

ния накладных магазинов, осуществляющих продажу соответствующих товаров.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что высокий спрос на минеральную воду со времен СССР, несовершенное законодательство в России, фактически провоцирующее производство поддельной продукции, а также слабая политика заводов по розливу минеральной воды в сфере контроля качества собственной продукции стали причинами отрицательной селекции на российском рынке минеральной воды в последние годы. Однако ситуация не является безвыходной.

Конечно, некоторые механизмы борьбы с недобросовестной конкуренцией, в частности налаживание системы СМС-контроля, требуют определенных затрат, но если учесть, что спрос на минеральную воду постоянно растет и покрывается на 70–80% (популярные бренды) за счет теневого сектора, учитывая эластичность спроса на соответствующую продукцию, а также устойчивый рост точек продаж, можно сделать вывод о том, что эффективная борьба на описываемом направлении позволит рассчитывать на увеличение продаж в несколько раз.

Таким образом, путем совместных усилий предпринимательского сектора, государства и гражданского общества в целом можно защитить рынок от некачественной продукции и повысить эффективность работы заводов по добыче и розливу минеральной воды.

Литература

1. Уголовный кодекс. Гл. 22: Преступления в сфере экономической деятельности. URL : http://www.ug-kodeks.ru/ug-kodeks.ru/ugolovnij_kodeks_-_glava_22.html (дата обращения: 15.05.2012).
2. Меркачева Е. Россиян «разводят» водой // Моск. комсомолец. 2010. 25 мая.
3. Стойчева Е. Проблема РФ при вступлении в ВТО – контрафактная продукция // Закония: информ.-правовой портал. URL: <http://www.zakonia.ru/analytics/36/544> (дата обращения: 20.04.2011).

About increase of effectiveness of factories in extraction and bottling of mineral water

There are considered the main issues which are faced by factories in extraction and bottling of mineral water, as well as the ways of solving them.

Key words: *factory, quality, mineral water, realization, effectiveness.*

Е.В. САМСОНОВА
(Волгоград)

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассматривается разработка адаптивной маркетинговой стратегии как условие правильных управленческих решений по поводу дальнейшего развития организации.

Ключевые слова: *маркетинговый анализ, конкурентное преимущество, маркетинговая модель, маркетинговые исследования, маркетинговая стратегия.*

Современные условия хозяйствования предопределяют необходимость формирования и реализации эффективной маркетинговой стратегии в деятельности организаций различных форм собственности и различных видов деятельности. На момент выбора руководителем маркетинговой стратегии всегда есть наиболее целесообразный вариант, обнаруживаемый при совпадении ряда условий, при которых разработчики:

- обладают достаточным объемом информации (фактор полноты, достоверности, точности и своевременности);
- владеют инновационными и эффективными технологиями стратегического маркетинга;
- обладают высоким уровнем конкурентоспособности и имеют определенные личностные качества (фактор восприятия и интерпретации информации);
- разработчики хотят найти и своевременно принять эту «идеальную» маркетинговую стратегию (мотивационный фактор, фактор совпадения целей компании и целей ее сотрудников).

Данная классификация условий позволяет утверждать, что маркетинговая стратегия – это интеллектуальный инновационный продукт управленческой деятельности группы людей.

Процесс разработки, внедрения маркетинговой стратегии и контроля над ее реализацией есть процесс стратегического маркетинга, который определяется следующими особенностями [6]:

- определяет основные проблемы организации;

- создает предпосылки для более детального планирования и принятия корректирующих решений;
- носит долгосрочный характер;
- придает службе маркетинга в определенном временном интервале стройность и внутреннее единство;
- мобилизует руководство на активные действия.

При разработке маркетинговой стратегии деятельности организации необходимо придать ей характеристики, которые будут способствовать адаптации организации к ее внешнему окружению.

Адаптивная маркетинговая стратегия организации – это способ достижения стратегических маркетинговых целей предприятия, связанных с формированием спроса на интуитивные потребности, путем продажи произведенной продукции или услуг, обеспечивающих удовлетворение этого спроса.

