

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

Н.С. МУШКЕТОВА

Волгоградский государственный университет, г. Волгоград, Россия

Аннотация

В статье освещается роль стратегического анализа при разработке и принятии маркетинговых решений, приводится методология проведения анализа.

Annotation

The article highlights the role of strategic analysis in the development and marketing decision making, are given the methodology.

Стратегический анализ – это один из этапов, который проходит компания при постановке долгосрочных целей и выработке эффективной стратегии, состоящий в оценке собственных ресурсов и возможностей, применительно к состоянию (и потребностям) внешней среды рынка. На основе результатов этого анализа происходит рациональный выбор стратегий из их возможного множества вариантов.

Предметом стратегического анализа является система взаимосвязей фирмы с маркетинговой средой, рассматриваемая на какой-то момент времени, а также в динамике.

Объектом стратегического маркетингового анализа являются факторы внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия.

Цель стратегического анализа - выявление и моделирование закономерностей, тенденций, взаимосвязей на рынке для понимания ключевых факторов успеха, влияющих на настоящее и будущее благополучие и определяющих в конечном итоге выбор стратегии предприятия.

Задачи стратегического анализа можно разделить по группам, которые концентрируются вокруг ключевых проблем:

- **оценка и прогноз состояния и развития рынка,**
- **определение и создание иерархии проблем, с которыми сталкивается предприятие**
- **определение позиции предприятия на данном рынке (или его сегменте);**
- **выявление реакции рынка на маркетинговые действия и моделирование закономерностей спроса;**
- **проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании,**
- **определение конкурентоспособности;**
- **обеспечение маркетингового обоснования разработки товара;**
- **характеристика потенциальных дистрибьюторов в соответствии с критериями выбора;**
- **оценка поведения и потенциальные возможности конкурентов, прогноз их действий;**
- **выявление мнений, особенностей поведения и предпочтений потребителей;**
- **оценка вероятности и силы коммерческого риска.**

Стратегический анализ предполагает изучение трех составляющих маркетинговой среды: внешней среды, непосредственного окружения и внутренней среды организации. Ряд исследователей проблем стратегического менеджмента предлагают проводить анализ сначала внешней среды, затем – внутренней - в два этапа. Порядок анализа большого принципиального значения не имеет. Все равно придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т.д. Тем не менее, опыт консультационной работы показывает, что

эффективнее начинать с предприятия, т.е. внутренней среды, а затем знакомиться с его окружением. Тогда резко ограничивается объем перерабатываемой информации [4].

В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям. Таким образом, проводится анализ фактического и нормативного потенциалов (или сравнение предприятия с главным конкурентом, если оцениваются конкурентные преимущества). По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон предприятия.

Внутренняя маркетинговая среда представляет собой совокупность ресурсов компании (само предприятие, его цели, организационные структуры, которые определяют характер принятия решений, система инструментов маркетинга, производственный цикл, корпоративная культура, а также персонал предприятия, частично собственники капитала и целый ряд других внутренних факторов). Особенностью факторов внутренней среды является то, что все они контролируемы, так как само предприятие определяет их характеристики. Ключевым критерием оценки состояния внутренней среды и ресурсов должна быть его эффективность с точки зрения достижения поставленных целей в существующей внешней среде [6, 124-126].

Все элементы системы внутренней среды маркетинга компании можно сгруппировать в четыре подсистемы: 1) организационные; 2) производственно-сбытовые; 3) финансовые; 4) интеллектуальные ресурсы.

Внутренний анализ начинается с анализа организационных ресурсов, к которым относятся образ и престиж предприятия, его миссия и цели, организационная структура. Цели (задачи) часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Они должны сделать возможным измерение корпоративных показателей. Важнейшая цель внутреннего анализа также - выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией, между которыми существует определенная связь. А. Чандлер, например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры, и выделил несколько важных предположений [7, 91-122]. Анализ организационной структуры - это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами.

Производственно-сбытовые ресурсы компании, представленные совокупностью средств и технологий производства и сбыта, а также товарно-материальными запасами и незавершенным производством, анализируются с целью поиска внутренних резервов предприятия, организации «центров прибыли», за счет которых предполагается финансирование разработки и выпуска новинок для имеющихся ниш рынка. Результаты данного анализа позволяют принять обоснованные управленческие решения: расширить конкретное направление деятельности; сохранить на прежнем уровне; сократить или ликвидировать. Своевременные решения по реорганизации производственно-сбытовой деятельности обеспечивают фирме достижение ее целей и, следовательно, долгосрочный успех. Ф. Котлер относит производственные ресурсы к «немаркетинговым переменным» [3, 91], что верно для маркетинга сделок, характерного для 1990-х г.г. Но в контексте маркетинга отношений производственные и материальные ресурсы компании, также как и другие элементы маркетинговой микросреды, меняются под воздействием обратной связи, несущей маркетинговую информацию с целевого рынка.

