

Дударь А.П. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБМЕНА ПРИ ПЕРЕХОДЕ К РЫНКУ

Выдвижение наиболее важных задач в области производственной, ценовой, сбытовой политики торгово-производственной фирмы, определение генеральных направлений повышения ее деловой активности с использованием благоприятных внешних факторов и внутренних возможностей воздействия на покупателей (потребителей) и конкурентов составляют суть стратегии менеджмента в сфере обмена. Она осуществляется через стратегическое управление, позволяющее привести в соответствие цели и возможности предприятия по их достижению в условиях становления рыночной экономики.

Термин «стратегическое управление» был введен в конце 60-х начале 70-х годов для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего (оперативного) управления на уровне низшего звена. В качестве ведущей явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие изменения, как во внутренней, так и во внешней среде предприятия.

В условиях централизованного руководства народным хозяйством стратегическое управление отдельным предприятием не входило в компетенцию управленческого аппарата организации. Все стратегические решения принимались на уровне Госплана, отраслевых министерств и ведомств. Даже при выборе тактических решений руководители предприятия учитывали требования и мнения вышестоящих инстанций. В условиях же перехода к рыночным отношениям руководитель должен самостоятельно, опираясь на законодательные и нормативные акты, регламентирующие правила ведения торгово-производственной деятельности, а также на складывающуюся, на том или ином рынке конъюнктуру, принимать основополагающие, долговременные стратегические решения. Представляется, что стратегическое управление можно определить как управление торгово-производственной фирмой, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует производственно-торговую деятельность на нужды и запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, происходящие под воздействием внешних факторов, добиваясь конкурентных преимуществ и возможности выживать в сложных социально-экономических условиях и достигать цели фирмы в долгосрочной перспективе.

В процессе стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что предприятие должно делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, принимая во внимание, что окружение и условия жизни фирмы будут изменяться. Следовательно при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее посредством намечаемой стратегии. Стратегия – это детальный, всесторонний, комплексный план, который вырабатывается высшим руководством, а реализуется на всех уровнях управления. Процесс стратегического управления состоит из выработки программы фирмы, формулирования ее задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации.

В частности, экономическая стратегия торгово-производственной фирмы должна опираться:

во-первых, на ресурсную концепцию предприятия, как информационную систему, характеризующую совокупность ресурсов, то есть возможностей предприятия определять долговременные цели и способы их достижения;

во-вторых, на теорию конкурентного преимущества, как концептуальную основу формирования глобальной и локальных стратегических целей и экономически эффективных средств их достижения;

в-третьих, на теорию транзакционных издержек как концепцию, позволяющую конкретизировать стратегические цели с наибольшей эффективностью для предприятия.

В конечном счете экономическая стратегия торговой организации должна вырабатывать преимущественно экономические средства достижения стратегических целей предприятия, то есть средства, побуждающие всех участников торгово-производственного процесса – от исследователей рынка до обслуживающего персонала – заинтересованно выполнять свои роли в обеспечении процветания фирмы.

Процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы в будущем представляет собой не что иное, как стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования является особым механизмом, помогающим в принятии и реализации управленческих решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений и изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внутренней и внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций торгово-производственной фирмы в экономическом пространстве. В целом определение экономической стратегии можно представить в виде схемы (рис. 1).

Торгово-производственная фирма: ее ресурсы и положение в макросреде.

Глобальная цель экономической стратегии – создание и поддержание конкурентного преимущества предприятия

Экономическая стратегия – совокупность рациональных приемов достижения долговременных целей в условиях нестабильности внешней среды

Рис. 1. Алгоритм определения экономической стратегии торгово-производственной фирмы

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и не формальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействия и взаимообусловленность всех подразделений торгово-производственной фирмы, видов её деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования подлежит формализации и требует организации его проведения.

В условиях формирования рыночных отношений стратегическое планирование – это управленческий процесс создания, поддержания стратегического соответствия между целями торгово-производственного предприятия, его потенциальными возможностями и действиями в сфере маркетинга. Оно опирается на чётко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и принятую стратегию. Процесс стратегического планирования, независимо от принятия в результате той или иной стратегии при выработке программных целей предприятия и анализе ситуации придерживается одной и той же последовательности действий.

