

9.12. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ И ЕГО РОЛЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Шеремет Д.А., консультант аудиторской фирмы ООО «Универс-консалтинг»

В статье основное внимание уделяется маркетинговому анализу в контексте формирования и учета показателей стратегического развития организации.

Выделено четыре основных проблемно-функциональных блока маркетингового анализа, предоставляющего информацию для формирования маркетинговой стратегии. Это анализ целей фирмы, взаимосвязанных проблем, способов и инструментов их решения, определяющих политику в отношении товара (услуги), цен, коммуникаций, сбыта и продаж. В зарубежной теории и практики для обозначения этой совокупности направлений маркетинговой политике популярна мнемоническая формула «4Р»: «product (товар) – price (цена) – promotion (продвижение) – place (распределение)».

За последнее десятилетие XX века в нашей стране произошли разительные перемены в отношении к маркетингу.

Вслед за изменениями в экономике произошло изменение статуса маркетинга в образовании и науке. С 1995 г. действует и в 2000 г. обновлен государственный образовательный стандарт по подготовке маркетологов. Маркетинг начинают изучать в школах. Появилась широкая сеть специализированных журналов по маркетингу, среди которых:

- «Маркетинг»;
- «Маркетинг и маркетинговые исследования»;
- «Маркетинг в России и за рубежом»;
- «Практический маркетинг»;
- «Маркетолог» и др.

Действуют такие профессиональные объединения, как Российская ассоциация маркетинга, Гильдия маркетологов. Вопросы, которые часто задаются в быту потребителями, предельно просты и точны.

- Как выбрать лучший товар из двух похожих?
- Какой уровень цен можно считать справедливым?
- Какой рекламе и до какой степени можно доверять?

Огромное количество вопросов возникает также и у руководителей предприятий, например:

- Как оптимизировать ассортимент продукции предприятия?
- В чем специфичен маркетинг конкретных видов продукции?
- Как грамотно вести ценовую конкуренцию?
- Как дать задание на рекламную кампанию?
- Когда и как можно обойтись без услуг посредников, а если они необходимы, то какова справедливая оплата их труда?
- Надо ли создавать службу маркетинга, какие средства необходимо для нее выделить, как контролировать эффективность ее работы и как наладить взаимоотношения со службой сбыта?
- Что может дать интернет-маркетинг?
- Чем маркетинг может помочь в наращивании рыночной стоимости предприятия?

Мэры и губернаторы озабочены другими проблемами:

- Как маркетинг может помочь выиграть предвыборную кампанию?
- Как найти нужную точку опоры и успешно продвинуть на рынок региональный товар?
- Чем стимулировать приток в регион потребных ресурсов инвестиций, как сделать его уважаемым, притягательным?
- Чем и как помочь региональным производителям и потребителям?

Между тем убеждение, что для нашей страны с ее специфической идеологией и укладом маркетинг применим не в целом, а лишь частично, существует и до сих пор.

- Во-первых, маркетинг как философия, стратегия и тактика рыночной деятельности имеет вполне определенные общие принципы, цели и средства их достижения. В этом смысле всякая попытка сконструировать какой-то особый (например, российский) маркетинг означала бы их умертвление, т.е. возврат к идеологизации экономической жизни.
- Во-вторых, в каждой стране, в том числе и в нашей, маркетинг встречается с особыми условиями осуществления, разным уровнем развития рынка, социальными традициями и стереотипами, решает различные задачи, имеет неодинаковый статус и разные возможности. Игнорировать это никак нельзя.
- В-третьих, любая конкретная сфера деятельности задает маркетингу новые грани, новые повороты в рассмотрении, казалось, самых традиционных вопросов и проблем. Правда, до сих пор встречаются попытки рассказать о маркетинге, к примеру, медицинских услуг исключительно на базе традиционных знаний маркетинга материальных товаров. Но ясно, что отношения, складывающиеся между производителем и потребителем гвоздей, – это совсем не то, что отношения между врачом и пациентом. Маркетинг неизбежно несет в себе и реализует особенности конкретных потребностей и удовлетворяющих их товаров, характерные черты взаимодействия участников конкретной сферы экономической жизни.
- В-четвертых, нельзя не учитывать весьма прочные узы, связывающие маркетинг с менеджментом, и, прежде всего, – менеджментом, осуществляемым на различных уровнях управления, от управления малым предприятием до управления страной и межстрановыми социальными образованиями. Так же, как и менеджмент, существует микро-, мезо- и макромаркетинг, и наборы как проблем, так и инструментов каждой из этих разновидностей существенно различаются. Особенно наглядно это заметно на примере маркетинга территорий.

Маркетинг (англ. market – рынок и -ing – окончание, означающее действие) – деятельность, связанная с рынком. Однако суть этого понятия гораздо шире. Выделим главные характеристики маркетинга: маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей путем обмена. Маркетинг рассматривается как деловая активность, посредством которой поток товаров и услуг направляется от производителя к потребителю или пользователю.

Кроме того, маркетинг – это деятельность по обеспечению наличия нужных товаров для нужной аудитории в нужном месте, в нужное время, по подходящей цене, при осуществлении необходимой коммуникации и мер стимулирования.

К основным функциям маркетинга относятся:

- изучение спроса;
 - вопросы ценообразования;
 - реклама;
 - стимулирование сбыта;
 - планирование ассортимента и др.
- Современная концепция маркетинга включает три основных задачи, исследование и разработка которых составляют основу успешной реализации стратегии развития организации:
- ориентация на потребителя (его нужды, запросы, вкусы и т.п.);
 - подход к маркетингу как общеприемлемому делу, успех которого зависит от всех функциональных подразделений и требует их структурной и организационной кооперации;
 - ориентация на прибыль, как конечный результат всей производственной деятельности, определяющей конкретную тактику продаж.

Эффективная маркетинговая политика предприятия невозможна без четкой организации маркетингового анализа. Для отечественной теории и практики маркетинговый анализ является новым явлением. В научной литературе практически отсутствуют публикации в этой области. Важнейшими задачами маркетингового анализа являются обоснование оперативных, тактических и особенно стратегических планов, оценка ожидаемого их выполнения, а также предоставление информации для принятия обоснованных управленческих решений. В нашей статье основное внимание будет уделено маркетинговому анализу в контексте формирования и учета показателей стратегического развития организации.

На наш взгляд, необходимо выделить четыре основных проблемно-функциональных блока маркетингового анализа, предоставляющего информацию для формирования маркетинговой стратегии. Это анализ целей фирмы, взаимосвязанных проблем, способов и инструментов их решения, определяющих политику в отношении товара (услуги), цен, коммуникаций, сбыта и продаж. В зарубежной теории и практики для обозначения этой совокупности направлений маркетинговой политики популярна мнемоническая формула «4P»: «product (товар) – price (цена) – promotion (продвижение) – place (распределение)».

Маркетинговый анализ, ориентированный на стратегию развития организации, имеет ряд особых черт. Это ориентация на долгосрочную перспективу. Это постоянный и систематический анализ потребностей рынка как стержневая функция, выводящая на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих свойствами, отличающимися их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. Поэтому маркетинговый анализ базируется на результатах анализа и прогноза существенных условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон собственной деятельности. Он сохраняет и развивает достигнутые успехи, ищет новые возможности, в том числе прорывного характера, создает и обеспечивает перспективы предприятия.

