

Четвертый квартал – сложный период для компаний, вне зависимости от того, на каком товарном рынке и в каком сегменте они работают. Это время подведения итогов работы за прошедший год и начало подготовки к новому сезону, разработка стратегии развития на будущий год. Несомненно, компании из разных товарных направлений оконной отрасли равнять нельзя (производители ПВХ-профиля, производители ПВХ-окон, алюминиевых конструкций и т.д.), т.к. каждая из них имеет свою специфику, и это нельзя не учитывать. Но структура и последовательность работ по внутреннему анализу и направлениям разрабатываемой стратегии близка. Для того, чтобы каждая компания смогла почерпнуть из данной статьи для себя полезное, в ней приведены примеры, относящиеся к разным товарным рынкам. Читатели без труда смогут выделить для себя необходимую информацию и учесть в своей деятельности или сравнить свои действия с предложенными нами.

Итак, поговорим об этапах разработки маркетинговой стратегии на оконных предприятиях, в свете тенденций оконного рынка в наступающем году.

Разработке стратегии компании предшествует:

1. Подведение итогов, анализ результатов деятельности компании за прошлый год;
2. Сбор и анализ информации о внутренней и внешней среде, включая непосредственное окружение компании;
3. Обработка результатов, итоговые выводы, выработка рекомендаций.

Остановимся отдельно на каждом из этапов.

1 этап. Подведение итогов

Подведение итогов или анализ эффективности деятельности компании за предыдущий год позволяет учесть ошибки и перенести положительный опыт прошлого на будущий период. Этот этап четко «завязан» на выработанных в начале анализируемого периода целях, необходимых для их достижения задачах, конечных финансовых показателях деятельности компании, результатах. Но, если система планирования для компании «новинку» и конкретные, количественные цели не были изначально определены, то полученные итоги можно сравнить со среднерыночными показателями.

Итоги деятельности компании обычно подводят по завершении отчетных периодов (месяц, квартал, год). Однако для своевременной корректировки действий в реализуемых мероприятиях не менее важно контролировать и анализировать их в процессе работы компании (т.н. промежуточные результаты).

На первом этапе вам предстоит:

- Определить степень достижения целей, поставленных на предыдущих этапах (с учетом среднерыночных показателей).
- Выявить причины отклонений от поставленных целей.
- Обозначить дальнейшие направления деятельности (разрабатывать ли вам и принимать принципиально новые методы или продолжать работать по схеме прошлого года, частично откорректировав ее с учетом полученной информации)
- Исходя из полученных результатов, сделать выводы и поставить новые цели и задачи

Как правило, итоги деятельности компании за год подводятся по нескольким основным направлениям:

- **Финансовые результаты деятельности компании.** Объем продаж (в стоимостном вы-

ражении) и реализации (в натуральном выражении); отдельно по эффективности менеджеров; по каждому сегменту рынка (какой из сегментов принес большую прибыль компании и в течение какого периода); по позициям ассортимента продукции (по видам используемых профильных систем, в рамках одной системы - отдельно по видам профилей, конструкций и т.д.). Не-безынтересен уровень заработной платы и его зависимость от объемов продаж, уровень рентабельности. Цель анализа - определить прибыльность и долю каждого из направлений (относительно друг друга и в общей совокупности), выявить влияние и зависимость разных факторов, оптимизировать издержки предприятия.

- **Результаты предпринятых в течение года маркетинговых мероприятий.** Колебания цен, мероприятия по стимулированию сбыта и их влияние на объемы продаж по периодам; эффективность рекламы и рекламных источников и прочие акции, направленные на продвижение компании и ее продукции на рынок.

- **Анализ других направлений деятельности компании,** определенных в маркетинговом плане.

Каждый из показателей (в рамках анализируемого периода) рассматривается в динамике, во взаимозависимости и сопоставляется с показателями, выработанными в начале периода. Графики и диаграммы делают итоги более наглядными.

В ходе анализа специалист по маркетингу и/или руководитель компании оценивают степень достижения поставленных целей и причины отклонений в ту или иную сторону. Если план по объемам продаж был перевыполнен, необходимо выяснить, что явилось тому причиной. Это случайность, везение или какие-либо объективные факторы? Повышение квалификации сотрудников, сезонный фактор, изменение температуры окружающей среды или что-то иное - что повлияло на хороший результат? Смысл подобных действий – обнаружить новые ресурсы для развития, превратить случайность в закономерность. Осознанное влияние на непредвиденные и неучтенные факторы в дальнейшем поможет открыть незадействованные ранее источники повышения эффективности вашей деятельности.

