

10.10.2023
Група М-1
Урок 61-62

Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Мета: ознайомитися з основними теоретичними положеннями стратегічного маркетингу

Стратегія – це мистецтво керівників організацій, які покликані вирішувати головні проблеми, що висуває швидкозмінлива ситуація на ринку, реалізувати свої стратегічні рішення через тих виконавців, які займаються оперативною роботою.

Стратегія — це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства (організації) проблеми, його (її) місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей. Вона є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегічне планування – це набір дій та рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій призначених для того, аби допомогти організації досягти своїх цілей

або

– процес здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт з визначення довготермінових цілей та напрямків діяльності підприємства (організації).

Процес стратегічного планування – це інструмент, який допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його задача забезпечити нововведення та зміни в організації у значній мірі в основних видах управлінської діяльності:

- розподілі ресурсів,
- адаптації до зовнішнього середовища,
- внутрішній координації (відображення сил та слабкостей фірми для ефективної інтеграції внутрішніх операцій),
- організаційно-стратегічному передбаченні (формування організаційних стратегій).

Етапи стратегічного планування розвитку підприємства (організації)
наведені на рис. 1.

Можна виділити кілька різновидів стратегій: залежно від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища фірми та її конкурентів, конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку, виду диференціації, ступеня сегментування ринку, за елементами маркетингового комплексу, станом ринкового попиту та ін.

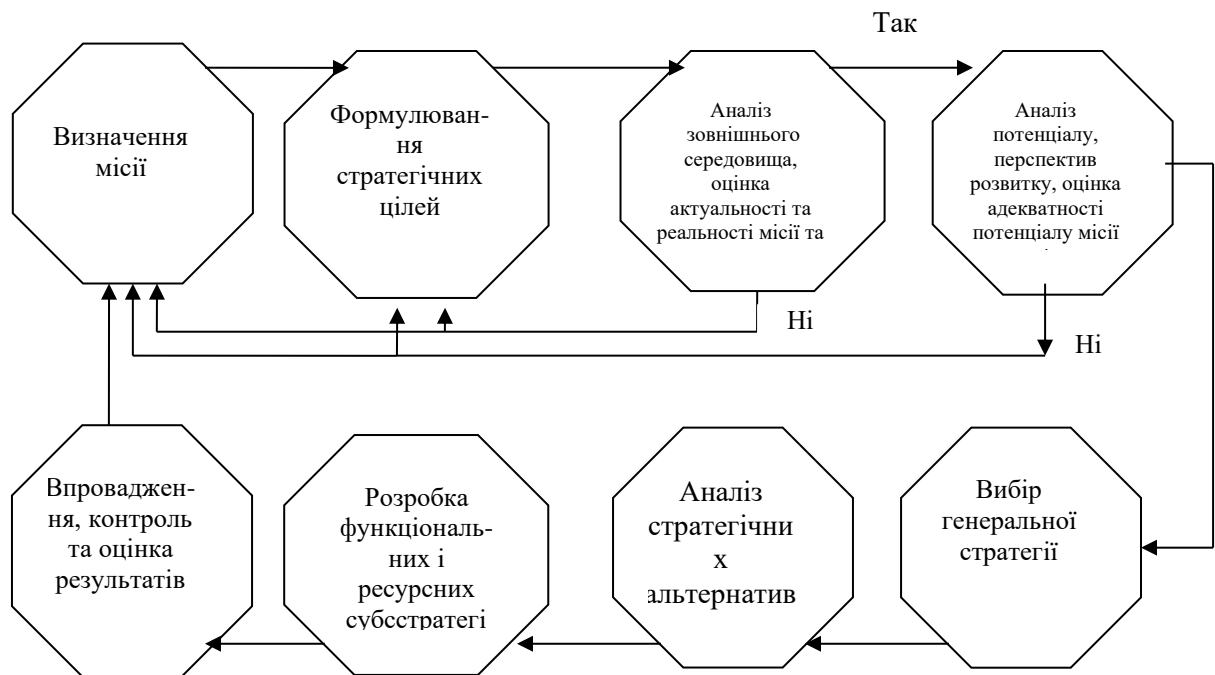


Рис. 1. Основні етапи стратегічного планування на підприємстві
(організації)

В залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації.

