

не всегда, а, скорее всего, вообще не обеспечит высокую достоверность и точность прогнозной оценки параметров рынка. Предугадать возможные интервалы варьирования конечных параметров рынка будет можно, если разработать альтернативные сценарии его развития – от наиболее неблагоприятного до наиболее благоприятного. Это будут сценарии, основанные на разных предположениях о развитии внешних условий для сельского хозяйства, отечественного сельскохозяйственного машиностроения, форм и размеров государственной поддержки, условий вступления Беларуси в ВТО и т.д.

Необходимо подчеркнуть, что масштабность прогноза определяется территориальными размерами (территориальным позиционированием) рынка сельскохозяйственной техники. В зависимости от поставленных целей и требований заказчика могут разрабатываться прогнозы развития республиканского (национального), межрегионального, регионального, межрайонного и районного (местного) рынков. Основными потребителями таких прогнозов будут соответственно органы республиканского, регионального и местного управления АПК.

## **КАСТОМИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГ-МИКСОВ КАК СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИНЕРТНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

**В.С. Зеньков, канд. техн. наук, доцент**

*Белорусский государственный экономический университет (г. Минск)*

**М.Ф. Рыжанков, канд. экон. наук, доцент**

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*  
УДК 605

Маркетинг выполняет в обществе функцию социализатора, формирует рыночное мышление и ориентирует общество на рыночные преобразования. Это сказывается на структуре товарных рынков, положительно влияет на эффективность производства, включая рентабельность активов, рост объема продаж и рыночный успех новых продуктов.

Анализ процесса управления маркетингом на отечественных предприятиях показал, что между теоретическими знаниями молодых специалистов и практиков и их профессиональными действиями существует непреодолимый разрыв. Несмотря на доказательства того, что рыночная ориентация повышает эффективность, многие из них (из практиков), если не большинство, не очень-то ориентируются на своих потребителей или конкурентов. В числе причин, почему отечественные товаропроизводители, в том числе и товаропроизводители-экспортеры, не могут находить контакт со своим рыночным окружением, определим следующие:

- иждивенческая психология высшего звена управления, ориентированная на возможность добиться успеха в краткосрочном плане без особых усилий, за счет патерналистской политики государства;
- отсутствие элементарной кадровой политики. На уровне первых лиц республиканских концернов нет представления об уровнях развитости товарных рынков и университетской подготовке молодых специалистов;
- экономические университеты готовят высококвалифицированных специалистов в области внешнеэкономической деятельности и международных экономических отношений, спрос на которых высок, но со стороны малого и среднего бизнеса;
- разные уровни экономического развития в различных отраслях народного хозяйства формируют специфическое отношение к маркетингу.

Страдая от стратегической инертности — использования успешного опыта в прошлом в современных условиях, они не в состоянии справиться с проблемами, возникающими еще на оперативном уровне управления. Такая тактика общеизвестна: создавать себе проблему, а потом героически ее преодолевать!

Эффективное осуществление деятельности, особенно той, которая связана с отслеживанием, анализом и удовлетворением потребностей покупателей, станет еще более важным условием успешного выживания в конкурентной среде. Поскольку организации становятся более специализированными и концентрируются на развитии уникальных факторов

компетентности, они будут сильнее зависеть от партнеров по бизнесу в процессе осуществления тех видов деятельности, которые находятся за пределами их компетентности, то есть от разработки и исполнения стратегий на всех уровнях организации и управления. Все это означает, что способность создавать, управлять и поддерживать взаимовыгодные отношения с покупателями, поставщиками и другими партнерами станет ключевым фактором стратегической компетентности компаний в будущем. В этом состоит суть маркетинга — согласовывать реальный маркетинг микс продавца и виртуальный маркетинг-микс потребителя. Именно максимальное согласование реального и виртуального предложения составляет целевую функцию сравнительно — аналитического метода, лежащего в основе первичной разработки маркетинговых программ.

Необходимым условием подготовки маркетингового плана, является анализ окружающей среды, включающий: внутренние ресурсы, способности и стратегии компании; условия внешней среды (социальные, экономические и технологические изменения) относительные сильные и слабые стороны конкурентов и тенденции изменений в конкурентном окружении; потребности, желания и характеристики настоящих и потенциальных покупателей. Это позволяет классифицировать и анализировать свои текущие и предполагаемые проблемы, рассматривая их как портфель инвестиционных возможностей, а затем, оценивая конкурентоспособность каждой из них и привлекательность товарного рынка, разрабатывать портфельные модели в виде стратегических матриц.

Стратегическая матрица в маркетинге — это пространственная модель, отражающая позиционное поведение фирмы на рынке — в зависимости от комбинации действия различных факторов. Идея, заложенная в стратегической матрице, является базой для разработки инструментов стратегического анализа и планирования. К общепризнанным достоинствам этого инструмента принято относить следующие:

1. Выделение системы координат, способной оценить рыночный успех, например, “Доля рынка - Рост рынка”.
2. Интеграция теоретических и эмпирических концепций маркетинга, таких как жизненный цикл продукта, кривая обучения.
3. Позиционирование стратегических хозяйственных подразделений в пространстве базовых координат.

