

УДК 658.8

Н.В. Куденко

Київський національний економічний університет

РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ФІРМИ

© Куденко Н.В., 2001

Запропоновано маркетингову характеристику рівнів стратегічного планування фірми з детальною класифікацією об'єктів стратегічного управління, маркетингових цілей та стратегій.

The offered marketing characteristic of levels of strategic planning of firm with detailed classification of objects of strategic management, marketing purposes and strategy.

Термін “стратегія” увійшов до термінології бізнесу взагалі та маркетингу зокрема з військової науки. Поряд з цим терміном до лексику маркетингу (а саме – стратегічного маркетингу) із словника військових термінів увійшли такі поняття, як наступаючий маркетинг (offensive marketing) [8], місія, стратегія наступу, стратегія захисту, мобільний захист, фланговий наступ, маркетингові війни (marketing warfare) тощо.

Така єдність маркетингових і військових категорій має, на нашу думку, декілька пояснень:

– по-перше, цим пояснюється активний, наступальний характер маркетингу. Маркетингова орієнтація діяльності фірми означає не тільки дослідження ринку з метою пристосування до його умов, але й активні, наступальні ринкові дії, формування попиту в необхідному для фірми напрямку;

– по-друге, якщо ринок розглядати як арену конкурентної боротьби, то між стратегічним маркетингом і військовою наукою можна відзначити такі аналогії:

- ринок є полем битви,
- протидіючими сторонами є конкуруючі фірми,
- об'єктом боротьби (завоювання) є реальний і потенційний споживач,
- засобом завоювання споживача (конкурентною зброєю) є маркетингова стратегія.

“Сутність маркетингу сьогодні полягає зовсім не в обслуговуванні покупців – необхідно перехитрувати, обійти, перемогти ваших конкурентів. Маркетинг – це війна, в якій конкурент є вашим супротивником, а покупець – територією, яку необхідно завоювати. Маркетологи повинні вчитися на прикладі найбільших військових битв”. [5].

Деякі ринково-успішні фірми (наприклад, Проктер енд Гембл) при впровадженні нового товару на ринок або при посиленні конкуренції створюють реальну мапу конкурентної боротьби, на якій відтворюють напрямки і результати своїх і конкурентних дій.

В економічній літературі не існує єдиного визначення терміна “маркетингова стратегія”. За визначенням Г.Л. Багієва, В.М. Тарасевича, Х. Анн “Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрямки маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей... Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення встановлених цілей.

Таким чином, стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому середовищі. Вона є основним засобом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру маркетингу–мікс” [1].

Гаркавенко С.С. зазначає, що “під поняттям “стратегія маркетингу” ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей” [2].

Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. відмічають, що “стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найперспективніші й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів” [4].

По-перше, маркетингова стратегія пов’язана з довготерміновим аспектом ринкової діяльності фірми. “Фокусування на короткотерміновій прибутковості примушує організацію приймати короткотермінові рішення, які є фінансово-раціональними, але не є взаємно узгодженими. Це ускладнює бізнес і в кінцевому рахунку робить його неефективним... Стратегія дуже часто передбачає п’яти-десятирічний горизонт або навіть більше” [9]. У зв’язку з цим маркетингова стратегія націлена на довготерміновий ринковий ріст фірми, а не на отримання короткотермінового прибутку.

