

Лекція № 14

Тема лекції: **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ**

План лекції

1. Стратегія організації та її маркетинговий компонент.
2. Стратегія на рівні бізнес-одиниць.
3. Процес маркетингового стратегічного планування.

Зміст лекції

Питання 1. Стратегія організації та її маркетинговий компонент

Маркетингова діяльність є лише однією зі складових функціонування організації (підприємства) в цілому. Крім маркетингу потрібно займатися забезпеченням організації необхідними ресурсами та технологіями, організацією виробництва, управляти фінансами, логістикою, інформаційними системами та іншими функціональними сферами.

Тому маркетингова діяльність повинна координуватися з іншими функціональними складовими діяльності організації. Координація передбачає досягнення відповідності поточної діяльності компанії визначеним її стратегічним і тактичним цілям.

Стратегія – це визначені довгострокові цілі, а також принципові дії щодо їх реалізації. Тобто стратегія є певним планом, з одного боку, та певними підходами, принципами дій щодо його реалізації, з іншого.

Можна говорити про те, що стратегія є визначенням основного напрямку дій, основної лінії поведінки організації.

Визначений стратегічний план не є «священною коровою», до якої не можна доторкатися. Цей план може коригуватися, й фактично так і відбувається. Більше того: план коригується *постійно*.

Змінюється зовнішнє середовище діяльності організації, внутрішні можливості, значить повинні переглядатися довгострокові плани та принципи їх реалізації. Масштаби, глибина змін є факторами сили коригування стратегії. Сам план, безумовно, має значення, але, можливо, основного значення набуває *процес планування* – як процес аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, оцінки власних можливостей, визначення подальших напрямів розвитку.

Стратегія не є рейками для руху поїздів, вона є, скоріше, планом завзятого туриста, який визначив на перспективу те, в яких країнах він хотів би побувати, але це не означає, що цей перелік не буде змінюватися залежно від його особистих та зовнішніх обставин. Розробка, реалізація, коригування стратегії є взаємопов'язаними, безперервними процесами.

У маркетингу відомою є аббревіатура «4P», яка визначає основні складові комплексу інструментів маркетингу (*product* – продукт, *price* – ціна, *place* – місце, *promotion* – просування).

У теорії стратегії пропонується аббревіатура «5П»: план, принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий маневр).

Кожна з «П» може розглядатися як суттєвий елемент, складова чи аспект такого інтегрованого поняття як «стратегія».

Питання стратегії *організації* є питанням певного послідовного розгортання стратегічних процесів шляхом переходу з одного рівня на інший. Багаторівнева система стратегій є складною, рухливою, передбачає наявність зворотних сигналів.

Основними **стратегічними рівнями** можна вважати:

- 1) рівень організації в цілому (корпоративний рівень);
- 2) рівень бізнес-одиниці організації;
- 3) функціональний рівень.

Стратегія на рівні організації – це визначені довготривалі цілі організації, а також принципові дії щодо їх реалізації. Організація, що прагне бути конкурентоспроможною, повинна мати стратегію дій, стратегію розвитку. Ця стратегія може бути як *формалізованою* (тобто мати оформлення у вигляді спеціального документа, рішення тощо), так і *неформалізованою* (тобто такою, що існує в уявленнях власників і вищих менеджерів підприємства).

На практиці багато суб'єктів бізнесу не мають формалізованої стратегії. Але це зовсім не означає, що в принципі ринкове виживання та розвиток підприємства не залежить від того, має воно стратегічний документ чи ні. Визначення стратегії у формалізованому чи неформалізованому вигляді є важливим, насамперед, з погляду бачення того, яким є напрям руху, курс організації, до чого вона прагне у певній перспективі.

У стратегії ринкової організації маркетинговий компонент набуває пріоритетного значення.

Маркетингова стратегія – це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації. Очевидно, що маркетингова стратегія фокусується на ринкових складових.

Маркетинговий стратегічний аналіз є фундаментальною складовою процесу розробки корпоративної стратегії. Маркетинговий аналітичний компонент повинен органічно використовуватися в процесі розробки корпоративної стратегії.

З іншого боку, розробка маркетингової стратегії передбачає врахування інвестиційних, технологічних, кадрових та інших можливостей підприємства. У дещо спрощеному вигляді можна уявити, що корпоративна та маркетингова стратегії співвідносяться як ціле та його частина.

Але ця частина є не тільки фундаментом, але й каркасом («коробкою») тієї будівлі, яка має назву «стратегія організації».

