней и внешней среде, о факторах влияния на развитие в аспекте предоставления совокупной потребительской ценности, что является базисом для принятия качественного управленческого решения.

Концепция формирования адаптивных программ стратегического развития выделяется в качестве главного пункта стратегии компании, что обусловлено следующим обстоятельством. Маркетинговые успехи промышленных компаний в большинстве случаев являются результатом концентрации собственных преимуществ против слабых сторон конкурентов. В процессе анализа состояния конкурентов основной целью выступает получение информации по следующим направлениям: цели, стратегии, возможности конкурентов, используемые конкурентами маркетинговые коммуникации. Данные аспекты являются факторами внешней контролируемой микросреды маркетинга, и их умелое использование служит основой формирования успешной стратегии компании.

Структура качественных программ управления компанией для их эффективного воплощения на практике требует соответствующим образом сформированного организационного обеспечения и контроля над внедрением. Особое место принадлежит правильной организации рекламных коммуникаций, что позволяет существенно повысить эффективность и сократить риски, связанные с вложениями в продвижение товаров, а также улучшить качество рекламных прогнозов, что является на сегодня одной из наиболее актуальных проблем в развитии фармацевтической промышленности.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1999.

2. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. М., 2001.