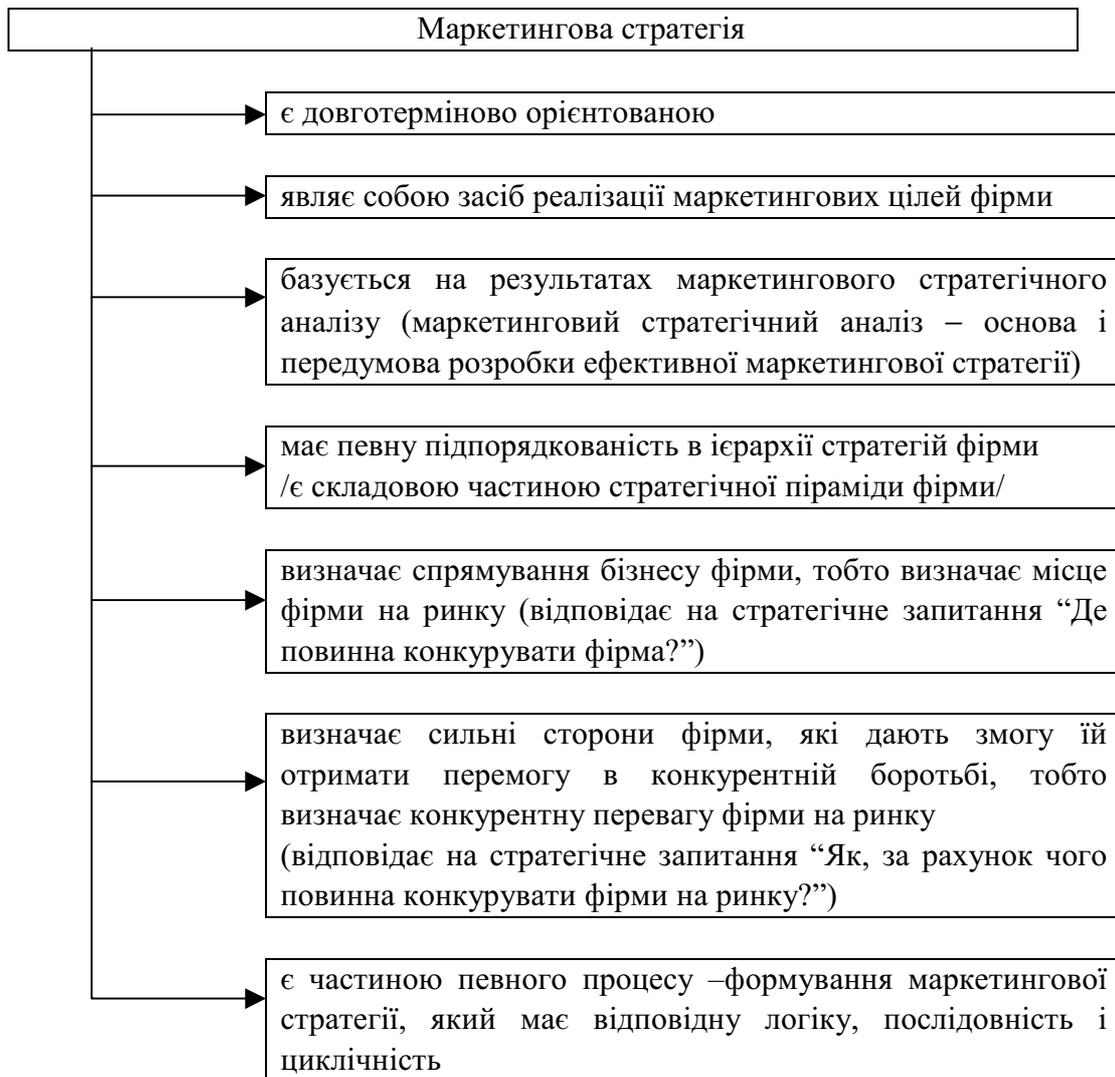


Рис. 1. Характерні риси маркетингової стратегії

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення маркетингової стратегії, можна виділити такі її характерні ознаки, показані на рис.1.

По-друге, маркетингова стратегія являє собою засіб реалізації маркетингових цілей фірми.

По-третє, маркетингова стратегія пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основною і необхідною передумовою формування маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний аналіз.

По-четверте, маркетингова стратегія є складовою частиною процесу загальнофірмового стратегічного планування, і тому вона повинна бути узгодженою як з місією фірми, так і з загальнокорпоративною стратегією і з стратегіями нижчих рівнів.

По-п'яте, основна мета маркетингової стратегії полягає в пошуку відповідей на два базові стратегічні запитання:

1) Де повинна конкурувати фірма? Відповідь на це запитання передбачає визначення сфери конкуренції фірми.

2) Як, за рахунок чого повинна конкурувати фірма на цільовому ринку? Відповідь на це запитання передбачає визначення конкурентної переваги фірми.

У зв'язку з таким формулюванням основної мети маркетингової стратегії фірми підлягає сумніву думка Є.А. Уткіна, що “Основне завдання (маркетингової стратегії) полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності” [7]. Підвищення ефективності діяльності фірми – дійсно основне завдання фірми, на реалізацію якого впливають стратегії усіх функціональних сфер її діяльності – виробництва, фінансів, маркетингу тощо. Але визначати основне завдання маркетингової стратегії як “розвиток процесу виробництва” – це є виробничий, а не маркетинговий концептуальний підхід до стратегічної діяльності фірми. Щодо завдання “підвищення асортименту і якості товарів, що виробляються, освоєння нових ринків, збільшення збуту” – це дійсно можна вважати стратегічними напрямками, але не загальномаркетингової стратегії, а стратегій нижчого рівня (стратегій елементів маркетингового комплексу) – маркетингової товарної політики (підвищення якості товарів, що виробляються) та маркетингової збутової політики (збільшення збуту). Основну ж мету загальномаркетингової стратегії фірми доречно визначати через встановлення ринкової сфери її діяльності (визначення цільового ринку) та через розробку засобів перемоги фірми в конкурентній боротьбі (її конкурентної переваги).