Для возникновения стратегического маркетинга и, соответственно, анализа необходимо созревание соответствующих условий и предпосылок. К общим условиям в этом отношении относятся:

- общее насыщение и стагнация рынка;
- повышение уровня требований потребителей (вследствие роста доходов и свободы выбора) к качеству товара и его сервису – рост «изоэкономности» спроса;
- значительное улучшение технических и организационных возможностей производства;
- ориентация (в связи с сокращением жизненного цикла товара) на сокращенные сроки амортизации, увеличение серийности и сокращение сроков внедрения товара.

К частным условиям можно отнести следующие:

- нарастающая дифференциация желаний потребителей. Отсюда – резкий рост ассортимента потребительских, а за ним – и инвестиционных товаров;
- переориентировка потребителей на постматериальные ценности;
- возрастание рекламных расходов в связи с активизацией конкурентов;
- краткосрочные и однобокие флуктуации запросов рынка потребительских товаров, создающие угрозу стабильности положения производителей;
- сокращение численности населения (потребителей), осязаемое для производителей;

- возникновение и постоянное существование значительной структурной безработицы, контингента с низким уровнем спроса;
- рост концентрации рыночной власти и монополизации торговли, наносящий ущерб производителю;
- осязаемость международной конкуренции, особенно в связи со снятием таможенных барьеров и открытием новых рынков;
- сокращение базы ресурсов, особенно минеральных и энергетических;
- ухудшение экологической ситуации, рост соответствующих требований к производителям.

Развивая тезис Ж.-Ж. Ламбена¹, можно сказать, что потребности фирм в стратегическом маркетинге и анализе связаны с необходимостью:

- а) базировать свою деятельность на надежно и четко определенных стратегических возможностях;
- б) разрабатывать и реализовывать системы мониторинга среды маркетинга и анализа конкурентоспособности;
- в) повышать способность адаптации к переменам в среде;
- г) регулярно пересматривать и оптимизировать свой бизнес-портфель.

Новые, современные черты стратегического маркетинга:

- глобализм;
- активность;
- инновационность;
- интегрированность;
- предпочтение структурных исследований рынка;
- активное использование связей с общественностью (public relations);
- целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом;
- партнерство всех участников отношений рыночного обмена и некоммерческого распределения общественных благ.

Принцип глобализма возник как реакция на растущую взаимозависимость национальных рынков, усиление однородности потребностей под воздействием успехов технологий коммуникации и транспорта, на развитие международной стандартизации, на тенденции объединения стран, заключение межгосударственных соглашений и развитие международной конкуренции.

Активность современного стратегического маркетинга вызвана к жизни растущим насыщением рынка, увеличением скорости технологического прогресса, последовательным устранением барьеров для международной торговли.

Инновационность маркетинга выражается в постоянном поиске и иницировании перспективных изменений потребностей, в обновлении ассортимента, придании товарам новых черт и достижении новых уровней удовлетворения потребностей, в использовании новых форм коммуникаций (например, через сеть Интернет), новых способов продаж и доставки. Такой поиск поощряется фактом, что все большее количество потребителей в мире исповедуют приоритеты качества товаров и услуг, удобства их приобретения и потребления над ценовыми параметрами.

Интегрированность – новый шаг в развитии стратегического маркетинга. Действия в рамках операционного маркетинга осуществляются в тесной увязке со структурой и направленностью стратегического плана. Товарная политика, ценообразование, продвижение и сбыт осуществляются на основании стратегического выбора товарных рынков, долгосрочного прогноза со-

¹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегия маркетинга. Европейская перспектива. СПб, Наука, 1996.

стояния и динамики спроса и предложения на выбранных целевых рынках. Взаимосвязка стратегического и операционного маркетинга позволяет оптимизировать цели по завоеванию доли рынка и необходимый для их достижения маркетинговый бюджет.

Предпочтение структурных исследований рынка – еще один принцип современного стратегического маркетинга, утверждающий их преимущество над эпизодическими исследованиями, проводящимися для решения отдельных частных проблем.

Активное использование связей с общественностью (public relations), акцент на коммуникационные функции отражает растущую социальную направленность маркетинга, распространение практики его осуществления на некоммерческие, бюджетные сферы деятельности, зависимость результатов маркетинговой работы от отношения к ней со стороны общества и его групп. Важнейшими в этой связи выступают требования социальной этичности, экологичности и вместе с тем эффективной исполненности маркетинга, включая заботу о широком внешнем социально-экономическом эффекте – так называемом экстерналитисе.

Целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества – это квинтэссенция перечисленных черт, особенностей современного стратегического маркетинга как маркетинга отношений. В нем воплощаются философские принципы, определяющие отношение фирмы:

- к себе (мы хотим существовать очень долго);
- к клиентам (стремимся поддерживать обоюдное доверие);
- к своим сотрудникам (диалог по вопросам оптимизации хозяйствования);
- с капиталодателями, заемщиками (например, предоставление надежного процента с капитала, несколько выше банковского);
- с поставщиками, как и с клиентами, обоюдное доверие;
- с конкурентами (варианты: честная конкуренция, согласованность действий, обособленность на внешнем рынке при согласованности на внутреннем и др.);
- отношения с общественностью: спонсирование культурных мероприятий, организация фондов поддержки экологии и пр.;
- с социальной окружающей средой: использование чистых, этических технологий.

Партнерство всех участников рыночного обмена, как и некоммерческого распределения общественных благ, базируется на принципах «открытых систем».

Составной частью маркетингового анализа является **SWOT**-анализ. Английская аббревиатура означает комплекс «сильные стороны – слабости – возможности – угрозы». Основные компоненты такого анализа представлены на рис. 1.

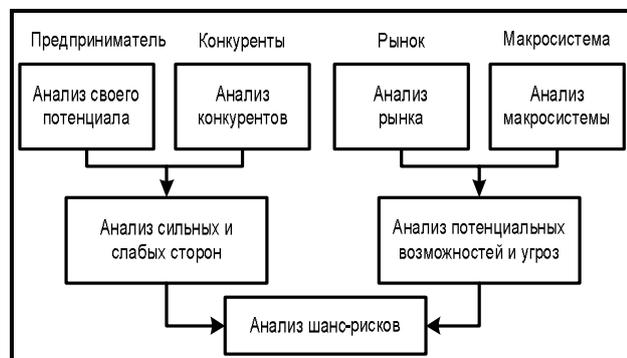


Рис. 1. Основные компоненты SWOT-анализа

Так, анализ сильных и слабых сторон фирмы, ее потенциала в сравнении с конкурентами может быть проведен по следующим основным аспектам:

- менеджмент предприятия: культура и философия, цели и стратегии, система мотивации сотрудников;
- маркетинг: фазы жизненного цикла товаров, ценовая политика, коммуникации и сбыт;
- научные исследования и развитие: интенсивность и результаты, ноу-хау, использование новых информационных технологий;
- кадры: возрастная структура, уровень образования, квалификация и мотивация менеджмента;
- производство: оборудование, гибкость, качество производственного планирования и управления;
- финансы: доля собственного капитала, финансовый баланс, возможности получения кредитов.

