



Екатерина ХМЕЛЬНИЦКАЯ

*старший преподаватель кафедры  
менеджмента и маркетинга  
Полесского государственного университета,  
магистр экономических наук*

УДК 339.138:330.131.5:674

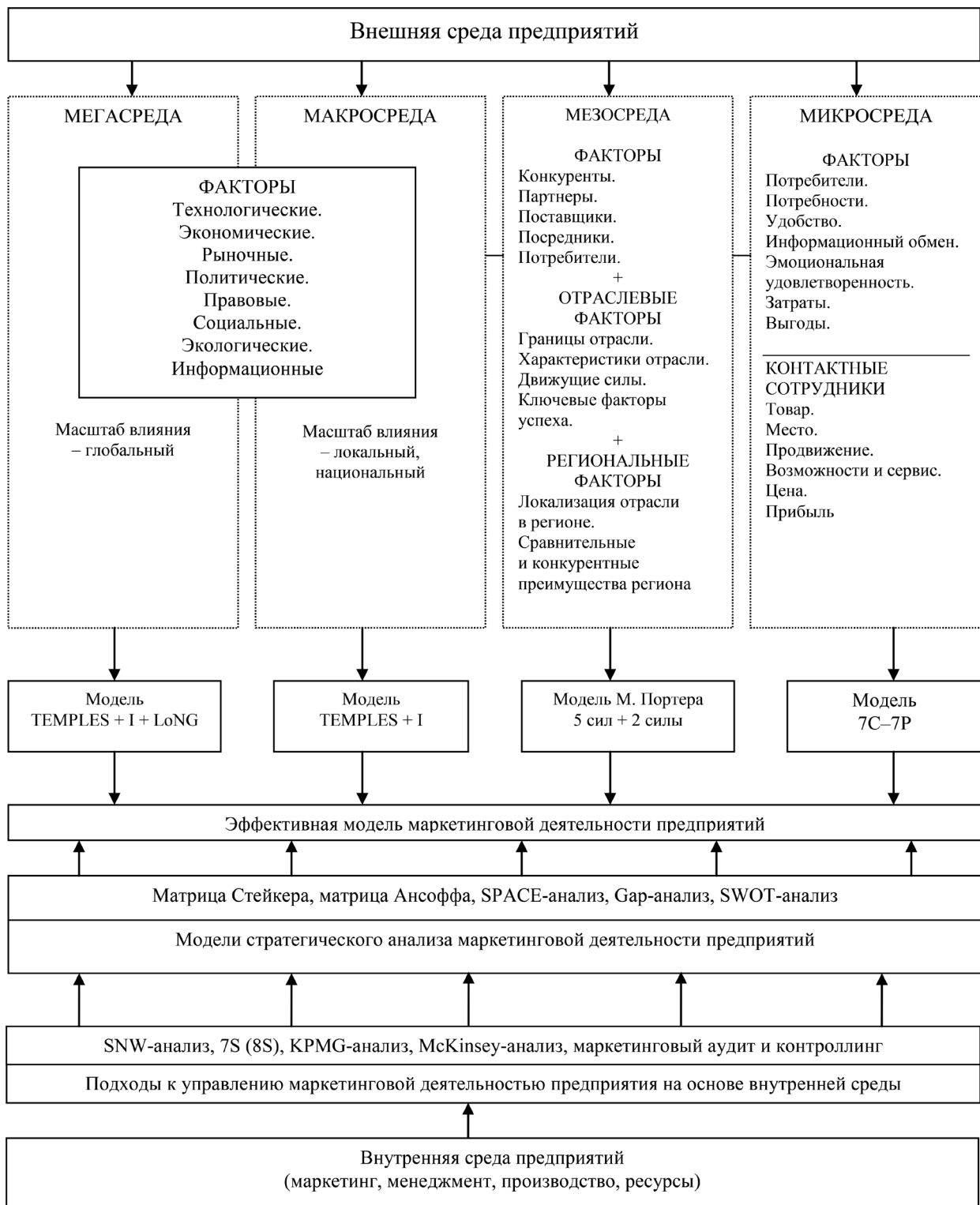
### **Методика формирования модели маркетинговой деятельности предприятий деревообрабатывающей отрасли на рынке «бизнес для бизнеса» (b2b)**

**В** мировой практике существует ряд методических подходов к выработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности маркетинга на рынке корпоративных клиентов (b2b). Деятельность на нем осуществляется преимущественно в условиях усиления влияния мега- и макроэкономических факторов, обострения международной конкуренции, повышения скорости изменений во внутренней и внешней среде. Содержание упомянутых решений определяется множеством обстоятельств, в том числе уровнем информационного обеспечения руководителей предприятий, качеством выпускаемой последними продукции, а также местной спецификой, оказывающей серьезное влияние на процесс выбора подходящей схемы или модели маркетинговой деятельности.