По-шосте, процес формування маркетингової стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність.

За висловом американського теоретика і практика в галузі стратегічного менеджменту Г. Пірсона, “стратегія означає різні речі для різних людей в різних ситуаціях..., але стратегія здійснює найбільший вплив на розвиток і успіх організації. ...Більшою чи меншою мірою усі концепції поняття “стратегія” вміщують ідею, що стратегія – це важливо. Якщо це не важливо – це не є стратегія”. [9].

За висловом Б. Карлофа, “Розгляд проблем стратегії часто ускладнюється, оскільки те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення якихось цілей, на відносно низьких рівнях вважається ціллю. Це явище можна назвати ієрархічною структурою стратегії, звідси впливає, наприклад, що, якщо в компанії встановлені цілі й розроблені стратегії на рівні портфеля в цілому, то для підприємств, які входять до цього портфеля, ці стратегії є цілями. Підприємства своєю чергою розробляють свої стратегії. Останні для кожної із служб того чи іншого підприємства виступають як набір цілей” [3].

Тому при розгляді стратегії необхідно розрізняти стратегічні рівні.

Залежно від стратегічних сфер діяльності на фірмі виділяють три основні стратегічні рівні:

- корпоративний рівень;
- рівень стратегічних господарських підрозділів;
- функціональний рівень.

Вони відтворені в так званій стратегічній піраміді (рис. 2).



Рис. 2. Стратегічна піраміда

Наведена стратегічна піраміда властива диверсифікованій фірмі, тобто такій фірмі, яка оперує в декількох різновидах бізнесу. Щодо спеціалізованої фірми, то вона діє в одному різновиді бізнесу і тому рівень стратегічних господарських підрозділів і корпоративний рівень об'єднуються в один рівень. Отже, для спеціалізованої фірми властива дворівнева стратегічна піраміда – з корпоративним рівнем та функціональним рівнем.

Деякі автори (наприклад, Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.) виділяють ще й четвертий рівень стратегічного планування – найнижчий, який знаходиться в основі стратегічної піраміди – операційний рівень. Він охоплює територіальні регіони діяльності фірми, її заводи, відділи в межах функціональних напрямків та стратегічних господарських підрозділів. Операційному рівню відповідає операційна стратегія, яка визначає, як керувати ключовими організаційними підрозділами (заводи, відділи збуту, закупівель) та виконанням оперативних завдань (закупівля матеріально-технічних ресурсів, управління запасами, ремонт, транспортування) [6]. Головну відповідальність за розробку операційної стратегії несуть керівники середньої ланки менеджменту, пропозиції яких розглядаються й приймаються вищим керівництвом. Томпсон А. А. і Стрікленд А. Дж. вважають, що оперативна стратегія має менший обсяг порівняно зі стратегіями більш високого рівня (корпоративною, діловою та функціональною стратегіями), але саме операційні стратегії “доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи фірми” [6].