Анализ производственно-сбытовой деятельности предоставляет возможность моделировать эффективную деятельность фирмы «за свой счет». Предприятие, выпуская ходовые, высокоприбыльные в настоящий момент товары, может инвестировать получаемые средства в новую продукцию, которая обеспечит ему прибыль в перспективе.

Финансовые ресурсы также являются элементом маркетинговой микросреды международной компании. Как писал Ф. Катора, - «маркетеры имеют острый интерес к финансовым функциям, поскольку деньги являются тем основным инструментом,

который облегчает маркетинговую деятельность» [2, 597]. Наличие у предприятия достаточных финансовых ресурсов позволяет получить ряд конкурентных преимуществ. Для этого необходим анализ издержек производства для обнаружения возможностей их снижения; сравнение показателей «целевой» и фактической нормы прибыли и выявление причин возникшей в этих показателях разницы. Исследование внутренней среды маркетинга фирмы в части анализа издержек производства и прибыли осуществляется специалистами по маркетингу совместно с финансистами и бухгалтерами.

Интеллектуальные ресурсы составляют сегодня важнейший элемент маркетинговой микросреды и могут быть разделены на три подгруппы: 1) документарные; 2) персонифицированные; 3) виртуальные. К документарным интеллектуальным ресурсам относится все то, что представляет собой идею товара или тех технологий, использование которых позволяет получить товар с требуемыми рынком характеристиками и качеством. Подобные интеллектуальные ресурсы имеют природу интеллектуальной (промышленной) собственности и могут быть и чаще всего защищены патентным законодательством. Помимо патентов, к документарным интеллектуальным ресурсам относятся зарегистрированные бренды и торговые марки [5], а также ноу-хау. Виртуальный интеллектуальный ресурс - это корпоративная культура, представляющая, по Т. Гриффину, ряд ценностей, которые помогают членам какой-либо организации понимать, для чего организация существует, как организация ведет дело и что организация считает для себя важными [3, 73]. Интеллектуальные ресурсы также существуют в персонифицированной форме, представляя квалификацию и опыт работников предприятия. Эта часть работы в маркетинге является очень важной, так как только квалифицированный, мотивированный, способный к инновациям персонал способен создать и произвести качественный, адекватный рынку продукт, который будет принят потребителями и принесет предприятию прибыль.

Результаты анализа внутренней среды дают возможность выяснить, хватит ли сил у фирмы реализовать поставленные цели или для этого необходимо реорганизовать деятельность, в частности принять меры по снижению издержек производства, и/или по совершенствованию сбыта и/или по изменению кадрового состава и т. д. Только детальное знание ситуации внутри фирмы дает возможность уточнить цели ее деятельности, окончательно определиться со стратегией и тактикой. Ведь если средства инвестируются в нереальные задачи, то результатом может стать банкротство.

Анализ внешней среды фирмы позволяет оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой или оценить возможности и угрозы. Мониторинг и анализ внешней среды необходим для того, чтобы предприятие могло вовремя принять управленческие решения и подстроиться под действия среды, снизив ее негативное влияние и вовремя используя предоставляемые ею возможности.

Внешняя среда маркетинга предприятия представлена следующими подсистемами:

1) макросреда (экономическое развитие, социально-культурные факторы, технологическое развитие, институциональные организационно-технические условия, физико-географические условия, политико-правовая составляющая);

2) микросреда (акционеры, поставщики, потребители, контактные аудитории, местные органы власти, конкуренты, торговые предприятия, правительственные органы);

Маркетинговая макросреда в соответствии с ее определением представляет собой обширный объект исследования, который необходимо рассматривать применительно к конкретному бизнесу, ограничивая поток информации, анализируя различные внешние факторы, постоянно влияющие на деятельность компании, действие которых может быть как положительным, так и отрицательным, но при этом сама компания воздействовать на них не может, а может лишь приспособиться к сложившейся ситуации либо учитывать данные факторы в процессе планирования своей маркетинговой деятельности. Но ресурсы макросреды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует угроза того, что организация не

сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для компании последствиям.

Несмотря на различные подходы к структурированию макросреды, чаще всего выделяют следующие компоненты: экономической, правовой, политической, социально-культурной, технологической среды. На эти факторы отдельно взятое предприятие, даже крупное, не может оказать прямое влияние.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, необходимо учитывать следующее. Во-первых, все компоненты макросреды находятся в состоянии сильного взаимовлияния, поэтому они должны системно отслеживаться. Во-вторых, степень воздействия отдельных компонент макросреды на различные организации различна и зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Чтобы учитывать это при изучении макросреды, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент, оказывают значительное влияние на ее деятельность: Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения (тенденции) в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Внешняя микросреда маркетинга можно охарактеризовать как ближнюю зону внешней маркетинговой среды, образованную тесно связанными с компанией хозяйствующими субъектами и институтами макросреды, связь с которыми у компании намного сильнее, чем с любыми другими субъектами и институтами макросреды, не принадлежащими к данной мезосреде. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. Помимо покупателей-индивидуумов к этой подсистеме среды маркетинга относятся также объединения покупателей на потребительском и промышленном рынках. Поскольку всякий хозяйствующий субъект одновременно выступает на рынке в ролях продавца и покупателя, следующим элементом среды являются поставщики (предприятия, банки, консалтинговые агентства и т.п.) факторов производства. Отношения с поставщиками со временем укрепляются. Особенно это касается такого фактора производства, как патенты и ноу-хау, обеспечивающие в рамках лицензионных соглашений инновационные на данный момент для компании технологии и разработки товаров. Последний тип соглашений сильно привязывает компанию к поставщику данного интеллектуального ресурса. Работа в рамках одной технологической культуры, стандартов, система скидок за последующие соглашения и легкость перехода к новым технологиям и товарам делают эту связь прочной и долговременной.

