

Г.А. Гаврилов

Оценка маркетинговых возможностей компании при согласовании условий сотрудничества бизнес-структур

В статье представлены различные подходы к оценке маркетинговых возможностей компании, а также предложен алгоритм оценки маркетинговых возможностей организации в условиях сотрудничества компаний.

Ключевые слова: маркетинговые возможности; сотрудничество; бизнес-структура; конкурентная позиция.

Достижение целей развития конкретного предприятия и успешное развитие экономики в целом предполагает выстраивание эффективных механизмов сотрудничества бизнес-структур, которое в настоящий момент невозможно без оценки маркетинговых возможностей фирмы. Необходимость взаимодействия организаций обусловлена максимально благоприятными условиями для предпринимательской инициативы при создании такого рода партнерства. Бизнес ориентирован на максимальную перспективу собственного развития и особенно заинтересован в предсказуемости своей деятельности. В современном мире взаимодействие организаций получает все более широкое распространение.

Существуют следующие виды маркетингового сотрудничества бизнес-структур:

1. Единичные взаимодействия — возникают разово, обычно сделки купли-продажи, участниками являются два субъекта.
2. Обычные взаимодействия — двухстороннее взаимодействие, предполагающее куплю-продажу товара или услуги на несистематической основе.
3. Административные системы — многостороннее сотрудничество, при котором осуществляется централизованное взаимодействие, возглавляемое одной фирмой.
4. Партнерства — многостороннее непрерывное долгосрочное соглашение, где предприятия отказываются от некоторой доли автономности в хозяйственной деятельности и действуют сообща.
5. Союзы — многостороннее взаимодействие, где участники готовы внести изменения в основополагающие принципы своего бизнеса, у них существуют совместные ресурсы, синергия и кооперация.
6. Контрактные системы — узаконенные взаимные обязательства в виде франшиз, дилерских соглашений, контрактов, совместное разделение выгод и рисков.

6.1. Франчайзинговая сеть — передача франчайзером франчайзи прав на пользование торговой маркой или подключение к полному циклу своей хозяйственной деятельности за ежемесячную плату роялти и паушальный платеж (вознаграждение за право пользования предметом лицензионного договора до получения прибыли от его использования) со стороны франчайзи при условии соблюдения им правил ведения бизнеса, установленного франчайзором.

6.2. Дилерская сеть — непрерывное долгосрочное сотрудничество бизнес-структур, в котором существует закрепление территорий, соблюдение дилерами правил ведения бизнеса, гарантируются определенные объемы закупок.

7. Совместные предприятия — экономическое международное объединение нескольких фирм путём создания юридического лица: совместные инвестиции, собственность, деятельность.

8. Сеть представительств — территориальное рассредоточение подразделений компании (вне места нахождения юридического лица), назначение руководителей представительств юридическим лицом.

9. Технопарк — объединение научных организаций, высших учебных заведений и производственных предприятий на одной территории для создания благоприятных условий по разработке и коммерциализации инноваций.

10. Отраслевой кластер — сотрудничество предприятий основано на единой отраслевой специализации, существуют налоговые льготы, благоприятный инвестиционный климат, синергетический эффект за счет совместного пользования ресурсами и территориального сосредоточения [2].

Данная классификация основана на масштабах взаимодействия — количестве участников, сроках сотрудничества, условиях партнерства.

В настоящее время невозможно улучшить показатели предприятия или остаться на прежнем уровне без объективной оценки маркетинговых возможностей — т. е. степени маркетинговых усилий для обеспечения конкурентного преимущества фирмы [1].

Существуют три уровня маркетинговых возможностей организации:

1. Стратегические возможности:

- Маркетинговая чувствительность — умение понимать тенденции спроса, чувствовать клиентов, конкурентов на уровне макросреды. Это также умение проводить маркетинговые исследования и грамотно использовать полученные данные для принятия стратегических решений.
- Позиционирование компании на рынке — способность выбрать целевой рынок, где фирма будет конкурентоспособной, с учетом имеющихся ресурсов и возможностей.

2. Функциональные возможности:

- Управление отношениями с клиентами — привлечение, удерживание, развитие и при необходимости отказ от потребителей.

- Доступ к клиентам — возможность использования существующих каналов и развитие новых методов распределения.
 - Продакт-менеджмент — управление существующими продуктами предприятия, распределение ресурсов с целью предоставления клиентам ценности товара.
 - Инновационные возможности — разработка новых товаров и услуг, внедрение инновационных технологий производства и менеджмента.
3. Операционные возможности.

Маркетинговые возможности фирмы необходимо отслеживать и развивать на всех уровнях, так как усиление конкурентных позиций организации будет эффективным только в случае равномерного развития.

