

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

© 2017 Сосунова Лильяна Алексеевна

доктор экономических наук, профессор

© 2017 Тойменцева Ирина Анатольевна

доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга,
логистики и рекламы

© 2017 Ермолаев Константин Николаевич

доктор экономических наук, профессор кафедры институциональной
экономики и экономической истории

© 2017 Войткевич Наталия Ивановна

доктор экономических наук, профессор

© 2017 Погорелова Елена Вадимовна

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: kafedra-kl@yandex.ru, tia67@rambler.ru, ermolaevkn@yandex.ru,

VNI63@list.ru, jour.ru@gmail.com

Рассматриваются теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии предприятий сферы услуг с системных позиций, позволяющие определить взаимосвязи между целями и задачами предприятия, а также способами их достижения с учетом адаптации к влиянию факторов внешней среды. Дается анализ авторских подходов отечественных и зарубежных исследователей к процедуре разработки оптимальной стратегии предприятия. На основе предложенной методики составлен профиль бизнес-среды функционирования предприятия и разработана оптимальная маркетинговая стратегия его дальнейшего развития.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, факторы внешней и внутренней среды, конкурентное преимущество, компетенции, продукт, рынок.

Стратегии маркетинговой деятельности развития автотранспортного предприятия (АТП) должны разрабатываться исходя из исследования рынка транспортных услуг, всесторонней оценки позиции предприятия, определения его конкурентных преимуществ. Процесс стратегического планирования начинается с анализа внешней среды предприятия и его внутренних возможностей для определения его миссий и целей. Это является основой для выработки стратегии его развития и достижения намеченного. В зависимости от состояния внешней и внутренней среды стратегический анализ деятельности предприятия предопределяет выбор маркетинговой стратегии, поэтому при ее разработке должны учитывать-

ся все важные факторы, оказывающие существенное влияние на экономику предприятия (рис. 1).

Анализ окружающей среды организации - это процесс выявления ключевых, особо важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут повлиять на способность компании достигать поставленные цели.

Каждая организация разрабатывает свою стратегию. При разработке маркетинговой стратегии отправной точкой становится всесторонний анализ стратегии более высокого уровня, позволяющий понять, как маркетинг может способствовать ее осуществлению. Затем можно обобщить полученные результаты в виде миссии.

