**Специфика стратегического маркетинга**

Сергей Васильевич Пятенко, Доктор экономических наук, генеральный директор «Экономико-правовой школы ФБК», магистр делового администрирования

Существуют две противоположные точки зрения на разработку долгосрочных стратегических планов. Согласно одной из них, каждая уважающая себя организация обязательно должна сформулировать миссию (главную цель) своей деятельности и регулярно формировать долгосрочный стратегический план.

Согласно другой точке зрения, настойчивые усилия по формулированию банально-бесспорных сентенций лишь отвлекают людей на имитацию мыслительного процесса, затуманивают реальное положение дел и не оказывают никакого влияния на бизнес. Долгосрочное планирование является способом принятия желаемого за действительное, ибо принципиальным пороком его является неспособность смертных предсказывать будущее.

Обе эти точки зрения могут быть подкреплены изрядным количеством аргументов и фактов. По всей видимости, главным обстоятельством здесь является то, каков ваш бизнес, на какой стадии эволюции находитесь вы, ваш бизнес и ваши конкуренты.

Очевидно, что, с одной стороны, при строительстве нефтепровода длиной несколько тысяч километров невозможно обойтись без анализа перспектив динамики рынка в ближайшие десятилетия. Это предполагает размышления долгосрочного характера об объемах месторождений, возможностях их освоения и эксплуатации в течение 10–20 лет, о предполагаемом спросе потребителей в эти годы и т. д. С другой стороны, едва ли размышления о разработке стратегии на ближайшие 20 лет будут плодотворными для троих консультантов, решивших покинуть крупную компанию и учреждающих собственную фирму.

**Особенности стратегического маркетинга**

Можно сказать, что стратегический маркетинг представляет собой определенный образ мышления. Формирование стратегии имеет ряд существенных отличий от оперативного управления, но для достижения эффективности стратегического планирования и этот процесс тоже должен быть непрерывным, что связано с целым рядом конкретных особенностей процесса разработки стратегии:

процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;

при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;

в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;

важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.

Этим, разумеется, не исчерпываются особенности стратегического планирования. Однако даже краткий перечень показывает, что для организации эффективного процесса требуется серьезная и профессиональная работа.

**Планирование**

Планирование — одна из базовых управленческих функций наряду с тремя другими: организацией, мотивацией и контролем. Планирование в нашей стране долгое время прочно ассоциировалось с административно-командной системой. Однако на самом деле идея планирования восходит к концепции Анри Файоля, впервые определившего управление как процесс непрерывных взаимосвязанных действий.

Безусловное наличие процедур планирования в деятельности организации предопределено необходимостью поиска ответов на два вопроса: какие цели ставит организация перед собой? как она собирается достигнуть поставленных целей? Другими словами, для любой организации, осознанно выстраивающей свою деятельность, вопрос заключается в определении параметров процесса формального планирования. Что планировать? На какой период? Насколько детально? Как часто уточнять свои планы?

В зависимости от горизонта планирования различают следующие виды планов: стратегические (10–15 лет), тактические (1–3 года) и оперативные (1 месяц и меньше). Стратегические планы (планы развития) охватывают деятельность организации на длительную перспективу. Стратегическое планирование отличается от идеи долгосрочного планирования концептуально: если долгосрочное планирование было основано на экстраполяции тенденций, то в основу стратегического развития изначально заложена невозможность экстраполяции.

Процесс стратегического управления состоит из следующих основных этапов. Сначала проводится анализ внешней и внутренней среды предприятия, анализ имеющихся и потенциальных продуктов. Результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия представляются в виде матрицы SWOT-анализа (сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды). Полученные данные являются основой для определения миссии организации и разработки системы стратегических целей.

**Организация стратегической маркетинговой работы**

Удержание своего рынка и освоение новых территорий требуют основательной поддержки в виде четко функционирующего внутрифирменного механизма. Данная деятельность может быть организована по алгоритму, предполагающему прохождение следующих основных этапов:

ситуационный анализ;

формулирование целей;

стратегическое планирование;

тактическое планирование;

контроль выполнения планов.

