

Тема 1. Сутність і сфера стратегічного маркетингу

Зміст лекції

- 1.1. Поняття стратегії, її сутність і характеристика
- 1.2. Суть, мета, завдання, функції стратегічного маркетингу
- 1.3. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою
- 1.4. Основні категорії стратегічного маркетингу

1.1. Поняття стратегії, її сутність і характеристика

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби ставлять нові завдання перед суб'єктами господарювання.

Одним з важливих елементів у вирішенні цих завдань для підприємства є стратегія його розвитку.

Вперше термін «стратегія» щодо керівництва підприємством був використаний у 1962 р. А. Чендлером у праці «Стратегія та структура».

У 80-90 роках стратегія стає невід'ємною частиною економіки. Зміст поняття «стратегія» змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень конкуренції, якій невпинно зростав. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами підприємства, але й правильне визначення напрямів його діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Трактування стратегій можна об'єднати в наступні підходи:

- цільовий підхід заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. За цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів. Представниками даного підходу є А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн;

- концептуальний підхід передбачає розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Підхід пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг. Особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;

- плановий підхід передбачає розуміння стратегії як плану (комплексного, генерального тощо), сформованого для здійснення місії організації та досягнення її цілей, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей. Представниками даного підходу є В. Стівенсон, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, М. Мескон, М. Хедоурі;

- комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. З цим підходом стратегія підприємства має більш багатофункціональну спрямованість.

Узагальнення наведених визначень «стратегія» та підходи до її розуміння дають підстави зазначити: стратегія – це набір напрямів діяльності, план або певна модель дій, які формують пріоритетні стратегічні завдання, здійснюють координацію та розподіл ресурсів та визначають послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства має декілька важливих характеристик:

- по-перше, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності;

- по-друге, стратегія є «мистецтвом управління». Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії;

- по-третє, розробити типову стратегію неможливо – кожна стратегія є унікальною.

Крім того, характерними рисами стратегії, що відрізняють її від інших стратегічних компонент, є наступні:

1. Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь терміновою конкретною дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, рух по яких забезпечує розвиток і зміцнення позицій підприємства.

2. Сформована стратегія повинна використовуватися для розробки і відбору стратегічних проектів. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відхиляються усі можливості, розділи і напрями, які не сумісні з нею.

3. Розроблена стратегія переглядається в разі досягнення підприємством поставлених цілей або при умові суттєвих змін в оточуючому чи внутрішньому середовищі, як тільки реальний розвиток подій стає таким, що відповідає бажаному підприємством. При розробці стратегії неможливо передбачити усі

можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні способів. Тому, як правило, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація відносно різних стратегічних альтернатив.

При появі повнішої і точнішої інформації може виникнути сумнів відносно обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідним є зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

1.2. Суть, мета, завдання, функції стратегічного маркетингу

Стратегічний маркетинг – вид маркетингової діяльності, спрямованої на визначення адекватної умовам господарювання маркетингової стратегії підприємства.

Стратегічний маркетинг трактують і як засіб досягнення маркетингових цілей; і як систему організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію; і як програму (план) дій; і як метод впливу на цільового споживача; і як довго- та середньострокове рішення щодо елементів комплексу маркетингу; як постійний аналіз потреб, сегментування ринку та розробку концепцій конкурентноспроможних товарів, вибір ринків та стратегій розвитку фірми.

Зміст стратегічного маркетингу можна визначити не тільки через аналіз його трактувань, а і шляхом розгляду об'єкта, предмета, мети, завдань та функцій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Об'єкт, предмет, мета та функції стратегічного маркетингу

Об'єктом стратегічного маркетингу є теоретичні положення та практичний досвід маркетингової діяльності у процесі: визначення місії та цілей підприємства, розробки стратегії його розвитку та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації.

Мета стратегічного маркетингу – розробка маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства; досягнення підприємством стійкої конкурентної переваги.

Стратегічний маркетинг виконує низку функцій:

1. Маркетинговий аналіз і прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства передбачає: аналіз і прогнозування можливостей і загроз зовнішнього середовища, аналіз і прогнозування сильних і слабких сторін діяльності підприємства, аналіз конкурентоспроможності.

