

Современные проблемы развития компаний и специфика маркетинговой деятельности

© 2010 А.Ю. Горохов

кандидат экономических наук

Московский государственный институт электроники и математики
(Технический университет)

E-mail: kafedra_itemeo@mail.ru

Автор рассматривает ключевые проблемы, характерные для российских условий и влияющие на качество стратегического маркетингового управления: неразвитость рыночных отношений в России, инертность компаний, несовершенство управления, связанного с отсутствием строго регламентированных, стандартных управленческих процедур, недостаточное понимание руководством принципов рыночной идеологии, недостаток соответствующего кадрового потенциала.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, управленческие функции, информационные основы, прогнозирование, планирование.

В настоящее время практически все российские промышленные компании сталкиваются с проблемами формирования ассортимента выпуска новых товаров, контроля над деятельностью сбытовой сети, в общем, со всем тем, что характеризует специфику маркетинговой деятельности. В рамках решения этих проблем задачей компании становится поиск возможных путей наиболее эффективной организации маркетинга и реализации маркетинговых функций - проведения маркетинговых исследований, распределения и сбыта, ценообразования, разработки новых товаров и т.д. Тем не менее, как показывает опыт практических исследований, даже там, где уделяется значительное внимание решению функциональных маркетинговых задач, зачастую отсутствует соответствующий уровень процедур, связанных с осуществлением управленческих функций. Нередко не принимается во внимание тот факт, что целенаправленное поведение профессиональных продавцов отражается, прежде всего, в функциях управления, охватывающих анализ проблем планирования, организации, проведения и контроля мероприятий, направленных на решение данных проблем. Это, как правило, приводит к тому, что компании не могут приспособиться к произошедшим изменениям, разработать стратегию действий и внутреннюю структуру, которая в большей степени соответствует условиям окружения.

В мировой науке к причинам, обычно вызывающим рыночные неудачи промышленной компании, а также к проблемам, связанным с переориентацией на стратегический маркетинг, относят: недостаточное обучение и подготовку руководителей высшего звена, неправильное

понимание сущности маркетинга, необходимость радикальных изменений в мышлении, нежелание связывать себя обязательствами, неприятие изменений. Также очевидно, что для большинства отечественных компаний несовместима западная практика по ряду ключевых параметров¹.

На наш взгляд, ключевыми проблемами, характерными для российских условий и влияющими на качество стратегического маркетингового управления, являются: неразвитость рыночных отношений в России, инертность компаний, несовершенство управления, связанного с отсутствием строго регламентированных, стандартных управленческих процедур, недостаточное понимание руководством принципов рыночной идеологии, недостаток соответствующего кадрового потенциала.

Наиболее существенное значение и трудность при формировании стратегического управления в промышленной компании представляет следующий круг вопросов. Это вопросы, связанные с обеспечением информационной основы маркетингового управления, поскольку принятие управленческих решений маркетингового характера в отечественных компаниях нередко осложняется недостатком достоверной информации о рыночной среде и ее изменении. Во-вторых, это вопросы, связанные с методами осуществления функций управления, поскольку, как свидетельствует анализ, во многих отечественных компаниях отсутствуют процессы соответствующего уровня.

Первостепенным нам видится совершенствование существующего и создание нового управления, прежде всего, в области анализа, прогно-

зирования и планирования, что обеспечивает последовательную реализацию всего управленческого цикла в системе, позволяет формировать структуру маркетинга компании и осуществлять реализацию его приоритетных функциональных обязанностей: исследование маркетинговой ситуации и прогнозирование ее развития; анализ и оценку рыночных перспектив компании; разработку маркетинговых программ и выбор средств их реализации. С этой целью представляется необходимым разработать ряд методических положений, использование которых позволит существенно скорректировать процессы в промышленной компании, связанные с выработкой стратегических и тактических управленческих решений.

Поиск с методологической точки зрения правильных путей реализации функций управления, безусловно, должен осуществляться в аспекте, непосредственно связанном с решением функциональных маркетинговых задач. С этих позиций, на наш взгляд, наиболее существенна для компании область сбыта. Это обусловливается не только тем, что сбыт является важнейшим и результирующим показателем деятельности компании, всех ее функциональных сфер, но и тем, что большая доля взаимодействия компании с рынком замыкается именно на сбыте. По сбыту можно судить о правильности концепции маркетинга, хотя и с некоторой долей относительности, поскольку не всегда можно однозначно определить наличие причинно-следственных связей между мероприятиями маркетинга и объемами сбыта, в силу неконтролируемых условий среды, эффекта перекрытия и смещения результатов. В сбыте выявляются все проблемы, возникшие в стратегии, управлении, организационной структуре компании, в процессах, связанных с выработкой стратегических и тактических управленческих решений.

