

Тема 3. Управление стратегическим маркетингом

1. Основные компоненты и этапы стратегического управления

5 основных компонентов стратегического управления образующих цепь перспективно-целевых решений:

1. Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2. Сфера бизнеса – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т. д.

3. Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4. Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5. Программы и планы – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки операционных планов и программ.

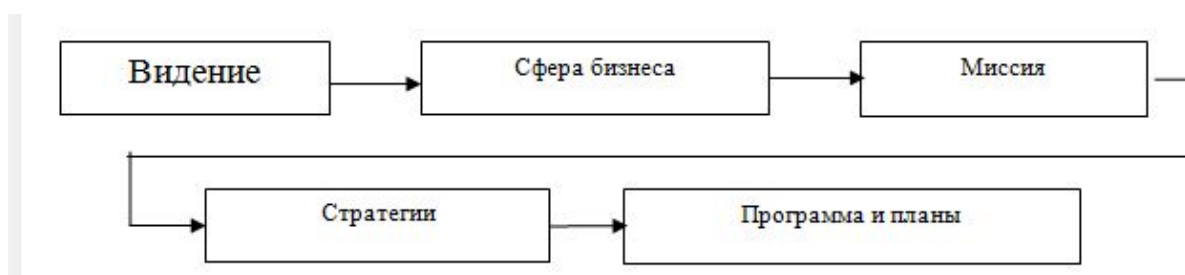


Рисунок 1. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

Этапы стратегического управления:

1. Формирование стратегического видения и миссии.

2. Постановка целей.

3. Оценка и анализ внешней среды.
4. Управленческое исследование сильных и слабых сторон.
5. Анализ стратегических альтернатив.
6. Выбор стратегии.
7. Реализация стратегий.
8. Контроль и оценка и стратегий.

Миссия

Первый шаг в стратегическом маркетинге заключается в том, чтобы сформулировать причину существования предприятия и то, как он может принести пользу целевым потребителям в долгосрочной перспективе. В частности, это заявление миссии предназначено для прогнозирования будущего и описания текущей роли продукта, услуги или опыта организации. Например, миссия авиакомпании может заключаться в обеспечении постоянных инноваций в глобальных перевозках. Больница могла бы заявить миссию, чтобы возглавить работу по улучшению общественного здравоохранения и образования.

Цели

Постановка маркетинговых целей. Это четкие, измеримые цели, которые дают лицам, принимающим решения, основу для принятия решений и оценки прогресса. Цели обычно выражаются в терминах одной или нескольких количественных целей, таких как доход, прибыль, продажи или доля на рынке. Важно отметить, что каждая задача должна быть достижима в течение определенного периода времени. Например, стремление к пятипроцентному увеличению прибыли может быть реалистичным в течение года, но, вероятно, не в течение одного квартала.

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

1. Формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
2. Определение долгосрочных целей;
3. Определение среднесрочных целей.

Анализ ситуации

На этапе стратегического анализа руководство отслеживает наиболее важные для компании факторы, называемые стратегическими факторами. Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ, ситуационный анализ).

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на две компоненты: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия).

Этот этап в стратегическом маркетинговом процессе помогает менеджерам понять те ресурсы, на которых они могут основываться, и проблемы, с которыми они сталкиваются. Сильные и слабые стороны являются внутренними факторами под контролем фирмы. Например, хорошее изображение в модной прессе было бы ключевой силой для производителя платья, в то время как плохие отношения с розничными торговцами одеждой были бы слабым местом. Возможности и угрозы возникают из-за внешней среды, такой как сильная экономика или новый налог на заработную плату.

Стратегия и оценка

Следующий этап стратегического менеджмента – формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Разработка стратегии. Это включает в себя выбор целевого рынка, определенной группы потребителей, которые с высокой вероятностью могут купить продукт фирмы. Планировщики также должны выбирать тактику внедрения, в частности, эффективные способы использования инструментов маркетингового микширования продукта, продвижения, цены.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического маркетинга перемещается на процесс ее реализации. Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Стратегия маркетинга воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

1. Цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии.

2. Руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

3. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии маркетинга может быть итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия может меняться, поэтому необходим мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов. Таким образом, этапы разработки маркетинговой стратегии: исследование состояния рынка, оценка текущего состояния, анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании, постановка целей маркетинговой стратегии, сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей), анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии, разработка позиционирования, предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.



Рисунок 2. Пример модели процесса стратегического управления

2. Сущность и последовательность осуществления стратегического маркетингового планирования

Планирование – это функция стратегического менеджмента.

Функция планирования отвечает на три основных вопроса:

Где мы находимся в настоящее время?

Куда мы хотим двигаться?

Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования руководство должно установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое

направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей.

Зачастую управление стратегическим маркетингом сводится к стратегическому маркетинговому планированию. Результатом СМП является стратегический план маркетинга (СПМ).

В рамках стратегического планирования маркетинга необходимо решить четыре задачи:

1. Распределение ресурсов на разработку и реализацию маркетинговых мероприятий;
2. Адаптация к воздействию внешней среды;
3. Внутренняя координация и создание стратегической организационной культуры.

Стратегический план носит долгосрочный характер и разрабатывается на несколько лет. Данный план содержит в себе:

Маркетинговые долгосрочные цели организации;

Стратегии маркетинга;

Развитие хозяйственного портфеля организации.

Главное предназначение плана стратегического маркетинга – четко показать стратегический выбор предприятия для обеспечения долгосрочного развития.

План маркетинга составляется: для помощи в определении конкурентного преимущества; создания благоприятных отличий компании от ее конкурента; обеспечения эффективных взаимосвязей с клиентами; получения ресурсов и поддержки высшего руководства; информирования сотрудников функциональных подразделений о приоритетных направлениях развития; увеличения адаптации к требованиям среды; пересмотра и оптимизации бизнес-портфеля; определения целей и стратегий.

Разделы плана маркетинга. План выпуска товаров должен включать следующие разделы: текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, задачи и проблемы, стратегия маркетинга.

В начале плана должна даваться краткая сводка основных целей, показателей и рекомендаций.

Текущая маркетинговая ситуация. В первом основном разделе плана дается характеристика целевого рынка, положения фирмы на этом рынке, оцениваются величина рынка, его основных сегментов, нужды клиентов, делается обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения.

Опасности и возможности. Этот раздел дает взгляд на перспективу и представление об опасностях и возможностях, которые могут возникнуть перед товаром. Опасность – это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий может привести к подрыву живучести товара или к его гибели. Маркетинговая возможность – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. Необходимо оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности и их последствия для фирмы.

Задачи и проблемы. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которых фирма стремится достичь в период действия плана.

Например, предприниматель стремится добиться 15%-й доли рынка. Предположим, что нынешняя доля рынка – всего 10%. Возникает ключевая проблема, которую следует рассмотреть: каким образом можно увеличить долю рынка?

Стратегия маркетинга. Это рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она должна точно указать:

1. Сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия (это должны быть сегменты, которые она может обслужить лучше всего);

2. Комплекс маркетинга (необходимо изложить конкретные стратегии для товаров, организации продаж на местах, рекламы, стимулирования сбыта, цен и распределения товаров);

3. Уровень затрат на маркетинг (нужно точно указать размеры бюджета, необходимого для реализации стратегии маркетинга).

Программа действий. Это планы мероприятий, которые должны дать ответы на вопросы:

1. Что будет сделано?
2. Когда?
3. Кем?
4. Сколько это будет стоить?

Например, для стимулирования сбыта необходимо разработать план мероприятий по стимулированию с перечислением льготных предложений и сроков их действия, участия в специализированных выставках, организации новых экспозиций в местах продаж.

