

## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются особенности мероприятий по внедрению маркетинговой стратегии реструктуризации предприятия. Исследовано содержание знаний и навыков персонала при реализации нововведений на предприятии; представлены проблемы, возникающие при применении маркетинговой стратегии реструктуризации предприятия; выявлена сущность и значение внутреннего маркетинга при управлении изменениями.

Разработка маркетинговой стратегии реструктуризации предприятия, отвечающей существующим и будущим потребностям рынка, является необходимым, но не достаточным условием успешной деятельности крупного промышленного предприятия. Для этого маркетинговую стратегию реструктуризации необходимо воплотить в жизнь посредством эффективной реализации. Это система, которая приводит маркетинговые планы по реструктуризации компании в действие, и является внешней стороной маркетинга, с которой потребители сталкиваются в реальном мире. Способ управления реализацией маркетинговой стратегии оказывает решающее значение на результаты деятельности компании, а сопутствующий ей процесс – управление переменами – должен осуществляться умело и четко, если только стратегии и планы прочно вошли в маркетинговую практику компании.

Реструктуризация – это комплексный процесс, включающий преобразования всех сфер и областей деятельности предприятия, и основанием для ее проведения должна стать необходимость обеспечения или усиления конкурентоспособности предприятия в каждый момент времени функционирования предприятия. Поэтому наиболее полным нам представляется определение реструктуризации, данное И.И. Мазур и В.Д. Шапиро, которые рассматривают реструктуризацию как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития [1].

Для эффективной реализации стратегии маркетинга в области реструктуризации предприятия необходимо рассмотреть связь меж-

ду стратегией, ее реализацией на практике и эффективностью деятельности компании; реакции людей на перемены; цели реализации. Анализ форм сопротивления, возникающего при воплощении в жизнь концепции маркетинга и стратегических маркетинговых решений, может помочь преодолеть страх персонала перед реструктуризацией. При этом менеджеры по маркетингу при реализации маркетинговой стратегии и осуществлении нововведений должны обладать определенными навыками и приемами, позволяющими им брать на себя обязательства и выполнять их.

Маркетинговая стратегия реструктуризации призвана ответить на следующие вопросы: что должно произойти и почему это произойдет. В свою очередь реализация маркетинговой стратегии реструктуризации связана с конкретными действиями, направленными на осуществление маркетинговых планов. Поэтому реализация концентрируется на следующих аспектах: кто несет ответственность за различные виды деятельности, как следует проводить стратегию в жизнь, где должны произойти те или иные события и когда должны быть предприняты те или иные действия.

Стратегия, как бы глубоко она ни опиралась на знание поведения потребителей, потерпит провал, если персонал компании не способен выполнять задачи, необходимые для ее эффективного внедрения на рынке. Таким образом, возможности реализации являются неотъемлемой частью формулирования стратегии. Связь между стратегией и реализацией показана на рисунке 1.

Таким образом, менеджеры, сталкивающиеся с плохой реализацией стратегии, должны, во-первых, вопросы стратегии отделить от деятельности, связанной с реализацией стратегии, и от выявленных при этом

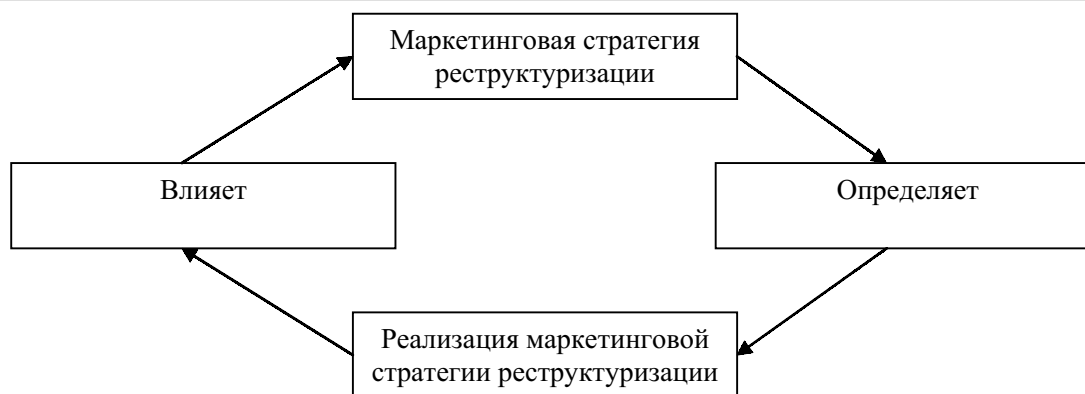


Рисунок 1. Маркетинговая стратегия реструктуризации предприятия и ее реализация

проблем; во-вторых, если неясно, в чем суть проблемы (в стратегии или в ее реализации), то сначала необходимо обратиться к проблемам реализации, что позволит затем легко оценить адекватность стратегии.