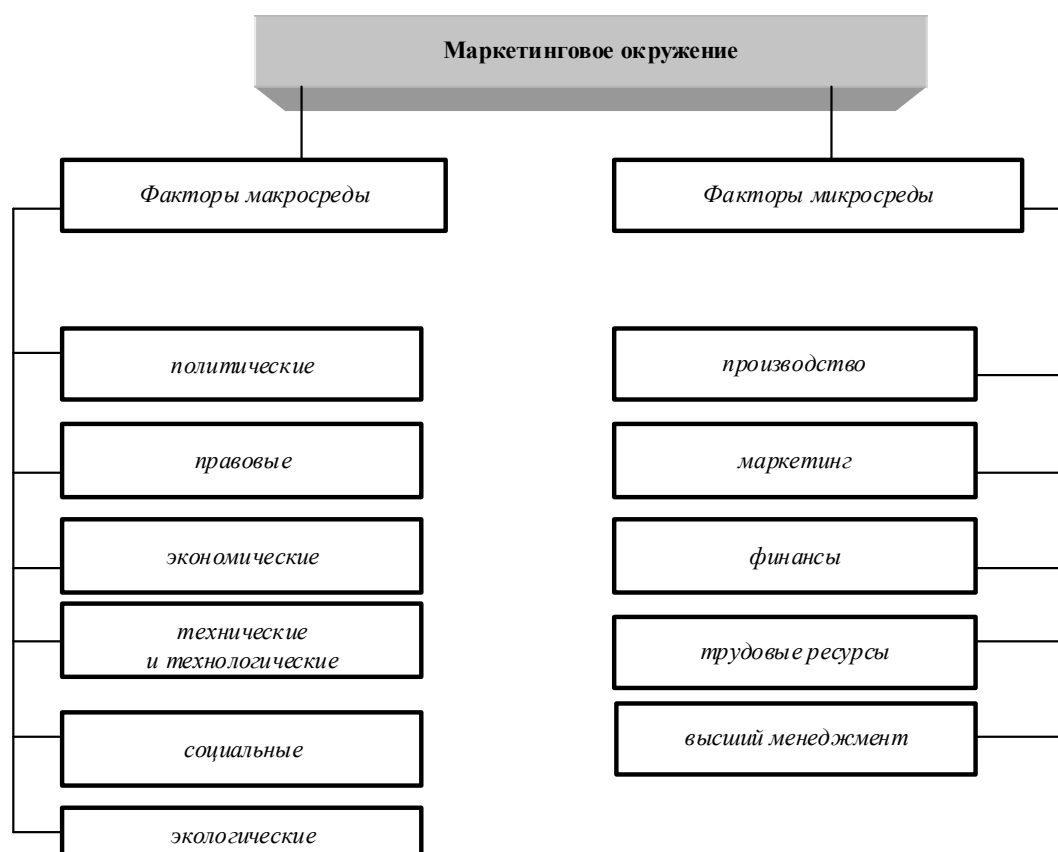


Рис. 1. Факторы внешней и внутренней среды предприятия

Конечно, не может быть единой наилучшей стратегии, подходящей для всех без исключения организаций. Для конкретной ситуации и для отдельно взятого предприятия она должна быть своей. Но стандартная процедура разработки такой стратегий все-таки существует. Гудерхэм отмечал: “Не существует единого “правильного” способа разработки и реализации стратегии. Ключ к успешному планированию - это максимум соответствия выбранных инструментов и методов, а также культурных особенностей организации, ее общей среды, в которой она работает и строит свой бизнес и стремление в достижении желаемых результатов”¹.

Все указанное приводит к конкретному выводу: необходимо найти оптимальное соотношение между внешними угрозами и внутренним потенциалом предприятия, максимально использовать все то, в чем предприятие превосходит своих конкурентов, чтобы удовлетворить возрастающие потребности конечных покупателей. Поэтому при разработке маркетинговой стратегии следует учитывать три вида факторов: стратегии более высокого уровня, компетенции организации, а также среду, в которой оно функционирует (рис. 2).

1. Стратегия высшего уровня определяет миссию организации и цели, а также ставит задачи и принимает все маркетинговые решения. Миссия определяет общую цель, корпоративная и бизнес-стратегия показывают, как организация планирует их достичь. Маркетинговая стратегия должна быть направлена на поддержание стратегии высокого уровня. Высокое качество обслуживания обеспечивает бизнес-стратегия, а маркетинговая стратегия, в свою очередь, должна показывать, как маркетинг будет это выполнять.

2. Среда, в которой функционирует предприятие, включает множество факторов, к которым относят: потребителей, конкурентов, акционеров, а также экономический климат, рыночные, социальные, политические условия, технологии, правовые ограничения и др.

3. Все конкурирующие организации работают в одной бизнес-среде. Каждая из них может преуспеть, если она обладает явной компетентностью, позволяющей ей выделиться среди соперников. Эти компетенции определяются как контролируемые факторами, которые организация может использовать, чтобы выгоднее отличаться от других организаций, так и неконтролируемые.