Так, в программном заявлении указываются сфера деятельности торгово-производственной фирмы, смысл её существования (миссия). Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов. Теория стратегического планирования утверждает, что на предприятие нужно смотреть как на удовлетворителя нужд и запросов клиентов, а не как на производителя тех или иных товаров. Товары и технологии, в конечном счете, устаревают, тогда, как основные нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными вечно. Программное заявление с позиции рыночной ориентации определяет торгово-производственное предприятие с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и удовлетворение конкретных нужд запросов.

Для каждого уровня руководства организаций миссию разворачивают в подробный перечень вспомогательных целей и задач. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несёт ответственность. Такую систему управления называют «управление методом решения задач». Например, прибыль можно поднять с помощью увеличения роста сбыта существующих товаров, снижение текущих издержек или того и другого вместе сбыт можно увеличить благодаря завоеванию большей долей отечественного рынка или выходу на зарубежные рынки. Это становится текущими задачами торгово-производственного предприятия в сфере маркетинга. Для решения маркетинговых задач, которые становятся основополагающими для будущего менеджера, предприятие разрабатывают соответствующие стратегии маркетинга. Далее каждую маркетинговую стратегию подробно расписывают. Например, усиления стимулирования сбыта товара потребует роста численности продавцов и интенсификации рекламы. И для того, и для другого должны быть разработаны отдельные детализированные стратегии, направленные на решение целого перечня конкретных задач на текущий период. Сами же задачи предстоит по возможности превратить в конкретно поставленные, подающие последующему замеру цели.

Основным звеном в процессе стратегического планирования является анализ, как хозяйственного портфеля, так и всех сторон деятельности торгово-производственной фирмы. Такой анализ проводят с той целью, чтобы выявить более или менее рентабельные производства, более или менее конкурентные товары и принять решение о том, что делать с каждым из них в отдельности. Предприятию, безусловно, захочется вложить основные ресурсы в наиболее рентабельные подразделения, конкурентоспособные товары и сократить или вообще прекратить вложение в слабые.

Например, подход корпорации «Дженерал электрик» к анализу хозяйственного портфеля предлагал оценку ряда показателей в двух сферах. Для оценки привлекательности конкретной отрасли менеджеры корпорации провели замеры рынка, темпов его роста, размеров получаемой на нем прибыли, исследовали интенсивность конкуренции, цикличность и сезонность деловой активности, а также возможность снижения себестоимости товарной единицы в условиях крупносерийного производства или за счет опыта, накопленного управляющими. Прочность коммерческого производства «Дженерал электрик» была оценена по показателям его доли рынка, конкурентоспособности его цен, качества его товаров, знания им своего рынка, эффективности сбыта и имеющих географических преимуществ. В результате было установлено, что лучшими будут производства с добротными показателями по всем этим позициям, худшими – те, у которых показатели слабые.

Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, какие производства предпочтительно иметь в будущем, в какие сферы направить свои усилия.

Теория стратегического планирования насчитывает достаточное число стратегий, которые стали основой для вывода из кризиса или его предотвращения на отдельных предприятиях, в отраслях, в целых странах. Авторы этих стратегий являются всемирно известными теоретиками и практиками в области стратегического планирования и управления (И. Ансофф, М.И. Портер др.) Матрицы, иллюстрирующие эти стратегии, стали классическими в теории стратегического планирования и управления (матрица БКГ-Бостонской консультативной группы, матрица корпорации «Дженерал электрик», матрица конкуренции М. Портера и матрица Ансоффа).

Наиболее распространенные, выверенные практикой стратегии развития бизнеса обычно называются базисными или эталонными. В целом они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы сданным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который предполагает реализовывать на уже освоенном торгово-производственной фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение торгово-производственного предприятия путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время, интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Предприятие может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения предприятия внутри отрасли.