Решение вопросов, связанных с работой системы маркетинга и повышением ее эффективности, предполагает наличие у руководителя предприятия ряда компетенций. Управление данной системой, осуществляемое с использованием современных рыночных методов и инструментов, является более эффективным и в значительной степени повышает результативность работы предприятия.

Вопросы, связанные с разработкой методики формирования системы управления маркетинговой деятельностью и использованием стратегического анализа для повышения ее эффективности, рассматривались Ф. Уэбстером, Ф. Котлером, Дж. Эвансом, К. Фляйшером, И. Акуличем, Н. Моисеевой, С. Мхитаряном и рядом иных ученых [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Как показывают результаты их исследований, применение комплексных и системных подходов к вопросу информационного обеспечения процесса управления данной системой влияет на результаты деятельности предприятия.

Решение соответствующих задач может затрудняться не только из-за отсутствия комплексного подхода к информационному обеспечению процесса принятия управленческих решений, но также и по причине невозможности прямого копирования существующих подходов. Следует отметить, что нередко руководители предприятий в процессе управления маркетингом действуют, опираясь большей частью на интуицию, зачастую не предприни-



Методика формирования модели маркетинговой деятельности предприятий деревообрабатывающей отрасли на рынке b2b (собственная разработка)

мая попыток к изменению ситуации. Соответственно, существует необходимость выработки отраслевых моделей эффективной маркетинговой деятельности.

Решение поставленной задачи позволило нам выработать методический подход, предполагающий осуществление анализа среды предприятия с учетом воздействий на данную структуру.

Содержание 4-х этапов процесса формирования модели маркетинговой деятельности представлено ниже. Совокупность инструментов и методов, используемых в разработанной методике, представлена на рисунке.

### *Этап 1. Формирование информационной базы*

Основой процесса принятия маркетинговых решений является информационное обеспечение, которое играет важную роль при проведении любого анализа. Среди источников сведений можно выделить:

- экономические обзоры и отчеты;
- биржевые и финансовые сводки;
- профессиональную и научно-техническую литературу;
- коммерческие печатные и электронные издания;
- государственные статистические сборники и бюллетени;
- средства массовой информации;
- маркетинговые исследования [7].

Вопросы, касающиеся сбора необходимых для проведения исследований данных, рассматривались множеством ученых. В связи с обилием информации, постоянным увеличением ее объема и изменением содержания, а также повышением стоимости доступа к ней требуется выделять как наиболее значимые составляющие процесса ее использования, так и характерные для последнего тенденции [5, 8].

Особое внимание следует уделить модели проверки информации через анализ «слепых зон» по К. Фляйшеру, позволяющий выявлять существующие в информационном поле пробелы, показывать важность и доступность необходимых сведений [5]. Данная модель должна применяться в ходе формирования информационной базы, используемой для оценки значимости и доступности тех или иных сведений и обеспечивающей уменьшение рисков. При возникновении сомнений в достоверности или достаточности данных она должна использоваться на любом ином этапе процесса формирования модели маркетинговой деятельности.

### *Этап 2.1. Анализ внешней среды. Мегаэкономический уровень*

Для оценки состояния внешней среды нами предлагается применять модель TEMPLES + I + LoNG. Ее первый компонент включает в себя технологические, экономические, рыночные, политические, правовые, экологические и общественные факторы (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society), второй – информационные (Information), третий – определяет уровень анализа (Local, National или Global, соответственно локальный, национальный или глобальный).

Причинами актуальности модели TEMPLES-анализа являются обеспечиваемые ею:

рассмотрение факторов мегаэкономической среды, приобретающее особое значение в условиях глобализации мировой экономики;

комплексный подход;

учет технических и технологических аспектов деятельности предприятий на рынке b2b;

раздельная оценка политических и законодательных факторов;

оценка рыночных факторов;

присутствие в рассматриваемой модели информационной составляющей.