Анализ потенциальных возможностей и угроз проводится чаще всего как сопоставительный анализ определенных целевых рынков по следующим аспектам:

- a) количественные данные:
 - потенциал рынка;
 - реальный объем рынка;
 - уровень насыщения рынка;
 - темпы роста рынка;
 - распределение рынка между производителями (конкурентами);
 - стабильность потребности;
 - динамика цен;
 - развитие коммуникаций и сбыта;
- b) качественные данные:
 - структура потребностей клиентов;
 - мотивы покупок;
 - особенности предпочитаемых форм процесса приобретения;
 - способы получения информации потребителями;
 - распределение сил между субъектами рынка разных категорий (производителями, посредниками и потребителями).

В стратегическом маркетинге реализуется последовательное движение вперед от анализа ситуации, через прогнозы ее развития к разработке сценариев. На этой основе фирма приходит к новому видению будущего мира, формируя стратегические цели и саму стратегию.

Видение перспективной картины рынка дает ответы на вопросы:

- где мы находимся?
- куда идет рынок?
- чем мы отличаемся от конкурентов?
- какую пользу и кому мы даем и собираемся давать?
- где бы мы хотели оказаться?

Видение будущей картины окружающего рыночного мира с собственным участием фирмы ориентирует ее стратегическую деятельность на достижение (обретение) новой позиции в координатах привлекательности сегментов рынка и позитивных сдвигов по отношению к конкурентам (рис. 2). При этом наиболее действенными стратегическими преимуществами являются:

- особые свойства продукции, за которые покупатели готовы платить;
- более низкие издержки, позволяющие снизить цену.

Индикаторами привлекательности сегментов рынка, как правило, выступают: доступность и платежеспособность рынка, темп его роста, острота конкуренции, возможности неценовой конкуренции, концентрация клиентов, потенциал валовой прибыли.

Индикаторами преимуществ положения товара фирмы среди конкурентов являются: относительная доля рынка (относительно ведущего конкурента), издержки,

отличительные свойства, степень освоенности технологии изготовления, метод продажи, известность (имидж).

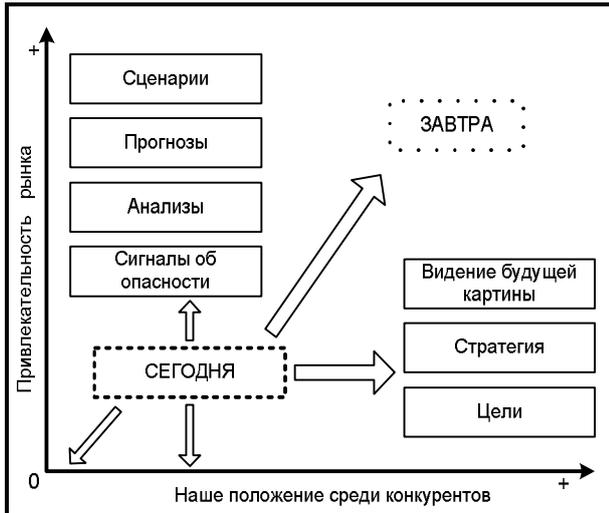


Рис. 2. Компоненты и факторы стратегического маркетинга

В маркетинге принято рассматривать те или иные стратегии прежде всего в координатах «продукт – рынок» с вариациями от старого до нового продукта и рынка (табл. 1).

Таблица 1

ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ «ПРОДУКТ-РЫНОК» И УСРЕДНЕННАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА (P)

Рынок	Продукт	
	давно выпускаемый, «старый»	новый
Освоенный, «старый»	Более глубокое проникновение P=50%	Расширение номенклатуры P=25-30%
Новый	Расширение границ рынка P=20%	Диверсификация P=0-5%

Необходимыми условиями успешного функционирования и развития организации выступают выбранные ими целевые ориентиры.

Правильное целеполагание создает ориентиры, позволяющие успешно избегать соблазнительных, но тупиковых или уводящих назад ответвлений от избранного пути. Разумеется, сюда входят финансовые цели, среди которых: масса чистой прибыли (потребной, в частности, для решения задач научно-технического, производственного и социального развития коллектива), уровень рентабельности, скорость оборота капитала (особенно важная при высоких ставках ссудного процента) или, например, движение наличных денег (при их явном дефиците). Возможны, естественно, и другие цели. Но ведущими в реальной практике рыночной деятельности предприятия являются цели маркетинга: только через их достижение можно прийти к заветным финансовым целям.

Определению целей предшествуют выбор миссии и формулировка принципов деятельности фирмы. Именно в это время определяются акценты в отношении функций фирмы и закладывается база взаимоотношений с партнерами, включая конкурентов.

Особого внимания заслуживает анализ декларируемых фирмой принципов работы, в которых коммерче-

ская нацеленность вполне сочетается с предпочтением партнерства:

- ориентироваться на удовлетворение реальных потребностей массового пользователя;
- работать рентабельно;
- быть надежным и выгодным партнером, честно относиться к партнерам, конечным пользователям, сотрудникам;
- работать хорошо, делать и продавать продукцию лучше конкурентов;
- опираться на собственные силы;
- изучать чужой опыт, подумать своей головой.

К финансовым целям фирмы обычно относятся значения, характеризующие объем продаж, скорость оборота капитала, величины процента прибыли с оборота и с вложенного капитала, массу чистой прибыли, параметры движения наличных денег и др. Выбор приоритетов при этом во многом определяется окружающей экономической маркетинговой средой. Отдельно остановимся на рыночных, маркетинговых целях. Важнейшая рыночная цель, тесно связанная с финансовыми целями, – это выполнение плана-задания по объему продаж. Одновременно это и самая общая цель, так как она задает лишь суммарный уровень оборота. В дальнейшем она расчленяется на отдельные частные цели по типам товаров, категориям потребителей, каналам получения заказов, местам и времени (срокам) реализации продукции. Эти цели имеют абсолютные количественные характеристики (уровни).

Другая, тоже интегральная рыночная цель, но уже сравнительного, а не абсолютного характера – повышение (удержание) рыночной доли, удельного веса фирмы в общем объеме продаж на рынке. Цели такого рода также определяются как в отношении отдельных групп или категорий товаров, так и по всей выпускаемой продукции в целом. В отличие от целей оборота, определяемых в денежном выражении, цели в отношении рыночных долей определяются в процентах.

Например, можно было бы так сформулировать маркетинговую цель некоей фирмы: «Мы хотим к 2007 г. завоевать 40% рынка Тульской области по модельной обуви». В этой формулировке стратегической цели четко охарактеризованы выбор фирмой конкретной потребности и конкретного рынка, ее претензии относительно собственной доли на нем, обозначены сроки достижения поставленного рубежа.

Фактически в стратегической цели уже определены основные ориентиры товарной политики. Вместе с тем возможно и желательно сформулировать и другие ее цели: по уровням качества, по широте, глубине и обновлению ассортимента, по сервису.

