

УДК 65.012.23

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БРЕНДА

Шеромова И.А., Янченко А.В.

*ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»
Минобрнауки РФ, Владивосток, e-mail: Irina.Sheromova@mail.ru, nastya.yanchenko.93@mail.ru*

Предметом проведенных исследований является причинно-следственный анализ при продвижении и контроле реализации стратегии развития бренда. Цель работы состоит в выявлении практической значимости применения диаграммы Исикавы в области построения стратегий развития брендов. В статье обобщены результаты ранее выполненных исследований и определены причины неэффективной реализации стратегии развития бренда. Отражены особенности применения причинно-следственной диаграммы Исикавы как инструмента разработки, продвижения и контроля реализации стратегии бренда. Показано, что использование этого инструмента позволяет прогнозировать неудачи при реализации стратегий, за счет чего минимизировать возможные потери. На основании проведенного исследования выявлены прогнозируемые препятствия в продвижении бренда и пути их решения. Показано, что одновременное использование и традиционных, и инновационных методов продвижения способствует эффективной работе по стратегическому развитию брендов без допущения дискредитации стратегического планирования как необходимого вида деятельности для успешного существования предприятия.

Ключевые слова: бренд, стратегия развития, продвижение бренда, реализация стратегии развития, диаграмма Исикавы

CAUSE-INVESTIGATION ANALYSIS OF EFFICIENCY OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF BRANDS DEVELOPMENT STRATEGY

Sheromova I.A., Yanchenko A.V.

*Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: Irina.Sheromova@mail.ru, nastya.yanchenko.93@mail.ru*

The project of the study is cause-investigation analysis of promotion and control of brand strategy realization. The object is identification of Fishbone Diagram's practical significance in the range of building strategies for brand development. In the article there were summarized the results of previous studies and identifies the reasons for the inefficient implementation of the brand development strategy. The author describes particular qualities of using Fishbone Diagram as an instrument of elaboration, promotion and control of brand strategy realization. Fishbone Diagram application allows to predict collapses in the process of strategies realization, to minimize possible losses. Based on the research there were identified the projected obstacles in the promotion of the brand and solutions of that problems. The using of traditional and innovative methods of brand realization in the same time promotes more effective service in brand strategies, without discredit of strategy planning as necessary kind of activities for successful functioning of a company.

Keywords: brand, strategy elaboration, brand promotion, development strategy realization, Fishbone Diagram

В современных условиях глобализации постоянное изменение внешней среды функционирования брендов различных отраслей и повышение уровня конкуренции вызывает необходимость их адаптации к новым условиям, а также более эффективной реализации стратегии развития.

Сложность, неопределенность условий развития бренда и постоянный рост интенсивности производства требуют от развивающегося бренда максимально эффективного использования всех имеющихся финансовых ресурсов и резервов, а также определяют необходимость внедрения и освоения инновационных методов управления финансами, разработки и реализации стратегии развития [1].

Формирование (разработка) стратегии развития бренда представляет собой сложный и трудоемкий процесс, реализация которого имеет смысл только тогда, когда

в последствии преобразуется в конкретные действия, приводящие к желаемым результатам и, главное – достижению целей стратегического управления. Превращение стратегического плана в реальные действия, направленные на достижение целей организации, является основной задачей этапа реализации стратегии развития. Такой подход во многом предопределяет необходимость контроля за разработкой и реализацией стратегии развития бренда, включающего в том числе анализ причин «провалов» и неэффективной ее реализации с использованием современного инструментария, направленный на разработку необходимых корректирующих мероприятий.

Цель исследования

Цель работы состоит в выявлении практической значимости применения диаграмм-

мы Исикавы для построения и реализации стратегий развития брендов.

Материалы и методы исследования

Объектом проведенных исследований является стратегия развития бренда, а их предметом – причинно-следственный анализ при продвижении и контроле реализации стратегии развития бренда.

При проведении исследований использовались анализ и систематизация данных социологических исследований по вопросам стратегического менеджмента. При выявлении причинно-следственных связей неэффективности стратегии развития бренда применялась причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы).