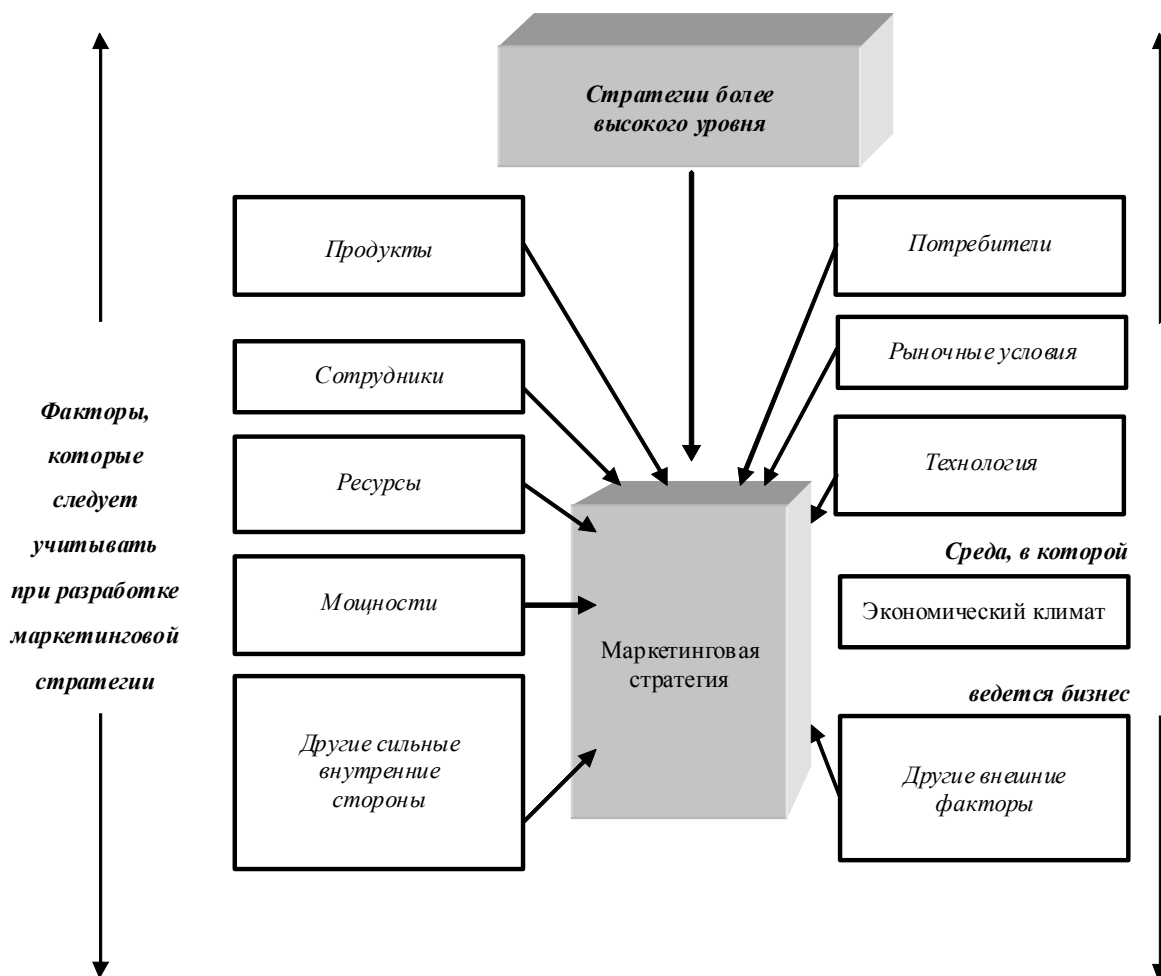


Рис. 2. Факторы, оказывающие влияние на разработку маркетинговой стратегии

руемыми, влияние которых она может только учесть при разработке стратегии своего развития. Особая компетентность организации основана на активах организации, применяемых технологиях, ассортименте выпускаемой продукции, бизнес-процессах, а также на сотрудниках, поставщиках, клиентах.

Таким образом, можно сказать, что компетенции организации и та среда, в которой она функционирует, показывают, какое положение организация занимает в настоящий период времени, а стратегии более высокого уровня раскрывают планы на будущее и определяют перспективы ее дальнейшего развития.

Планирование развития маркетинговой деятельности в организации непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении и призвано связывать деятельность всех подразделений (служб), подчинив их единой стратегии маркетинга. Маркетинговая деятельность организации в области корпоративного пла-

нирования охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в форме прогнозирования.