Такое упрощение привело к тому, что, по сути, они стали приложениями кластерного анализа различных двумерных пространств, хорошо известных среди отечественного менеджмента. Однако, не смотря на это, ни на одном из предприятий республики стратегические матрицы ни разу не применялись в качестве рабочего инструмента стратегического анализа и планирования. В будущем стратегическая инерция станет для многих из них еще более опасной, источником неопределенности, потому что они столкнутся с возрастающими масштабами и темпами изменений в своем внешнем окружении, требующими мгновенной реакции по кастомизации (согласованию) маркетинг-микса. К наиболее важным из них, происходящим в последнее время, относятся: возросшая глобализация рынков и конкуренция; увеличение важности сферы услуг в экономике; развитие информационных и коммуникационных технологий; возрастающая роль координации действий функциональных структур и партнеров по бизнесу. Эти изменения быстро модифицируют условия, в которых планируются и выполняются маркетинговые мероприятия, а также информацию и инструменты, имеющиеся в распоряжении маркетинга.

Для крупных рыночных структур грамотно построенная стратегия рыночного поведения может стать одним из необходимых факторов успеха в условиях рыночной неопределенности.

Помимо внутренних причин, характеризующих такое поведение предприятия, существуют и вполне объективные причины их негативного отношения к стратегической матрице. К числу наиболее существенных относятся две:

1. Дефицит достоверной рыночной информации, что делает систему координат доступной для оценки лишь на качественном уровне. Получение качественной информации из доступных официальных источников маловероятно, а проведение собственными силами полевых исследований потребует больших затрат. Данные об объеме рынка ближайших конкурентов также чрезвычайно труднодоступны, даже если предположить, что эти конкуренты достаточно точно определены.

2. Квадранты матрицы вызывают непонимание у практиков, привыкших к численным показателям. Понятия “высокий” и “низкий”, относящиеся к определению квадрантов, сильно различаются в субъективном представлении специалистов.

Эти причины показывают, что редкое применение матрицы как практического инструмента стратегического анализа и планирования обусловлено несовершенством информационного пространства, в котором рыночная стратегия предприятия должна служить основой для перераспределения внутренних ресурсов в зависимости от реакции рынка на те или иные действия предприятия.

Для примера приведем построение стратегической матрицы для одного сегмента по росту доли продаж. В качестве базовой единицы возьмем группу товаров, рассчитанную на потребление определенным сегментом рынка, которая при любой реструктуризации предприятия будет основой организации стратегического хозяйственного подразделения (СХП). Выделение групп продукта в ассортименте предприятия требует определенного опыта, чтобы соблюсти баланс между излишней детализацией и качеством сегментации рынка.

Каждую группу товаров будем характеризовать параметром  $K$  — массовая доля товарной группы в общем объеме продаж в течение базового периода (наиболее характерный период — 1 год).  $K_i = Y_i / Y_0 * 100\%$ , где  $Y_0$  — суммарный объем продаж в денежном исчислении за базовый период;  $Y_i$  — объем продаж продуктов  $i$ -ой группы за тот же период.

Второй характеристикой товарной группы может служить параметр  $T$  — массовая доля товарной группы в объеме продаж в течение базового периода по линейному тренду, показывающего направление движения предприятия в этот период. Тогда  $T_i = A_i / A_0 * 100\%$ , где  $A_i$  — коэффициент тренда  $i$ -ой группы продукта в течение базового периода;  $A_0$  — коэффициент тренда суммарных продаж за тот же период.

Линейный тренд функции продаж представляет собой уравнение полинома первой степени:  $Y_0 = A_0 * X + B_0$ , где:  $Y_0$  — расчетный объем продаж,  $X$  — расчетный период,  $A_0$  — расчетное изменение объема продаж по сравнению с предыдущим расчетным периодом,  $B_0$  — константа, характеризующая теоретический объем продаж в начальный период.

Полученные для каждой товарной группы координаты поддаются точному вычислению и позволяют получать стратегические матрицы, необходимые для эффективного управления. При этом возможны варианты качественной оценки дальнейшей стратегии: ориентация на товарную группу с расширением числа сегментов потребления; концентрация на сегменте рынка с расширением ассортимента продукции для этого сегмента; концентрация на ограниченном числе товарных групп с наибольшим конкурентным преимуществом.

Очевидно, что выбор маркетинговой программы по методу проб и ошибок представляется слишком рискованным. Поэтому для достижения маркетингового равновесия на товарном рынке предлагается следующая, соответствующая идеи кастомизации миксов, маркетинговая процедура:

1. Выявление особенностей виртуального маркетинг-микса покупателя на каждом из обслуживаемых сегментов рынка.
2. Сравнительный анализ реального и виртуального маркетингового микса с выделением зоны критической несогласованности, где интересы потребителя расходятся с возможностями продавца.
3. Формулирование технического задания на проведение маркетинговых исследований с целью получения информации для корректировки маркетинг-микса продавца.
4. Разработка маркетинговой программы по адаптации реального маркетинг-микса продавца к виртуальному маркетинг-миксу покупателя.

В случае несогласованности требований по ресурсному обеспечению адаптированного маркетинг-микса продавца и его возможностей или новыми требованиями к его отдельным составляющим используются методы его итеративной оптимизации, с «разрешением» невыполнимых мероприятий.