Адаптивная маркетинговая стратегия должна определять стратегический маркетинговый потенциал предприятия, требования к внешней рыночной деятельности и к внутренней маркетинговой сфере предприятия и отвечать следующим требованиям:

- формулировка стратегии должна быть краткой и отвечать направлениям политики предприятия;

- весь трудовой персонал должен быть ознакомлен и в полной мере понимать данную стратегию;

- стратегия должна быть однозначно истолкована;

- определяя стратегию, необходимо исходить из реальной ситуации в отношении как самого предприятия, так и рынка в целом.

Адаптивная маркетинговая стратегия как способ реализации маркетинговой возможности предприятия должна быть гибкой и включать ряд маркетинговых политик [7]:

- политику маркетинговой активности организации – комплекса решений, касающихся требуемого объема производства продукции или услуг;

- рыночную политику;

- ценовую политику;

- политику распределения;

- политику продвижения.

Другими словами, адаптивная маркетинговая стратегия должна обеспечить наличие эффективного и перспективного товарного портфеля предприятия, выбрать для предприятия целевые рынки и сегменты, наиболее эффективные каналы сбыта, способствовать выбору оптимальных методов назначения цен на про-

дукцию предприятия, стимулировать приток потенциальных потребителей товаров компании, сформировать положительный имидж компании в сознании представителей целевых аудиторий, определить интенсивность освоения рынков (претензии на захват определенной доли рынка). Если организация выпускает несколько товарных линий или оказывает ряд услуг, необходимы:

- создание и анализ бизнес-портфеля предприятия в части набора различных групп товаров и услуг;

- оценка долговременной привлекательности каждой товарной группы;

- оценка конкурентных позиций товарных групп предприятия с целью выяснения их прочности в соответствующих отраслях;

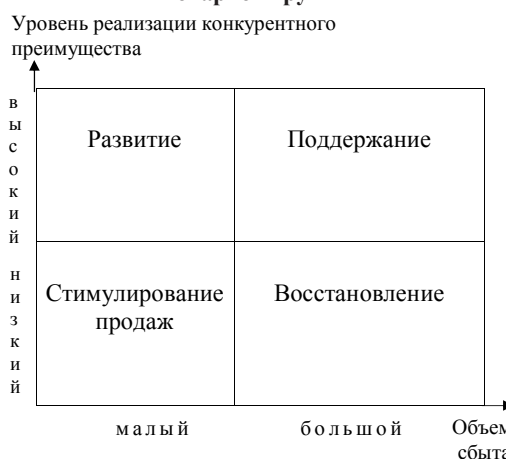
- оценка роли каждой товарной группы с учетом прошлых результатов и перспектив в маркетинговой деятельности предприятия;

- оценка совместимости каждой товарной группы с маркетинговой стратегией предприятия и определение ценности стратегических взаимосвязей товарных групп;

- ранжирование товарных групп с точки зрения очередности инвестиций и определение маркетинговой стратегии каждой товарной группы;

- планирование стратегических групп товаров или услуг, например, с использованием матрицы, включающей определение уровня реализации конкурентного преимущества товарной группы предприятия и соответствующей стратегии, направленной на увеличение объемов спроса и сбыта (см. рис.).

Матрица оценки конкурентных преимуществ товарной группы*



Стратегия стимулирования продаж предполагает создание у определенного сегмента рын-

* Составлено автором.

ка заинтересованности в приобретении товаров или услуг, выпускаемых данным предприятием. Стратегия развития наиболее затратная и сложная. Ее используют для увеличения до максимального объема продаж с помощью методов массового распределения и продвижения. Стратегия поддержания применяется в отношении товаров или услуг, имеющих стабильный спрос и максимально возможный объем реализации. Основными средствами реализации такой стратегии обычно являются акции по стимулированию покупателей и созданию имиджа товарам и предприятию. Стратегия восстановления применяется к товарам/услугам, спрос на которые снижается и предполагает «оживление» интереса покупателей путем функциональной или дизайнерской модификации.

Предваряет разработку адаптивной маркетинговой стратегии маркетинговый анализ внешней и внутренней среды функционирования организации – процесс, включающий исследование макро- и микроэкономического окружения предприятия (внешний маркетинговый анализ) и внутренней маркетинговой среды предприятия (см. табл. 1).