За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

Розрізняють активну та пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна стратегія характеризується:

- концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);
- ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);
- обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій,

використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія - стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загально корпоративному рівні;
- ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників та відділів.

Стратегія нижнього рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює компанію в цілому.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Складається з дій, які приймаються для утвердження своїх позицій у різноманітних галузях промисловості, і підходів, які використовують для управління справами компанії.

Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різноманітних галузях, а також

у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, розроблених керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється з таких основних напрямів:

- реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, в економіці в цілому, у політиці та інших значимих сферах;
- розробка конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати тривку перевагу перед конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Різниця між сильною і слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити солідну конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності, щоб підтримати конкурентоздатність корпорації і загальної ділової стратегії. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямів посилюють

ділову стратегію.

Встановлено, що ділові стратегії перемагають, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага. Компанія має конкурентну перевагу, якщо її рівень роботи з клієнтами вищий, ніж у конкурентів, і вона в стані протидіяти впливу конкурентних сил. Існує безліч способів досягнення конкурентної переваги: робити високоякісну продукцію, організувати відмінне обслуговування клієнтів, пропонувати більш низькі ціни, ніж у конкурентів, мати більш зручне географічне розташування, мати власну технологію, забезпечувати розробку і впровадження нового продукту в більш короткий термін, мати добре відому торгову марку і репутацію, забезпечувати покупцям додаткові цінності за їхні гроші (сполучаючи гарну якість, гарний сервіс і прийнятні ціни). При цьому, щоб процвітати в створенні конкурентної переваги, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе, - гарний товар за низькою ціною чи товар поліпшеної якості, але трохи дорожчий.

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль дуже проста і полягає в тому, щоб вести свої справи етично і чесно стосовно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку і створювати свою клієнтуру: коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються в залежності від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії і її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, але й відображає функціональні стратегії, дії і плани посібника

з роботи в різноманітних умовах галузі (не тільки пов'язаних з конкуренцією), а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами посібника з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців. Компанії в усьому світі використовують різні засоби по залученню покупців, завойовуючи їхню довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір як керівництво компаній стало визначати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує незліченна безліч варіантів і нюансів стратегії. У цьому контексті існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів. Однак тонкощі і поверхневі розходження мають разючу подібність, коли розглядаються: мета діяльності компанії на ринку і тип конкурентної переваги, що компанія намагається досягти.

Відповідно до циклу розвитку підприємства можна вибрати одну з можливих базових стратегій (зростання, стабілізації, виживання) та для кожної з них визначити стратегічні альтернативи, таблиця 1.

Таблиця 1 - Можливі стратегічні альтернативи підприємства за варіантами базової його стратегії

Варіанти базової стратегії	Критерії визначення характеру	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (натуральна)	1. Обсяг продажу 2. Дохід 3. Частка ринку 4. Швидкість зростання	1. Інтенсифікація ринку: проникнення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна 3. Міжфірмове співробітництво та кооперація 4. Зовнішньоекономічна діяльність
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	1. Дохід на обсяг продажу 2. Дохід на активи 3. Дохід на акції 4. Швидкість поживлення	1. Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення 2. Зрушення: зменшення втрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності 3. Забезпечення сталості: селективність, балансування на ринках, фінансова економія

3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: <ul style="list-style-type: none">- продуктів і ринків- фінансового стану- управління	1. Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основному ринку тощо 2. Перебудова системи управління 3. Фінансова перебудова
-----------------------------------	---	--

Поряд із базовою та альтернативними стратегіями на підприємствах формуються і реалізуються так звані функціональні і ресурсні субстратегії. Типовий їх склад наведено на рис. 2.