Результаты исследования и их обсуждение

В соответствии с ранее существующими подходами к формированию методологии стратегического планирования и управления считалось, что наиболее ответственным и сложным этапом процесса разработки стратегии развития, в том числе и бренда, является ее формулировка, поскольку успешное решение данной проблемы требует от разработчиков обладания стратегическим видением и адекватного предпринимательского поведения, основанных на грамотном анализе конкурентного окружения и иных факторов влияния внешней и внутренней среды. Кроме того, стратегия рассматривалась как элемент предпринимательского искусства. Однако накопленный в этой области опыт показал, что стратегию сформулировать существенно легче, чем осуществить, так как в процессе ее реализация затрагивается управление не только формальными бизнес-процессами, но и человеческими ресурсами, привлекаемыми к решению задач стратегического развития. При этом эффективность коммуникаций, позволяющих донести стратегические замыслы до конкретных исполнителей и формирующих систему обратной связи, во многом определяет успех стратегического управления. Следует отметить, что в настоящее время данный факт признается большинством менеджеров [2].

С неэффективной реализацией стратегии часто связана и проблема развития и укрепления конкурентоспособности брендов. По данным исследований таких авторов, как У. Кичел, Р. Каплан и Д. Нортон, эффективно реализуются менее 10% качественно сформулированных стратегий, и в 70% случаев реальная проблема заключается не в качестве разработки стратегии, а в ее неэффективном исполнении [3].

Исследованием проблем стратегического менеджмента предприятий занимались многие авторы. Принимая во внимание тот

факт, что полученные в ходе данных исследований результаты могут быть применены не только к предприятию, но и к иным объектам стратегического развития, в том числе и к брендам, представляется целесообразным рассмотреть их более подробно в рамках настоящей статьи. Так, известны исследования, проведенные компанией McKinsey. Данные, полученные при опросе топ-менеджеров известных крупных предприятий, свидетельствуют о том, что значительная часть респондентов выражает озабоченность процессом реализации стратегии. Примерно 28% участников опроса заявили, что, несмотря на то, что стратегический план, разработанный предприятием, отражает его стратегические цели и задачи, на практике оказывается неэффективным. 14% респондентов отметили, что на их предприятиях разработанная стратегия и планы по ее реализации не согласованы между собой. Таким образом, вполне очевидно, что успешность любой стратегии определяется не только тем, как она разрабатывалась, но и тем, как на предприятии выстроен процесс стратегического менеджмента, каким образом и на сколько формализована стратегия развития [4]. Решение проблем, выявленных в ходе названного исследования, предопределяет необходимость глубокого анализа причин сложившейся ситуации.

Исследования Harvard Business School, проведенные среди ведущих мировых компаний, позволили выявить общие причины провалов в реализации стратегий развития (см. рис. 1).

На рис. 2 отражены результаты исследований, проведенных Renaissance Worldwide и журналом CFO среди 200 крупнейших западных компаний и посвященных анализу причин неэффективной реализации стратегий предприятий промышленности. Как видно из представленных данных, наблюдается высокая степень несогласованности действий руководителей и стратегии компаний.

Журнал Fortune для выяснения причин неудач топ-менеджеров провел собственное исследование среди руководителей крупных промышленных предприятий, результаты которого были опубликованы в открытой печати. Полученные в ходе данного исследования данные позволяют говорить о том, что из всех респондентов только 15% успешно реализуют собственную стратегию и достигают поставленных целей [5].

Обобщая результаты анализа причин, по которым реализация стратегических планов не приводила к достижению поставленных целей, а иногда даже дискреди-

тировала стратегическое планирование как необходимый вид деятельности для успешного существования предприятия, И. Ансофф [7] выделил пять основных причин неудач при реализации стратегии развития предприятий и представил их вместе с симптомами и решениями. Первые три из названных причин носят организационно-информационный характер. К ним относятся: отсутствие механизмов внедрения стратегии и её контроля; конфликты приоритетов между деятельностью стратегической и текущей и разнообразными ти-

пами управленческого потенциала; отсутствие базы со стратегическими данными. Четвертая причина имеет поведенческий и организационный характер и отражает недостаток профессионализма, который вынуждает управляющих сопротивляться планированию в связи с его неэффективностью. Пятая причина логично вытекает из четвертой и связана с возникновением сопротивления изменениям. Следует отметить, что данные причины неудач при реализации стратегии развития характерны и для продвижения брендов (см. таблицу).