Ситуационный анализ. Проводится 1–2 раза в год с целью анализа и оценки деятельности фирмы и результатов ее работы. Основные задачи этапа:

оценка внутренней ситуации (современное состояние фирмы);

разработка прогноза (перспективы развития фирмы при существующем положении);

оценка возможного влияния внешней среды.

Формулирование целей. На основании результатов ситуационного анализа формулируются цели деятельности фирмы. Основные задачи этапа:

выдвижение целей (выявление подлежащих решению задач);

оценка целей (определение необходимости решения задач);

принятие решения для стратегического планирования (установление иерархии целей).

Стратегическое планирование. После формулирования целей деловой активности фирмы необходимо разработать главные направления их достижения. Основные задачи этапа:

выдвижение стратегий (выявление возможных вариантов достижения целей);

выбор стратегии (определение оптимального варианта);

решение о разработке тактики достижения целей.

Тактическое планирование. После формулировки целей и нахождения принципиальных путей движения к ним необходимо разработать детальный план конкретных мероприятий. Основные задачи этапа:

выработка тактики (установление причин и характера действий);

формирование оперативного плана (определение типов и сроков работ, а также их исполнителей);

реализация оперативного плана.

Контроль выполнения планов. В процессе деятельности фирмы постоянно возникают отклонения от стратегических и тактических планов. Основные задачи этапа:

сбор данных (определение результатов деятельности);

оценка данных (выявление прогресса в достижении целей);

решение о проведении ситуационного анализа.

Хотя для большинства отечественных фирм описанные действия пока имеют лишь теоретический характер, некоторые из перечисленных элементов уже стали использоваться на практике, и, очевидно, в будущем их применение расширится.

Для успешного выполнения программы развития бизнеса должна быть создана система мониторинга. Поставленные цели по всем направлениям должны быть реалистичными и основываться на четко ограниченном количестве решаемых задач. Ответственность за установление и отслеживание контактов должна быть распределена таким образом, чтобы был возможен мониторинг прогресса. Внутренние коммуникации должны быть налажены таким образом, чтобы способствовать мониторингу. По итогам мониторинга список перспектив должен корректироваться.

Во многих фирмах создают маркетинговые базы данных с информацией о клиентах, перспективах, источниках ссылок, услугах, доходах, связях и пр. Такая информационная система помогает отслеживать прогресс, способствует внутренним коммуникациям, дает дополнительные стимулы для активного участия всех сотрудников фирмы в маркетинговой программе.

**Ограничения стратегико-аналитического маркетинга**

Важный аспект проблемы стратегического маркетинга заключается в способности предвидеть развитие событий, используя «дар божий». Так, Бенг Карлсон, шведский профессор считает, что стратегия бизнеса определяется двумя факторами: собственно стратегией, строящейся на расчете и анализе, и волюнтаризме руководителя, у которого просто может возникнуть желание взять и сделать «вот это». Без волюнтаризма стратегия, как бы хорошо ее ни построили, становится «нестратегической», ибо лишается «топлива» — энергетики лидера фирмы».

Проблему разумного баланса между системной деятельностью и идеологией «большого скачка» необходимо решать практически в любом виде бизнеса. В реальных российских условиях, особенно в первой половине 1990-х гг., волюнтаризма, переходящего в авантюризм, было гораздо больше, чем тщательного расчета. Возможно, это было неизбежно в ситуации больших неопределенностей и потрясений. Некоторое движение в направлении укрепления аналитико-расчетливой составляющей стратегии наметилось лишь на рубеже десятилетий.

Другим важным аспектом разработки и внедрения стратегических планов является необходимость достижения тактических результатов. Вероятно, в бизнесе, как в шахматах, любые стратегические разработки должны иметь тактические обоснования.

С одной стороны, нужно создавать свое будущее. С другой — «нет такого понятия, как плохая стратегия, равно как нет и хорошей стратегии. У стратегии нет внутреннего показателя собственного качества... стратегия может быть удивительной и безрассудно смелой, она может вдохновлять, вселять храбрость и в то же время привести к полнейшему провалу, если не позволяет поместить войска в нужное время и в нужном месте для выполнения тактической работы».