Кожна субстратегія містить:

- цілі, умови та основні напрямки діяльності в тій або іншій сфері, кінцеві результати за функціональними субстратегіями або вплив на ці результати реалізації ресурсних субстратегій;
- порядок і послідовність (у просторі та часі) вирішення завдань довгострокових планів;
- сукупність заходів, адекватних призначенню субстратегії і тих, що забезпечують досягнення поставленої мети.

Субстратегії є складовою частиною одного цілого — загальної стратегії розвитку підприємства. Тому їх необхідно розробляти та реалізовувати як взаємозв'язані, взаємозумовлені й узгоджені елементи інтегрованого комплексу.

Головний критерій вибору пріоритетного напрямку розвитку підприємств - адаптація своїх можливостей до конкретної ринкової ситуації.

При виборі загальної стратегії та пріоритетних напрямів розвитку підприємства має здійснюватися:

- стратегічна сегментація, результатом якої є поділ усієї діяльності підприємств на стратегічно важливі, однорідні за певними ознаками напрями;
- аналіз у розрізі кожного стратегічного напрямку діяльності рівня та характеру конкуренції, який передбачає:

✓ встановлення та вивчення контексту, в якому оцінюється

- нинішній та майбутній рівень конкуренції,
 ✓ порівняльну оцінку певного стратегічного напрямку діяльності за його привабливістю та цінністю;

