

Этапы разработки и направления трансформации маркетинговых стратегий организаций в актуальных рыночных условиях

С.В. Зинченко,

канд. экон. наук, доцент, доцент, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» (e-mail: slatynova@mail.ru)

В.А. Худобин,

магистрант, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»; Индивидуальный предприниматель Худобин В.А. (e-mail: slatynova@mail.ru)

Аннотация. В условиях реализации клиентоориентированной политики важным направлением деятельности современных организаций становится разработка маркетинговой стратегии. В данной статье рассмотрены этапы разработки маркетинговой стратегии организации, определены направления трансформации маркетинговых стратегий, учитывающие особенности потребительского поведения и рыночные тенденции.

Abstract. In the context of implementing a customer-oriented policy, the development of a marketing strategy becomes an important area of activity for modern organizations. This article examines the stages of developing an organization's marketing strategy, and identifies the directions for transforming marketing strategies that take into account the characteristics of consumer behavior and market trends.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, бизнес-стратегия, потребительское поведение.

Keywords: marketing strategy, business strategy, consumer behavior.

Введение

В современном мире, где технологии стремительно развиваются, а потребительские предпочтения меняются с каждым днем, возрастает роль маркетинга в предпринимательской деятельности, а разработка и трансформация маркетинговых стратегий в ответ на рыночные вызовы становится неотъемлемой частью успешного ведения бизнеса. Организации, готовые адаптироваться к новым рыночным реалиям и внедрять инновационные подходы к разработке продукции и обслуживанию потребителей, смогут не только выжить в условиях высокой конкуренции, но и занять лидирующие позиции на рынке.

Среди отечественных исследований представлено достаточно много работ, касающихся разработки и трансформации маркетинговых стратегий организаций в актуальных рыночных условиях. Немало работ посвящено роли маркетинга и важности разработки маркетинговых стратегий организациями для ведения успешной предпринимательской деятельности. Так, можно отметить исследования Арокиной В.И., Бреуса А.В., Кублина И.М., Демьянченко Н.В., Воронова А.А., Луговской О.К., Симакиной М.А., Макаренкова А.А., Романович В.К., Поповой Т.С., Кондрахина А.В., Краевского В.А., Седельникова В.М. [1-6], в которых подчеркивается важность использования маркетинговой подхода к планированию стратегической деятельности организаций разных отраслей. В работах Волкова С.В., Дериглазова А.П., Павловой Е.А., Зайковского Б.Б., Киревой М.С., Клевцовой М.Г., Костина К.Б., Малевича Ю.В., Андреева И.В., Мифтахова Р.Т., Яковлевой Ю.К., Поповой А.А. [7-13] отмечается ак-

туальность трансформации маркетинговых стратегий в ответ на цифровую трансформацию бизнеса и клиентского опыта.

Несмотря на существующие научные труды, касающиеся исследования практик разработки маркетинговых стратегий организаций, недостаточно раскрытым остается алгоритм разработки стратегии в быстроменяющихся рыночных условиях, а также возможные направления трансформации стратегий, что делает работу научно и практически значимой. Цель данного исследования – описание основных этапов разработки маркетинговых стратегий организаций и определение направлений их трансформации в актуальных рыночных условиях.

Материалы и методы

С середины 1950-х гг. маркетинг рассматривался как одна из основных функций в управленческой деятельности организации, подчеркивая, что основная цель бизнеса – удовлетворение потребностей потребителей, а прибыль – это вознаграждение за умение добиться этого удовлетворения. В 1970-х гг. подход к маркетингу изменился, и он стал рассматриваться как централизованная управленческая система на корпоративном уровне. Появилась целостная система маркетингового управления на стратегическом уровне организации – маркетинг-менеджмент. Такой подход прежде всего использовался в крупных организациях.

В актуальных рыночных условиях деятельности организаций маркетинговая стратегия является важным элементом бизнес-стратегии и определяет репутацию организации как на внешнем (клиенты – потребители), так и на внутреннем (клиенты – персонал) рынках (см. рисунок 1).