2 этап. Необходимая информация

Полученная на первом этапе информация является частью анализа внутренней среды организации (к этому мы еще вернемся). Но компания – это не замкнутая, самодостаточная система. Компания живет, находясь в постоянном взаимодействии с внешней средой и непосредственным окружением, это нужно учитывать, планируя свою будущую деятельность. Внешняя среда для оконного предприятия - это политические, экономические, экологические, технологические, демографические и социально-культурные процессы в целом по стране и отдельно по каждому региону, которые потенциально оказывают влияние на деятельность компании. Непосредственным окружением являются, прежде всего, конкуренты, партнеры (в т.ч. СМИ).

Ниже - перечислены направления анализа и приведены некоторые тенденции рынка:

1. Анализ внешней среды (возможностей и рисков). На что следует обратить внимание:
- *тенденции макросреды страны*

Табл.1 Характеристики макросреды

Характеристики макросреды	Вопросы, на которые надо ответить в процессе анализа и некоторые тенденции оконного рынка
Экономические	Уровень инфляции за предыдущий год и прогнозы на будущий Колебания курсов валют (решение, на какой валюте работать) Общая нестабильность экономической ситуации Размер таможенных тарифов

Характеристики макросреды	Вопросы, на которые надо ответить в процессе анализа и некоторые тенденции оконного рынка
	Объемы финансирования строительства Реформы ЖКХ
Политические	Изменения в законодательных актах и нормах правительства и других органов касательно сертификации и лицензирования деятельности, норм теплопередачи и шумовых характеристик конструкций и пр. Система налогообложения
Технологические	Какие составляющие используются при производстве профиля и чем их можно заменить с целью усовершенствования технических характеристик систем и снижения себестоимости. Требования по производству и монтажу окон Стоит ли организовывать свое конструкторское/испытательное бюро Требуется ли модернизация производственного оборудования. Новые технологии производства профиля и окон, позволяющие снизить себестоимость и пр.
Экологические	Как повлияет на производство ПВХ-профиля и окон ратификация Россией Киотского протокола Окна не из каждого ПВХ-профиля могут быть установлены в некоторых учреждениях (поликлиниках, больницах, детских садах и школах) – стоит ли потенциальный и реальный объем данного рынка того, чтобы изменять технологию производства или профиль, на котором работает производитель, если он не «проходит» по требованиям
Географические	Климатические условия в некоторых регионах оказывают влияние (служат ограничением) на объемы строительства и ремонта в некоторых регионах, что в свою очередь влияет на емкость рынка окон Климатические условия РФ различны в зависимости от регионов и компании, экструдированные профили, ориентируясь на перспективный рынок Урала, Сибири, Дальнего Востока, разрабатывают и начинают выпуск профиля с 4, 5 камерами, глубиной до 127 - 130 мм, а компании – производители окон, работая в данных регионах, вводят в ассортимент окна из этих профилей
Демографические Социально-культурные	Численность населения в регионе, характеристики жилищных условий населения, уровень доходов населения, уровень образования, социальный статус и пр. Позволит ли все это достичь желаемых объемов продаж

- тенденции международной среды

Насколько ваша компания зависит от импорта? Есть ли альтернатива в случае прекращения импортных поставок? Какова степень защищенности от дешевых подделок со стороны китайских, корейских и пр. производителей? (есть и другие «зарубежные» влияния).

Вот один из примеров тенденций международной среды. На данный момент в странах Европы наблюдается замедление роста рынка, который подходит к стадии насыщения, тогда как в России рынок продолжает активно развиваться. Для крупных западных компаний российский рынок является весьма перспективным и представляет особый интерес. Начинается активное освоение Сибирского, Уральского регионов. «Западная угроза», давно актуальная для отечественных производителей, сейчас приобретает более серьезные масштабы.

- рыночные (отраслевые) тенденции

Ёмкость оконного рынка напрямую зависит от объемов строительства жилого, административного, производственного, общественного назначения, объемов ветхого фонда, подлежащего реконструкции и сносу, и уровню платежеспособного спроса.

Справка: По результатам различных исследований, общий объем жилья, находящегося в распоряжении населения России, составляет около 2,8 млрд. м.кв. По самым оптимистическим оценкам, современными энергосберегающими окнами оборудовано не более 15%.

Стоимость сырья - также особая характеристика рынка. По данным Е.Н.Черненко (журнал «Светопрозрачные конструкции», №5, 2004), в 2004 году существенно поднялись цены на сырье (поливинилхлорид, стабилизаторы, модификаторы, смазки, армирующий профиль), вследствие чего выросла себестоимость профиля. Несмотря на это, можно было наблюдать демпинговое снижение цен рядом зарубежных производителей и небольших отечественных экструзионщиков. Летом ситуация стабилизировалась. Что будет в следующем году? В любом случае, для снижения воздействия внешней среды необходимо формировать резервы сырья и денежных средств.