2. Участь в управлінні портфелем бізнесу передбачає: аналіз портфеля бізнесу, дослідження ринкових позицій стратегічного господарського підрозділу; визначення стратегічних напрямків його розвитку.

3. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів полягає у макросегментації, мікросегментації та виборі цільових сегментів

4. Позиціонування – кількісний та якісний вибір ознак позиціонування та вибір методів позиціонування.

Роль стратегічного маркетингу полягає у:

- визначенні позиції підприємства на ринку, яка забезпечить задоволення потреб цільових клієнтів з урахуванням зміни факторів зовнішнього оточення;

- розробленні конкурентних стратегій для забезпечення адекватної ринкової позиції та обґрунтування відповідних функціональних стратегій;

- співпраці керівництва з функціональними службами для інтеграції всіх стратегій і посилення орієнтації на споживача;
- формуванні спільно з фінансовою службою на основі короткострокових критеріїв ціннісних орієнтирів для всіх учасників підприємства.

Основним завданням стратегічного маркетингу є формування адекватної стратегії, яка будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій; пов'язана з майбутніми перспективами; враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень; враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх отримання.

Задачею стратегічного маркетингу є забезпечення максимально гнучкого та ефективного використання усіх ресурсів і можливостей, маркетингових інструментів, підприємницької ініціативи, а також науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Говорячи про суб'єкти стратегічного маркетингу, необхідно відмітити визначальну та провідну роль вищої ланки управління підприємством (топ-менеджерів, власників, зборів акціонерів чи пайовиків тощо), оскільки вони в найбільшій мірі задіяні в процесі стратегічного маркетингу і саме на них лягає тягар відповідальності за обрання відповідного напрямку розвитку.

1.3. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми.

Найбільш важливими характеристиками стратегічного маркетингу у його взаємозв'язку з стратегічним менеджментом, варто вважати (А. Шмат):

- орієнтацію на довгостроковий розвиток обмежувальних умов діяльності підприємства;
- принципи рішення про вид діяльності підприємства;
- концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях;
- поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що «зі стратегічним маркетингом пов'язаний спосіб інтеграції різних сфер загальної політики підприємства» (А. Шмат) (рис. 1.2).

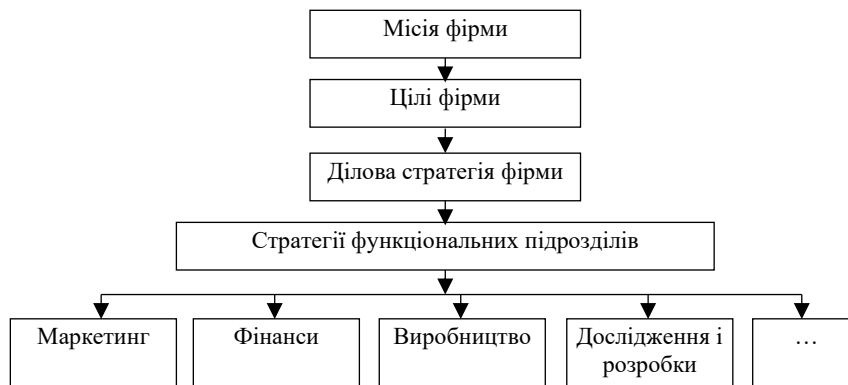


Рис. 1.2. Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління фірмою

Базова ділова стратегія фірми розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей фірми. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком служб, які є організаційними складовими фірми.

Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, то стратегічний маркетинг – важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій (рис. 1.3).





Рис. 1.3. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Для глибшого розуміння взаємозв'язку стратегічного маркетингу з маркетинговим менеджментом варто розрізнити операційний і стратегічний маркетинг.

Під операційним маркетингом (на думку Ж.-Ж. Ламбена) варто розуміти активний процес з короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже існуючі ринки. Це класичний комерційний процес одержання заданого обсягу продажів шляхом використання тактичних засобів, що відносяться до товару, ціни, збуту і комунікації.

Під стратегічним маркетингом, як вважає Ж.-Ж. Ламбен, варто розуміти аналітичний процес, спрямований на виявлення потреб ринку і його очікувану еволюцію.