Рис. 1. Место маркетинговой стратегии в бизнес-стратегии организации

В процессе функционирования организации выделяют несколько уровней управления – идеологический, стратегический и операционный (см. рисунок 2), на каждом из которых роль маркетинга велика. Потребители стали ценным ресурсом для организаций всех сфер и отраслей де-

ятельности, поэтому разработка клиентоцентричной миссии, ценностей, принципов, видения, стратегий и политик способствует улучшению клиентского опыта, использованию инструментов и алгоритмов клиентоцентричного управления, созданию конкурентных бизнес-преимуществ и повышению прибыльности бизнеса в целом [14].

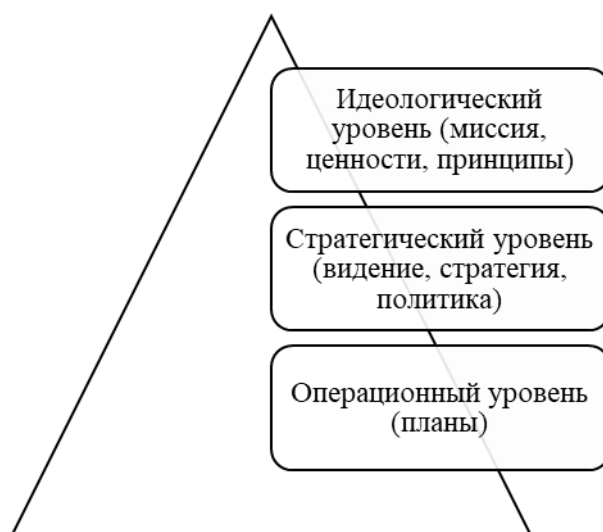


Рис. 2. Уровни управления в организации

Использование маркетинговых инструментов на разных уровнях управления имеет свои особенности. Роль маркетинга на корпоративном уровне (уровне разработки идеологии и стратегии организации) в отражении того, что для организации главное – клиентоцентричность. На этом уровне разрабатываются фундаментальные маркетинговые стратегии, а сам маркетинг является сферой ответственности менеджеров корпоративного уровня. Здесь перед организацией стоит

важная задача по формированию бизнес-портфеля, определению существующих и будущих направлений ее деятельности в ответ на рыночные возможности с учетом наличия технических, трудовых и финансовых ресурсов.

Привлекательность той или иной сферы деятельности для организации определяется на основе оценки:

1) показателей привлекательности рынка – емкости рынка, динамики или темпов роста рынка, уровня цен на рынке;

2) показателей, определяющих конкурентоспособность организации на рынке, - доля рынка, конкурентные преимущества (см. рисунок 3).

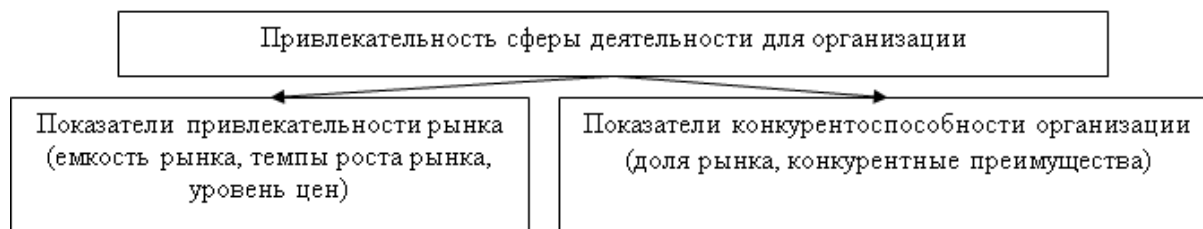


Рис. 3. Показатели привлекательности сферы деятельности для организации

Среди методов оценки степени привлекательности вида деятельности для организации выделяют анализ конкурентного давления рынка (метод «5 сил Портера»), использование матриц оценки бизнес-портфеля организации (метод «БКГ», «Мак-Кинсей»), анализ конкурентных преимуществ.