Если перспективным планированием является определение общих стратегических маркетинговых целей и направлений развития организации, то необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, разработанные на основе текущих планов, ориентированы на фактическое достижение маркетинговых целей, исходя из условий рынка на каждом этапе развития организации. Таким образом, текущие маркетинговые планы дополняют, развивают и уточняют перспективные направления развития маркетинговой деятельности организации с учетом конкретной ситуации.

Уровень и качество планирования маркетинговой деятельности определяются следующими важными условиями:

- компетентностью как руководителя, управляющего всей организацией, так и руководителя-

ми всех структурных подразделений (и маркетинговой службы, в частности);

- квалификацией персонала, работающего в функциональных подразделениях;

- наличием надежных баз данных и устройств по безопасности передачи информации.

Маркетинговый план состоит из нескольких этапов:

1. Анализ открывающихся перспектив развития организации. На этом этапе важно выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на развитие организации, и определить намечающиеся рыночные тенденции.

2. Анализ возможностей организации. Задача второго этапа - выявление наиболее конкурентоспособных товаров (услуг), которые выпускает организация, и определение новых перспективных направлений своего развития. Разрабатываются оптимальные стратегии на всех направлениях своей деятельности.

3. На основе проведенного анализа рынка и оценки собственных возможностей организации разработка маркетинговой стратегии по каждому направлению деятельности и определение эффективности каждого вида товара (услуги), обеспеченности ресурсов для их производства.

4. Анализ направлений диверсификации, поиск новых, более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

5. Оценка эффективности маркетинговой деятельности и разработка стратегических альтернатив.

Проанализировав полученную информацию, руководитель объективно оценивает место своего предприятия на рынке, занимаемую им нишу, а также определяет, насколько предприятие адаптировано к внешним воздействиям, и разрабатывает эффективную стратегию. В научной литературе можем наблюдать различные подходы к процедуре стратегического анализа. П.В. Забелин использует карту "организация - внешняя среда"². М. Портер применяет "национальный ромб", на основе которого предлагает оценивать конкурентные преимущества отраслей, закономерности их возникновения, развития и упадка³. Для К. Боумана основной акцент направлен на изучение поведения конкурентов⁴. Недостатком алгоритма проведения анализа, предложенного А. Томпсоном⁵, является его меньший охват рассматриваемых факторов, в отличие, например, от М. Портера.

Анализируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что маркетинговый анализ в системе стратегического планирования является наиболее целесообразным подходом при высоком уровне неустойчивости, так как руководство не всегда может определить цели, соответственно, и задачи предприятия без предварительной оценки постоянно меняющейся рыночной среды. Более того, деятельность предприятия полностью обусловлена факторами внешней среды, и руководители могут ставить цели, лишь исходя из уровня конкуренции и современного положения на рынке. Поэтому постановка целей возможна только при наличии четко выявленных тенденций изменения внешней среды, в которой функционирует предприятие.

Характерной особенностью стратегического анализа является то, что он дает в основном качественную характеристику объекта исследования. Это обусловлено объективными причинами (неопределенностью, связанной с неустойчивостью и изменчивостью окружающей среды, а также неполнотой, неточностью информации) и субъективными причинами (неопределенностью целей, поведением участников процесса).

Для учета качественных характеристик и их формализации следует использовать субъективную оценку экспертов и методы теории нечетких множеств, что позволяет аналитически работать с трудно формализованными параметрами непосредственно⁶.

Теория нескольких множеств дает возможность перевести качественные и количественные показатели на числовой отрезок $[0, 1]$. Чем ближе к 1 находится показатель, тем ближе он эталону.

Над нечетким множеством можно выполнять математические операции⁷. Рассмотрим важнейшие из них: отношение вложения, дополнение множества, объединение и пересечение множеств.