Добиться успеха и высокого уровня прибыльности можно в том случае, когда реализация маркетинговых планов усиливает качественно разработанную стратегию.

Реализация новой стратегии оказывает сильное воздействие на людей, работающих в организации. Реализация того или иного стратегического хода зачастую связана с необходимостью адаптации персонала к переменам в маркетинговой практике. Следовательно, одним из самых существенных моментов реализации является постепенное распространение организационных нововведений.

Главной целью реализации маркетинговых стратегий и замены одной стратегической позиции другой является успешное выполнение маркетингового плана компании.

Ясно, что реализация требует определенной подготовки, в ходе которой необходимо, в частности, решить следующие задачи:

- добиться поддержки предлагаемого плана со стороны основных лиц, принимающих решение в компании (и преодолеть сопротивление со стороны других);

- добиться выделения ресурсов, как людских, так и финансовых, необходимых для осуществления плана;

- добиться того, чтобы служащие и отделы компании, которые принимают непосредственное участие в реализации, взяли на себя определенные обязательства. Это относится, например, к персоналу подразделений

маркетинга, сбыта, обслуживания и распределения;

- наладить взаимодействие с другими подразделениями, от которых требуется участие в реализации плана. Это могут быть, к примеру, производственные подразделения и отделы НИОКР.

При внедрении концепции маркетинга в процессе осуществления реструктуризации компания может столкнуться с различными формами противодействия и сопротивления, преодолению которых должны помочь специфические навыки и тактика персонала. Принятие маркетинговой философии является важной предпосылкой успешного развития и реализации маркетинговой стратегии реструктуризации компании.

Концепция маркетинга утверждает, что успеха в предпринимательской деятельности можно достичь тогда, когда компания удовлетворяет потребности клиентов лучше, чем ее конкуренты. В действительности личностные и организационные барьеры делают осуществление концепции маркетинга на практике трудной задачей. Препятствия, возникающие при осуществлении концепции маркетинга, показаны на рисунке 2.

Часто стремление дать клиентам именно то, чего они желают, приводит к дополнительным расходам. В сегодняшней сложной конкурентной среде большинство компаний стремятся найти такие решения проблем клиентов, которые не связаны с большими затратами. Поэтому многие из рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании, которые исходят от мар-

кетинговых служб, так или иначе связаны с дополнительными затратами.

Стремление удовлетворить индивидуальные потребности клиентов также противоречит желанию производственных подразделений сэкономить на масштабах и попыткам финансового руководства снизить запасы. Клиенты отличаются по своим потребностям, имеют индивидуальные особенности, опыт и образ жизни, поэтому выполнить их индивидуальные требования не всегда возможно. Решение этой проблемы заключается в выделении отдельных сегментов потребителей, имеющих сходные потребности, и формировании отдельных предложений товаров и услуг, ориентированных на каждый из этих сегментов. Это позволяет руководителю производства до некоторой степени сэкономить на масштабах, а службам маркетинга – настроить предложения на требования рынка.

Проблема, возникающая при использовании рекомендаций служб маркетинга, заключается в том, что они часто плохо поддаются оценке с точки зрения точного измерения увеличения доходов (и прибыли), которого можно достичь при их реализации. С одной стороны, экономия затрат – непосредственная и измеримая, а с другой – уменьшение степени удовлетворения клиентов.

Личностные амбиции также препятствуют продвижению концепции маркетинга в компании. Руководитель службы НИОКР любит работать над сложными техническими проблемами в ведущих научных отраслях, а клиенты просто нуждаются в исправном оборудовании. Персонал ищет «легкой жизни», что приводит к пренебрежительному отношению к клиентам.

Системы вознаграждения относятся к фундаментальным принципам теории мотивации, описывающим влияние вознаграждения на поведение личности. Вебстер (Webster) утверждает, что определяющим фактором для развития бизнеса, который направляется рынком и ориентируется на потребителей, являются методы оценки и вознаграждения менеджеров [2]. Если менеджеры оцениваются на основе краткосрочной выгоды и объема сбыта, то они, вероятнее всего, примут во внимание эти критерии и начнут пренебрегать ры-

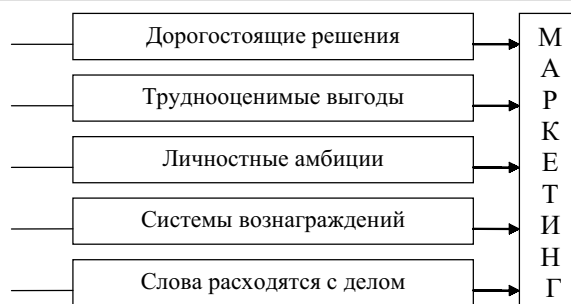


Рисунок 2. Препятствия, возникающие при осуществлении концепции маркетинга

ночными факторами, такими, как уровень удовлетворения клиентов, гарантирующими долгосрочное процветание компании.