На рівні організації **основними компонентами стратегії** є такі:

- визначення місії та стратегічної цілі організації;
- визначення сфер (напрямків) діяльності організації;
- визначення стратегічних конкурентних переваг організації;
- визначення показників оцінки діяльності організації;
- визначення організаційної структури та функціональних процесів компанії;
- визначення корпоративної філософії та правил поведінки.

Місія організації є вербальним (текстовим) визначенням уявлення про те, якою повинна бути організація, чого вона повинна постійно прагнути. Вважається, що визначення місії повинно бути достатньо коротким, зрозумілим та натхненим.

Стратегічна мета організації повинна охоплювати ключовий орієнтир діяльності організації та інтереси тих груп людей, які власне й створюють цю організацію (власники, менеджери, співробітники).

Сфери (напрямки) діяльності організації визначають товарну та географічну загальну спеціалізацію компанії. Сучасний конкурентний світ вимагає спеціалізації на всіх рівнях. Ринкова організація повинна визначити ступінь широти своєї діяльності у спектрі відповідних напрямків.

Стратегічні конкурентні переваги організації є наступним логічним кроком у визначенні умов її ринкової конкурентоспроможності. Підприємство, як суб'єкт пропозиції, повинно намагатися бути «не таким як інші».

Підприємство повинно визначити, за яким параметром воно буде претендувати на перевагу щодо своїх ринкових конкурентів (наприклад, за ціною, безпекою, сервісом тощо).

Показники оцінки діяльності – це ті параметри, за якими будуть оцінюватися ринкові успіхи або невдачі компанії. Вони є формою конкретизації того, наскільки досягнуто цілі організації.

Визначення показників є достатньо творчим питанням.

Підходи багато в чому залежать від людського фактору, тобто відповідного бачення власників і топ-менеджерів компанії. Але, якщо робити певні узагальнення в цьому питанні, то слід звернути увагу на такі *основні показники*, які, можна назвати класичними в цьому плані:

- *обсяг прибутку*. Очевидно, що прибуток є однією з основних форм матеріалізації інтересів власників підприємства. З іншого боку, прибуток є найдешевшим фінансовим ресурсом для розвитку підприємства (саме цей аспект прибутку може бути пов'язаний із місією організації). Тому, безумовно, він є важливим показником діяльності комерційної організації;

- *ринкова частка*. Відношення вартості товарної продукції компанії до загального обсягу реалізації всіх учасників ринку є основним показником значення, місця компанії на певному ринку. Зростання показника є очевидною ілюстрацією досягнень компанії у конкурентній боротьбі.

Динаміка показника – основа для прогнозу щодо майбутнього фірми. Розширення частки ринку компанії розглядається як збільшення кількості споживачів, які використовують її товари для задоволення своїх потреб;

- *обсяг продажу продукції*. Це показник загальних доходів компанії. На відміну від показника прибутку він не відображає ефективність діяльності організації. Це показник масштабів діяльності, показник загальної фінансової бази компанії. Зв'язок із місією може бути таким: чим більше ми продали продукції, тим щодо більшої кількості споживачів ми виконали своє призначення.

Визначення *організаційної структури та функціональних процесів компанії* є баченням того, якою повинна бути її організаційна побудова, якими в принциповому плані повинні бути зв'язки між її основними структурними одиницями.

Наприклад, бізнес може бути організований у вигляді холдингової структури, коли одна управляюча компанія володіє та контролює діяльність дочірніх підприємств, які є спеціалізованими за певними напрямками.

Питання *корпоративної філософії та правил поведінки* важче піддається формалізації. У окремих компаніях розроблені кодекси чи правила корпоративної поведінки. У більшості компаній цього немає. Але, напевно, в кожній організації є певна ділова атмосфера, дух, традиції, неформальні норми поведінки. Наприклад, є компанії, які заявляють про себе як про «відповідальні компанії», що може означати чесність, порядність, відповідальність у ставленні її співробітників до клієнтів (реальних та потенційних споживачів). Існують компанії, в яких намагаються розвивати творчій, інноваційний рух на всіх її рівнях.

У цілому, можна визнати, що маркетинговий стратегічний аналіз є підґрунтям для визначення ключових складових стратегії комерційної організації. Стан і динаміка ринків, переваги та слабкі місця компанії, як ринкового суб'єкта, прогноз розвитку ринків, – ці та інші питання є надзвичайно важливими для визначення загальної корпоративної стратегії.

Питання 2. Стратегія на рівні бізнес-одиниць

Другим стратегічним рівнем для компанії є рівень її бізнес-одиниць (використовують також назву стратегічна бізнес-одиниця).