Маркетинг на уровне сферы деятельности организации как стратегическое направление сосредоточен на использовании таких инструментов как маркетинговые исследования и рыночная аналитика, изучение потребительского поведения, сегментирование, определение целевой аудитории, описание профилей потребителей, построение Карт пути клиентов и управление клиентским опытом с целью повышения конкурентоспособности организации.

Маркетинг на операционном уровне управления предполагает тактические действия, разработку маркетинг-микса или комплекс маркетинга – товарной политики, ценовой политики, политики распределения и политики продвижения, реализация которых позволяет управлять товарным ассортиментом и марочной политикой организации, повышать качество продукции, выбирать стратегии ценообразования, формировать каналы распределения и инструменты коммуникаций.

Методологическую базу исследования составили общенаучные методы анализа, обобщения и синтеза научных данных по теме исследования, методы индукции и дедукции.

Информационной базой исследования стали результаты научных публикаций, аналитические отчеты по теме, кейсы с успешными практиками разработки маркетинговых стратегий организаций.

Результаты

Маркетинговая стратегия – это совокупность различных инструментов, необходимых для достижения поставленных бизнес-целей организации в условиях конкуренции, направленных на

работу с клиентами и рынками. Важная роль маркетинговой стратегии состоит в формировании клиентоцентричной политики организации, направленной как на внешних, так и на внутренних клиентов, демонстрации ее производственного потенциала и возможностей обслуживания клиентов с целью увеличения клиентской базы, а также формировании возможностей реализации потенциала персонала организации. Маркетинговая стратегия охватывает все направления деятельности организации, включая в себя анализ маркетинговой среды – внутренних ресурсов и ситуации, конкуренции в отрасли, потребительского поведения, поставщиков, посредников, а также внешних факторов, и выбор направлений деятельности.

Этапы разработки маркетинговой стратегии включают в себя следующие [14, 15]:

1) Анализ-диагностика.

2) Определение целей и задач маркетинговой стратегии.

3) Выбор фундаментальных стратегических направлений, в том числе в рамках инструмента комплекса маркетинга.

4) Определение метрик оценки эффективности и результативности реализации маркетинговой стратегии.

5) Разработка краткосрочных планов действий.

6) Реализация маркетинговой стратегии, контроль результатов.

Рассмотрим эти этапы подробнее. Первый этап этапы разработки маркетинговой стратегии – анализ-диагностика включает:

1) Анализ внешней маркетинговой среды с целью определения основных тенденций, проявляющихся на рынке, включает:

- анализ внешней макросреды – социально-культурных, политических, экономических, природных, технологических, демографических и других факторов, способных влиять на рынки, где

работает организация, в рамках которого необходимо рассмотреть только очевидные черты и недавние изменения;

- анализ внешней микросреды – определение конкурентов и конкурентный анализ, анализ потребителей и других участников рынка (поставщиков, посредников и др.), оказывающих влияние на деятельность организации;

- анализ и оценку рынка – исследование размеров, структуры и тенденций развития рынка и таких параметров как емкость рынка, темпы роста рынка, глобальные тенденции развития рынка и динамика его развития.

2) Анализ внутренней маркетинговой среды с целью пересмотра позиции организации на рынке, оценки эффективности ее деятельности на основе внутренних источников информации включает:

- анализ изменений количественных показателей деятельности организации на рынке, например, объема продаж, доли рынка и др.;

- анализ клиентской базы и профиля существующих потребителей продукции организации;

- анализ товарного ассортимента организации и ее марочной политики;

- анализ ценовой политики организации;

- анализ политики распределения организации;

- анализ политики продвижения организации;

- анализ финансовых, трудовых и прочих ресурсов организации.