Выделяются два основных положения стратегий интегрированного роста: во-первых, стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение; во-вторых, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если предприятия дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. К ним относятся следующие:

- 1) стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования предприятия;
- 2) стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии торгово-производственное предприятие должно ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности предприятия, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка торгово-производственной фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
- 3) стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что предприятие расширяется за счет производства новых продуктов технологически не связанных с уже производимыми, но которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности рынка, наличия необходимых финансовых средств.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях предприятия прибе-

гают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация таких стратегий часто проходит не безболезненно для торгово-производственных фирм, но необходимо осознавать, что при определенных обстоятельствах этих стратегий невозможно избежать. В определенных условиях это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Различают четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса. Среди них:

- I стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- II стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно реализован, но может принести доходы во время «сбора урожая». Эта стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;
- III стратегия сокращения, заключающаяся в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или направлений деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными предприятиями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям предприятия направлений деятельности;
- IV стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Такая стратегия связана с тем, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат и что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация этой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике торгово-производственная фирма может реализовать несколько стратегий, что характерно для многоотраслевых предприятий. Однако при этом необходимо предусмотреть определенную последовательность в реализации избранных стратегий. Предприятие может осуществлять также и комбинированную стратегию.

Осознание организационных стратегий предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров с учетом опыта разработки и реализации прошлых стратегических решений. Способность учиться на собственном опыте и опыте других дает возможность управленческим структурам правильно скорректировать стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления, использования механизма стратегического планирования, его важнейшего инструмента – стратегического плана развития торгово-производственной фирмы.

Итак, стратегическое планирование является единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей торгово-производственной фирмы. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Кроме того, планирование с учетом внешних факторов способствует снижению экономического риска при принятии решения, так как, принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование помогает также создать единство общей цели внутри предприятия, поскольку служит для формулирования установленных целей, реализации избранной стратегии. Логическая последовательность этапов стратегического планирования приведена на рис. 2.



Рис. 2. Процесс стратегического планирования.

В управленческой практике обычно используют следующие модели формирования стратегии:

- Первая модель получила название плановой. Она рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются варианты стратегий, нацеленные на достижение определенного положения организации в окружающей ее среде, например, слияний, поглощений, диверсификации и т.п. Такие стратегии разрабатываются специалистами – плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.
- Вторая модель формирования стратегии характеризуется как предпринимательская. В соответствии с ней этот процесс осуществляется полусознательно в голове лидера, обычно менеджера-предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать собственное видение проблемы и путей ее решения и продвижения к будущему. При этом личный и неформальный характер видения будущего придает ему гибкость и плодотворность.
- Третья модель формирования стратегии – модель обучения на опыте. Она исходит из развивающегося и одновременно повторяющегося характера этого процесса, возможности и необходимости его корректировки под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе реализации стратегии, которая буквально вылепливается своими созидающими, готовыми пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегия вырастает из динамики организации в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны администрации.

В любом случае процесс формирования стратегии состоит из трех стадий. На стадии разработки создается общая концепция стратегии в ее рамках набор вариантов; на стадии доводки варианты дорабатываются до уровня, при котором наиболее адекватно отражают поставленную цель во всем многообразии ее проявлений. Наконец, на стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов, в результате чего лучший из них принимается в качестве базового, который служит основой создания специальных и функциональных стратегий. На рис.2. приведена логическая последовательность процесса формирования стратегии торгово-производственной фирмы.

Особенностью планирования в современных условиях на предприятиях сферы обмена является поиск путей, направленных на создание конкурентного преимущества с целью выживания в неблагоприятных внешних условиях. Американский исследователь М. Портер, отмечает, что к успеху в условиях жесткой конкурентной борьбы может привести следование одной из рыночных стратегий функционирования:

- a) стратегия лидерства в снижении издержек;
- b) стратегия дифференциации;
- c) стратегия фокусирования.

Стратегия лидерства в снижении издержек ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках. Реализация такой стратегии на практике осложняется рядом обстоятельств, в частности инфляцией, обесценивающей получаемую прибыль, отсутствием однозначной связи в современных условиях между ростом масштабов деятельности и снижением затрат, невозможностью зачастую быстро переориентировать массовое производство вследствие его инерционности, привлекательностью стратегии для конкурентов.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации предприятия своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где оно пытается достичь превосходства над другими. Поскольку эти направления могут быть самыми разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. В то же время дифференциация обычно связана со значительными затратами, поэтому даже при ориентации на нее предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия фокусирования основывается на выборе какого-то из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух описанных выше стратегий. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнительно легкого проникновения в этот сегмент конкурентов.