Бізнес-одиниця компанії (БО) – певна сфера (напрямок, зона) бізнес-діяльності компанії, яка відокремлюється у рамках компанії за ознаками наявності «своєї» групи споживачів та відповідного управління ринковою діяльністю.

Як БО може розглядатися, наприклад, дочірнє підприємство, філія, підрозділ компанії, який працює з певною товарною групою або з певним географічним ринком. Виділення чи не виділення БО в компанії залежить, насамперед, від масштабів її діяльності та широти товарного асортименту.

БО як напрям діяльності, вимагає розробки самостійно стратегії та її забезпечення відповідними ресурсами. Стратегії БО повинні, з одного боку, сприяти реалізації загальної корпоративної стратегії, з іншого – розвивати, конкретизувати корпоративну стратегію в своїх стратегіях.

На рівні БО визначається стратегія щодо товарів і ринків цієї бізнес-одиниці. Саме на цьому рівні – функціональному за своїм змістом – відбувається створення та реалізація споживацьких цінностей, плануються та реалізуються відповідні ринкові заходи.

Вважається, що на рівні БО стратегія повинна мати такі **компоненти**:

- визначення місії БО;
- постановка цілей та завдань для БО;
- визначення конкурентних переваг БО.

Фактично кожен із цих компонентів має переважно маркетингове наповнення. Тому аналіз стратегії на рівні БО є практично аналізом маркетингової стратегії БО. У кінцевому підсумку, на цьому рівні все замикається на ринок, на вміння діяти на ньому.

Місія БО – це визначення сфери діяльності БО: ринки, на яких вона буде діяти, та товарний асортимент, який буде пропонуватися БО на цих ринках для задоволення потреб споживачів.

Цілі діяльності БО визначаються як певні прагнення, які пов'язуються, як правило, із задоволенням потреб споживачів, іміджем БО, корпоративними правилами, фінансовими результатами.

Визначення завдань БО, тобто конкретних планових показників її діяльності, вимагає насамперед проведення певної *аналітичної роботи*.

Вона містить цілу низку аспектів. Наявні методики проведення оцінки ринкового положення БО. Досить часто вони називаються **аналізом бізнес-портфеля** компанії. Слово «портфель» використовується в значенні товарного асортименту. Останній може розглядатися в різних варіантах: як сукупність БО-підконтрольних підприємств, торговельних марок, товарних ліній, окремих товарів.

Провести портфельний аналіз означає оцінити товарно-ринкові напрямки діяльності підприємства, провести самооцінку наявного асортименту продукції у відповідності до заявлених цілей. Основні завдання портфельного аналізу:

- а) визначити шанси та ризики, стан та перспективи товарів чи напрямків господарської діяльності компанії;
- б) розробити відповідну стратегію щодо них.

Напевно, найбільш популярним методом портфельного аналізу є *метод BCG* (метод Бостонської консалтингової групи). Його використання передбачає оцінку товарних напрямків компанії за двома критеріями – динамікою відповідного ринку (темпи зростання місткості ринку) та становища компанії на відповідному ринку (частка ринку компанії).

Відносна частка ринку підприємства визначається як співвідношення частки ринку підприємства та частки ринку найбільш впливової компанії-конкурента (головний конкурент визначається за його часткою ринку). Цей показник характеризує конкурентні можливості підприємства на певному ринку.

В матриці виділено чотири прямокутники з відповідними назвами:

«*Знаки питання*» (в літературі ще можна зустріти такі інтерпретації, як, наприклад, «важкі діти», «темні конячки»). Знаходження в цьому графічному просторі означає, що фірма діє на дуже перспективному ринку, але в неї невисокі ринкові конкурентні позиції. Виникає «питання» – що робити, як розширити частку ринку? Напевно відповідь пов'язана з вирішенням інвестиційних питань.

«*Важкі діти*» завжди потребують до себе більшої уваги заради того, щоб «спрямувати їх на шлях праведний».

«*Зірки*». Дійсно, знаходження в «зірковому» просторі – це перебування у найкращій ринковій ситуації. Але «виблискувати» – не проста справа. Швидкозростаючі ринки – червона тканина в руках тореадора, вони манять, збуджують реальних та потенційних конкурентів. Динаміка місткості ринку – пріоритетний індикатор у побудові бізнес-планів. Тому щодо «зірок» від компанії вимагаються постійні зусилля щодо підтримки свого високого ринкового статусу, необхідно порівнювати фінансову підтримку з рівнем рентабельності даного товарного напрямку компанії.