На основании результатов анализа маркетинговой среды можно сделать вывод о существующей ситуации на рынке и определить возможности роста, направления развития для организации, что будет положено в основу разработки маркетинговой стратегии, обозначит ее цели и задачи. Итогом данного этапа является SWOT-анализ, предполагающий описание сильных и слабых сторон организации, рыночных возможностей и угроз. На основании него можно сделать следующие выводы [16]:

- если выявлено, что возможности значительны, а угрозы отсутствуют, можно сказать, что бизнес – «идеальный»;

- если возможности и угрозы одинаково высоки, бизнес – рискованный;

- если возможности и угрозы одинаково низкие, бизнес – зрелый;

- если возможности отсутствуют, а угрозы значительны, бизнес – проблемный.

Второй этап разработки маркетинговой стратегии – определение ее целей и задач, которые должны быть подчинены бизнес-целям организации и определять будущее состояние, в кото-

рое организация стремится попасть. Цели и задачи должны иметь измеримые параметры, их рекомендуется формулировать по методу ККСР – Количество, Качество, Срок достижения результата и объем Ресурсов, которые могут быть использованы для их достижения. Цели маркетинговой стратегии могут быть направлены на:

- рост объема продаж, увеличение доли рынка (рыночные цели);

- внедрение инновационных технологий, разработку новых продуктовых решений, увеличение объема производства (производственные цели);

- повышение прибыли, улучшение показателей рентабельности (финансовые цели).

Третий этап разработки маркетинговой стратегии – выбор фундаментальных стратегических направлений, в том числе в рамках инструмента комплекса маркетинга включает.

1) Определение целевых сегментов потребителей на основе изучения потребительского поведения, сегментации и выбора стратегии охвата рынка:

- массовый маркетинг – состоит в том, чтобы игнорировать в той или иной степени возможные различия между потребителями, ориентируясь прежде всего на «среднестатистического» клиента и предлагая один вид продукта (в условиях конкуренции обосновать такую стратегию становится все труднее, т.к. редкая компания и редкий продукт могут удовлетворить всех потребителей);

- дифференцированный маркетинг – состоит в том, что организация решает ориентироваться на все выявленные сегменты посредством разработки товарно-ассортиментной политики или на несколько наиболее выгодных, и для каждого сегмента разрабатывает отдельный продукт и комплекс маркетинговых мероприятий (сложности использования этой стратегии заключаются в увеличении расходов);

- концентрированный маркетинг – состоит в захвате и специализации организации на одном сегменте рынка – рыночной нише или рыночном окне;

- персонализированный маркетинг – состоит в предложении каждому отдельному клиенту продукта по индивидуальному заказу.

2) Выбор стратегии позиционирования, целью которого является определение уникального места/позиции продукции организации в сознании потребителей. Можно выбрать ценовой позиционирование, позиционирование по качеству, имиджу, целевой аудитории и другие стратегии.

3) Выбор приоритетов по элементам комплекса маркетинга, который необходим в связи с ограниченностью ресурсов организации. Здесь

определяются приоритетные группы продукции в рамках товарно-ассортиментной политики организации, ценовая политика, приоритетные рынки сбыта в рамках политики распределения, приоритетные инструменты маркетинговых коммуникаций. Часто выбирается движущий элемент стратегии:

- товарная политика (технологическая инновационная продукция, лидерство по качеству, продуктовая специализация и т.п.);
- ценовая политика (ценовое лидерство);
- политика распределения (омниканальность, онлайн- или офлайн-распределение, эксклюзивное распределение и т.п.);
- политика продвижения.

4) Описание элементов комплекса маркетинга.

Четвертый этап разработки маркетинговой стратегии – определение метрик оценки эффективности и результативности реализации стратегии. Например, может использоваться расчет показателя возврата инвестиций в маркетинг (ROMI), объема продаж, доли рынка, коэффициента конверсии (CR), кликабельности (CTR), стоимости клика (CPC), уровня удовлетворенности клиентов (CSAT), индекса лояльности (NPS) и др.

Пятый этап разработки маркетинговой стратегии – создание краткосрочных планов действий для реализации целей и задач маркетинговой стратегии в текущем периоде, в которых будут отражены сроки, исполнители, распределение обязанностей, бюджет.