- конкурентная среда

Сбор информации по конкурентному состоянию среды предполагает постоянную систему наблюдения за конкурентами. Тогда по итогам года вам понадобится лишь обобщить уже имеющиеся у вас сведения.

Что необходимо знать о конкурентах? Конкурентный состав для каждого из сегментов рынка; долю рынка каждого из них; сильные и слабые стороны; конкурентные преимущества, их природу и степень стабильности; стратегию развития и методы продвижения; рыночную силу конкурентов. В процессе конкурентного анализа формируется список ключевых факторов успеха оконной компании на рынке, и выявляются собственные сильные и слабые стороны.

- поведение покупателей

На рынке можно выделить 3 основных сегмента «покупателей окон». Это частный сектор, дилеры и корпоративные заказчики. По каждому из сегментов нужно ответить на вопросы: кто принимает решение о покупке, кто является инициатором совершения сделки, как долго принимается решение о замене окон (или о закупках)?

- структура сбыта

Здесь необходимо проанализировать издержки предприятия при использовании различных каналов распределения: прямые продажи, тендеры, организация торговых точек и пр.

Анализ каждого аспекта внешней среды позволяет компании определиться в потенциальных возможностях и угрозах. Задача фирмы разработать мероприятия по преодолению угроз и использованию возможностей внешней среды за счет развития своих внутренних сильных качеств и устранения слабых (и те, и другие выявляются через анализ внутренней среды организации).

2. Анализ внутренней среды организации (или анализ своих сильных и слабых сторон).

Здесь идет оценка ресурсов компании и определяются устойчивые конкурентные преимущества, которые и являются основой для разработки стратегии.

Сильные стороны компании - это ее отличительные свойства, это перспективные направления дальнейшей стратегии развития, в то время как слабые - недостатки, которые мешают реализации этой стратегии и подлежат устранению.

Собрать такую информацию можно проведя серию интервью с руководителями и ключевыми сотрудниками производственного, сбытового и других направлений – так называемый SWOT-анализ.

Где взять информацию? Источники информации можно разделить на внешние и внутренние, первичные и вторичные.

Внутренняя информация накоплена в организации. Она может храниться в готовом виде или требовать доработки. Например, вам может понадобиться сведения финансовых

показателей разных периодов в один отчет с целью выявить их динамику и зависимость от других факторов.

Внешнюю информацию собирают за пределами организации. Стоит обратить внимание на то, что информация, полученная из внешних источников, обладает разной степенью новизны, харак-теризуется нестыковками единиц измерения, помимо этого ее достоверность оценить практически невозможно.

Первичная информация готовится для решения определенных конкретных задач – под заказ

Вторичная информация не связана с текущим исследованием, была предварительно собрана для других целей.

Таблица, приведенная ниже, дает примеры источников информации, которые использует марке-толог в процессе анализа - перед разработкой маркетинговой стратегии.

Табл.2 Источники информации

	Внешние	Внутренние
Первичные	<ul style="list-style-type: none"> - Исследования сторонних организаций, собранные специально для решения задач исследования. Это могут быть результаты как заказанного компанией исследования, так и уже готовое. Данную информацию можно получить в: «универсальных исследовательских/консалтинговых компаниях», не имеющих отраслевую специфику; специализированных отраслевых консалтинговых компаниях, например, PORTAL Engineering; - Экспертная оценка специалистов отрасли (можно обратиться в компании - участники рынка, НИИ, Ассоциации с просьбой ответить на вопросы). 	<ul style="list-style-type: none"> - Результаты внутренних исследований компании: по партнерам, по конкурентам, по клиентам, по персоналу и пр. - Опрос, интервью с руководителями (производства, дилерского отдела, начальника отдела продаж, маркетинга и пр.) и ключевыми сотрудниками компании (менеджерам-консультантам, специалистам по замеру, монтажу, и пр.) - Наблюдение за работой менеджеров-консультантов, производством
Вторичные	<ul style="list-style-type: none"> - Опубликованные статьи; - данные Госкомстата; - опубликованные результаты исследований, рейтинги; - балансы, каталоги, справочники; - отраслевые исследования 	<ul style="list-style-type: none"> - Статистика продаж за прошлые периоды, - отчеты сотрудников, собранные с иными целями (не предназначавшиеся изначально для целей разработки стратегии)

Наиболее полно сформировать представление о ситуации на рынке, как на текущий момент, так и на ближайшую перспективу можно используя все виды информации. Лишь в этом случае у марке-толога (руководителя) будет все необходимое для грамотного формирования маркетинговой стратегии.