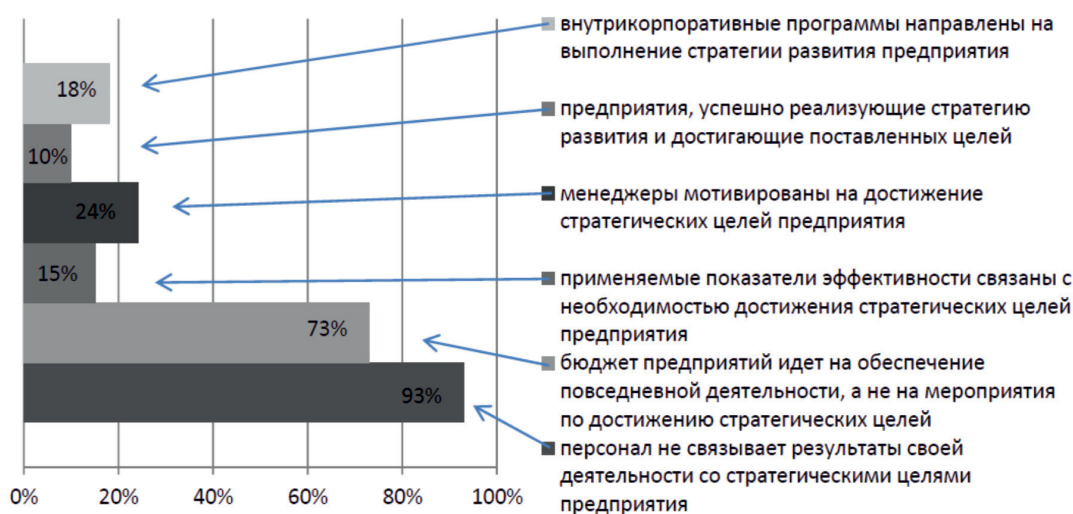


Рис. 1. Общие причины «провалов» реализации стратегий предприятий (по данным Harvard Business School [6])

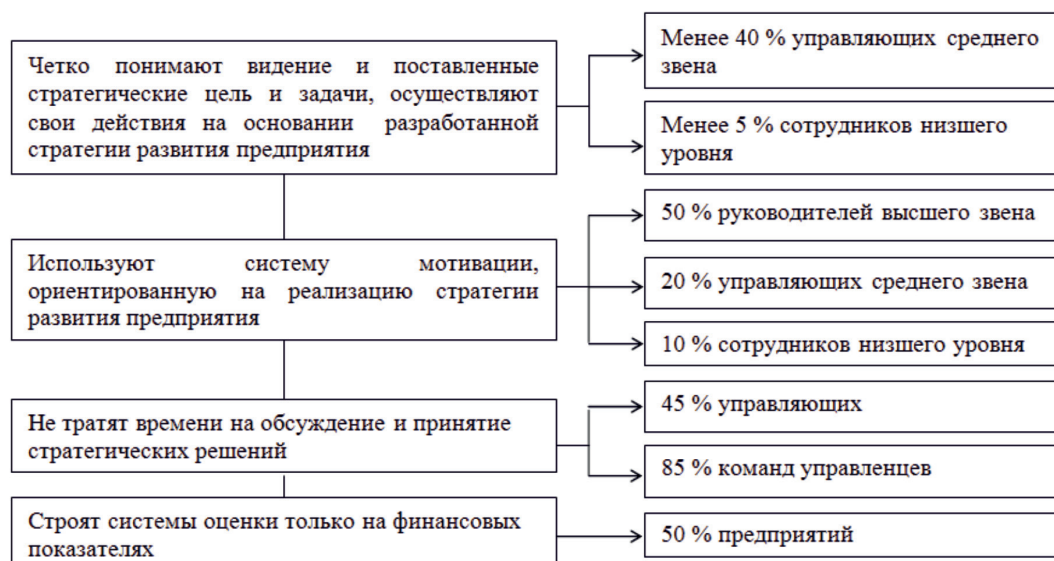


Рис. 2. Основные причины неэффективной реализации стратегий предприятий промышленности (по данным Renaissance Worldwide и журнала CFO [6])