Шестой этап предполагает осуществление мероприятий по реализации маркетинговой стратегии, контроль результатов.

В целом на практике можно выделить различные виды маркетинговых стратегий:

- глобальные стратегии – используются организациями, работающими на международных рынках в рамках разработки стратегий международного маркетинга (глобализация, кооперация и др.);
- конкурентные стратегии (лидерство, специализация, дифференциация);
- стратегии роста (проникновение на рынок, расширение рынка, диверсификация, расширение продукта и др.).

В процессе разработки маркетинговой стратегии участвует большое количество сотрудников, в том числе разного уровня управления – руководитель отдела маркетинга, руководитель отдела продаж, руководитель продуктового отдела и другие. Часто направления маркетинговой стратегии определяются после проведения стратегических сессий. При этом необходимо анализировать не только рынки, на которых работает

организации, но и понимать тренды потребительского поведения в целом, учитывать передовые бизнес-практики.

В настоящее время трансформация маркетинговых стратегий организаций происходит в ответ на следующие тренды [17-19]:

1) Цифровая трансформация бизнеса и клиентского опыта. Цифровизация привела к пересмотру бизнес-моделей современных организаций, использованию онлайн-каналов для взаимодействия с потребителями, созданию цифровых бизнес-экосистем, предлагающих единое платформенное решение для реализации продуктов, оказания услуг клиентам.

2) Клиентоориентированность и гиперперсонализация. Потребители ожидают от организаций продуктовых предложений и контента, которые максимально релевантны их интересам и потребностям, что можно обеспечить за счет использования цифровых технологий и аналитики больших данных. Организации стремятся использовать в своей деятельности стратегии персонализированного маркетинга, осуществляя гиперсегментацию клиентов и разрабатывая продукт под требования индивидуального заказчика.

3) Омниканальность. Потребители используют различные онлайн- и офлайн-каналы для получения информации о продукции и организациях, осуществления покупок. Важной ценностью потребителей становится удобство и доступность покупок. В ответ на это создание «бесшовного» клиентского опыта, использование онлайн и офлайн-инструментов, омниканальный подход становятся важными элементами маркетинговых стратегий организаций.

4) Устойчивое развитие. Продуктовое предложение организаций должно максимально соответствовать ESG-принципам, отражать поддержку экологических проектов и создание экопродукции, этическое ведение бизнеса и в целом социальную ответственность. Важной ценностью потребителей становится рациональность трат и покупок, в том числе в контексте устойчивого потребления.

5) Локализация и акцент на национальные особенности. Потребители все больше начинают ценить свою национальную идентичность, что требует от организаций в процессе разработки маркетинговых стратегий, формирования товарного ассортимента и выбора инструментов коммуникаций ориентироваться на элементы местной культуры, национальные традиции.

6) Доверие как основа формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Формировать доверие к организации помогает ис-

пользование открытых и четных принципов и методов ведения бизнеса, которые отражаются в ее бизнес-миссии и ценностях, а также стратегических ориентирах.

Выводы

Современные потребители, обладая доступом к большому количеству информации, становятся все более избирательными в своих покупках и расходах. Для успешного ведения бизнеса в актуальных рыночных условиях организациям необходимо создавать гибкие и ориентированные на клиентов бизнес-модели, применять новые маркетинговые инструменты, адаптировать маркетинговые стратегии, принимая инновационные решения на основе анализа больших данных. Для устойчивого развития бизнеса важно не только обладать знаниями о текущей рыночной ситуации, но и ориентироваться на будущие тенденции, отвечать на изменения потребительского поведения и опережать их.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interests

The authors declare no conflicts of interests.