Предприятие, не сумевшее направить свою стратегию по одному из этих направлений, оказывается чрезвычайно уязвимым в стратегическом отношении, оно испытывает нехватку инвестиций и вынуждено сокращать масштабы своей деятельности.

Не менее важным в условиях выживания является необходимость следования предприятию маркетинговых стратегиям. Можно выделить четыре основных вида маркетинговых стратегий: недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг, сегментация (позиционирование) товара, дифференциация товара.

Недифференцированный маркетинг включает такие характеристики как единообразная, стандартизированная, однородная номенклатура товаров. Следуя этой стратегии, предприятие выпускает один или всего лишь несколько стандартных видов товаров, реализуемых на всех рынках однотипно. Преимуществом такой стратегии является большая степень экономичности, так как издержки по производству това-

ра и организации сбыта сведены к минимуму за счет больших масштабов производства. Недостатком является отсутствие возможности выйти на другие аналогичные сегменты рынка, то есть не используются благоприятные условия рыночной конъюнктуры, при этом повышен уровень риска.

Концентрированный маркетинг включает такие характеристики, как единообразная, стандартизированная, однородная номенклатура товаров. В этом случае предприятие концентрирует свою деятельность на одном сегменте рынка. Преимущества: вследствие значительных масштабов производства затраты на производство товаров и рекламу сокращены (но в меньшей степени, чем при недифференцированном маркетинге). Недостатки: как и в случае недифференцированного маркетинга, отсутствует распределение риска.

Сегментация (позиционирование) товара включает такие характеристики, как различная номенклатура товаров, имеющая дивергентный характер. Компания производит разные виды товаров, каждый из которых направлен на удовлетворение соответствующего сегмента рынка со своими условиями конъюнктуры. Преимущества: широкая зона охвата рынка, высокая степень распределения риска. Недостатки: значительные издержки на производство товарной единицы, большие расходы на рекламу.

Дифференциация товара – единообразная, стандартизированная, однородная номенклатура товаров с «псевдодифференциацией». Эта стратегия предполагает ряд характерных моментов:

- ❑ компания производит, в основном, один и тот же товар, но с небольшими изменениями (например, с разной маркировкой, цветом и т.п.), в том числе в организации сбыта;
- ❑ компания производит один и тот же товар, но с изменениями в области организации его сбыта. Преимущества: издержки на производство товарной единицы невелики (в отличие от расходов на организацию сбыта), большая доля захвата рынка. Недостатки: поскольку объявленные преимущества продукции могут не соответствовать действительности, покупатели могут менять одну марку товара на другую, стремясь получить выгоду от обмена. Поэтому успех этой стратегии зависит от того, насколько потребитель верит, что объявляемые преимущества реальны.

Для реализации маркетинговых стратегии большое значение имеет разработка её основных коммуникаций задач, которые сами могут быть сформулированы как стратегические концепции предприятия.

Стратегии коммуникации и стимулирования. Разрабатываются специалистом по планированию, работающим вместе с представителем предприятия, который будет отвечать за реализацию данного вопроса. Эти специалисты изучают все аспекты товара, рынка, каналов сбыта, плановое задание по прибыли и фонд ассигнований на рекламу товара; затем составляют план рекламной кампании. Стратегия – это результат долгих размышлений всех, кто имеет отношение к товару. Она подскажет:

- ❑ кто является целевой аудиторией;
- ❑ какое предложение предприятие должно ей сделать;
- ❑ какое доказательство необходимо ей привести, чтобы показать, что это предложение чего-то стоит;
- ❑ какое конечное впечатление может оставить предприятие.

Состав комплекса стимулирования во многом зависит от того, какой стратегией обеспечения продаж пользуется фирма – стратегией проталкивания товара или стратегией привлечения потребителей к товару. Условно эти стратегии приведены на схеме (рис. 3).



Рис.3. Сравнение стратегии проталкивания и привлечения.