Предлагаемая модель позволяет:

использовать различные способы описания и оценки факторов мегаэкономической среды;

применять качественные и количественные способы анализа;  
оценивать динамику изменений;  
производить маркетинговый мониторинг мегаэкономической среды;  
получать данные, обеспечивающие принятие обоснованных управленческих решений.

Для количественной оценки внешней среды на мегаэкономическом уровне нами предлагается использовать следующие показатели:

индекс человеческого развития;  
ВВП на душу населения;  
ВВП на душу населения по паритету покупательской способности;  
ВВП на одного работающего жителя страны;  
индекс конкурентоспособности отечественной промышленности;  
индекс глобальной конкурентоспособности, рассчитываемый по методике Всемирного экономического форума.

В последнем из упомянутых индексов наибольший интерес для маркетинговой деятельности предприятий рассматриваемой отрасли будут иметь следующие показатели:

эффективность рынка товаров и услуг;  
эффективность рынка труда;  
уровень технологического развития;  
размер внутреннего рынка;  
конкурентоспособность профильных компаний;  
инновационный потенциал последних [9].

### ***Этап 2.2. Анализ внешней среды. Макроэкономический уровень***

О необходимости анализа факторов макроэкономической среды упоминается в работах таких ученых, как Т. Гайдаенко, А. Дурович, К. Фляйшер и др. [5, 10, 11]. В их трудах рассматриваются вопросы, касающиеся:

перечня и описания действующих макроэкономических факторов;  
оценки данных факторов, необходимой для вывода местных предприятий на внешние рынки;  
рассмотрения положения на внутреннем рынке конкретного предприятия для установления степени воздействия на последнее неконтролируемых внешних факторов.

Анализ внешней среды на макроэкономическом уровне следует производить с учетом локальных и общенациональных факторов, а оценку выполнять экспертным путем, используя качественные и количественные характеристики. При проведении количественной оценки возможно применение балльного метода.

Для углубленного анализа можно использовать показатели системы национальных счетов (социально-экономические, демографические, экологические), а также данные об уровне научно-технологического развития страны.

### ***Этап 2.3. Анализ внешней среды. Мезоэкономический уровень (отраслевой и региональный)***

Важность проведения исследования состояния сегмента мезоэкономической среды (отраслевого анализа) обусловлена высокой скоростью происходящих в ней изменений. Качественные и количественные подходы к проведению такого анализа (но несистематизированные количественные способы его осуществления) описаны в работах М. Портера, С. Мхитаряна, Л. Роя, В. Третьяка [3, 12, 13, 14]. В процессе данного исследования нами разработан метод изучения необходимых при выполнении отраслевого анализа наиболее важных элементов мезоэкономической среды, к которым относятся:

рамки отрасли (географические границы, места проведения торговых сделок);  
данные об отрасли (объемы выпуска и потребления продукции, баланс между наличием и использованием ресурсов, состояние и движение основного капитала, объемы инвестиций, наличие и степень использования мощностей, уровень оплаты труда работников, данные о потребителях);

движущие силы (инновационная активность, изменение состава отраслевых структур, колебания спроса, государственная политика, количество и предпочтения покупателей);

ключевые факторы успеха (технологические, производственные, маркетинговые, управленческие).

Предлагаемый способ анализа предполагает рассмотрение качественных и количественных характеристик отрасли сначала по производственному признаку, а затем – применительно к отраслям-субститутам и комплементарным сферам. Проведение анализа элементов мезоэкономической среды выполняется экспертным путем, в ходе оценки указанных категорий, которая может подразумевать исследование влияния факторов в относительном выражении (по группам) и ранжирование результатов по степени влияния.

Считаем целесообразным исследование рынка с целью выявления наличия на нем конкуренции (в том числе монополистической), монополии или олигополии [15].

Проведенный анализ элементов мезоэкономической среды должен служить дополнением к модели М. Портера «5 сил», предусматривающей оценку:

- интенсивности отраслевой конкуренции;
- уровня рыночной власти покупателей;
- уровня рыночной власти поставщиков;
- возможности выхода на рынок новых игроков;
- перспектив появления на нем товаров-субститутов.

Отметим, что данная модель рассматривает воздействия определенных сил, в то время как анализ мезоэкономической среды позволяет характеризовать состояние отрасли. Проведенное исследование показывает, что в модели М. Портера количество сил можно увеличить, включив в их перечень уровень рыночной власти комплементарных товаров, а также вероятность производства определенного продукта другим способом (иными словами, возможность использования инновационного подхода).