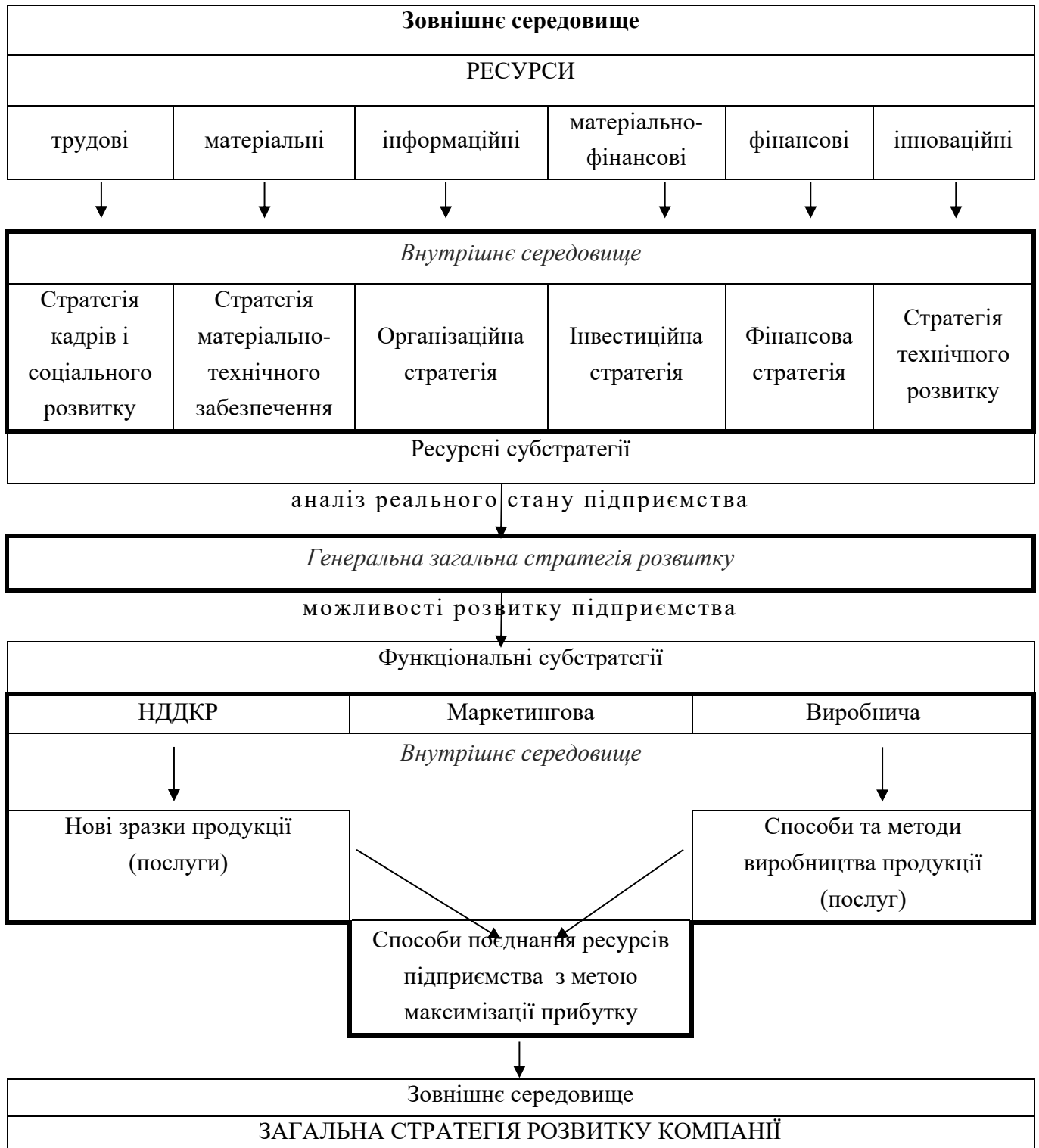


Рис. 2. Послідовність формування функціональних і ресурсних субстратегій розвитку підприємства

- ревізію сутності, місцезнаходження та ступеня конкурентної переваги і конкурентної позиції підприємства у певному стратегічному напрямі діяльності;
- вибір шляхів посилення конкурентних переваг існуючих стратегічних напрямів діяльності через базові стратегії зниження витрат та диференціювання продукції,
- перегляд і визначення напрямів та засобів стратегічного зростання, які об'єднуються в три групи: заходи щодо поглиблення спеціалізації, оновлення набору стратегічних напрямів діяльності через диверсифікацію, організаційний розвиток підприємства з метою посилення конкурентного статусу або уникнення небажаних конкурентних відносин;
- формування на основі результатів виконаних аналітичних робіт загальної стратегії підприємства і визначення найкращого набору стратегічних напрямів діяльності.

При оцінці привабливості стратегічного напрямку діяльності доцільно враховувати наступне:

- якщо підприємство планує розвивати нові напрями діяльності, то їх освоєння потребує пріоритетів росту над рентабельністю;
- якщо підприємство планує залишатися в межах існуючих напрямів діяльності, тоді пріоритетним є рентабельність підприємства.

КОНРОЛЬНІ ПИТАННЯ

Поняття	Визначення
1) Стратегія виживання (оборонна) передбачає	а) стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загально корпоративному рівні
2) Корпоративна стратегія	б) для визначення кожного окремого виду діяльності компанії
3) Ділова стратегія	с) для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо
4) Функціональна	д) більш вузька стратегія для основних структурних

стратегія	одиниць: заводів, торговельних регіональних представників та відділів
5) Операційна стратегія	е) генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства (організації) проблеми, його (її) місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей. Вона є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування
6) Стратегія — це	ф) набір дій та рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій призначених для того, аби допомогти організації досягти своїх цілей
7) Стратегічне планування – це	г) обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів
8) Для рецептивної стратегії характерно	h) утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо
9) Адаптивна стратегія має на меті	і) цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми
10) Вибір стратегії зумовлений	ж) ряду підходів і напрямів, розроблених керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності
11) Бізнес-стратегія складається з	к) Обсягу продажу, доходу, долі ринку та швидкості його зростання
12) Стратегія зростання (натуральна) базується на	л) Дохід на обсяг продажу, Дохід на активи, Дохід на акції, Швидкість поживлення
13) Стратегія стабілізації (наступально-оборонна) враховує	м) Критичний аналіз: продуктів і ринків, фінансового стану та управління