Стратегия проталкивания товара предполагает использование торгового персонала и стимулирования сферы торговли для проталкивания товара по каналам товародвижения. Производитель агрессивно навязывает товар оптовикам, оптовики агрессивно навязывают товар розничным торговцам, а розничные торговцы его – покупателям.

Стратегия привлечения потребителей к товару предполагает большие затраты на рекламу и стимулирование потребителей с целью формирования спроса с их стороны. В случае успеха такого подхода потребители начнут спрашивать товар у своих розничных торговцев, розничные торговцы – у оптовиков, а оптовики у производителей. Предприятия придерживаются разных точек зрения на использование стратегий проталкивания или привлечения.

Стратегии контроля над каналами распределения. Желание располагать большей степенью контроля над каналами распределения ведет к альтернативным вертикальным стратегиям, которые рассматриваются как:

- интеграция вперед (продвижение товара). Предприятие-изготовитель приобретает право собственности и контроля над дистрибьюторами.
- интеграция назад (в направлении, обратном движению товара). Дистрибьюторы получают контроль над поставщиками продукции.

«Продвижение» вперед – позитивная кооперация с розничной торговой сетью, но не контроль над ней.

При принятии решения о выборе маркетинговых стратегии на торгово-производственной фирме можно использовать ряд методов, которые помогут с помощью диаграмм упорядочить и оценить цели, рассмотреть задачи, которые необходимо решить, и разместить их в порядке выполнения:

- диаграмма «оценка целей»;
- матрица определения проблемы;
- лист проверки воздействия;
- оценка степени зависимости от покупателей;
- оценка степени зависимости от поставщиков;
- анализ поля сил и др.

Определение соответствующих целей для организации является ключом к разработке успешной стратегии. Для их описания используется аббревиатура SMART из первых букв английских слов: Specific – конкретны, Measurable – измеримыми, Achievable – достижимыми, Relevant – соотнесены с возможностями, Timed – ограничены по времени. Все цели должны быть разумными и казаться реальными тем, кто, как предполагается, будет работать для их достижения.

Метод «Анализ поля сил» отражает идею существования в организации сил, действующих «за» и «против» изменения. Данный метод поможет определить силы, которые содействуют проведению изменения, нужного для достижения поставленных целей, или мешают этому. Необходимо попытаться определить все силы, поддерживающие или поощряющие изменение, и оценить их относительную величину.

Силы (или активы), работающие на изменения, могут включать в себя новые законы; изменения в экономической политике; новые возможности рынка; изменения в ожиданиях потребителей. Они сами по себе являются изменениями, следовательно, предоставляют благоприятные возможности для тех, кто действует в их рамках. Затем необходимо выявить сдерживающие силы - силы, которые сопротивляются изменениям и могут препятствовать продвижению по направлению к целям. Это может быть, к примеру, эгоистический интерес; внутренняя политика на предприятии; недостаток понимания; страх перед технологией; нетерпимость к изменениям.

Одним из методов, к которому прибегают при выборе маркетинговой стратегии является диаграмма «оценка целей». Основные вопросы, на которые должен дать ответы менеджер (руководитель), консалтинговых группы приведены в таблице 1. Диаграмма «оценка целей».

| | | |
|--|--------------|------------------|
| Насколько легко ее достичь? | Очень легко | Очень трудно |
| Насколько она будет популярна среди персонала? | Популярна | Непопулярна |
| Насколько она понравится руководству? | Понравится | Не понравится |
| Каков ее приоритет? | Низкий | Высокий |
| На какую часть потребителей она будет оказывать влияние? | На небольшую | На всех |
| Какой уровень технологии требуется? | Низкий | Высокий |
| Дорого ли будет ее достичь? | Дешево | Дорого |
| Какой уровень сопротивления встретится? | Низкий | Высокий |
| Сколько времени займет ее достижение? | Мало времени | Много |
| Какой уровень кооперации требуется для ее достижения? | Локальный | Всей организации |
| Как тесно она связана с планами? | Очень тесно | Не связана |

ми вашего отдела?

Как тесно она связана с Вашими основными обязанностями?

Очень тесно

Не тесно

Диаграмма «оценка целей»

Необходимо ясно представлять, как сформулировать цели для создания моста между настоящей и будущей реальностями. Цели являются способом перехода к лучшей ситуации, а стратегии это основные направления движения. Один из методов определения проблемы – матрица определения проблемы. Матрица определения проблемы на примере малого предприятия, приведена в таблице 1.