Планирование/корректировка стратегии

После подведения итогов для специалистов компании (маркетолога, аналитика, руководителя «продуктового» направления и др.) прорисовываются ориентиры работы в следующем году. Ста-новится ясно, насколько правильно был сделан выбор направлений деятельности на предыдущих этапах и стоит ли дальше идти тем же путем (например, отдавать приоритет в работе дилерам, а не частному сектору). Стоит лишь подкорректировать стратегию, поставить новые цели и присту-пить к разработке новых

мероприятий. Возможно, выяснится, что «прошлое» было ошибкой, и компании необходимо разрабатывать стратегию заново и искать совершенно иные пути.

Как правило, в большинстве компаний, стратегию на будущий год разрабатывает специалист по маркетингу совместно с руководителем или сам руководитель (если компания небольшая).

Содержание маркетинговой стратегии, безусловно, в каждой компании различно, но есть определенный набор решений, которые должны быть приняты перед началом нового года. К ним относятся решения относительно целевых сегментов рынка, ассортиментной политики, позиционирования, ценообразования, приоритетных каналов распределения, мероприятий по продвижению. Выработка любого из указанных решений требует не только анализа результатов работы компании. Необходим дополнительный объем информации о внешней и внутренней среде организации, который позволит принять взвешенные решения, адекватные рыночной ситуации и возможностям компании.

Направления стратегии

Если благодаря собранной информации вы смогли исчерпывающе ответить на каждый из приведенных выше вопросов - объем информации является полным, наступает период анализа, выводов и выработки решений. В таблице приведены направления стратегии и примеры мероприятий и решений, предпринимаемых в рамках стратегии.

Табл.3 Виды стратегии и примеры решений по каждому из них.

	Вид стратегии Определение/Комментарии	На основании какой информации принимаются решения	Примеры решений, мероприятий в рамках данного вида стратегии
1	Выбор целевых сегментов рынка	Объем платежеспособного спроса Издержки на обслуживание сегмента	
2	Стратегия позиционирования продукта относительно конкурентов в каждом сегменте (если их несколько) - Формирование мнения о компании, ее продукте у потребителя[1] (в сравнении с ближайшими конкурентами)	Анализ клиентов, потребителей, выделение факторов успеха, и основополагающих конкурентных преимуществ продукта	Программа продвижения продукта, основывающаяся на его позиционировании
4	Определение ассортиментной продуктовой стратегии	Финансовые показатели по каждой позиции ассортимента в разбивке по периодам времени и менеджерам Анализ текущего объема платежеспособного спроса и тенденций его развития Анализ потребностей; Анализ ассортимента конкурирующих компаний	Введение на рынок нового для компании профиля эконом - класса (элит - класса) – для профильщиков Решение работать в высоком ценовом сегменте – введение нового продукта на базе профиля класса «элит» - для оконщиков
5	Определение приоритетных каналов распределения – Через сколько посредников пройдет товар до момента, как попадет «в руки» конечного покупателя.	Анализ потребителей (место сосредоточения, процесс принятия решения и способа совершения покупки). Анализ сосредоточения издержек на различных каналах распределения Анализ стратегической группы конкурентов	Продажа через франчайзинговую сеть, дилеров, через собственные точки продаж (определить их оптимальное кол-во и месторасположение): стенды на постоянно действующих выставках или офисы, участие в тендерах и т.д.
6	Определение ценовой политики	Анализ конкурентов (анализ предложения) Анализ платежеспособного спроса (демографические характеристики спроса)	Выбор ценовой ниши по каждой позиции ассортимента

	Вид стратегии Определение/Комментарии	На основании какой информации принимаются решения	Примеры решений, мероприятий в рамках данного вида стратегии
7	Определение политики продвижения - Какие виды продвижения наиболее актуальны и действенны для каждого из выбранного сегмента	Исследования клиентов, конечных пользователей (место сосредоточения, какому источнику информации/рекламы отдается предпочтение) Исследования эффективности рекламных источников	Выбор наиболее приоритетных методов продвижения и источников распространения рекламы или наиболее эффективного способа совмещения их Реклама – более всего подходит для компаний, ориентированных на частного Заказчика и частично на дилеров Личные продажи – ориентация на дилеров, корпоративного заказчика Стимулирование сбыта PR (Связи с общественностью: выступление на конференциях, авторские статьи) – корпоративный Заказчик, дилер
8	Послепродажное обслуживание	Анализ потребительских предпочтения Анализ конкурентов	Срок гарантийного обслуживания На что распространяется гарантия и в каком размере И пр.

1. Если подобная стратегия уже разработана, значит надо разработать мероприятия по ее поддержанию и развитию

Стратегия – это формулирование выбранных стратегических альтернатив компании. Она показывает, как будут достигаться поставленные перед компанией (или стратегической бизнес-единицей - если компания мультипродуктовая) цели. Подробное изложение стратегии определяет не только последующее маркетинговое планирование, но и деятельность производственного, финансового и исследовательского направления.