Таким образом, полагаем, что наибольшую актуальность в рамках формирования методологии управления в промышленной компании представляют вопросы: сбора, обработки и предоставления структурированной внешней и внутренней маркетинговой информации; анализа, прогнозирования и планирования сбыта; стратегического планирования маркетинга.

В целях обеспечения стратегических перемен в российской промышленности необходимо исследование особенностей развития и целевой направленности стратегического маркетингового управления.

В данной связи следует отметить, что модели развития для различных зарубежных фирм и модели для российских предприятий не могут быть идентичными. По причине неравномерно-

го развития разных регионов России классическая модель стратегического менеджмента и маркетинга специфично накладывается на российские условия. "Различные индивиды и различные страны развивают теории планирования, которые отражают исторические и культурные традиции и различия"², т.е. модели развития стратегического менеджмента разнообразны в зависимости от степени взаимодействия внешней и внутренней среды.

Исследование базисных составляющих модели показывает, что, во-первых, стратегическое планирование является частным случаем применительно к отдельному предприятию, рынку или другому объекту, что справедливо и для российских предприятий. Анализ классических работ³ позволяет констатировать сходство имеющихся определений стратегического планирования.

Стратегическое планирование, как система аналитических, оценочных и прогнозных процедур, позволяет принимать обоснованные решения и на их базе формировать "конечный выход" системы - стратегические планы, программы, проекты и др. Наиболее существенными моментами данного определения являются следующие. Во-первых, стратегическое планирование - это система процедур анализа и оценки прогноза, которая формирует данные для выработки стратегических решений. Во-вторых, стратегическое планирование - это постоянно накапливающая, обрабатывающая и систематизирующая информацию система, позволяющая принимать стратегические решения. В-третьих, фундаментальным свойством системы стратегического планирования является то, что она должна быть основанием (а не конечным итогом) стратегических решений.

Вопросы, связанные со стратегическим маркетинговым планированием, на наш взгляд, наиболее глубоко проработаны в литературе М. Портером и Ж.Ж. Ламбенем, М. Мак-Дональдом. Среди отечественных авторов большое внимание этим аспектам уделяется в работах Г.Л. Багиева, А.П. Градова.

Ключевые решения системы стратегического планирования в виде конкретных документов представляют собой разные виды планов. На их базе разрабатываются локальные проекты и программы, реализующие стратегию. К наиболее важным дополняющим элементам стратегического планирования относятся: общая культура стратегического планирования (знания, навыки и опыт); система взаимодействия в отношениях руководства планирующего аппарата и персонала фирмы; иерархия фирмы (миссия, цели, задачи подразделений); процесс включения постав-

щиков и заказчиков в процедуры стратегического планирования при помощи механизмов информационных связей и взаимодействия; контроль.

По выражению Х. Виссема, стратегическое управление возникло из стратегического планирования и соответствующего ему стиля управления: "...аналитические методы стратегического планирования... больше не являются исключительными только для отдела планирования; они стали инструментом анализа и размышления всей компании. Все это нашло отражение в определении стратегического управления. Акцент в последнем сделан на передаче жизненно важной для компании информации и перспективах достижения конкретных хозяйственных целей, что приводит к более обоснованным решениям"⁴, т.е. система стратегического планирования является базисом стратегического управления, дополнившись другими основными управленческими функциями. По И. Ансоффу, составляющие подсистемы стратегического управления - это анализ и выбор стратегических позиций, а также управление в реальном масштабе времени⁵.

Совпадение точек зрения говорит о правильности и устойчивости главной линии развития подхода к стратегическому планированию. Концепция стратегического управления базируется на нескольких основных принципах: анализ и оценка, выбор стратегической позиции, эволюция фирменного потенциала, стратегическая реакция в реальном масштабе времени и управление в условиях стратегических изменений⁶.

Эффективным методом для создания новых методик и моделей, которые могут применяться в отечественной промышленности, является подробный и рассредоточенный анализ.

В реальной производственной практике всегда встречаются определенные сложности в процессе планирования.