В современной практике имеются разные методы объективной оценки маркетинговых возможностей компании при согласовании условий сотрудничества бизнес-организаций, которые необходимо использовать в совокупности. Анализ маркетинговых возможностей — необходимая предпосылка для принятия маркетинговых решений и планирование действий по их реализации. В практике маркетинга используются большое количество методов анализа, перечислим основные методы анализа маркетинговых возможностей бизнес-структур:

- Ситуационный анализ.
- SWOT-анализ.
- SNW-анализ.
- STEP-анализ.
- Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ.
- GAP-анализ.
- PIMS-анализ.

Рассмотрим каждый вид анализа маркетинговых возможностей предприятий подробнее.

Ситуационный анализ — последовательный анализ элементов внешней и внутренней среды маркетинга и оценки влияния на маркетинговые возможности организации. Схема проведения анализа приведена на рисунке 1.

В данном методе целесообразно применение метода составления профиля среды предприятия, а также возможен вариант использования концепции 4P маркетинга — для сопоставления возможностей организации с аналогичными показателями конкурентов.

SWOT-анализ — метод стратегического анализа и планирования, использующийся для выявления факторов внутренней и внешней среды фирмы, и разделения их на четыре категории — сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats).

При применении метода составляется матрица, в которой постепенно заполняется каждое из вышеописанных полей. После заполнения матрицы можно увидеть основные направления развития организации и основные проблемы,

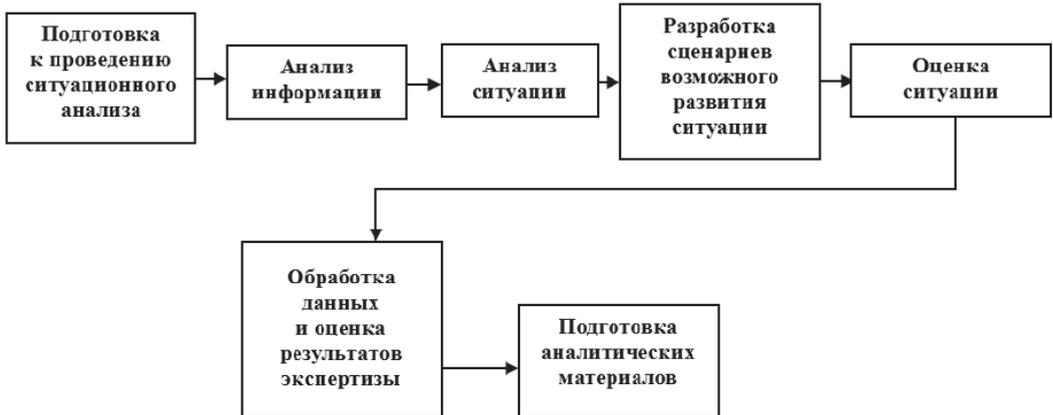


Рис. 1. Схема проведения ситуационного анализа

подлежащие быстрому решению. Конечные показатели SWOT-анализа используются для стратегического и оперативного планирования деятельности фирмы.

SNW-анализ — модернизированный вариант SWOT-анализа, в котором выявляются три категории — сильные стороны (Strengths), среднерыночное состояние (N) и слабые стороны (Weaknesses). Добавление среднерыночного состояния обусловлено тем, что часто для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда предприятие относительно своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в нейтральном состоянии, и только по одному — в сильном состоянии. Для проведения SNW-анализа необходимо последовательно заполнить матрицу SNW, где первым шагом является заполнение стратегических позиций организации, а затем отнесение фирмы к одному из трех состояний: сильному, слабому или нейтральному [3].

СТЕР-анализ — анализ макросреды бизнес-единицы, который основывается на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Анализ проводится двумя способами — либо в виде простой матрицы, либо в табличной форме. Заполняются группы факторов, раскрываются конкретные события в группах, затем описывается опасность или возможность и вероятность наступления события или проявления фактора, и далее методом экспертной оценки проставляется важность фактора и его влияние на компанию.

Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ — матрица угроз и возможностей внешней среды (Environmental Threats and Opportunities Matrix), позволяющая обосновать реакцию конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды.

Для использования данного метода необходимо построить табличную форму, аналогичную таблице STEEP, выделяя вес каждого отдельного события и его важность, при этом взвешивание фактора осуществляется от +5 (максимально

положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (максимально отрицательное). Воздействие фактора — от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -15 (сильное воздействие, серьезная опасность). Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей [4].