Цели сбыта (получения заказов) также фактически являются составными частями целей объема продаж. Среди целей сбыта выделяют цели количественного (абсолютного) и весового (относительного) распределения товаров по отдельным сегментам рынка, каналам сбыта и т.д. Важным ориентиром эффективности используемых каналов сбыта являются цели достижения определенных величин скорости прохождения товаров через канал сбыта (объем продаж, предусмотренный для данного звена сбытовой цепочки в единицу времени, оговоренный период).

К числу принципиальных рыночных целей относятся желаемые уровни цен, как в абсолютном выражении, так и в соотношении с ценами на продукцию конкурентов. При этом в маркетинге речь идет не только о сопоставлении цен продажи, но и о тех дополнительных

затратах, которые должен понести конечный покупатель для нормальной эксплуатации, потребления приобретенной продукции. Все это вместе с продажной ценой называется в маркетинге ценой потребления.

Пример анализа иерархии комплекса целей в стратегическом маркетинге (цель – миссия фирмы, цели подразделений и далее по группам продуктов, функциям и инструментам маркетинга) приведен ниже (см. рис. 3). Начиная с пятого уровня (инструментальные цели), в связи с ограничениями пространства схемы, в ней дифференцированы только коммуникационные цели, а на шестом уровне, в частности, показаны цели одной из разновидностей маркетинговых коммуникаций – связей с общественностью.

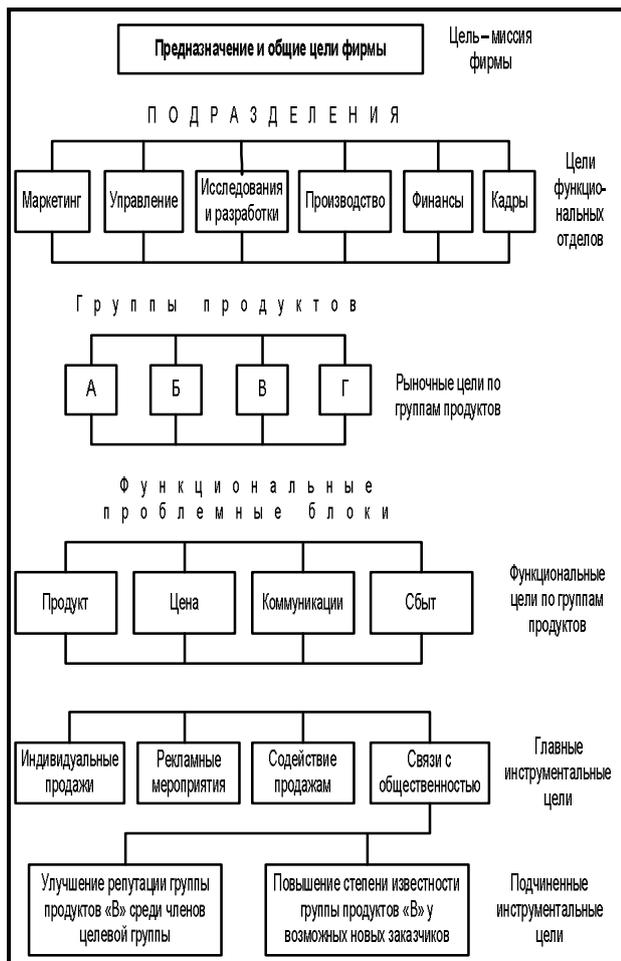


Рис. 3. Комплекс маркетинговых целей

Маркетинговый анализ позволяет классифицировать стратегии по ряду критериев. Среди них выделим следующие критерии:

- происхождение и логика развития фирмы, традиции управления;
- сложившиеся и потенциальные особенности спроса, рыночной конъюнктуры;
- характеристики фирмы: ее размеры, абсолютная и относительная доля на рынке, связанные с ними претензии на прибыль или объемы финансирования, а также степень рыночной активности;
- традиционные для фирмы приоритеты в отношении основных функций маркетинга.

По критерию происхождения и логики развития фирмы и ее традиций управления выделяют следующие

модели стратегий: плановую, предпринимательскую и основанную на опыте.

Плановая модель соответствует стратегиям, которые формируются в результате обдуманного, полностью осознанного и контролируемого мыслительного процесса. В этом случае стратегия выступает результатом планирования, причем результатом, стандартизированным по своим характеристикам и предполагающим централизованный штат ее исполнителей. Безусловно, что в коллективах с высоким интеллектуальным потенциалом кадров такая модель наиболее естественна и предпочтительна.

Модель предпринимательского типа определяет стратегию, которая формируется в уме лидера-предпринимателя чаще всего интуитивно, на базе его персонального видения ситуации, тенденций ее развития и т.п. Такая стратегия часто возникает полусознанно, но это не мешает ей выступать в роли своеобразного «зонтика», под которым принимают конкретные решения, разрабатывают детальные планы, совершают весьма четкие действия. Вместе с тем недостаточная осознанность возникновения и формирования стратегии часто провоцирует ее недопонимание, обстановку недоверия, нервозности в коллективе.

Модель обучения на опыте характеризует адаптивные (реактивные) стратегии. Подобные стратегии формируются поэтапно, циклически, при доминирующем воздействии импульсов извне, со стороны окружающей маркетинговой среды, получаемых непосредственно в ходе рыночной активности. Стратегия как бы вылепливается стратегом, который должен быть достаточно чуток к сигналам среды и гибко менять выбранную линию поведения. В таком случае стратегия может формироваться как спонтанно, так и управляемо, однако при этом уровень контроля сравнительно невысок, вмешательство осуществляется лишь под воздействием необходимости, а прогнозы рыночной конъюнктуры не разрабатываются. В современной отечественной ситуации, где правила игры на формирующемся рынке и его характерные черты изменяются как в калейдоскопе, трудно предсказуемы и противоречивы, по такой модели стратегии вынуждено работать огромное большинство фирм.

В нашей стране и, прежде всего, в малом и даже среднем бизнесе пока доминируют стратегии второго и третьего типов, т.е. либо базирующиеся на персональных возможностях и талантах лидера фирмы, либо формируемые преимущественно под воздействием быстро меняющейся ситуации. В обоих вариантах планомерная разработка и реализация стратегии или отсутствует, или слаба, непрофессиональна.

Учитывая специфику перехода от государственно-распределительного к свободному рыночному укладу экономики, для нас представляет интерес и другая, частично пересекающаяся с только что приведенной, классификация форм отечественной деловой жизни. Здесь можно рассмотреть такие виды стратегий бизнеса, плавно переходящие в стратегии маркетинга, как «номенклатурный», «дикий» и «честный» бизнес.

Номенклатурный бизнес традиционно является реализацией частных экономических, коммерческих интересов представителей власти. Для номенклатурного бизнеса в нашей стране характерно, что период первоначального накопления и легализации капитала им уже пройден в более благоприятные в политическом и экономическом отношении годы (хотя возникают и но-

вые фирмы такого типа). Наличие большого уставного капитала и хорошее знание коридоров власти позволяет этой форме бизнеса ориентироваться в своих стратегиях не столько на высокую норму прибыли (хотя и такая цель, безусловно, присутствует), сколько на ее массу, реализовывать предпочтение долгосрочных перспективных вложений. Одновременно эта форма оказалась, опять же в силу больших размеров капиталов, в наибольшей степени защищена от инфляции, экономической нестабильности.