Маркетингова характеристика рівнів стратегічного планування фірми

Показник	Рівень стратегічного планування		
	корпоративний	бізнес-рівень	функціональний (маркетинговий)
Основні маркетингові завдання стратегічного планування	<ul style="list-style-type: none"> - визначення місії фірми; - аналіз портфеля бізнесу фірми; - виділення стратегічних господарських підрозділів; 	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення сильних і слабких сторін різновидів бізнесу; - пошук конкурентних переваг; - підтримка (посилення) конкурентоспроможності СГП; 	<ul style="list-style-type: none"> - вибір цільових сегментів; - вибір і розробка стратегії позиціонування
об'єкт стратегічного управління	фірма в цілому	стратегічні господарські підрозділи фірми	функціональні підрозділи або напрямки в межах стратегічного господарського підрозділу (відділу маркетингу)
основні маркетингові цілі стратегічного плану	<ul style="list-style-type: none"> корпоративні - ріст фірми - прибуток - обсяг продажу 	<ul style="list-style-type: none"> відповідно до корпоративних цілей стосовно певних різновидів бізнесу: - обсяг продажу - прибуток 	<ul style="list-style-type: none"> відповідно до корпоративних і бізнес-цілей: - задоволення потреб споживачів - обсяг продажу - ринкова частка
основні маркетингові стратегії	<ul style="list-style-type: none"> корпоративна (портфельна) стратегія: - стратегія інтенсивного росту; - стратегія диверсифікації 	<ul style="list-style-type: none"> конкурентна стратегія: - стратегія низьких витрат; - стратегія диверсифікації; - стратегія ринкової ніші 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегії вибору цільового сегмента; - стратегії позиціонування
ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл за стратегічними господарськими підрозділами; - розподіл по функціональних підрозділах фірми 	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл за товарно-ринковими сегментами в межах стратегічного господарського підрозділу 	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл за елементами комплексу маркетингових засобів (товар, ціна, збут, просування)
синергія	поєднання ресурсів, технології та (або) функціональної компетенції фірми через різновиди її бізнесу	поєднання ресурсів з функціональною компетенцією в межах товарно-ринкових сегментів фірми	поєднання маркетингових ресурсів, компетенції та діяльності на цільових ринках фірми

На нашу думку, такий підхід до визначення операційної стратегії не є коректним, оскільки у цьому випадку змішані основні рівні планування – стратегічний і оперативний. Так, як зазначено вище, Томпсон А. А. і Стрікленд А. Дж. до операційного рівня відносять стратегії закупівель, матеріально-технічних ресурсів управління запасами, а це є типові

функціональні стратегії, які, виходячи із стратегічного піраміди (рис. 2), належать до функціонального рівня стратегічного планування. Якщо ж розглядати операційні стратегії як такі, що конкретизують і деталізують стратегії вищого рівня (корпоративну, ділову, функціональну), то цей рівень планування є оперативним рівнем і не входить до стратегічної піраміди, оскільки розташований за межами стратегічного планування і охоплює оперативне (тактичне) планування.

Таким чином, ми будемо виходити з того, що операційний рівень у викладі Томпсона А. А. і Стрікленда А. Дж. є неадекватним поєднанням функціонального і оперативного рівня планування, і тому він виходить за межі стратегічного планування і не має підстав для включення у стратегічну піраміду.

При визначенні рівнів стратегічного планування ми будемо виходити із стратегічної піраміди (рис. 2), яка виділяє три основні рівні: корпоративний, бізнес-рівень та функціональний рівень.

Маркетингова характеристика рівнів стратегічного планування фірми за основними показниками (основні завдання, об'єкти, цілі, стратегії, ресурси, синергія наведені у табл. 1).