«*Грошові мішки*» (в іншій інтерпретації – «дійні корови»). Добра ринкова позиція – стан лідера, але «спокійний» за темпами зростання ринку. «Спокійний» ринок не так активно атакується конкурентами – «старими» та «новими». Це означає, що компанія-лідер може працювати з відносно меншою напругою (фінансовою, творчою тощо). У результаті можуть сформуватися фінансові ресурси для інвестування в інші напрямки діяльності компанії.

«*Собаки*» (можна ще зустріти варіант – «невдахи»). Це найбільш неприваблива позиція. Виникає питання про доцільність існування цього товарного напрямку – чи не «вигнати» його з товарного асортименту компанії? Передумови для цього дуже суттєві: відносно низькі темпи зростання ринку, непривабливе конкурентне становище, невисокий прибуток (можлива збитковість). Є над чим міркувати менеджерам і власникам підприємства.

Конкурентна перевага БО – це та сильна сторона БО, яка виділяє її серед конкурентів та надає їй особливі ринкові шанси.

Такими перевагами можуть бути низькі витрати та відповідні цінові переваги, висока якість продукції, висока швидкість доставки товару, надійність банку, високий інноваційний потенціал тощо.

Конкуренція вимагає товарної диференціації, тобто пошуку свого ринкового «обличчя». Потрібно якимось чином виділити свій товар серед аналогічних, які представлені на ринку. Важливо «свої відмінності» представити не тільки на рівні відповідних рекламних і інших звернень до споживачів, а на фактично-функціональному рівні. Тобто товарна пропозиція повинна фактично відповідати маркетинговим деклараціям.

Особливо конкурентна перевага не створюється швидко, потрібен також значний час для її усвідомлення споживачами на масовому рівні. Крім того, перехід від однієї конкурентної переваги до іншої є досить складним і тривалим. Тому питання конкурентної переваги БО є, безумовно, стратегічним, принциповим питанням.

Зазначимо також, що саме на рівні БО виконується певний набір управлінських функцій, які пов'язані з управлінням виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом, інформаційним забезпеченням тощо.

У межах кожного **функціонального напрямку** стратегії організації та БО набувають подальшої конкретизації шляхом ухвалення відповідних функціональних стратегій. Наприклад, для відділу маркетингу це може бути товарна стратегія (наприклад, розробка продукту для нового по відношенню до даного підприємства сегменту ринку), цінова стратегія (наприклад, використання високих цін, як ознаки якості або елітності товару), стратегія збуту (наприклад, реалізація продукції через регіональні дилерські центри), а також інші.

Питання 3. Процес маркетингового стратегічного планування

Основними **маркетинговими стратегічними питаннями** є такі:

Визначення ринків, на яких буде працювати компанія. Напевно, ці стратегічні маркетингові рішення повинні базуватися на визначених стратегічних напрямках (сферах) діяльності компанії. Якщо одним із стратегічних напрямків визначено виробництво меблів, то саме ринки меблів повинні аналізуватися в стратегічному маркетингу.

Сегментування ринків та визначення цільових сегментів. Питання стратегії – з якими сегментами ринку буде працювати компанія, які сегменти є найбільш цікавими, перспективними для неї.

Позиціонування продукції, торгової марки, компанії в цілому. Товарна диференціація – реакція компаній на сучасні умови ринкової конкуренції.

Компанії потрібно визначити своє «ринкове обличчя», – чим її товар буде відрізнятися від інших товарів, які наявні на ринку. Ринковий авторитет

компанії повинен бути визнаний самим ринком, його споживачами. Щоб у їх свідомості сформувалися «правильні» («бажані») уявлення про товари компанії.

Тобто позиціювання в стратегічному сенсі є питанням визначення особливостей товарної пропозиції компанії в розрахунку на те, що вони стануть реально привабливими для споживачів.

Розробка, реалізація та коригування маркетингової стратегії є тим фундаментальним компонентом, на якому базуються можливості ефективного поєднання компанії з її зовнішнім середовищем. Ефективність такого поєднання є ключовим фактором для компанії, бо саме її зовнішнє оточення є єдиним джерелом отримання того, до чого вона прагне.

Вирішення стратегічних маркетингових питань вимагає певної організації, докладання управлінських зусиль.

Управління процесом стратегічного маркетингу передбачає реалізацію таких загальних функцій управління, як планування, організація, мотивація та контроль. При цьому планування розглядається як вихідна, базова функція управління.

Маркетингове стратегічне планування створює необхідну умову для забезпечення ринкової орієнтації комерційної організації. Це планування повинно виконувати роль основи стратегії організації.

Масштаби діяльності компанії визначають *пріоритетні рівні* маркетингового стратегічного планування. Так, для невеликого бізнесу, а також у багатьох випадках і середнього, таке планування здійснюється на корпоративному рівні.