Таблица 1. Матрица определения проблемы

| Простое определение проблемы и требований | Текущая ситуация | Желаемая ситуация | Возможности, предоставляемые достижением цели |
|--|--|--|---|
| Численное выражение проблемы и требований | Плохой настрой служащих Необходимость почувствовать себя нужным | Деловой настрой служащих Большая эффективность | Лучшее качество работы Большая эффективность Лучшее обслуживание потребителей |
| Кто, где, когда, сколько времени? -детали проблемы и требований | Персонал имеет дело с жалобами потребителей, но не имеет возможности что-либо улучшить | Персонал, работающий с жалобами потребителей, должен решать требуемые проблемы | Потенциальные преимущества Удовлетворение запросов потребителей Удовлетворение персонала Вероятные затраты времени |
| Стоимость проблемы и требований | Недостаточное количество и качество данных по проблемам и нет персональной ответственности | Анализ ситуации, оформление обращений с жалобами и их удовлетворение | 3 месяца на выявление основных проблем и 6 месяцев на реорганизацию и оценку изменений |
| | Уменьшение продаж Снижение имиджа Снижение делового настроения | Увеличение продаж Улучшение имиджа | Оценка выгод Снижение расходов Большой объем продаж |

Другой метод – лист проверки воздействия. Эта форма проверки включает в себя анализ запланированных шагов и возможных неприятностей, которых можно ожидать на каждом этапе. Это форма «запланированного предвидения», показывающая, как запланированные проблемы могли бы быть решены. Существует ряд очевидных выгод от прогнозируемых сбоев. Такой метод обеспечивает очень подробный контроль за развитием плана и набор практически готовых решений проблем, которые могут возникнуть. Матрица определения проблемы приведена в таблице 1.

Таким образом, функционирование торгово-производственных фирм выдвигает на первый план решение ряда проблем, связанных с выбором той или иной стратегии, формирования конкурентных преимуществ, выживания в сложной социально-экономической обстановке. Решению данных задач будет способствовать практическое использование теоретических разработок о стратегическом управлении и методических подходов к стратегическому планированию на предприятии при переходе к рыночной экономике.

Использованная литература

1. Абдулжанов А.Г., Баширов И.Х. Маркетинг. Исследования. Организация. Внедрение. - Донецк: КАССИОПИЯ, 1998-316с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - И.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208
3. Анклис М., Белл Дж. Практический маркетинг: книга 4. Общение с Вашими потребителями. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1995.
4. Бланк И.А. Торговый менеджмент. - К: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997.-408 с.
5. Болт Г. Дж. (Практическое руководство по управлению сбытом): Пер. С англ. / Научн. Ред. И авт. Предисл. Ф. А. Крутиков. - М.: Экономика, 1991.-271с.
6. Бушуев С.Д. «Управление проектами реструктуризации и развития предприятий». Программа подготовки Украинских проектных менеджеров. Украинская Ассоциация управления проектами. 1999 г.
7. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 1995.
8. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В. Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993.
9. Гладина Е. А., Медведев М. И., Муртазалиев М. М. Альбом наглядных пособий по маркетингу: Учеб. Пособие-М: 1993.-150с.
10. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постиков А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ» ,1996.
11. Иванец В. М. «Маркетинговая стратегия предприятий АПК». Крымский гос. Аграрный университет. - Симферополь: «Таврия», 1997-348 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1993.
13. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. 9-е международное издание. Санкт-Петербург: Питер, 1999 г.
14. Ковалев А.И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ. - М.: 111 с.
15. Крымский проект. - Симферополь: «ТИКСИ К», 1997.-52 с.
16. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. - СПб.: Наука,1996.-589с.
17. Маркетинг/ Под ред. Проф. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС,1998.-320с.
18. Моррис Р. Маркетинг: ситуация и примеры: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.-192с.
19. Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: реферат-дайджест. М.:1996.
20. Фатхутдинов Р. А «Стратегический менеджмент»: Учебное пособие. - М.: ЗАО «Бизнес школа» Интел - Синтез», 1997.-304с.

