**Формирование маркетинговых стратегий предприятия**

Формирование маркетинговых стратегий деятельности и развития предприятия напрямую зависит от принятой на предприятии системы управления. В свою очередь систему управления предприятием, можно рассматривать через призму реакции предприятия на внешние и внутренние изменения. Формирование маркетинговых стратегий возможно только при таком управлении предприятием, которое предусматривает возможность упреждающего принятия решений. Выбор опережающей реакции при этом основан на прогнозе ожидаемых изменений.

Этот подход является особенно важным при современном развитии экономической ситуации, когда скорость изменений во внешней среде столь высока, что предприятие при использовании активного или реактивного типов управления не способно обеспечить адекватную реакцию организаций на происходящие изменения. Классик маркетинга Филипп Котлер в своей книге «Маркетинг в третьем тысячелетии» пишет, что в результате воздействия новых технологий и увеличения глобальных связей между странами скорость изменений значительно возросла, что в свою очередь требует увеличения скорости изменений в организациях: «...есть два вида компаний: те, что меняются, и те, что исчезают».

Следовательно, для обеспечения своевременной реакции предприятия на изменения необходимо сформировать опережающие действия, построенные на прогнозе развития ситуации.

1. Следует различать стратегическое управление от оперативного или тактического. Это различие заключается в том, что два последних вида управления и планирования связаны с описанием того, как должна выполняться работа, а стратегическое управление определяет то, что должно быть сделано. Таким образом, тактические планы связаны с установлением измеримых целей и этапов, которые должны быть реализованы отделениями, отделами, рабочими группами и отдельными работниками в рамках предприятия в пределах коротких и более точно определяемых периодов. Стратегическое управление - это те шаги, которые должно предпринять предприятие по размещению своих ресурсов для достижения желаемых целей. Поэтому понятие стратегии можно сформулировать следующими высказываниями:
2. Стратегия - это логически последовательная и интегрированная схема принятия решений. Это означает, что разработка стратегии должна вестись осознанно, точно и действовать на «опережение», т.е. упреждать влияние среды и предшествовать практическим действиям.
3. Стратегия - есть средство определения назначения организации в контексте её долгосрочных целей, планов действий и распределения ресурсов. Поэтому стратегия должна быть в меру формализована.
4. Стратегия - это определение конкурентной ниши организации, формулирование того, каким видом бизнеса занимается предприятие.
5. Стратегия есть упреждающая реакция на сильные внутренние и слабые стороны организации, а также на внешние возможности и угрозы с целью создания преимуществ в конкурентной борьбе.
6. Стратегия - это логическая система для дифференциации управленческих задач на различных уровнях управления, с тем чтобы организационная структура "следовала" за функцией.
7. Стратегия - это способ определения экономических и неэкономических выгод, которые организация может обеспечить своим владельцам и сотрудникам т.е. обоснование необходимости "существования" предприятия.

Исходя из приведенных определений, понятие маркетинговая стратегия можно сформулировать следующим образом:

Маркетинговая стратегия - это логически последовательная схема принятия маркетинговых решений по достижению поставленных целей, построенная на правильных и далеко идущих прогнозах на основе анализа внутренних и внешних факторов среды предпринимательской деятельности, обеспечивающая формирование долгосрочных планов действий и распределения ресурсов через дифференциацию решения управленческих задач на различных уровнях управления маркетингом.

На основе данных определений стратегии и маркетинговой стратегии можно определить подход к формированию маркетинговых стратегий.

Очень подробно и интересно классифицировал возможные подходы к формированию стратегий Генри Минцберг в своей книге «Школы стратегий». Он рассматривает «10 школ формирования стратегий» и, следовательно, десять подходов к формированию стратегий. Однако в практике наших предприятий чаще всего встречаются шесть направлений из описанных Минцбергом, которые мы и рассмотрим.

***Во – первых, это Школа предпринимательства****.*

Формирование стратегии происходит на основе предпринимательского предвидения. Сейчас это очень распространенный подход к формированию стратегии на малых и средних предприятиях. Данный подход основан на формировании стратегии одним человеком и напрямую связывает доминирование менеджера-руководителя со свойственной именно ему интуицией, здравомыслием, мудростью и опытом. Такой подход возможен только тогда, когда во главе предприятия стоят их владельцы. Однако и тогда при разветвленной структуре предприятия или значительной численности сотрудников (более 100 человек) или при сложной конкурентной среде использование такого подхода может привести к краху предприятия.