Роль стратегічного маркетингу полягає:

по-перше, у відстеженні еволюції заданого ринку і виявленні різних існуючих або потенційних ринків або їхніх сегментів на основі аналізу потреб, які необхідно задовольнити;

по-друге, у тому, щоб націлити керівництво підприємства на привабливі економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для зростання і рентабельності.

Процес стратегічного маркетингу на відміну від оперативного має середньо- і довгострокові горизонти.

Роль стратегічного маркетингу істотно зростає на стадії активного маркетингу. Як відомо, у теорії маркетингу розрізняють три стадії розвитку: пасивний маркетинг, типовий для економічного середовища, що характеризується наявністю великого потенційного ринку при обмеженій пропозиції, коли виробничі потужності недостатні для задоволення потреб ринку; організаційний маркетинг, що робить акцент на концепцію продажів; активний маркетинг акцентований на задоволення потреб споживачів.

Посиленню ролі стратегічного маркетингу на стадії активного маркетингу сприяють наступні фактори:

- збільшення швидкості поширення технологічного прогресу;
- зрілість ринків і прогресивне насичення потреб базового ринку, що приводить до фрагментації ринку і до стратегій сегментації;
- зростання інтернаціоналізації ринків і пов'язана з цим інтенсифікація конкуренції;
- перевищення пропозиції над попитом на численних ринках;
- нестача ресурсів і прийняття до уваги проблем навколишнього середовища.

1.4. Основні категорії стратегічного маркетингу

Основні категорії курсу «Стратегічний маркетинг»: місія фірми, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль, портфель бізнесу фірми, маркетингова стратегія, ринкова частка фірми, відносна ринкова частка фірми.

Місія фірми (або корпоративна місія) узагальнює головне призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування (одержання прибутку). Місія фірми відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується фірма з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг.

Визначення і розуміння місії фірми дають змогу розглянути панораму бізнесу фірми й оцінити його зі стратегічного боку.

Місію фірми визначають такі основні фактори:

- коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) фірма;
- коло споживачів фірми;
- товари, які виробляє фірма;
- конкурентні переваги фірми.

За умов маркетингової орієнтації діяльності підприємства визначати місію фірми слід насамперед в урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма.

Наприклад, фірма «Ксерокс», яка є лідером на ринку копіювальної техніки, визначає свою місію не як виробництво копіювальної техніки, а як office-productivity-improvement company (англ.), тобто вона розглядає себе як фірму, що своїми товарами сприяє підвищенню офісної продуктивності споживачів.

Якщо розглядати ринок товарів народного споживання, то місією, наприклад, швейної фабрики може бути така: «Фабрика орієнтується на ринок модного жіночого одягу».

З категорії «місія фірми» логічно випливає категорія «стратегічний господарський підрозділ».

Термін «стратегічний господарський підрозділ» (СПП) – *strategic business unit* – (англ.) – уперше був використаний під час роботи консультативної фірми «Мак Кінсі» над проблемами фірми «Дженерал

Електрик». СГП – це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку.

Стратегічний господарський підрозділ характеризується:

- певним видом продукції, який включає товари і / або послуги;
- специфічними потребами, які мають бути задоволені;
- певною групою споживачів;
- конкурентними перевагами фірми.

Порівнюючи складові елементи СГП та місії фірми, можна помітити їхню схожість. Різниця між цими двома категоріями полягає в тому, що СГП – це первинна зона стратегічного планування фірми, а місія – узагальнююча на рівні фірми категорія, яка передбачає визначення певних пріоритетів серед СГП.

Багато фірм працюють у різних видах бізнесу, мають диверсифіковану спрямованість. Але зовсім не обов'язково, щоб ці види бізнесу виокремлювалися в організаційні підрозділи. Так, один організаційний підрозділ може охоплювати кілька видів бізнесу, і навпаки, один вид бізнесу може поділятися на кілька підрозділів. Що ж до стратегічного господарського підрозділу, то передбачається обов'язкове виділення його в організаційний підрозділ у структурі фірми.

Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом.