Менеджеры по маркетингу должны понимать, что некоторые сотрудники компании будут заинтересованы в блокировании внедрения маркетинговой концепции, используя для достижения своих целей различные аргументы (дополнительные издержки, неочевидные выгоды и т.д.). В таком случае успех реализации маркетинговой стратегии зависит от способности преодолевать противодействие и сопротивление, которые могут проявиться в результате развития планов компании, ориентированных прежде всего на потребности рынка.

Кроме открытой оппозиции существуют более пассивные формы сопротивления. Кантер (Kanter) и Пирси (Piercy) выделяют десять видов сопротивления [2]:

- критика отдельных деталей плана;
- торможение;
- медленный ответ на запросы;
- нежелание сотрудничать;
- предложения направить ресурсы в другую область, несмотря на очевидные достоинства плана;
- обвинения в излишней амбициозности плана;
- барьеры и трения, изнуряющие инициатора плана;
- попытки задержать принятие решения в надежде на потерю интереса к нему со стороны инициатора;
- роспуск слухов и сплетен об инициаторе с целью снизить доверие к нему;
- снижение ценности плана с помощью акцентирования внимания на связанных с ним рисках.

Ансофф (Ansoff) доказывает, что уровень сопротивления зависит от того, насколько предложенные перемены нарушат сложившуюся культуру и структуру организации и как быстро это произойдет [3]. Уровень противодействия и сопротивления будет наибольшим, когда предложенные перемены осуществляются быстро, угрожая культуре и политике организации. Противодействие и сопротивление будут наименьшими, когда перемены совместимы с существующей культурой и организационной структурой и происходят не столь быстро.

Если существует вероятность возникновения сопротивления, то истинный знаток в области реорганизации должен придерживаться такой стратегии реализации, которая позволит добиться необходимых изменений. При этом необходимо руководствоваться определенной схемой, которая позволит выявить проблемы и найти способы их решения. Такая схема показана на рисунке 3.

Процесс начинается с определения целей. Цели реализации можно разделить на две категории: цели, которые мы хотели бы достичь (желаемые цели), и цели, которые мы должны достичь (обязательные цели). Выражая цели таким образом, мы признаем, что не можем достичь всего, чего хотим.

Достижение желаемых целей является для нас предпочтительным решением проблемы: они определяют максимум, на который может рассчитывать менеджер, ответственный за реализацию маркетинговой стратегии. Обязательные цели определяют наши минимальные требования: если мы их не достигнем, то проиграем, а план или стратегия не будет реализован. Между двумя этими целевыми уровнями лежит область возможных уступок, но достижение обязательных целей является необходимым условием, поэтому здесь нет места компромиссам.

Все стоящие планы и стратегии влекут за собой существенные социальные и организационные перемены внутри компании. Следовательно, менеджерам по маркетингу нужен практический механизм для воплощения стратегии в жизнь. Один из таких механизмов известен как внутренний маркетинг (internal marketing), иногда называемый «от-

сутствующей половиной программы маркетинга» [4]. Первоначально идея внутреннего маркетинга развивалась в пределах сферы маркетинга услуг, где применялась для развития, обучения, мотивации и удержания персонала, непосредственно работающего с клиентами, в области розничной торговли, общественного питания и финансовых услуг. Однако с целью успешной реализации маркетинговой стратегии концепция внутреннего маркетинга может быть расширена за счет вовлечения в маркетинговую деятельность всех работников компании. Подобная схема работы привлекательна тем, что проводит аналогию с внешними структурами маркетинга, такими, как сегментирование рынка, целевой маркетинг и маркетинговый комплекс. Сотрудники компании, которые будут вовлечены в реализацию маркетинговых планов (которым, образно говоря, нужно «продать» эти планы), рассматриваются как внутренние клиенты (internal customers). Для принятия и выполнения плана необходимо заручиться их поддержкой, обязательствами и участием. Следует свести к минимуму вероятность сопротивления тех сотрудников, которые отказываются от реализации плана. Такие люди реально станут нашими конкурентами на внутреннем рынке.