Один из первых теоретиков проблемы, И. Ансофф указал на "точку отторжения", в которой даже самое лучшее стратегическое управление встречает сопротивление персонала. Эта точка представляет собой систему тактических решений управления, так как здесь возможности предприятия и текущее состояние его потенциала приходят в противоречие с необходимостью стратегических перемен и учета их в текущих решениях. То есть стратегическая составляющая мешает тактике, усложняет решения, увеличивает их неопределенность, может даже привести к падению текущих результатов деятельности. На этот момент обращают внимание практически все авторы⁷, а сама проблема обсуждается уже третье десятилетие, поскольку, если отбросить стратеги-

ческие затраты, то предпринимательские доходы будут быстро расти в краткосрочном периоде (Б. Карлоф). Практика показывает, что независимо от усилий структурного, организационного, мотивационного и другого характера предприятия, "точка отторжения" все равно появится. Один из способов сделать стратегию понятной - перевести ее в оперативные термины⁸.

Выделим три основных момента, связанных с разрабатываемой концепцией. Первый относится к классификации целей стратегического управления. Х. Виссема делит их на три группы⁹: корпоративные (миссия, стратегическая позиция, социальная ответственность); предпринимательские (прибыльность, конкурентоспособность, доля рынка); функциональные, обеспечивающие и обслуживающие достижения первых двух. Если процесс планирования выстроен правильно, то текущий неудачный план не страшен, он будет скорректирован процессом, эффективно воспринимающим сигналы среды. Если процесс стратегического планирования переплетен с текущим управлением, это будет вершиной совершенства организации и руководства стратегическим планированием, в целом, управлением. Практика показывает, что вопрос взаимосвязи и переплетения стратегического планирования и текущего управления на предприятиях решаемый.

Рассмотрение стратегических ориентиров, таких, как увеличение контролируемой доли рынка, проникновение на новые рынки, финансовые показатели, соответствие "внешней среде"; технический уровень производства, состояние конкуренции, развитие управленческого потенциала, позволяет сделать вывод о том, что все они могут быть обоснованно использованы в рамках текущего и перспективного подхода, если обеспечены методическими разработками. Результаты научных и практических исследований это доказывают.

Классики указывали на связь маркетинга и стратегического управления. В стратегическом подходе маркетинг играет преобразующую роль¹⁰.

Целевая направленность стратегии планирования состоит в формировании на предприятии перемен, позволяющих избежать рыночных опасностей, суть которых заключается в движении по направлению к конкурентным преимуществам.

Перемены ведут предприятие к трем основным результатам: росту предприятия¹¹, развитию предприятия¹², сохранению статус-кво¹³. Очевидно, что стратегическое планирование должно вести к развитию, так как именно развитие является залогом сбалансированного и эффективного роста.

Известна мысль Б. Карлофа о том, что стратегия - это часть модели развития. Процессы раз-

вития пронизывают всю жизнь предприятия, поэтому целесообразно вводить всех их в стратегию. Рост корпорации, говорил Р. Акофф, ограничивается ее окружением, а развитию мешают внутренние факторы и прежде всего расхождения во мнениях и противоречия. Это является важным моментом для понимания барьеров на пути развития предприятия.

Б. Карлоф дал следующее определение деловому развитию – это направление ресурсов туда, где они могут обеспечить максимальную конкурентоспособность фирмы в течение максимально продолжительного периода¹⁴.

Как справедливо замечает Р. Акофф, “ограничение роста не ограничивает развитие”¹⁵, что принципиально важно для современных российских условий.

Классическая наука свидетельствует, что если предприятие хочет выживать и побеждать на рынке, то процессы развития должны идти непрерывно и, в ряде случаев, вне связи с ростом¹⁶. На вопрос о том, что если нет роста, то за счет чего обеспечивать развитие, достаточно определенного ответа нет. Специальная литература в этой области дает следующие ответы: 1) в ряде случаев непрерывный процесс развития дает достаточно быструю отдачу; 2) в сложных случаях предприятие переносит центр тяжести на менее ресурсоемкие формы (самообразование, лизинг оборудования). Однако любая экономия на развитии ведет к увеличению доходов лишь на короткое время¹⁷.

Способность решать вопросы развития является отличительной чертой современного управления. Если налицо ограничение возможности роста предприятия, ответом на это является, по Р. Акоффу, “неограниченное развитие”. Планирование в этом случае становится одновременно инструментом развития. Если адекватное сочетание “рост - развитие” обеспечивается на достаточно длительном промежутке времени, то у предприятия появляются перспективы войти в число лидеров.

Современное положение предприятий в России свидетельствует о том, что эта общая закономерность не исчезла. Мы наблюдаем ее там, где идет бурный коммерческий либо финансовый рост.

По нашему мнению, центральной проблемой российских предприятий является накопление потенциала для внутренних перемен. По нашему мнению, это обучение на опыте приспособления к рыночной обстановке.