В отличие от номенклатурного, дикий бизнес, хотя и тесно переплетается, взаимодействует с первым, однако далеко не столь монолитен и организован. Он стал развиваться у нас в основном различного рода инициативными людьми, включая как деятелей теневой экономики с солидным стажем предпринимательской работы, так и поднаторевших бывших исполнителей чужой (прежде всего номенклатурной) воли. Источниками доходов являются не только высокие цены в условиях дефицита товаров и услуг, но и заниженная себестоимость, базирующаяся на бескомпенсационном, бесплатном (или за символическую плату) использовании основных фондов, капиталов, интеллектуальной собственности и кадров, породивших их (или иначе связанных с ними) государственных структур.

Честный бизнес в условиях далекого от цивилизованности рынка, как правило, не имеет больших денег и возможностей. Под этим термином, используемым достаточно условно, имеется в виду особая категория рыночной деятельности, осуществляемой теми предпринимателями, для которых главное – не коммерческий интерес, а самовыражение в профессии, свобода от диктата вышестоящих непрофессионалов, удовлетворение от пользы, которую избранная деятельность приносит определенным общественным группам, конкретным людям. У нас, как, впрочем, и во многих других странах, он еще весьма слаб, немасштабен, но именно он в наибольшей степени использует принципы маркетинга, так как ориентирован на творческий поиск в обновлении ассортимента и качества товаров и услуг, способов их производства (оказания), а в конечном счете – на запросы целевых групп потребителей.

Может возникнуть вопрос: каким образом следует относить стратегию конкретной фирмы к той или иной группе? Ведь часто в живой стратегии воплощены черты стратегий различных групп. Возьмем некое крупное российское предприятие, и мы обнаружим в его поведении и факт неуплаты налогов (а это не что иное, как использование государственных средств в коммерческих целях), и влияние криминальных структур (а это дикий бизнес). Но и многие элементы честного бизнеса тоже будут присутствовать в стратегии. Так что дело не в том, на какую классификационную «полочку» можно «положить» ту или иную стратегию, а в том, каковы в ней сложились пропорции черт разных групп стратегий.

Весьма протяженный типологический ряд маркетинговых стратегий можно построить на основании других критериев классификации. Один из них – это учет сложившихся и потенциальных особенностей спроса, точнее, рыночной конъюнктуры. В таком случае стратегии различаются в отношении целей преобразования сложившихся характеристик и тенденций спроса или целей их эффективного использования. Они принимаются на различные периоды – длительные или, наоборот, короткие.

Если спрос отсутствует, а потенциальные покупатели безразличны к предлагаемому товару (услуге), то применяется стимулирующий маркетинг. Возможна ситуация, когда спрос существует лишь в потенциале; тогда, чтобы превратить его в реальный, используется развивающий, или креативный, маркетинг. Если сформировался негативный спрос, т.е. налицо ситуация, когда все или большинство потенциальных покупателей в выбранных сегментах рынка отвергают конкретный товар или услугу независимо от их качества, то применяется конверсионный маркетинг. При колебаниях спроса, например, на продукцию сезонного потребления либо подверженную иным циклическим или даже непредсказуемым спадам и всплескам конъюнктуры, популярен синхромаркетинг. На зрелых рынках, где спрос может долгое время быть устойчиво сбалансированным, точно соответствовать возможностям и устремлениям производителей и торговцев товарами, услугами, применяется поддерживающий маркетинг. Если налицо чрезмерный, гипертрофированный спрос, существенно превышающий возможности производителей и торговцев, и возможен покупательский ажиотаж, серьезные фирмы могут сознательно пойти на демаркетинг: значительно повысить цены на свою продукцию, практически прекратить рекламные усилия и т.п. (впрочем, если фирма не может быстро увеличить предложение продукции собственными силами, то наилучшим вариантом поведения фирмы, сохраняющим ее репутацию и влияние на рынке, признается передача права на производство, сбыт интересующего товара или услуги, в том числе в форме продажи лицензий, ноу-хау и т.п., другим фирмам, включая иностранные). В отдельных случаях ряд субъектов рынка бывает заинтересован свести к нулю (или существенно уменьшить) уже сформировавшийся иррациональный (по крайней мере, с позиции этих субъектов) спрос. Обычно это делается органами власти и управления на основе действующего законодательства, по инициативе общественных организаций, объединений потребителей; при этом используются методы противодействующего маркетинга, с дискредитирующей информацией.

Следующий весьма важный критерий, группа оснований для типологии маркетинговых стратегий – характеристики фирмы-производителя (торговца), включая прежде всего ее размеры, абсолютную и относительную доли на рынке, взаимосвязанные с ними претензии на прибыль или объемы финансирования, в том числе в связи с определенной отраслевой ориентацией, а также степень рыночной активности.

Мелкие фирмы, нередко играющие на рынке роль коммутантов (буквально: соединителей), чаще всего заняты в небольших зонах рынка на стыках сегментов, освоенных более крупными фирмами. Это типичные приспособленцы, не разрабатывающие долгосрочных стратегий; доминирующей чертой стратегии мелкой фирмы весьма часто выступает именно изменчивость.

Мелкие фирмы могут активно заниматься генерикой – копированием продуктов ведущих фирм. Стратегия генерики позволяет существенно экономить на издержках, эффективно работать даже при низком ресурсном потенциале.

Еще большее снижение издержек может быть достигнуто малыми фирмами благодаря стратегии симбиоза с более крупными партнерами, кооперированию

с ними. Отличительная черта симбиоза – ориентация на выполнение в основном заказов «старшего брата», при одновременном выполнении последним ряда общехозяйственных функций.

По степени диверсификации своей продукции мелкие фирмы могут быть разделены (согласно классификации швейцарского маркетолога Х. Фризвинкеля) на две группы. Те, кто занят производством и сбытом двух-трех «коронных» видов продукции (товаров и услуг высокого уровня соответствия потребностям целевой группы покупателей), исповедуют тем самым стратегию «хитрых лис». Другая категория мелких фирм – так называемые «серые мыши» – немедленно и без колебаний берутся за любые сделки, но не способны по своим ресурсным возможностям обеспечить потребное качество. Осознание краткосрочности своей рыночной жизни вынуждает их ориентироваться в целомом отношении на быстрейшее изъятие прибыли в максимально возможных размерах.

У средних фирм (хотя не только у них) заслуживают особого внимания два типа маркетинговых стратегий: пациентная (стратегия рыночных ниш) и эксплорентная (новаторская, рискованная).

Пациенты («нишевики») вынуждены сознательно идти на самоограничение в претензиях на прибыль (особенно по ее массе), иначе ниша может вызвать нежелательное внимание со стороны более сильных конкурентов. «Нишевик» должен особенно тщательно изучать свой сегмент рынка и хоть одной чертой своего рыночного поведения отличаться от всех других фирм, причем чертой, значимой именно для данного сегмента.