Достижение конкретных и осязаемых тактических результатов за разумный отрезок времени — конечная и единственная цель стратегии. Естественно, в различных видах бизнеса понятия «разумного» отрезка времени будут существенно отличаться. Например, если речь идет об масштабных проектах, связанных с освоением крупных месторождений какого-либо сырья, то счет идет на годы. Но в абсолютном большинстве случаев порядок цифр иной. Как правило, если стратегия не приносит никаких тактических результатов за 6–12 месяцев, то можно с высокой степенью вероятности утверждать, что она ошибочна, какие бы глубокомысленные рассуждения за ней ни стояли.

В основу стратегии может быть положена простая логика, которая заметно модернизирует традиционные методы разработки стратегических долгосрочных планов. Назовем это стратегией зримых дел (СЗД).

Такая стратегия базируется на убежденности в том, что в любой организации в любой момент, несмотря на всяческий дефицит (разумных людей, оборудования, времени, пространства и т. д.), всегда есть что-то, что можно сделать прямо сейчас и получить видимые (если не для всех, то для ключевых людей) понятные результаты. Можно сформулировать четыре простых правила определения эффективного осуществления СЗД.

Необходимо найти и четко сформулировать нечто, что является не просто существенным, а крайне важным, т. е. нечто, признаваемое как очень важное и полезное здесь и сейчас.

Ваше «нечто» должно быть таким, чтобы люди были способны его осуществить, хотели это сделать и были к этому готовы. Люди могут поддерживать или саботировать реализацию идеи. Для успеха они должны сказать себе: «Пришло время это сделать». Готовность людей не всегда совпадает с логикой реформатора, но если есть энтузиазм и стремление к предполагаемым действиям, то шансы на успех существенно возрастают.

Обязательно должны достигаться краткосрочные результаты. Явный эффект должен быть не только через месяцы и годы, но и через дни и недели. Стратегические цели часто столь масштабны, сложны и так долгосрочны, что, прежде чем вы дойдете до конца пути, либо фирма «потеряет дорогу», либо изменится обстановка, либо...

В идеале цель должна достигаться с использованием исключительно имеющихся ресурсов и административных полномочий. Чем больше требуется добавок ресурсов и полномочий, тем больше возникает рисков сбоев и тем дальше вы от эффективной СЗД.

**Выводы**

Есть две основы возможных стратегий. Первая. Создавайте мини-монополию, сделайте что-то, что еще никто не делал. Вторая. У кого-то надо отнять. На рынке все занято. Отнять надо кусочек, самое слабое место у самого большого. Первой стратегии придерживался Ходжа Насреддин. Анализируя 20-летнюю стратегическую цель — научить ишака говорить, он совершенно справедливо отмечал: за это время либо шах, либо ишак обязательно помрут. Создание временных монополий — хороший способ заработать. Только если вы обладаете временной монополией, вам будут платить цены, дающие сверхприбыль.

В реальной деловой практике при осуществлении любой стратегии целесообразно сосредоточиться не на всеобъемлющей картине мира с ее обескураживающей сложностью, а на поиске реальной подцели, которая может быть достигнута, причем в разумные сроки. Для этого, как и для всей деятельности компании, чрезвычайно важно, чтобы влияние мнения людей, которые каждый день находятся в контакте с потребителями, было максимальным.

Реализация рыночной стратегии способна сформировать бренд там, где его раньше не было. И наоборот, самоуспокоенность и нерыночное поведение могут за достаточно короткое время серьезно подорвать позиции некогда успешного бренда в сердцах потребителей.

Для разработки стратегических планов необходимо четкое тактическое обоснование. В абсолютном большинстве случаев, если стратегия не приносит никаких тактических результатов за полгода-год, можно с высокой степенью вероятности утверждать, что она ошибочна, какие бы глубокомысленные рассуждения за ней ни стояли. Исключения составляют лишь немногие отрасли с очень длительным циклом разработки и выпуска «продукта».