Бюджеты. Это прогнозы, планы прибылей и убытков. В графе «Доходы» дается прогноз количества реализуемых товарных единиц и их средней цены. В графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Разность между доходами и расходами дает сумму ожидаемой прибыли. Утвержденный бюджет служит основой для снабжения, выполнения графиков производства, найма рабочей силы и проведения маркетинговых мероприятий.

Порядок контроля. Обычно цели и ассигнования расписывают по месяцам и кварталам. Это означает, что высшее руководство фирмы может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять производства, не сумевшие добиться установленных показателей. Наиболее важные показатели могут контролироваться ежедневно.

Процесс стратегического маркетингового планирования (стратегическое и операционное маркетинговое планирование)

Процесс стратегического маркетингового планирования:

- разработка миссии и целей предприятия или бизнес-подразделения;
- определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей;
- разработка конкурентных стратегий для целевых рынков;
- формирование целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам;
- разработка стратегий сегментации;
- подготовка концепций позиционирования по целевым рынкам;
- подготовка стратегических решений по элементам комплекса маркетинга;
- прогнозная оценка результатов.

Оперативное маркетинговое планирование:

- постановка тактических маркетинговых целей;
- планирование детальных маркетинговых мероприятий по целевым сегментам на текущий год;
- разработка бюджета маркетинговых мероприятий;
- реализация запланированных мероприятий;
- контроль достигнутых результатов.

Технология SMART (СМАРТ) – современный подход к постановке работающих целей, позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.

Specific: Конкретный. Цель должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель помогут ответы на следующие вопросы: какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему? Кто

вовлечен в выполнение цели? Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели? Всегда действует правило: одна цель – один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable: Измеримый. Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы: когда будет считаться, что цель достигнута? Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута? Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: Достижимый. Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой – вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: Значимый. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды – такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Time bound: Ограниченный во времени. Цель должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный

срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Стратегические маркетинговые цели любого бизнеса формируются в строгой последовательности, которая носит название «дерево целей» (или «карта стратегических целей»).

Итогом постановки целей и выбора стратегий должно служить определение целевых рынков, с которыми предприятие будет работать в дальнейшем. В качестве целевых рынков могут выбираться отдельные географические регионы, часто страны, категории стран, либо рынки товаров, товарных категорий, требующие разных подходов по их освоению и удержанию. Для обоснованности выбора целевых рынков и товаров необходимо использовать матричные методы.

Для оценки (тестирования) рынка и позиции предприятия на нем осуществляются конкурентная разведка, маркетинговые исследования, результаты которых можно оформлять в виде SWOT.

Разработка конкурентных стратегий должна происходить с учетом зрелости рынка, так как каждая стадия жизненного цикла рынка характеризуется особым состоянием экономической и конкурентной среды. Выбор той или иной конкурентной стратегии требует адаптации маркетинговых стратегий, усиления или снижения значимости сегментации рынка и позиционирования предприятия на различных сегментах.

При необходимости разбиения рынка на сегменты (перехода на целевой маркетинг) важно знать различные методы сегментации, выделить его наиболее важные переменные, с помощью которых предприятие сможет увидеть наиболее привлекательные сегменты.

Тщательное изучение выделенных сегментов приводит к разработке подходящей идеи представления товара на них, называемой концепцией позиционирования. Концепция позиционирования предопределяет

стратегические решения по элементам комплекса маркетинга, с помощью которых она будет доноситься до потенциальных потребителей.

Завершающим этапом стратегического маркетингового планирования является оценка возможных рисков, прогнозирование результатов, обоснование правильности предпринятых шагов. Товаропроизводители, работающие на быстро изменяющихся рынках, могут также включать в стратегический маркетинговый план запасной план действий.

Оперативный план маркетинговых мероприятий предназначен для подготовки более конкретных, мелких шагов для реализации стратегического маркетингового плана. Он включает определение спектра маркетинговых мероприятий по работе с каждым ключевым сегментом рынка в течение ближайшего периода, содержит календарный график и схему распределения бюджета между различными мероприятиями с учетом их важности.