Отношение вложения имеет вид

$$A \subset B \leftrightarrow \mu_A(u) \leq \mu_B(u) \text{ для } \forall u \in U. \quad (1)$$

Операция дополнения представлена следующим образом:

$$\mu_A^C(u) = 1 - \mu_A(u) \text{ для } \forall u \in U. \quad (2)$$

Операция объединения будет иметь вид

$$\mu_{A \cup B}(u) = \mu_A(u) \vee \mu_B(u) = \max(\mu_A(u), \mu_B(u)) \text{ для } \forall u \in U. \quad (3)$$

Операция пересечения вычисляется следующим образом:

$$\mu_A \cap_B (u) = \mu_A(u) \wedge \mu_B(u) = \min(\mu_A(u), \mu_B(u))$$

для $\forall u \in U$. (4)

Методы нечетких множеств используются, когда отмечается высокая степень неопределенности, а классические модели не подходят и не могут быть применены для описания происходящих процессов и явлений. Существует ряд неопределенностей, которые характеризуются неясными целями и ограничениями. Такая неопределенность называется лингвистической. С помощью набора лингвистических переменных, таких как “высокий”, “низкий”, “плохой”, “хороший”, можно дать оценку происходящим событиям с достаточно высокой степенью достоверности (см. табл.1).

то другой знак). Каждой группе параметров присваивается определенный вес (суммарное значение удельных весов всех параметров равно 1).

При разработке инструментов маркетингового анализа была поставлена следующая задача: учитывая опыт в области экономического анализа, новые разработки исследователей в данной области, а также собственный опыт и знания, составляют профиль бизнес-среды предприятия и в таблицу заносят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на функционирование транспортного предприятия.

Заполненные аналитические таблицы подвергают процедуре обработки, согласно рассмотренному выше алгоритму.

Таблица 1. Лингвистическая шкала оценок

Лингвистические переменные	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
Числовые значения	0	0,25	0,5	0,75	1

Для того чтобы правильно разработать маркетинговую стратегию и правильно выбрать тот или иной вариант, необходим комплексный многомерный анализ всех условий и имеющихся ресурсов предприятия. Для оказания помощи в этой работе и обобщения ее результатов разработаны специально предназначенные для анализа аналитические таблицы стратегических факторов.

Конструктивно таблица состоит из двух частей: по горизонтали в ней расположены параметры среды, с другой, по вертикали - балльные оценки этих факторов. Рассматривая каждый параметр, эксперт делает пометки об уровне интенсивности их воздействия на компанию, что соответствует реальному состоянию фактора. Например, если степень насыщения рынка услугами, которые собираются производить автотранспортное предприятие, незначительна, эксперт ставит отметку на уровне “низкий” (“плюс” или какой-

На основании аналитических таблиц составляется профиль среды отдельно для макросреды, внутренней среды и микросреды. Таблицы оценки условий макросреды обозначены в работе символом *A*, микросреды - *B*, внутренней среды - *C* (табл. 2)⁸.

С помощью вышеприведенного метода можно оценить относительную значимость для предприятия отдельных факторов среды. Для каждого набора факторов могут быть рассчитаны многомерные средние, позволяющие суммировать характеристики каждой группы

Анализ структуры перевозимых грузов, входящих в состав хозяйственного “портфеля” предприятия ОАО “ТрансАвто”, показал, что в настоящий момент основными видами перевозок являются грузы автомобильной промышленности, которые занимают большую часть в структуре перевозок, а также грузы продукции нефтехимии.

Таблица 2. Профиль бизнес-среды функционирования предприятия

Группа параметров среды		Оценка группы параметров
Факторы внешней среды	Факторы макросреды	$A = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n W_i * a_{ij}$
	Факторы микросреды	$B = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n W_i * b_{ij}$
Факторы внутренней среды		$C = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n W_i * c_{ij}$

Таблица 3. Профиль бизнес-среды функционирования трудового предприятия

Стратегическая хозяйственная зона (СХЗ)	Бизнес-среда		$\bar{Y} = \mu_F(x)$
			ОАО "ТрансАвто"
СХЗ ₁	Факторы внешней среды	Факторы макросреды	0,62
		Факторы микросреды	0,55
	Факторы внутренней среды		0,65
СХЗ ₂	Факторы внешней среды	Факторы макросреды	0,48
		Факторы микросреды	0,42
	Факторы внутренней среды		0,47
СХЗ ₃	Факторы внешней среды	Факторы макросреды	0,67
		Факторы микросреды	0,71
	Факторы внутренней среды		0,77
СХЗ ₄	Факторы внешней среды	Факторы макросреды	0,69
		Факторы микросреды	0,76
	Факторы внутренней среды		0,82
СХЗ ₅	Факторы внешней среды	Факторы макросреды	0,71
		Факторы микросреды	0,69
	Факторы внутренней среды		0,81