Причины, влияющие на неудачи в разработке стратегий для продвижения брендов

Причины	Симптомы	Решения
1. Стратегическое планирование не соответствует цельной системе	«Разочарование от внедрения»	– Введение системы двойного управления; – Практика стратегического контроль; – Введение поощрений
2. Разработанная стратегия не вписывается в ритм работы	«Завтра мы подготовимся и начнем планировать»	– Утверждение бюджета; – Расширение штата руководства
3. Системное оснащение не обеспечивает полной стратегической информацией	Отсутствие информационной защищённости	Внедрение системы по аналитическому прогнозированию внешней среды
4. Неумение составлять стратегический план управления	Заполнение форм стратегического планирования ради проформы	Повышение квалификации всего руководящего персонала в сфере аналитики и планирования
5. Угроза по отношению к структуре предприятия и его ценностям	Отказ от нововведений	– Структура управления, позволяющая создавать нововведения; – Полная заинтересованность в планировании; – Управление конфликтами; – Выполнение и контроль стратегий

Как показал анализ опыта российских брендов, основными причинами неудач большинства из них в процессе реализации стратегии развития являются следующие: не достаточно полно учтены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на развитие предприятия и укрепление его конкурентоспособности; допускаются многочисленные ошибки в реализации стратегии развития, в частности, не определен подход к ее осуществлению, или не соблюдена последовательность этапов ее реализации и т.д.

Не менее важной причиной отсутствия ожидаемых результатов в процессе реализации стратегии развития отечественных брендов являются слабый учет жизненного цикла (ЖЦ) развития предприятия. Так, к числу важнейших стратегических решений могут быть отнесены действия, связанные с управлением ЖЦ реального бизнеса и направленные на замедление или ускорение переходов от одной стадии к другой. Есть существенная связь между стратегией развития бренда и процессом его движения по этапам ЖЦ. В связи с этим неадекватное решение, на первый взгляд непосредственно не относящееся к ЖЦ, может иметь негативные, причем долговременные, а иногда губительные последствия. Поэтому при разработке и реализации стратегии, а также при решении тактических задач управления первостепенное значение имеют объективные закономерности развития и изменений в бизнесе.

Основной задачей анализа отобранной и упорядоченной информации в процессе формирования и реализации стратегии развития бренда должно являться получение

четкого представления о слабых и сильных сторонах деятельности, о возможностях соответствующего рынка, а также о рисках и угрозах, связанных с осуществлением финансово-хозяйственной деятельности предприятия в будущем. В процессе анализа необходимо учитывать комплекс выявленных в ходе анализа трудностей и имеющихся проблем с обязательным исследованием причин их возникновения. При этом следует заметить, что определить и назвать основные источники и конкретные причины возникающих проблем значительно труднее, чем выявить симптомы, которые уже проявились в деятельности предприятия.

Исходя из вышеизложенного возникает необходимость поиска новых методов исследования. Достаточно известным инструментом, используемым для выявления причин разного рода явлений, является диаграмма Исикавы, разработанная известным японским ученым Каору Исикава (Kaom Ishikava, 1915–1990 гг.), который ввел в мировую практику совершенно новый графический метод анализа причинно-следственных связей, получивший название «Fishbone Diagram» («Рыбий скелет») [6]. Наиболее широкое применение данный метод нашел при организации групповой работы, в частности при использовании методики «мозгового штурма». Наиболее широкое распространение данный метод получил в сфере контроля качества, однако при разработке стратегий развития практически не используется, несмотря на то, что актуальность его применения в сфере стратегического менеджмента очевидна.



Рис. 3. Причинно-следственный анализ неэффективности стратегии развития бренда с использованием «Диаграммы Исикавы»

В работе рассмотрены возможности использования диаграммы Исикавы для выявления основных причин неэффективности стратегии развития бренда. На рис. 3 отражены результаты проведенного анализа в виде причинно-следственной диаграммы.

Согласно рис. 3, значимыми причинами возникновения проблем при реализации стратегии развития бренда являются: неполная обеспеченность материальными и финансовыми ресурсами; недостаточность формализации стратегии; неэффективность контроля за ее реализацией; недостаточные исследованность или учет факторов внешней и внутренней среды при разработке стратегии развития; недостаточная адаптированность системы ключевых показателей; слабая мотивация персонала

на реализацию стратегии развития и отсутствие его ознакомления с основными положениями стратегии.