Основні риси стратегічного господарського підрозділу такі:

– СГП охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми:

- СГП має своє коло конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершити;
- кожним СГП керує окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний розвиток.

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного господарського підрозділу таке: визначити конкурентний стан цього підрозділу на ринку та напрями його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І. Ансоффа, Бостонської консультативної групи, «Мак Кінсі – Джеренал Електрик», стратегічна модель Портера тощо).

Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми становить портфель бізнесу фірми. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових СГП;
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП.

Маркетингова ціль встановлюється після формулювання місії фірми та визначення впливу маркетингового середовища. Вона визначає основну мету маркетингової діяльності.

Маркетингові цілі мають відповідати таким вимогам:

- ієрархічність (підпорядкованість);
- кількісна визначеність;
- реальність;
- взаємоузгодженість (сумісність);
- гнучкість.

Ієрархічність цілей передбачає, що місії фірми мають бути підпорядковані цілі фірми, а цілям фірми (у тому числі маркетинговим) мають бути підпорядковані цілі її функціональних підрозділів. Ціль маркетингу, у свою чергу, поділяється за напрямками товарної, цінової політики, політики товарного руху та просування. Йдеться про так зване дерево цілей. Коли ми говоримо про ціль, необхідно конкретизувати рівень фірми, оскільки те, що є ціллю для одного рівня, може бути стратегією для другого і тактикою для третього підрозділу. Нехай, наприклад, маємо таку ситуацію:

Кількісна визначеність – це визначеність цілей за розміром і в часовому аспекті: поставлені цілі мають бути кількісно конкретизовані. Наприклад; ціль – збільшити рентабельність, кількісна конкретизація – збільшити рентабельність на 15% протягом року.

Реальність цілей передбачає необхідність їх узгодження з реальними можливостями підприємства. Реальність цілей підтверджується аналізом можливостей і конкурентних позицій фірми, а не лише об'єктивним бажанням керівництва.

Гнучкість цілей означає необхідність внесення змін у орієнтацію фірми в результаті змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Взаємоузгодженість (сумісність) цілей означає, що дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не повинні заважати досягненню інших цілей. Несумісні цілі – такі, коли досягнення однієї з них перешкоджає досягненню іншої цілі.

Приклад несумісних цілей:

- глибокий прорив на існуючий ринок і освоєння нового ринку збуту для одного й того самого товару;
- цілі, орієнтовані на прибуток, і цілі, орієнтовані на збут;
- створення високоякісного товару і мінімальні витрати.

Однією з базових цілей фірми (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми.

Ринкова частка фірми – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продажу на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках:

$$PЧФ = \frac{V_{зф}}{MP} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де $PЧФ$ – ринкова частка фірми;

$V_{зф}$ – обсяг збуту товарів фірми на даному ринку;

MP – місткість даного ринку збуту.

Дуже важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка» (особливо при розгляді матриці Бостонської консультативної групи).

Відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) визначається як відношення ринкової частки фірми (РЧФ) до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента (РЧК):

$$ВРЧФ = \frac{PЧФ}{PЧФК}. \quad (1.2)$$

де $PЧК$ – ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище фірми на ринку. Якщо, наприклад, ринкова частка фірми становить 10%, то оцінити цей показник можна лише зіставляючи його з аналогічним показником конкурента. Якщо ринкова частка найсильнішого конкурента становить 5%, то ВРЧФ дорівнює 2 ($10 : 5 = 2$), що характеризує сильні ринкові позиції фірми. Якщо ж найсильніший конкурент займає 15%, то ВРЧФ = $2/3$ ($10 : 15$) і характеризує значно слабкіші, ніж у попередньому випадку, ринкові позиції фірми.

Якщо відносна ринкова частка фірми більша від одиниці – фірма є ринковим лідером і має найсильніші ринкові позиції.

Якщо ВРЧФ дорівнює одиниці – ринкове становище фірми таке саме, як і її головного конкурента.

Якщо ВРЧФ менше від одиниці – фірма має слабкі ринкові позиції.

Після формування маркетингових цілей розробляється маркетингова стратегія. Цілі встановлюють напрям руху фірми в ринковому середовищі, а стратегія визначає метод реалізації цілей.