Стратегия новаторов отличается прежде всего тем, что реализуется на новых технических, технологических, научных направлениях, где цели масштабны, а пути к их достижению крайне трудны и рискованны, где возможен нулевой практический результат, влекущий негативные финансовые последствия. Большая степень риска обуславливает короткие сроки существования значительной части фирм-новаторов. Талант и фанатичная преданность идеям, которые более солидные фирмы могут легко посчитать бредовыми, – вот критерии, по которым подбирается персонал в эти фирмы. Работая с небольшими сегментами рынка, средние и мелкие фирмы не могут не дорожить каждым сегментом, поскольку им не по силам значительные рекламные и сбытовые усилия, необходимые для перехода на любой новый сегмент. Для таких фирм, исповедующих сегментационную стратегию, главное – исключительно хорошее знание своего потребителя, тесная связь с ним, безусловное взаимоуважение. При этом отсутствуют цели максимизации сбыта и дохода.

Небольшие фирмы, а равно и более крупные, но не претендующие на роль лидера, могут также придерживаться стратегии «откушенного яблока». Выбравшая ее фирма следует за рыночным лидером по всем основным параметрам товара и направлениям маркетинга, находясь на почтительном расстоянии от лидера и не вступая с ним в конфликты. Это дает экономию сил, но не позволяет выдвинуться в лидеры.

Если та или иная фирма всерьез претендует на существенное повышение своей рыночной доли вплоть до завоевания лидерства, оно может применить стратегию интенсивного маркетинга. Это стратегия высоких цен и значительных затрат на формирование спроса и стимулирование сбыта с целью создания

предпочтительного отношения потенциальных клиентов к товару данной фирмы в условиях, когда на рынке идет острая конкурентная борьба.

Особый класс стратегий характерен для наиболее крупных фирм. Используя огромные ресурсы, они часто выполняют функции своеобразного прессы, вытесняя из своей области неговорчивых конкурентов, и подчиняют себе тех, кто смирился с ролью «следующего на почтительном расстоянии» или согласился на условия симбиоза. Такие крупные фирмы называются виолентами. Они нацелены на массовый (глобальный) сбыт и соответственно на значительную массу прибыли, обеспечивают стандартное качество товаров (услуг), относительно низкие и постоянные цены. Чаще всего крупные фирмы применяют стратегию массового маркетинга, ориентированную на широкий (вплоть до глобального) потребительский рынок с использованием единого для всех групп потребителей базового плана маркетинга. Главная цель такой стратегии – максимизация сбыта и массы прибыли, долгосрочность и устойчивость получения доходов. Это весьма экономичная стратегия, но она практически игнорирует особенности запросов небольших потребительских групп.

Еще одна стратегия гигантов – «широкое проникновение». Она применяется только на рынках большой емкости и при больших собственных ресурсах. Осуществляя «широкое проникновение», компания может значительно снизить цены даже при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта на новых рынках, но с оглядкой на антидемпинговое законодательство.

На практике часто встречается стратегия «снятия сливок» (в том числе в сочетании со «скольжением по сегментам») – установление завышенных цен на товар, возможное в основном на первых стадиях его жизни на рынке, пока он обладает для покупателя повышенной потребительской ценностью и не имеет на рынке своих аналогов.

Еще одна характеристика фирмы, выступающая основанием для классификации стратегий, – мера активности в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке. Этот критерий взаимодействует с критерием размеров фирм, но имеет и свои особенности, свою группу стратегий. Это в основном оборонительные и атакующие (наступательные) стратегии.

Оборонительные стратегии обычно используются стабильно работающими фирмами, чаще всего лидерами. Виды обороны различаются по степени ее интенсивности.

Оборона позиции (или круговая оборона) предполагает активное противодействие возможным атакам по многим рыночным факторам одновременно и требует значительных ресурсов. Фланговая оборона (по отдельным факторам и позициям) значительно экономичнее. Упреждающая оборона основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку невозможной или бессмысленной. Возможно и контрнаступление, когда, выждав некоторое время, фирма обнаруживает самые слабые места у своих конкурентов и затем действует наверняка. Часто бывает целесообразна мобильная оборона, проявляющаяся, например, в переносе внимания с продукции текущего спроса на ее более перспективные виды, соответствующие глубинным потребностям рынка. Наконец, при явной слабости собственной позиции становится це-

Таблица 2

**ПРИОРИТЕТЫ ПРОБЛЕМ МАРКЕТИНГА
РАЗЛИЧНЫХ ПРОДУКТОВ²**

Товары, услуги	Зубная паста	Булочка	Телевизор	Костюм	Кредиты и ссуды на жилье
Товарная политика	4	4	5	5	3
Ценообразование	3	4	3	3	7
Реклама	5	1	4	2	4
Политика сбыта	4	5	2	2	3
Личные контакты	1	2	3	4	5
Сервис клиентов	-	-	4	2	3

Так, для зубной пасты на первом месте по значимости (балл равен пяти) находится реклама: именно она является определяющим компонентом успеха, а такие приоритеты маркетинга, как акцент на личных контактах и сервисе клиентов, абсолютно несущественны. Эффект стратегии маркетинга булочек в основном определяется политикой сбыта: главное, чтобы булочка могла быть найдена клиентом в нужное время и в нужном месте. Наоборот, то или иное место и способ продажи телевизоров не являются значимыми для клиентов, но этот технически сложный товар, помимо собственно качественных характеристик, требует определенной сервисной политики и рекламы. При покупке костюма наряду с его качеством (главное, чтобы костюмчик «сидел!») важны личные контакты покупателя с продавцом, возможность посоветоваться, «подобрать» наилучший вариант. В сфере оказания кредитных услуг личные контакты выходят на первое место: банку важно персональное знание клиента, обоим – взаимное доверие. И все эти различия существуют, притом что собственно качество товара практически всегда является одним из важнейших стратегических приоритетов.

В любом случае, для любой фирмы и на любом рынке выбор стратегий достаточно велик. От того, какой качественный эскиз стратегии мы выберем, зависит ее дальнейшая детальная «прорисовка».

Первым делом необходимо определиться со стратегической целью.

Последовательность действий по формированию стратегической цели представлена на рис. 4.

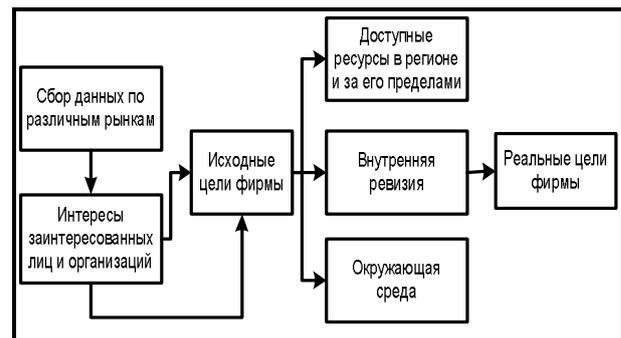


Рис. 4. Выработка стратегических целей

Осознанный выбор стратегии необходим любому участнику рыночных отношений не только при планировании дел на перспективу, но и в выборе решений по конкретным, казалось бы, частным вопросам.