По выявленным причинам неэффективности стратегии развития необходимо проводить работу по определению корректирующих или предупреждающих мероприятий, основное содержание которых заключается в повышении степени формализации стратегии развития предприятий (принятие ее в качестве официального внутреннего документа, а не просто «на словах»); повышении эффективности стратегического планирования и анализа (за счет использования инновационных подходов, современных методов и инструментов); совершенствовании системы мотивации сотрудников; выделении центров ответственности с целью бо-

лее эффективного контроля за реализацией стратегии развития; максимально полном учете всех факторов внешней и внутренней среды; грамотном и экономически обоснованном использовании всех видов ресурсов, прежде всего финансовых, и т.д.

Актуальность и необходимость использования диаграммы Исикавы состоит в том, что стратегия, разработанная с ее применением, позволит провести оценку новых конкурентных преимуществ бренда, которые могут стать решающими в завоевании рынка, а также определить причинно-следственные связи, способные повлиять на эффективность реализации стратегии развития бренда. В ходе проведенного исследования были выделены основные достоинства и недостатки использования данного метода при разработке и реализации стратегии развития бренда.

Анализ опыта работы современных исследователей с диаграммой Исикавы показал, что в процессе ее построения для решения проблем, в частности, в сфере разработки и реализации стратегии развития бренда, нередко возникает ситуация замены причины поводами, т.е. факторами, способствующими проявлению причин. В результате причинно-следственная диаграмма, включающая в себя многочисленные «тупиковые» ветви, превращается из инструмента решения проблем в инструмент обоснования невозможности их решения на данном уровне управления. Один из способов преодоления подобных ситуаций состоит в добавлении нового правила при построении диаграммы, согласно которому, например, фактор «отсутствие (нехватка) ресурсов» должен быть изменен на причину «существующий ресурс не позволяет обеспечить выполнение поставленных задач», что даст возможность дальнейшего продвижения в поиске путей улучшений. Таким образом, целый комплекс задач стратегического управления может быть решен с помощью диаграммы Исикавы. Для ускорения процесса анализа с использованием диаграммы Исикавы могут быть использованы существующие программные средства, применение которых позволяет отказаться от использования значительной части документов, используемых в настоящее время, а также формировать базу знаний о проблемах и возможных путях их решений. Это в конечном итоге сделает процесс разработки и реализации стратегии развития бренда более эффективным.

Заключение

В статье на основе анализа данных, полученных ведущими организациями и специалистами в сфере стратегического менеджмента, выявлены основные причины неэффективной реализации стратегии развития бренда и показана необходимость использования современных методов причинно-следственного анализа при ее разработке и реализации, в том числе отражены особенности применения диаграммы Исикавы как инструмента контроля эффективности разработки и реализации стратегии бренда. Использование диаграммы Исикавы для решения задач стратегического менеджмента позволяет прогнозировать возможные неудачи и препятствия при реализации стратегий продвижения бренда и, как следствие, минимизировать возможные потери и определять пути решения проблем с учетом возможности их возникновения уже на этапе разработки. Кроме того, одновременное использование традиционных и инновационных методов продвижения способствует эффективной работе по стратегическому развитию брендов без допущения дискредитации стратегического планирования как необходимого вида деятельности для успешного существования предприятия.

Список литературы

1. Королева Л.А. Актуальность использования интернет-технологий в разработке малобюджетных стратегий продвижения бренда / Л.А. Королева, В.С. Матина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 11–6. – С. 1149–1153.
2. Лукичева Л.И. Управленческие решения в сфере стратегического управления / Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2011. – 201 с.
3. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2010. – 368 с.
4. Фасхиев А.А. Судьба стратегического менеджмента и риск-менеджмента [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dis.ru/library/560/27284/> (дата обращения: 06.05.2017).
5. Шамгунов Р.Н. Система стратегического управления [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/sms.shtml> (дата обращения: 01.05.2017).
6. Хорин А.Н. Анализ сильных и слабых сторон компании с помощью диаграммы «Ишикава» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.elitarium.ru/2012/05/29/analiz_diagramma_ishikava.html (дата обращения: 01.05.2017).
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 31 с.