Целями маркетингового анализа могут быть выявление наиболее и наименее развитых направлений функционирования организации и подготовка с учетом этого информационной базы для разработки и выбора маркетинговой стратегии; определение маркетинговых требований к бизнес-процессам и структуре предприятия. Основные этапы маркетингового анализа [4]:

- определение целей анализа;
- проработка всех подходящих методов и средств получения информации;
- оценка качества выбранных методов;
- сбор информации;
- оценка подготовки информации;
- анализ информации;
- подготовка заключения о результатах анализа в отношении самого предприятия и рынка в целом.

Внутренний маркетинговый анализ предприятия – общий организационно-управленческий анализ, основной целью которого является определение оптимальности сочетания факторов внутренней среды организации: людей, целей, задач, структуры и технологий.

По результатам анализа можно провести следующие заключения:

- оценка управления маркетингом (структура служб маркетинга; эффективность маркетинговой деятельности, взаимодействия маркетинговых служб со смежными подразделениями; оценка реализации функций маркетинга, про-

фессиональных методов работы маркетинговых служб);

- основные системы маркетинга (информационная система, система стратегического планирования, система оперативного планирования, система контроля и регулирования);

- эффективность маркетингового бюджета (влияние на доходы предприятия, влияние на имидж предприятия).

Производится также оценка результативности маркетинговых исследований по всем маркетинговым политикам:

- ассортимент (широта и глубина ассортимента, перечень товарных групп, линий, единиц; характеристики продукции; жизненный цикл товаров; торговые марки; имидж товара; степень удовлетворения потребителей, зависимость от других товаров и товаров-субститутов);

- ценообразование (уровень цен, принцип ценообразования, условия продажи, включая размеры скидок, условия платежа, предельный доход);

- распределение продукции (сбытовая концепция, организация сбыта, особенности работы сбытового персонала, охват целевых рынков, условия поставок, складская политика, наличие ассортимента товара в местах продаж, затраты на распределение, общий анализ продаж по регионам);

- продвижение товаров и организации на рынке (рекламная концепция, затраты на рекламу, эффективность рекламы, перечень мероприятий по стимулированию сбыта и др.).

Внешний маркетинговый анализ предприятия представляет собой оценку факторов микро- и макросреды, влияющих на деятельность организации.

К основным этапам разработки адаптивной маркетинговой стратегии можно отнести:

- 1) исследование результатов маркетингового анализа;

- 2) сегментацию потребителей;

- 3) выбор целевых сегментов;

- 4) формулировку набора подходящих предприятию маркетинговых стратегий, которая осуществляется после анализа следующих вопросов: оптимальна ли выбранная маркетинговая стратегия в данной ситуации, позволит ли она получить конкурентные преимущества, улучшить экономические результаты деятельности предприятия, обеспечена ли выбранная маркетинговая стратегия ресурсами, позволит ли она использовать ресурсы предприятия наилучшим образом, допустима ли та степень риска, которой требует выбранная маркетинговая стратегия, учитывает ли она сильные и слабые стороны предприятия, внешние возможности и угрозы?

Направления и содержание маркетингового анализа работы предприятия*

Направление анализа	Содержание	Источник информации
<i>Внутренний маркетинговый анализ</i>		
Ресурсы	Оценка обеспеченности ресурсами	Смежные подразделения организации
Организационная структура и качество маркетинговой информации	Исследование существующих организационно-структурных единиц, их взаимосвязей и влияния на осуществление маркетинговой деятельности, анализ маркетинговой информации, циркулирующей на предприятии	Смежные подразделения организации, информационная система предприятия
Технология	Оценка качества, технологичности и эффективности бизнес-процессов маркетинга	Смежные подразделения организации, документы маркетинговых служб
Задачи	Анализ миссии предприятия, целей и ограничений на их достижение, анализ маркетинговой стратегии предприятия	Смежные подразделения организации, организационная и плановая документация, результаты стратегического маркетингового анализа, анализа цепочки ценностей (М. Портер), анализа модели оценки видов бизнеса (МакКинси) (табл. 2)
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> – Исследование корпоративных принципов – Исследование правил маркетинговой деятельности – Моделирование процессов управления маркетинговой деятельностью – Анализ процессов управления маркетинговой деятельностью 	Организационная документация, результаты анализа организационной структуры
Маркетинговый комплекс	Исследование эффективности проведения товарной, ценовой, распределительной и коммуникационной политики	Результаты анализа с использованием матрицы «рост/доля рынка» Бостон Консалтинг Групп, модели сбалансированных показателей (Д. Каплан) (см. табл. 2)
<i>Внешний маркетинговый анализ</i>		
Микросреда маркетинга	Исследование поставщиков, посредников, конкурентов, фирменной структуры рынка, потребителей, контактных аудиторий	Результаты маркетинговых исследований, SWOT-анализ среды организации с использованием модели исследования основных конкурентных сил (М. Портер), сравнение с другими предприятиями отрасли по модели бенчмаркинга (см. табл. 2)
Макросреда маркетинга	Демографическая, политико-правовая, социально-экономическая, культурная, природная, научно-техническая среды	Результаты маркетинговых исследований