Анализ потребителя всегда лежит в основе любого плана маркетинга и проводится до начала его разработки. Анализ потребителя - это система методов изучения существующих и прогнозирования будущих нужд, запросов и предпочтений потенциальных потребителей, выявление факторов, влияющих на изменения запросов и предпочтений, на поведение потребителей на рынке в целом, выявление причин возникновения неудовлетворенных потребностей. Анализ поведения покупателей позволит выявить их действия, направленные на выбор наиболее привлекательного товара, наиболее удобного времени и места совершения покупки, а также степень удовлетворения покупкой и намерения относительно повторных покупок.

Прогнозирование покупательского спроса, - это научно обоснованное предсказание изменений спроса и других параметров в будущем на основе изучения причинно-следственных связей, тенденций и закономерностей.

Особое место в мезосреде занимают конкуренты, которые хотя и не имеют с компанией контрактных и иных связей, являются источниками маркетинговой

информации, особенно принимая в расчет концепцию бенчмаркинга. Маркетинг воспринимает конкуренцию как среду обитания, естественную и необходимую для функционирования и развития рынка. Объектами соперничества могут выступать потребители, трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения.

Важными элементами системы мезосреды являются так называемые контактные аудитории, к которым относятся государственные и общественные организации и группы. Задача предприятия состоит не только в том, чтобы не только изучать данную подсистему среды маркетинга, но и прежде всего формировать в ней все виды связей и отношений, необходимых для рыночной деятельности и создания своего места в этой сфере.

Таким образом, факторы мезосреды являются для компании в значительной степени контролируемые. Предприятие само выбирает поставщиков, посредников, партнеров, определяет, кого хочет видеть покупателем. Определяя для себя привлекательный рынок, компания выбирает и конкурентов, которые там присутствуют. Главная задача - активное поведение в этих процессах.

Таким образом, стратегический анализ охватывает довольно длительный период, достаточный для выявления основных закономерностей и перспективных прогнозов. В случае проведения стратегического анализа внутренними силами компании информационное поле формируется непосредственно руководителями и наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации. После проведения стратегического анализа собственными силами руководство будет более четко представлять себе преимущества и недостатки собственного предприятия, а также ситуацию на рынке. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями. При этом отпадает необходимость в использовании мощных дорогостоящих систем «количественного» анализа и привлечении не менее дорогих экспертов (консультантов), которые, хуже зная специфику конкретного рынка и конкретного предприятия, могут в условиях ограничений по времени и неполной информации навязать неоптимальное решение. Причем, зачастую при привлечении консалтинговых компаний результаты стратегического анализа «подтасовываются» под гениальную интуицию заказчика (собственника), которому всегда приятно услышать (а значит, и заплатить за это деньги) то, что он хочет слышать.

Проведение стратегического анализа поможет структурировать информацию о предприятии и рынке, по-новому взглянуть на текущую ситуацию и перспективы, поставить достижимые цели долгосрочного развития, разработать стратегию достижения этих целей, выработать и осуществить функциональные планы рыночных мероприятий.

Библиография

1. Cateora, Ph. International Marketing / Ph. Cateora – IL, Homewood: Irwin, 1987, p.597.
2. Griffin, R.W. Management / R.W. Griffin. - Boston: Houghton Mifflin Company etc., 1993, p.73.
3. Kotler, Ph. Marketing Menegement: Analis, Planning, Implementation, and Control / Ph. Kotler. – NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991, p.90.
4. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>
5. Интеллектуальная собственность / Составление и комментарий проф. Ф. Чигиря. - Кн.1, 2. - Минск: Амалфея, 1997.
6. Мушкетова Н.С. Многоуровневая маркетинговая среда: сущность и содержание. // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. Волгоград, 2010. - №2(17).

7. Чандлер А.Д. Стратегия фирмы. - М.: Дело, 1999. - 318 с.; Чандлер А.Д. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме // Российский журнал менеджмента. 2003. – Т. 1. - № 1. С.91-122.
8. Черенков В.И. Глобальная маркетинговая среда: опыт концептуальной интеграции / В.И. Черенков. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. - с.310.