В региональной среде предлагаем применять следующие показатели, используемые для регионального экономического анализа:

- коэффициент локализации профильных предприятий на территории региона (района);
- коэффициент ввоза продукции отрасли в регион (вывоза из региона);
- коэффициент концентрации отраслевых структур в регионе;
- индексы Герфиндаля и Герфиндаля–Хиршмана.

#### ***Этап 2.4. Анализ внешней среды. Микроэкономический уровень***

В научной литературе представлено значительное количество коэффициентов и показателей, отражающих ситуацию в микроэкономической среде [7, 10, 16]. Как показали проведенные нами исследования, используемые для ее изучения подходы требуют дополнений, связанных с выделением роли покупателей отраслевой продукции, а также самостоятельной генерацией необходимых данных. Последние должны подвергаться анализу со стороны производителей, обеспечивающему получение объективных качественных и количественных оценок в ходе принятия управленческих решений.

Среди имеющихся коэффициентов и показателей, отражающих параметры микроэкономической среды предприятия, наибольшее значение отводится сведениям о ценовой, а также перекрестной эластичности спроса и предложения на продукцию профильной товарной группы. Не менее важными представляются данные о:

- доле рынка, контролируемой определенным предприятием;
- прибыльности его деятельности;
- результатах управления товарным портфелем, персоналом и каналами сбыта;
- стратегическом ценообразовании;
- наличии информационной поддержки (в интернете, печатных и электронных СМИ).

Инструментарий анализа микроэкономической среды можно дополнить показателями и коэффициентами, характеризующими:

осведомленность покупателей о производителе (торговой марке, брэнде);  
 результаты потребительской оценки;  
 коэффициент оттока покупателей;  
 долю покупателей, готовых рекомендовать товар другим;  
 коэффициент отклика (долю клиентов, принимающих те или иные предложения);  
 изменения ценности клиентов;  
 показатели интернет-маркетинга.

Использование соответствующих данных расширяет инструментальную базу, применяемую для стратегического анализа, позволяет осуществлять качественную и количественную оценку состояния отраслевых структур и формулировать управленческие решения, направленные на снижение рисков (прежде всего относящихся к непроданной продукции).

### *Этап 3. Анализ внутренней среды*

Обратим внимание на отсутствие необходимости выполнения данной операции применительно к разрабатываемым проектам (стартапам). Анализ внутренней среды актуален только для действующих предприятий.

Данный вид анализа основан на качественном и количественном рассмотрении:  
 бизнес-функций (вопросов маркетинга);  
 особенностей менеджмента;  
 бизнес-процессов (аспектов производства);  
 ресурсов, обеспечивающих функционирование предприятий;  
 инноваций.

Этот структурно-логический подход предполагает:  
 поэтапное рассмотрение перечисленных выше категорий;  
 формирование перечня относящихся к каждой из них факторов;  
 осуществление количественной оценки.

При использовании данного подхода выбранные факторы внутренней среды можно оценивать экспертным путем. В ходе проведения SNW-анализа воздействие каждого из них на предприятие относится к сильным, нейтральным либо слабым сторонам последнего (соответственно S, N, W – от англ. Strength, Neutral и Weaknes). Полученная информация характеризует рассматриваемую структуру в динамике (как качественно, так и количественно). Ее использование позволяет при помощи маркетинговых инструментов выявлять дисбалансы во внутренней среде предприятия.

Для формирования эффективной модели маркетинговой деятельности предлагаем использовать при исследовании ее внутренней среды следующие показатели:

маркетинговые (долю рынка и уровни затрат, связанных как с закупками у поставщиков, так и с распределением и реализацией продукции);

характеризующие уровень менеджмента (процент управленческого персонала в общей численности работников, долю затрат на оплату труда управленческого персонала в фонде заработной платы, эффективность работы сотрудников данной категории);

производственные (фондоотдачу, объем выработки основной продукции на одного работника, уровень загрузки мощностей, степень ритмичности производства, долю брака в общем объеме производства, уровень текучести кадров);

касающиеся развития (коэффициент обновления основных средств, уровень инвестиций, интенсивность процесса освоения новой продукции);

результаты хозяйственной деятельности (объемы продаж и прибыли, рентабельность);

финансовые (данные о ликвидности, финансовой устойчивости, капитализации, оборачиваемости капитала, обеспеченности собственными оборотными средствами);

относящиеся к инновационной деятельности (процент новой продукции в общем объеме поставляемых на внутренний и внешний рынки товаров, долю приходящихся на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы затрат в общем объеме таковых).