Библиографический список:

- 1) Арокина В.И. Роль маркетинговых стратегий в деятельности предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №12-1. – DOI:10.24412/2411-0450-2021-12-1-35-37.
- 2) Бреус А.В., Кублин И.М., Демьянченко Н.В., Воронов А.А. Реализация маркетинговой стратегии компании в условиях новых возможностей и ограничений // Практический маркетинг. – 2021. – №9. – DOI: 10.24412/2071-3762-2021-9295-35-41.
- 3) Луговская О. К., Симакина М. А. Трансформация маркетинговой стратегии телекоммуникационной компании // Вестник ГУУ. – 2019. – №4. – DOI:10.26425/1816-4277-2019-4-35-42.
- 4) Макаренков А.А., Романович В.К. Стратегический маркетинг как эффективный инструмент поиска каналов взаимодействия с потребителями // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №6-2 (100). – DOI:10.24412/2411-0450-2023-6-2-58-63.
- 5) Попова Т.С., Кондрахин А.В., Краевский В.А. Эволюция взглядов на роль маркетинга в промышленности // Практический маркетинг. – 2024. – №8. – DOI: 10.24412/2071-3762-2024-8326-55-60.
- 6) Седельников В.М. Трансформация маркетинговых стратегий на рынке общественного питания // Вестник ЧелГУ. – 2022. – №6 (464). – DOI: 10.47475/1994-2796-2022-10616.
- 7) Волков С.В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации и международных санкций // Практический маркетинг. – 2023. – №4. – DOI: 10.24412/2071-3762-2023-4310-9-17.
- 8) Дериглазов А.П., Павлова Е.А. Исследование факторов, влияющих на выбор инструментов цифровой трансформации маркетинговых компаний // Вестник Академии знаний. – 2024. – №2 (61). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-faktorov-vliyayuschih-na-vybor-instrumentov-tsifrovoy-transformatsii-marketingovyh-kompaniy> (дата обращения: 27.01.2025).
- 9) Зайковский Б.Б. Эволюция маркетинговых стратегий: от традиционных методов к цифровой трансформации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 1. – С. 67-70. – <https://doi.org/10.17513/vaael.3212>.
- 10) Киреева М.С., Клевцова М.Г. Цифровые маркетинговые стратегии организаций в условиях посткризисной трансформации экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2021. – №11(2). – С. 138-151. – URL: <https://ecsocmenus.elpub.ru/jour/article/view/112> (дата обращения: 27.01.2025).
- 11) Костин К.Б., Малевич Ю.В., Андреев И.В. Влияние цифровой экономики на выбор международной маркетинговой стратегии // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 2. – С. 207-228. – DOI 10.18334/epp.14.2.120349.
- 12) Мифтахов Р.Т. Перспективные направления роста эффективности маркетинговых стратегий малого бизнеса на основе системной цифровой трансформации и интеграции // Практический маркетинг. – 2023. – №2. – DOI: 10.24412/2071-3762-2023-2308-3-9.
- 13) Яковлева Ю.К., Полова А.А. Концептуальные трансформации современного маркетинга в условиях цифровой бизнес-среды и развитие виртуальных рынков // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – №2 (30). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-transformatsii-sovremennogo-marketinga-v-usloviyah-tsifrovoy-biznes-sredy-i-razvitiye-virtualnyh-rynkov> (дата обращения: 27.01.2025).
- 14) Зинченко С.В., Кусморев Р.В. Аспекты разработки маркетинговой стратегии компаний игровой индустрии в актуальных рыночных условиях // Экономика и предпринимательство. – 2024. – №8. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68451255> (дата обращения: 27.01.2025).
- 15) Ландреви Жак, Леви Жюльен, Линдон Дени. Меркатор. Теория и практика маркетинга в двух томах // МЦФЭР. – 2006. – 1176 с.
- 16) Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс, 3-е изд. – СПб.: Питер ком, 2010. – С. 45-69.
- 17) Финансовые сервисы 2030 // Футурологическое исследование Frank RG. – Сентябрь, 2023.
- 18) 100 трендов 2024. Куда двигаться бизнесу? Ориентиры для принятия решений по развитию продуктов, услуг и коммуникаций // Аналитический центр «НАФИ», 2024.
- 19) Трансформация потребительского рынка: вчера, сегодня, завтра // Ромир, 2024.