GAP-анализ — комплексное аналитическое исследование, изучающее разрывы между текущим состоянием организации и желаемым, позволяющие выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, и оценить степень готовности фирмы к переходу от текущего состояния к желаемому. Цель данного анализа заключается в выявлении рыночных возможностей и возможностей компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

Данный анализ проводится в пять этапов:

1. Определение текущих показателей.
2. Установление желаемых показателей.
3. Прогнозирование развития компании, определение возможных путей для сокращения выявленного разрыва, определение лучшей альтернативы.
4. Разработка подробного плана мероприятий по достижению желаемого результата.
5. Составление отчетности по итогам анализа и рекомендации руководству фирмы для дальнейшего стратегического планирования.

PIMS-анализ — анализ влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности (the Profit Impact of Market Strategy), основанный на использовании эмпирической модели, которая связывает широкий диапазон стратегических (рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных (скорость роста рынка, степень развития отрасли, интенсивность потоков капитала) переменных с величиной прибыльности и способностью предприятия создавать наличность. Целью проведения PIMS-анализа является выявление того, какие стратегии необходимо выбирать в конкретных рыночных условиях.

Анализ представляет собой корреляционно-регрессионную зависимость, т. е. это стохастический анализ, который в общем виде выглядит так:

$$Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n,$$

где Y — прибыль, X_1, X_2, X_n — переменные, разбитые на пять классов: привлекательность рыночных условий, сила конкурентных позиций, эффективность использования инвестиций, формирование бюджета, изменение рыночной доли [5].

Рассмотрев основные методы оценки маркетинговых возможностей организации, автору представляется необходимым представить методику оценки при согласовании условий сотрудничества бизнес-структур.

В условиях рыночной нестабильности спроса компании начинают больше взаимодействовать друг с другом, и независимо от формы их сотрудничества

(обычные взаимодействия, союзы, совместные предприятия или технопарки) данным объединениям необходимо быть конкурентоспособными, а для этого необходим постоянный мониторинг и оценка позиции на занимаемом рынке.

Рассмотрим алгоритм оценки маркетинговых возможностей организации в условиях сотрудничества компаний.

1. Рассмотреть результаты хозяйственной деятельности предприятий за отчётный период.

2. Составить профиль внешней и внутренней среды фирм, выявить общие позиции.

3. Провести совокупный SWOT-анализ взаимодействующих бизнес-структур, выявить слабые стороны и рыночные угрозы.

4. Рассмотреть SNW-анализ для выявления среднерыночного состояния объединения компаний в отрасли.

5. Изучить социальные, технологические, экономические и политические факторы внешней среды с помощью STEEP-анализа.

6. Провести GAP-анализ для выявления разрывов между имеющимися показателями и запланированными в условиях объединения ресурсов фирм.

7. Объединить полученные в результате проведенных анализов данные для дальнейшего детального составления внутрифирменных маркетинговых планов.

Данная методика позволит организациям в условиях сотрудничества бизнес-структур наиболее полно оценить маркетинговые возможности объединения и даст возможность фирмам улучшать свои конкурентные позиции, и, как следствие, — увеличивать свою прибыль.

Литература

1. *Азрилиан А.Н.* Большой экономический словарь. М.: Институт новой экономики, 1997.

2. *Рыгалин Д.Б.* Инновационные взаимодействия: компетентностный подход к развитию неравновесных экономических систем: монография. М.: МИЭТ, 2008. 144 с.

3. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент. 14-е изд. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

4. *Моисеева Н.К.* Международный маркетинг и бизнес. М.: Курнфра-М, 2013.

5. *Моисеева Н.К., Костина Г.Д.* Стратегический менеджмент: учебник (для подготовки бакалавров по специальности «Менеджмент организации»). М.: МИЭТ, 2010. 220 с.

Literatura

1. *Azriliyan A.N.* Bol'shoj e'konomicheskij slovar'. M.: Institut novoj e'konomiki, 1997.

2. *Ry'galin D.B.* Innovacionny'e vzaimodejstviya: kompetentnostny'j podxod k razvitiyu neravnovesny'x e'konomicheskix sistem: monografiya. M.: MIE'T, 2008. 144 s.

3. *Kotler F., Keller K.L.* Marketing menedzhment. 14-e izd. SPb.: Piter, 2015. 800 s.
4. *Moiseeva N.K.* Mezhdunarodny'j marketing i biznes. M.: Kurnfra-M, 2013.
5. *Moiseeva N.K., Kostina G.D.* Strategicheskij menedzhment: uchebnik (dlya podgotovki bakalavrov po special'nosti «Menedzhment organizacii»). M.: MIE'T, 2010. 220 s.

G.A. Gavrilov

**Evaluation of Marketing Opportunities of the Company
During Harmonisation of Terms of Cooperation of Business Structures**

The article presents various approaches to evaluation of the marketing opportunities of the company. The author also presents an algorithm to evaluate the marketing capabilities of the organization in conditions of cooperation between the companies.

Keywords: marketing capabilities; cooperation; business structure; competitive position.