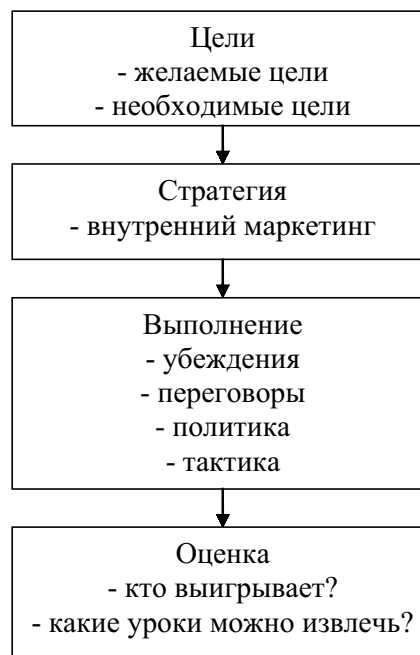


Рисунок 3. Управление реализацией

Как и в случае внешнего маркетинга, внутренний маркетинг начинается с анализа клиентов и выполнения сегментирования рынка. Существует очевидный метод разделения внутренних клиентов на три категории:

- сторонники, извлекают пользу от перемен, привержены переменам;
- нейтральные, их выгоды и потери приблизительно равноценны;
- оппозиционеры, вероятно, проиграют в результате перемен (или традиционные противники).

Внутренние программы маркетингового комплекса разрабатываются по отношению к каждому выявленному сегменту и включают:

1) Товар. В этот элемент маркетингового комплекса входят маркетинговый план и стратегии, предлагаемые вместе с необходимыми для их успешной реализации ценностями, отношениями и действиями. Особенности товара могут потребовать увеличения маркетингового бюджета, найма дополнительного числа сотрудников, различных способов обращения с клиентами, различных методов ценообразования, распределения, рекламной деятельности и новых стратегий развития товара. Товар отразит наши желаемые цели, которые, скорее всего, придется изменять, чтобы получить одобрение от наших противников. Поэтому необходимо установить обязательные цели.

2) Цена. Ценовой компонент маркетингового комплекса – это требования, предъявляемые к нашим клиентам внутри компании в результате принятия маркетингового плана. Ценой, которую они платят, могут быть утраченные возможности, понижение в должности, страх перед неизвестностью, тяжелая работа и отказ их любимых проектов из-за недостатка фондов. Очевидно, что ценовая чувствительность является основной переменной сегментирования, с помощью которой персонал делится на сторонников, нейтральных и оппозиционеров.

3) Распределение. Это служба, которая предоставляет товар и информацию внутренним клиентам на деловых совещаниях, семинарах, неофициальных беседах. Необходимо решить, должна ли презентация быть прямой (выдвижение предложений на рассмотрение

клиентов) или косвенной (использование третьих лиц, например консультантов). Учитывая противоположные точки зрения трех целевых групп сотрудников, целесообразно при предоставлении идей использовать различные каналы распределения для каждой группы. Например, деловое совещание может проводиться только в присутствии сторонников и нейтральных. Если оппозиционеры сконцентрированы в конкретном отделе, то такой цели можно достичь проведением тщательного отбора отделов, сотрудники которых будут приглашаться на совещание.

4) Коммуникации. Являются главным элементом внутреннего маркетингового комплекса и охватывают средства коммуникации и сообщения, влияющие на взаимоотношения основных участников процесса реализации. Для информирования и убеждения используется сочетание личных каналов коммуникации (презентации, группы обсуждений) и неличных каналов коммуникации (полный отчет, резюме для руководства). Связь должна быть двусторонней: необходимо слушать так же, как и сообщать. Необходимо быть готовыми к изменению товара (плана) в ответ на требования внутренних клиентов. Это аналогично адаптации нового изделия на внешнем рынке после проведения маркетинговых исследований.

Таким образом, независимо от того, какие формы принимает сопротивление, менеджеру по реализации маркетинговой стратегии реструктуризации предприятия необходимо иметь план управления процессом перемен. План состоит из четырех этапов: определения целей, стратегии, осуществления перемен и оценки.

Основным элементом стратегии является внутренний маркетинг, в котором развитие внутренней стратегии реализации приравнивается к созданию внешней маркетинговой стратегии. Внедрение перемен требует определенных навыков (убеждение, переговоры и политическое влияние) и способности воплотить их в реальность при помощи тактических приемов. Тактика убеждения включает четкую формулировку конечного результата; связь между характером и целью перемен; обучение персонала; уст-

ранение неправильных представлений о последствиях перемен; способность поддерживать слова действиями. Тактические приемы, основанные на политическом влиянии, могут изменяться от создания коалиций и демонстрации поддержки до предупреждения критики со стороны оппозиционеров и использования различных методов для их дискредитации. Тактика, основанная на

факторе времени, подразумевает разработку пошаговой стратегии нейтрализации проблемы и требует настойчивости при внедрении перемен. Тактика переговоров основана на умении придерживаться открытой позиции и соглашаться на определенные уступки. В заключение, после реализации стратегии, необходимо сделать оценку проведенной работы.

---

**Список использованной литературы:**

1. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст]: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, С.А.Титов, Л.В. Элькин / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
2. Джоббер, Дэвид. Принципы и практика маркетинга [Текст]: учебное пособие / Д. Джоббер / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф / Пер. с англ. С. Жильцова. – СПб.: Питер, 1999. – 366 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль [Текст] / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2002. – 496 с.