² Примечание: 5 – наивысший балл оценки значимости данного компонента стратегии для данного товара; 1 – низший балл оценки значимости.

лесообразной сжимающаяся оборона – уступка части рыночной территории при одновременном усилении (за счет освободившихся ресурсов) других позиций, более значительных и важных для фирмы.

Многие фирмы (особенно молодые), если они накопили достаточно сил и ресурсов и не удовлетворены своим рыночным положением, применяют атакующие стратегии.

Наибольших ресурсов требует фронтальная атака – активные действия по целому спектру маркетинговых направлений (обновлению ассортимента, ценам, рекламе и др.). Фланговая атака (по одному – двум важнейшим для победы направлениям) обходится учреждению дешевле, ее легче замаскировать, можно быстрее накопить необходимые ресурсы. Обычно долго готовится «окружение» – атака всей рыночной территории конкурента или ее значительной части в надежде быстро сломить его волю к сопротивлению. Один из вариантов этой стратегии – резкое расширение ассортимента и диапазона цен на продукцию. Обход как вид косвенной атаки существует в трех основных видах:

- как переход к производству и продвижению относительно невзаимосвязанных товаров;
- как освоение новых рынков для традиционных товаров;
- как осуществление резкого скачка в технологии производства продукции.

Практика подсказывает, что на несформированном рынке распространенным вариантом атаки может стать «атака гориллы» – небольшие по силе, порывистые, трудно предсказуемые атаки на различные территории конкурента с целью его деморализации. Обычно такие атаки проводятся мелкими местными фирмами, имеющими достаточное «прикрытие», поддержку в своем регионе действия. Такие действия могут выходить за пределы легальности.

Важный критерий классификации стратегий – приоритеты фирмы в отношении реализации основных функций маркетинга. Одна из популярнейших стратегий крупных фирм – это стратегия фирменного товара. Она предполагает четыре классических условия:

- постоянное качество товара или услуги;
- постоянный уровень цен (разумеется, за вычетом транспортных и других колеблющихся в зависимости от условий продажи расходов, а также с учетом уровня инфляции);
- повсеместная представленность, возможность приобрести данный товар (услугу) даже на весьма значительном удалении от фирмы, ее центров продаж;
- возможность предварительной договоренности на покупку продукции на основе рекламы.

В последнее время компании, использующие стратегию фирменного товара, наряду с сохранением ее традиционных черт и преимуществ (прежде всего, надежности, доступности в деловых контактах), стремятся использовать и такой фактор, как изменчивость товара, вариативность услуг при сохранении их стержневых характеристик.

Не стоит полагать, что выбор стратегии по критерию приоритетов фирмы в отношении реализации основных функций маркетинга – дело чисто субъективного выбора руководства фирмы. Как видно из табл. 2, обобщающей данные экспертных оценок приоритетов отдельных компонентов маркетинговых стратегий, очень многое зависит от типа товара, а точнее, от вида потребности клиентов, которую фирма намерена удовлетворять с помощью своего товара.

Теория и особенно практика маркетинга десятилетиями преодолевала механистический образ мышления. До сих пор выглядит очень соблазнительным использовать здесь «простые» методы управления по принципу «стимул – реакция»:

- если уменьшился оборот – удваивать рекламу;
- если произошло затоваривание на складах – снижать цену, и т.п.

Соблазн «простых» решений – одна из главных опасностей для тех, кто еще только начинает ориентироваться в хитросплетениях маркетинга. Однако одномерные подходы ко все более усложняющимся рыночным процессам способны дать в лучшем случае лишь кратковременное облегчение.

Не исключено, что затоваривание – результат излишней централизации складирования или следствие нерасторпности рекламы. А может быть, изменение спроса порождено возросшим экологическим сознанием и надо либо менять технологию изготовления, либо качественно совершенствовать сам продукт. Вариантов много, и все они комбинируются. Если выделить хотя бы 12 компонентов стратегии маркетинга и представить каждый из них всего лишь в 4 вариантах, то количество теоретически возможных комбинаций составит $4^{12} = 16,7$ млн. вариантов! Чтобы приблизиться к оптимальной стратегии, требуется пошаговое движение вперед. Именно такой подход к формированию маркетинговой стратегии предложил немецкий маркетинголог Х.Г. Леттал. Вот краткое содержание этого подхода.

1-й шаг. Составляется перечень тех элементов стратегии, которые применяет (или собирается применить) фирма. Например: качество товара, широта и глубина ассортимента, скидки с цены и др. Понятно, что для каждого товара или услуги при разных рыночных условиях может существовать свой набор целесообразных элементов стратегии. Так, для изготовителей простейших металлических изделий (метизов) нет проблем сервиса своего товара; оказание консультационных услуг не предполагает вопросов их складирования и т.д. Сформированный перечень составит для нас набор строк в будущей матрице альтернатив (вариантов) стратегии.

2-й шаг. Выявляются возможные вариации решения каждой из проблем, отмеченных в перечне. По существу, тем самым мы получаем столбцы и завершаем формирование матрицы альтернатив как первичного проблемного поля для выработки стратегии³.

3-й шаг. Создаются комбинации вариантов, цепочки решений в рамках сформированной матрицы. Здесь важно сразу найти отправное звено (вот где поможет первичный «эскиз» стратегии), чтобы сразу ограничить общее количество цепочек, подлежащих дальнейшему анализу. Например, в работе с газетной продукцией один из ключевых факторов – оперативность доставки, маркетинг сезонных товаров требует решения проблем складирования, сбыт автомобилей не может расширяться без соответствующей сервисной сети и др.

4-й шаг. Отбрасываются практически не выполнимые варианты. При этом часть сформированных альтернативных цепочек упраздняется без детального анализа. Аргументы – отсутствие сколько-нибудь соответствующих ресурсов, противоречивость отдельных звеньев в отношении друг к другу и др.

5-й шаг. Сопоставляются оставшиеся цепочки с рыночными целями фирмы. Здесь важно определить, насколько удастся приблизиться к достижению намеченных фирмой целей, если реализовать ту или иную стратегию, какие она даст результаты в сопоставлении с нашими потребностями.

6-й шаг. Соотносятся, ранжируются цели фирмы, ради достижения которых создается стратегия. Строится иерархия целей (это можно сделать и в качестве самого первого шага). Им присваиваются коэффициенты значимости (обычно от одного до десяти баллов). Полученная иерархия может совершенно не совпадать с выбором ключевого звена (вспомним 3-й шаг). Действительно, для фирмы, производящей сезонный товар, проблема складирования может быть ключевой, однако как стратегическая цель она явно не котируется (6-й шаг может, кстати говоря, предшествовать 5-му).

7-й шаг. Уточняется прогноз результативности каждой стратегии (итог пятого шага) с учетом значимости каждой цели. Математически оформляется прогноз результативности вариантов стратегии по отдельным целям.