#### Этап 4. Выбор модели стратегического анализа

Данный вид анализа может выполняться с использованием различных моделей. Наиболее известными из них являются матрица BCG (Boston Consulting Group, Бостонской консалтинговой группы), модель GE (General Electric), а также SWOT-анализ; все они часто применяются специалистами, но не всегда дают полную картину ситуации [5, 17]. В связи с этим нами предлагается при необходимости использовать модель Стейкера, матрицу И. Ансоффа, SPACE-анализ (Strategic Position And Action Estimation, оценку стратегического положения и действия), Гар-анализ (анализ разрывов). Их применение позволит дополнить собранную на различных уровнях среды предприятия информацию, а также визуально представить сведения в виде, наиболее удобном для лиц, ответственных за принятие управленческих решений.

Предложенная нами методика основана на комбинировании существующих инструментов и методов, используемых для маркетингового анализа и оценки.

Она позволяет:

- оперировать данными, собранными на мега-, макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях;
- формировать модель маркетинга на рынке b2b;
- повысить эффективность управления рассматриваемым видом деятельности.

Отличие предложенной методики от типовых заключается в:

- возможности проведения разноуровневого анализа не только внутренней, но и внешней среды предприятия;
- расширении перечня рассматриваемых факторов;
- учете влияния инноваций и рыночной власти товаров-компонентов;
- включении в модель инструментов стратегического анализа.

Научная новизна данной методики заключается в том, что собранные вместе инструменты систематизируют существующие подходы и позволяют генерировать основанные на результатах комплексного, системного стратегического анализа управленческие решения, а также управлять маркетинговой деятельностью с применением современных способов.

Формирование информационных индикаторов для принятия управленческих решений на основе стратегического анализа даст возможность повысить уровень конкурентоспособности предприятия не только на внутреннем рынке, но и на внешнем.

#### Выводы

Предлагаемая методика позволяет рассматривать процесс формирования модели маркетинговой деятельности предприятия, а также этапы проведения стратегического анализа его среды с учетом всех факторов, оказывающих влияние на последнюю. Ее применение дает возможность:

- проводить описание и оценку силы влияния, направленности и характера воздействия тех или иных факторов;
- прогнозировать результаты их влияния для каждого уровня экономической среды;
- формулировать эффективные управленческие решения в области маркетинговой деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей; пер. с англ. / Ф. Котлер, Ф. Триас де Бес. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 206 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент: экспресс-курс; пер. с англ. / Ф. Котлер; под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
3. Мхитарян, С. В. Отраслевой маркетинг / С. В. Мхитарян. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.
4. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 416 с.
5. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
6. Эванс, Дж. Р. Маркетинг: сокр. пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика, 1990. – 351 с.
7. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 760 с.
8. Маркетинговые показатели. Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю / П. У. Фэррис [и др.]; под ред. И.В. Тараненко. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. – 480 с.

9. Hanssens, D. M. Demonstrating the Value of Marketing / D. M. Hanssens, K. H. Pauwels // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, № 6. – P. 173–190.
10. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.
11. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 464 с.
12. Портер, М.Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Э. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
13. Портер, М. Э. Конкуренция: пер. с англ. / М. Э. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
14. Рой, Л. В. Анализ отраслевых рынков / Л. В. Рой, В. А. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 442 с.
15. Пиндайк, Р. Микроэкономика: пер. с англ. / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд. – СПб.: Питер-Питер принт, 2002. – 606 с.
16. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
17. Омае, К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски / К. Омае. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

## РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрены вопросы, связанные с формированием системы управления маркетинговой деятельностью. С учетом типового набора маркетинговых функций предложена авторская методика формирования модели маркетинговой деятельности предприятий деревообрабатывающей отрасли на рынке b2b.

## SUMMARY

This article discusses the problem of forming a marketing management system in an industrial plant. Given the standard set of marketing functions inherent in industrial enterprise is offered author's method of forming a model of marketing activity of the woodworking industry b2b market.

*Поступила 04.07. 2017*