***Во-вторых, это Школа обучения*.**

Формирование стратегии происходит через процесс обучения. Изучая незначительные, малые изменения на всех уровнях организации определяются те, которые с течением времени могут привести к резкому изменению стратегического курса. Основными чертами данного направления является постоянное обновление необходимых для выработки стратегий знаний, обучение «коллектива» предприятия. Формулирование стратегий происходит через инициативы, появляющиеся и распространяемые случайным образом на предприятии и основная роль руководства становиться управлять процессом стратегического обучения.

Однако данный подход не дает ответа на вопрос: «Что делать, если изменяющиеся среда требует новых стратегий, а инициатив, как результата стратегического обучения, нет?» Если же такие инициативы есть, то, исследуя опыт, полученный в результате реализации инициатив предприятие, может придти к нежелательным результатам. Так Г. Минцберг приводит цитату Т. Конноли «В случаях, когда приходится принимать решения о том, начинать или нет ядерную войну, иметь или не иметь детей, стратегия типа «давайте попробуем, а там посмотрим, что получится, является наихудшей». Так же процесс обучения может превратится в самодостаточный процесс, за которым будет потеряна основная цель существования организации. Впрочем, все это не отменяет необходимости постоянного обучения и совершенствования.

***В третьих, это Школа власти.***

*З*десь формирование стратегии является результатом открытой борьбы за влияние. Особый акцент ставится на важности использовании менеджерами властных и политических методов. Стратегия отражает влияние внутренней политики на продвижение стратегических изменений. Политика, в данном понимании подразумевает использование власти иным, чем чисто экономическим способом. Сформированная таким образом стратегия носит, как правило, спонтанный характер и принимают форму позиции, договоренности или уловки, а не перспективы. Преувеличение фактора договоренности и власти отличает данное направление, однако для крупных организаций и децентрализованных организаций этот способ формирования стратегии является очень важным. Это направление характеризуется пассивной ролью предприятия, заключающейся в реакции на внешние изменения.

Создание стратегии сводится к процессу некоего отражения, что уже не может рассматриваться как стратегическое управление. Как уже показывалось выше, при таком подходе предприятие может существенно отстать в своей реакции на изменения внешней среды и не обеспечивать перспективы развития предприятия.

***В- четвертых, это «Школа дизайна».***

Процесс формирования основан на изучении сильных и слабых сторон организации и угроз и возможностей внешней среды. Процесс формирования стратегии происходит в результате осмысления результатов проведенного исследования на основе оценки двух ключевых факторах:

* организационные ценности или иначе ценности менеджмента, формально возглавляющего организацию.
* социальная ответственность.

Процесс фактического создания стратегий рассматривается как «творческий акт», однократный и неповторимый для каждого предприятия. При этом число возможных стратегий для предприятия не ограничивается. Таким образом, процесс формирования стратегий требует значительного объема исследований (который может и не понадобится), рассмотрения значительного числа вариантов и не поддается формализации, а значит контролю и коррекции в случае изменения во внешней среде.

***В-пятых, это Школа планирования*.**

Данная «школа» рассматривает формирование стратегии как сугубо формальный процесс. Весь процесс формирования стратегии жестко структурируется и регламентируется. Однако число рассматриваемых вариантов стратегий для каждой отрасли не ограничено, как и в школе дизайна.

Такой подход к формированию стратегии можно охарактеризовать как «стратегическое программирование», не обеспечивающее в полной мере создание полновесных стратегий.

***В шестых, это Школа позиционирования*.**

Формирование стратегии здесь формулируется как аналитический процесс, основанный на тех же позициях, что и построение стратегии на основе школы дизайна и школы планирования с существенным отличием наличия в каждой отрасли ограниченного числа успешных, именно в данной отрасли стратегий. Таким образом, для каждой отрасли можно предложить ограниченное число категориальных стратегий, иначе называемы генерическими, позволяющих предприятию занять выгодные рыночные позиции, которые сами обеспечат защиту от конкурентов настоящих и будущих. Основой данного подхода стал конкурентный и отраслевой анализ. Основными инструментами для формирования стратегии стали матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), модель конкурентного анализа М.Портера. В качестве основной критики данного подхода, Генри Минцберг считает невозможность учета множества мелких обстоятельств для предприятия в целом и опора на «прошлый успех». С другой стороны, такой подход к формированию стратегии позволяет предприятию занять наиболее успешные позиции в отрасли, по сравнению с конкурентами и обеспечить поступательное развитие предприятия.