На основе однородности всего спектра перевозимых грузов и оказываемых услуг деятельность предприятия может быть разделена на пять основных групп или стратегических хозяйственных зон (СХЗ):

- 1) СХЗ₁ - перевозка грузов промышленности;
- 2) СХЗ₂ - перевозка грузов сельскохозяйственной промышленности;
- 3) СХЗ₃ - перевозка сыпучих грузов и перевозка негабаритных и опасных грузов;
- 4) СХЗ₄ - техническое обслуживание, осмотр и ремонт транспортных средств, мойка большегрузных транспортных средств, автобусов, а также специализированных транспортных средств;
- 5) СХЗ₅ - техническая поддержка на трассе М-5.

Составим профили среды функционирования СХЗ, входящей в хозяйственный портфель каждого предприятия (табл. 3).

На основе выявленных факторов определяется обобщенный рейтинг стратегической позиции предприятия, который исчисляется как средняя геометрическая из произведения трех стратегических индексов:

$$S = \sqrt[3]{A * B * C}, \tag{5}$$

где *A* - факторы макросреды;
B - факторы микросреды;
C - факторы внутренней среды.

Расчет рейтингов для стратегических зон хозяйствования ОАО "ТрансАвто" проводится по формуле (5):

$$S_1 = \sqrt[3]{0,62 * 0,55 * 0,65} = 0,61,$$

$$S_2 = \sqrt[3]{0,48 * 0,42 * 0,47} = 0,46,$$

$$S_3 = \sqrt[3]{0,67 * 0,71 * 0,77} = 0,72,$$

$$S_4 = \sqrt[3]{0,69 * 0,76 * 0,82} = 0,76,$$

$$S_5 = \sqrt[3]{0,76 * 0,69 * 0,81} = 0,74.$$

Таблица 4. Определение стратегических позиций автотранспортных предприятий

Стратегическая зона хозяйствования	Стратегическая альтернатива
	ОАО "ТрансАвто"
S ₁	0,61 Стабилизация
S ₂	0,46 Сочетание
S ₃	0,72 Диверсифицированный рост
S ₄	0,76 Концентрированный рост
S ₅	0,74 Интегрированный рост

Полученные данные (табл. 4) показывают, что для данного предприятия наиболее перспективными являются стратегии S_4 , S_5 и S_3 . Именно в эти стратегии следует вкладывать инвестиции, чтобы повысить конкурентоспособность предприятия на рынке трудовых услуг.

Таким образом, можно сделать вывод, что проведенный маркетинговый анализ позволяет наиболее рационально увязать перечень предоставляемых предприятием услуг с прогнозируемой динамикой рынка. Поэтому для каждого рынка или его отдельного сегмента, а также для каждого продукта (услуги) может быть разработано одновременно несколько стратегий, способствующих достижению маркетинговых целей.

¹ Цит. по: *Уотерс Д.* Управление цепью поставок: пер. с англ. Москва, 2007. 503 с.

² *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Предпринимательский менеджмент. Москва, 2007. 240 с.

³ *Портер М.* Конкуренция. Москва, 2010. 592 с.

⁴ *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. Москва, 2009. 487 с.

⁵ *Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Москва, 2007. 576 с.

⁶ *Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. Санкт-Петербург, 2007. 416 с.

⁸ *Миротин Л.Б.* Транспортная логистика. Москва, 2006. 224 с.

⁸ *Тойменцева И.А., Сосунова Л.А.* Экономико-математические методы выбора оптимальной стратегии управления предприятиями сферы услуг // *Экономические науки.* 2011. № 4 (77). С. 259-264.

Поступила в редакцию 03.11.2017 г.