* Составлено автором.

Применение стратегических моделей маркетинга для анализа среды функционирования организации*

Модель маркетинга	Использование модели для проведения анализа маркетинговой среды
Матрица «рост/доля рынка» Бостон Консалтинг Групп	Оценка инвестиционной привлекательности различных вариантов маркетинговых возможностей организации
Модель сбалансированных показателей (Д. Каплан)	Выявление сбалансированности показателей и существующих сбоев в деятельности организации, наиболее прибыльных и наиболее «слабых» направлений развития бизнеса
Анализ цепочки ценностей М. Портера	Детальное рассмотрение бизнес-процессов предприятия, деление их на более мелкие, определение тех из них, которые приносят большую ценность
SWOT-анализ среды организации	Оценка сильных и слабых сторон в деятельности организации и возникающих в связи с этим возможностей и угроз
Модель оценки видов бизнеса (Дженерал Электрик / Мак Кинси)	Более глубокая оценка приоритетных функций организации
Модель исследования основных конкурентных сил (М. Портер)	Выявление бизнес-процессов, развитие которых будет способствовать более эффективной защите от конкурентов, возможности влиять на их действия с пользой для себя
Модель бенчмаркинга	Сравнение деятельности анализируемой организации с другими в отрасли, либо с теми, которые являются признанными лидерами в своих областях

При разработке адаптивной маркетинговой стратегии необходимо применять ситуационный подход, т.е. сопоставлять несколько сценариев маркетинговой деятельности с подробным описанием маркетинговых политик, с экономической оценкой работы компании, с прогнозами продаж и оценивать риски, выбирать наиболее приемлемую маркетинговую стратегию.

Среди основных этапов внедрения адаптивной маркетинговой стратегии можно назвать следующие:

- оценка и при необходимости изменение организационной структуры предприятия;
- планирование и распределение ресурсов по подразделениям в соответствии со стратегическим маркетинговым планом;
- определение ключевых управленческих задач;
- постановка задач для подразделений;
- делегирование полномочий и установление методов координации;
- уточнение целей отдельных подразделений;
- определение критериев и методов измерения результатов маркетинговой деятельности;

- создание информационной маркетинговой системы;
- формирование системы мотивации персонала;
- оценка промежуточных результатов и определение недостатков маркетинговых бизнес-процессов;
- корректировка процессов реализации маркетинговой стратегии.

Литература

1. Голубков Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 5–18.
2. Голубков Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 2. С. 3–19.
3. Голубков Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 3. С. 5–16.
4. Звягинцев В.Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 1. С. 72–81.

* Составлено автором.

5. Клавдиева Е.В. Основы методологии разработки системы ключевых показателей эффективности // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 3. С. 17–22.

6. Кунявский М.Е., Кублин И.М., Гончаренко М.А. Маркетинговая деятельность на промышленном предприятии. Саратов : Изд. центр СГЭА, 1998.

7. Самсонова Е.В., Сидунова Г.И. Адаптивный маркетинг как способ совершенствования маркетингового управления промышленным предприятием // Адаптация маркетинга к изменяющимся условиям экономики России : кол. моногр. / под ред. Л.С. Шаховской. М. : Изд.-торг. корп. «Дашков и Ко», 2006.

***Stages of development
of adaptive marketing strategy
of an organization***

Thus, for making right management decisions concerning further development of the organization, one of the ways out is development of adaptive marketing strategy.

Key words: marketing analysis, competitive advantage, marketing model, marketing research, marketing strategy.