На основе рассмотренных выше подходов к формированию стратегий, наиболее отвечающий данному выше определению стратегии является подход «школы позиционирования». Несомненным достоинством данного направления является возможность, с одной стороны, формализовать процесс разработки стратегии, но в то же время по сравнению со школой планирования не превратить его в жесткую схему. Разрабатываемые в рамках школы позиционирования стратегии являются специфически общими, рыночными позициями предприятия, которые могут быть идентифицированы. Эти рыночные позиции являются экономическими и конкурентными. Однако, полагая, что подход «школы позиционирования» является основным, не следует пренебрегать элементами и других направлений формирования стратегии, таких как «школа обучения» (элемент стратегического обучения), «школа предпринимательства» (элемент личной интуиции, предвидения) и «школа власти» (элемент стратегии как политического процесса).

Формирование маркетинговых стратегий с указанной позиции может быть представлено на основе стратегической пирамиды. Разделим стратегии по уровням иерархии на корпоративный, функциональный и операционный (инструментальный) уровни. Такой подход дает возможность более гибко проводить разработку маркетинговых стратегий в зависимости от уровня иерархии, что позволяет на основе делегирования полномочий принимать многие стратегические маркетинговые решения на инструментальном и функциональном уровнях, что позволяет получить возможность учета множества мелких обстоятельств.

Следует отметить, что методология формирования маркетинговых стратегий на корпоративном и функциональном уровнях достаточно хорошо описана в литературе. (Матрицы БКГ, Джи – И – Маккензи, АВС – анализ, SWOT- анализ и т.п.). В то же время разработка маркетинговых стратегий на инструментальном уровне обойдена вниманием исследователей. Однако именно на инструментальном уровне проявляются те специфические черты, которые придают маркетинговым стратегиям разных предприятий существенные различия.

В качестве инструмента, определяющего эффективность маркетинговых стратегий на инструментальном уровне, можно предложить соответствие стратегии «Ключевым факторам успеха» (КФУ). Понятие КФУ (KFS) было введено Охме в работе «Ум стратега». Он предположил, что КФУ позволяют направить концентрированные ресурсы в конкретную область, где предприятие видит наибольшие возможности в достижении преимуществ над конкурентами. При этом КФУ неодинаковы для различных отраслей и изменяются в зависимости от желаемых целей. Таким образом, КФУ — это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание на определенном рынке, так как они определяют его успех на этом рынке, его конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

Таким образом, возможные маркетинговые стратегии на инструментальном уровне проверяются на соответствие КФУ. Располагаем КФУ в соответствии с рангом важности на основе опроса экспертов в области деятельности предприятия. Присваивая значение ранга важности КФУ возможной маркетинговой стратегии в результате получаем распределение возможных маркетинговых стратегий по полученному рангу важности КФУ. Таким образом, получаем последовательность стратегий, которые расположены по мере уменьшения соответствия КФУ, и которые можно по аналогии назвать маркетинговыми стратегиями успеха. Поэтому для маркетинговых стратегий на инструментальном уровне можно ввести понятие стратегии успеха. Стратегии успеха - это полученный на основе КФУ ряд ранга важности маркетинговых стратегий на инструментальном уровне, характеризующий порядковую меру предпочтительности стратегий. Следует отметить, что полученный результат не дает возможности сравнить, насколько одна стратегия лучше другой, а показывает только порядковую меру предпочтительности стратегий. Для сравнения стратегий необходимо провести оценку экономической эффективности их реализации. Для этого могут быть использованы различные методы анализа инвестиционных проектов.

Формирование маркетинговых стратегий на предприятии через стратегическую пирамиду и определение стратегий на инструментальном уровне на основе КФУ позволит предприятию с одной стороны добиться достаточно формализованного процесса формирования стратегии, а с другой стороны не превратить этот процесс в «стратегическое программирование». Использование этого подхода позволяет учесть элемент обучения в процессе формирования стратегий за счет вовлечения в формирование стратегии сотрудников предприятия на функциональном и инструментальном уровне. Это также будет способствовать лучшему пониманию стратегических задач сотрудникам предприятия.