Отметим, что базисные критерии Р. Акоффа имеют для нас непреходящее значение. Российская практика требует возрастающей компе-

тентности. Это видно по подъему в консалтинге, по уровню потребности в управленческих и организационно-экономических знаниях. Особенно показательно наличие конкуренции на рынке труда профессионалов.

На наш взгляд, необходимо внедрение такой системы внутрифирменного планирования и управления, в которой главным ориентиром является неограниченное накопление потенциала. В связи с этим следует, в первую очередь, решать проблему ресурсного обеспечения непрерывного развития, которая остается актуальной для большинства российских предприятий.

В российской практике имеет место движение двух параллельных процессов развития: рыночной структуры и взаимодействующих с ней фирм. Не “освоив” рыночных механизмов, российские предприятия не могут рассчитывать на стратегические прорывы в развитии.

Система стратегического планирования включает в себя организационные перемены, т.е. планируются перемены, в которые закладываются рост и развитие¹⁸.

В плане общеметодологических замечаний, если согласиться по поводу стратегических перемен, которые должны представить собой запланированную реакцию на ожидаемое в будущем действие новых факторов, то вполне уместен вопрос о выявлении и отслеживании этих факторов и применении адаптивных методов приспособления к их будущему действию. Смысл концепции, на наш взгляд, в том, чтобы определить сущность планов как адаптивных механизмов, призванных помочь предприятию.

¹ См.: *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия: учеб. для вузов. М., 1999; *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. М., 2002; *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. СПб., 1999 (Серия “Теория и практика менеджмента”); *Диксон П.Р.* Управление маркетингом: пер. с англ. М., 2006; *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. М., 1997.

² *Бенвенисте Г.* Овладение политикой планирования. М., 1994. С. 106.

³ См.: *Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989; *Ackoff R.* Creating the Corporate Future: John Wiley. 1981; *Бенвенисте Г.* Указ. соч. С. 304; *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996. С. 288; *Карлоф Б.* Деловая стратегия: пер. с англ. М., 1991.

⁴ *Виссема Х.* Указ. соч. С. 177.

⁵ *Ансофф И.* Указ. соч. С. 263.

⁶ См.: *Казанцев А.К.* Оценка направлений НТП в методологии народнохозяйственного планирования. Новосибирск, 1989; *Краюхин Г.А., Шайбакова Л.Ф.* Инновации, инновационные процессы и методы их регулирования. СПб., 1995; *Пузыня К.Ф.* Планиро-

вание в научно-технических организациях машиностроения. Л., 1990; Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. Т.П. Градова, Б.И. Кузина. СПб., 1996; и др.

⁷ См.: Ансофф И. Указ. соч.; Ackoff R. Cit. op.; Бенвенисте Г. Указ. соч. С. 304; Виссема Х. Указ. соч. С. 288; Карлоф Б. Указ. соч.

⁸ Карлоф Б. Указ. соч. С. 56.

⁹ Виссема Х. Указ. соч. С. 288.

¹⁰ См.: Виссема Х. Указ. соч. С. 288; Карлоф Б. Указ. соч.; Маркетинг промышленных товаров. М., 1978. С. 260; Масахико А. Экономическая модель японской фирмы // Вестн. СПбГУ. Сер. Экономика. 1992. №1. С. 59-71.

¹¹ Под ростом предприятия понимают количественное увеличение всевозможных характеристик (подразделений, численности персонала, объемов продаж, прибыли).

¹² Мы придерживаемся определения, данного Расселом Акоффом: "Развитие - приобретение по-

тенциала для улучшения... которое может вести к росту".

¹³ Сохранение тех результатов деятельности, которые имели место и до перемен.

¹⁴ Карлоф Б. Указ. соч.

¹⁵ Ackoff R. Cit. op. P. 63.

¹⁶ См.: Ансофф И. Указ. соч.; Ackoff R. Cit. op.; Бенвенисте Г. Указ. соч. С. 304; Виссема Х. Указ. соч. С. 288; Карлоф Б. Указ. соч.

¹⁷ Карлоф Б. Указ. соч. С. 38.

¹⁸ Перемены бывают внутренние и внешние, с одной стороны, и спонтанные и контролируемые - с другой. Контролируемые внешние перемены возможны для осуществления только сильными предприятиями. Более слабые могут эффективно использовать неполный контроль. Неконтролируемые внутренние перемены должны быть скоординированы с выработанной стратегией развития предприятия, не претендуя на абсолютный контроль. Между тем это характерно для практики хозяйствования в России.

Поступила в редакцию 02.11.2010 г.