Для великого бізнесу характерним може бути поєднання маркетингового стратегічного планування на корпоративному рівні, рівні БО та функціональному рівні.

Крім того, на практиці не відбувається використання якогось уніфікованого підходу до маркетингового стратегічного планування, зокрема щодо його складових, часового горизонту. Маркетинговий стратегічний план є творчим продуктом кожної компанії.

«Диференціація» маркетингових стратегічних планів, напевно, не є ознакою проблем із рівнем фахової підготовки менеджерів. Теорія стратегічного планування є, швидше, теорією, яка описує технологію процесу, методику його здійснення, ніж встановлює якісь канони, норми, абсолютні правила.

Процес маркетингового стратегічного планування можна поділити на такі **стадії**:

1. Аналіз ринку та власного стану (ситуаційний аналіз).
2. Визначення маркетингових цілей.
3. Розробка програми (плану) маркетингу.

Це етапи саме процесу *планування*. Після цього розпочинається робота щодо *реалізації* плану маркетингу, потім відбувається *контроль та оцінка* виконання плану.

1. Ситуаційний аналіз. Компанія в цілому або її БО здійснюють свою діяльність на певному ринку (ринках). Стан ринку, ринкова ситуація є нестійкими, динамічними факторами. Умови діяльності компаній постійно змінюються з різною швидкістю на різних ринках.

По-перше, треба постійно відслідковувати ринкові зміни, а, по-друге, аналіз ринку, тенденцій його розвитку повинен бути першим кроком у процесі створення маркетингового стратегічного плану.

Аналіз ринку містить такі основні питання:

- місткість ринку;
- динаміка місткості ринку;
- споживачі;
- конкуренти.

Аналіз ринку повинен поєднуватися з *оцінкою себе* як суб'єкта цього ринку. Одночасно з дослідженнями ринку та споживачів велике значення має оцінка стану та можливостей підприємства – поточних та перспективних. Аналіз потенціалу підприємства в системі його загального управління відіграє подвійну роль: з одного боку, елементу маркетингових досліджень, з іншого, - елементу стратегічного планування підприємства.

Дуже важливо правильно оцінити себе, свої можливості та знайти найбільш оптимальне їх використання в планах на майбутнє.

Ця оцінка повинна включати такі основні аспекти:

- частка ринку;
- динаміка частки ринку;
- конкурентні можливості.

Досить зручною методикою проведення ситуаційного аналізу вважається *SWOT-аналіз*.

Абревіатура читається

так: - *strength* – сильні сторони;

- *weakness* – слабкі сторони;
- *opportunities* – можливості;
- *threats* – загрози.

SWOT-аналіз – це методика оцінки підприємства як ринкового суб'єкта, що передбачає визначення *внутрішніх* факторів, тобто тих, які залежать насамперед від самого підприємства (його сильних та слабких сторін), а також *зовнішніх* факторів, тобто тих, що діють практично незалежно від підприємства (їх поділяють на позитивні – такі, що створюють

для нього можливості для розвитку, та негативні – фактори-загрози майбутньому підприємства).

2. Визначення маркетингових цілей. За результатами ситуаційного аналізу потрібно запропонувати певну **товарно-ринкову стратегію**. Її варіантами можуть бути:

Стратегія розширення представництва на ринку. Вона полягає в збільшенні обсягів реалізації тих товарів, які виробляються компанією, на наявних ринках. Її, напевно, ще можна назвати стратегією інтенсифікації ринкової діяльності.

Стратегія розвитку ринку. Полягає в пошуку нових покупців для тієї продукції, яку випускає компанія. Такий пошук може відбуватися в двох напрямках: географічному та структурному.

Стратегія диференціації. Вона полягає у створенні нового для компанії продукту, який буде пропонуватися на новому для неї ринку. Тобто «подвійне нове». Звичайно, це подвійний ризик.

3. Розробка програми (плану) маркетингу. Результати другого етапу формують базу для визначення стратегічних питань на функціональному рівні, або рівні окремих складових комплексу маркетингу – товарної, цінової, комунікаційної, збутової діяльності компанії.

Так, якщо прийнято стратегічне рішення щодо створення нового продукту та виведення його на ринок, то потрібно визначити цілу низку важливих маркетингових питань щодо нього – властивості, дизайн, упаковка, ціна, позиціонування, кому-нікаційна підтримка та інші. Для цього потрібно мати ресурси – гроші та час. Необхідно формувати та затверджувати бюджет маркетингової діяльності, визначати часові орієнтири реалізації окремих складових плану дій.