8-й шаг. Находится итоговая (совокупная, суммарная) результативность по каждому из анализируемых вариантов стратегии. Пример итоговой таблицы прогнозной оценки результативности двух альтернатив стратегий приведен в табл. 3. Ясно, что здесь, как и в следующей табл. 4, допустима значительная свобода в формировании перечней основных характеристик и коэффициентов их весомости.

Но результативность – еще не эффективность. Чтобы спрогнозировать последнюю, надо провести аналогичную процедуру ранжирования потребных ресурсов по сложности их использования, по возможной силе противодействия рынка, а затем оценить каждый вариант стратегии в отношении того, сколько и каких ресурсов он потребует, какова должна быть его суммарная ресурсная обеспеченность. Только сопоставив будущий результат каждой стратегии с потребным объемом ресурсов (усилий), можно прийти к интегральной оценке эффективности стратегии.

Таблица 3

ПРОГНОЗНЫЕ ОЦЕНКИ УСИЛИЙ ДВУХ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Цели фирмы	Козф-т весомости цели (К _в)	Альтернатива-1		Альтернатива-2	
		экспертная оценка (О _э)	результат (Р)	экспертная оценка (О _э)	результат (Р)
Сбыт (ед.товара)	8	8	64	5	40
Объем продаж (ден.ед.)	7	8	56	6	42
Рыночная доля (%)	10	8	80	6	60
Распределение по сегментам	10	8	80	6	60
Итого	-	-	280	-	202

Теперь, сравнив итоговые экспертные оценки $K_{ээ}$ эффективности конкретных вариантов стратегии, представляющие собой соотношение экспертных оценок результативности и величины усилий по каждой из стратегий, находим наилучшую стратегию. В нашем примере эти соотношения таковы.

³ Lettal X.G. Grundwaissen Marketing / – Kompactwaissen. Wilhelm Keyne Verlag, Munchen, 1989/

Для первой стратегии $K_{эз} = 280 / 252 = 1,11$. Для второй стратегии $K_{эз} = 202 / 216 = 0,94$. Отсюда следует, что первая стратегия по прогнозам экспертов эффективнее второй.

Таблица 4

ПРОГНОЗНЫЕ ОЦЕНКИ УСИЛИЙ (ТРУДНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ) ДВУХ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Возможности фирмы, условия среды	Козф-т сложности использования ($K_{сл}$)	Альтернатива-1		Альтернатива-2	
		экспертная оценка ($O_{э}$)	усилие ($У$)	экспертная оценка ($O_{э}$)	усилие ($У$)
Финансирование	9	9	81	7	63
Организация	6	6	36	8	48
Длительность осуществления	9	5	45	5	45
Сопровождение рынка	10	9	90	6	60
Итого	-	-	252	-	216

Табличный способ описания сравнительной прогнозной оценки эффективности стратегий может быть заменен формулой:

$$K_{эз} = \frac{P_{ит}}{U_{ит}} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{Вi} O_{эi}}{\sum_{j=1}^n K_{слj} O_{эj}}$$

где $K_{эз}$ – итоговая экспертная оценка эффективности конкретного варианта стратегии;

$P_{ит}$ – суммарная экспертная оценка результативности конкретного варианта стратегии;

$K_{Вi}$ – коэффициент весомости каждой из « m » целей;

$O_{эi}$ – оценка результативности данного варианта по i -й цели;

$U_{ит}$ – суммарная экспертная оценка потребной величины всех усилий, сложности реализации этого варианта;

$K_{слj}$ – коэффициент сложности использования каждого из « n » типов ресурсов;

$O_{эj}$ – оценка потребной величины j -го ресурса для данного варианта стратегии.

Итак, после подсчета и сопоставления величин « K » для всех оставшихся вариантов стратегии выбирается прежде всего вариант, характеризующийся наибольшей величиной. Впрочем, и здесь еще не поздно подумать, прежде чем приступить к двум оставшимся шагам. Выбранная стратегия, являясь базовым выбором, может включать в себя определенные запасные варианты, присутствовавшие в других стратегиях.

9-й шаг. Создается подробное описание, детализация найденной оптимальной стратегии для определенного продукта и (или) рынка. Это уже фирма должна сделать сама, без привлечения посторонних экспертов, так как детальная стратегия – предмет стражайшей коммерческой тайны.

10-й шаг. Выясняется степень гармоничности (противоречивости) найденной стратегии со стратегиями для других товаров и (или) рынков. Не исключено возникновение между ними конкуренции. Тогда необхо-

димо вернуться к ранжированию целей (6-й шаг) или даже к моменту формирования целей фирмы. Возможно, что придется исправлять ошибки в выявлении вариантов решения отдельных проблем (2-й шаг), если конкретные действия с данным товаром создают серьезные помехи в другой части ассортимента, на других рынках.

Подготовленную матрицу вариантов решений основных маркетинговых проблем фирмы хорошо предложить своим потенциальным потребителям для определения наилучших для них вариантов.

Литература

1. Ламбен Ж.-Ж. Стратегия маркетинга. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
2. Lettal X-G. Grundwaissen. Marketing-Kompactwaissen. Wilxelm Xeyne Verlag.: Munchen, 1989.
3. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: ИНФРА-М, 2005.
5. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ. М.:Инфра-М, 2006.

Шеремет Данила Анатольевич

РЕЦЕНЗИЯ

Статья выполнена на актуальную тему и свидетельствует о том, что цель и задачи публикации выполнены.

В работе в достаточной степени обоснованно отражены основные проблемно-функциональные блоки маркетингового анализа в контексте формирования и учета показателей стратегического развития организации.

Раскрыты понятия и принципы глобализма, активности, интегрированности, предпочтения структурных исследований рынка, активного использования связей с общественностью, целевой ориентации маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества и ряда других черт о особенностей современного стратегического маркетинга.

Достоверно представлены основные компоненты **SWOT**-анализа, компоненты и факторы стратегического маркетинга, варианты стратегии «продукт – рынок» и усредненной вероятности успеха, комплекс маркетинговых целей, элементы классификации стратегий, приоритеты проблем маркетинга различных продуктов, выработки стратегических целей и пошагового движения к их достижению.

В то же время на некоторые замечания общего и технического характера обращено внимание автора. В особенности это касается уточнения ссылок по тексту публикации.

Статья отвечает всем требованиям, предъявляемым к работам методологического и методического характера, и ее следует опубликовать в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Чая В.Т., д.э.н., профессор, исполнительный директор Ассоциации бухгалтеров и аудиторов «Содружество»

9.12. MARKETING ANALYSIS AND ITS ROLE IN STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

D.A. Sheremet, the Consultant of OOO «Univers-Audit»

In clause the basic attention is given the marketing analysis in a context of formation and the account of parameters of strategic development of the organization.

It is allocated four basic difficulty-functional blocks of the marketing analysis giving the information for formation of marketing strategy. It is the analysis of the purposes of the firm, the interconnected problems, ways and the tools of their decision defining to the politician concerning the goods (service), the prices, communications, selling and sales. In the foreign theory and experts for a designation of this set of directions of marketing policy the mnemonic formula «4É» is popular: «Product (goods) – Price (price) – Promotion (promotion) – Place (distribution)».