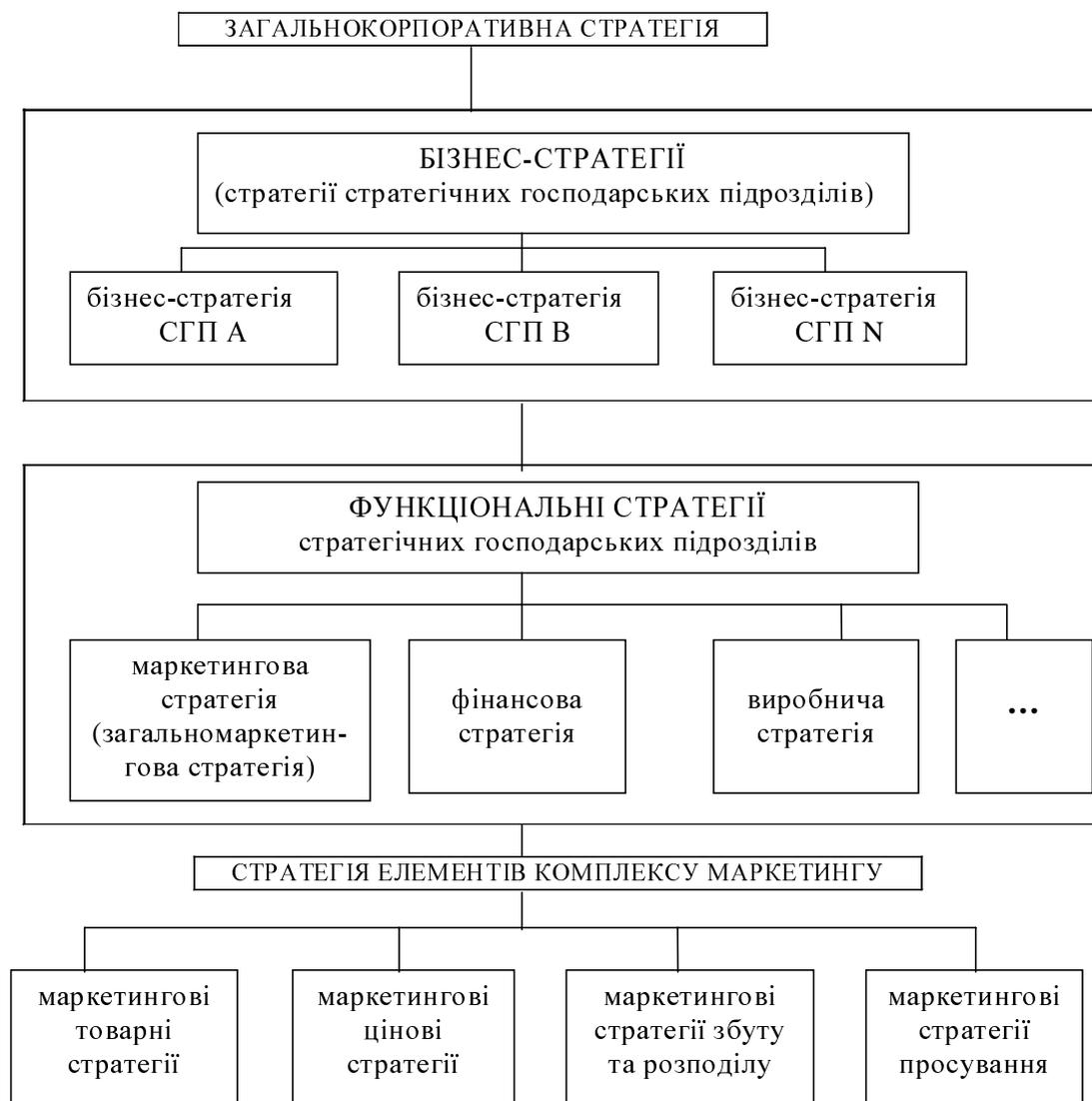


Рис. 3. Ієрархія маркетингових стратегій

Визначаючи місце маркетингової стратегії в структурі загальнофірмового стратегічного планування, можна сформулювати таку підпорядкованість маркетингових стратегій, яка відтворена на рис. 3.

Маркетинг відіграє важливу роль в стратегічному плануванні на всіх рівнях стратегічної піраміди. Пояснюється це тим, що необхідність дослідження ринкового середовища існує як на корпоративному, так і на бізнес-рівні, так і на функціональному рівні. Маркетинг займає найближчу функціональну позицію до споживачів, посередників і конкурентів фірми і основне навантаження маркетингової діяльності пов'язане саме з дослідженням та прогнозуванням усіх складових елементів зовнішнього середовища.

Табл. 2 відтворює роль маркетингового підрозділу в основних етапах стратегічного планування маркетингово-орієнтованої фірми. Як видно з цієї таблиці, маркетинг відіграє ключову роль при визначенні різновидів та сфер бізнесу фірми та напрямків її стратегічного розвитку, у встановленні корпоративних цілей, цілей стратегічних господарських підрозділів та цілей служби маркетингу. В аналітичній діяльності фірми щодо аналізу зовнішнього середовища служба маркетингу відіграє вирішальну роль та несе основну відповідальність.

Таблиця 2

**Роль маркетингового підрозділу в стратегічному плануванні
маркетингово-орієнтованої фірми**

Етап (елемент) стратегічного планування	Роль маркетингового підрозділу фірми
1	2
Аналіз макросередовища (економіка, політика, демографія, технологія, соціально-культурний фактор)	Основний внесок та найбільша відповідальність
Визначення різновидів та сфер бізнесу фірми	Ключова роль разом з менеджерами стратегічних господарських підрозділів
Конкурентний аналіз (реальні та потенційні конкуренти)	Основний внесок, співпрацює разом з функціональними менеджерами
Аналіз споживачів	Ключова роль і відповідальність
Ситуаційний аналіз (аналіз портфеля бізнесу, галузевої та ринкової привабливості, конкурентних позицій фірми та товарів)	Основний внесок, співпрацює разом з функціональними підрозділами
Встановлення цілей	Ключова роль разом з іншими функціональними менеджерами та менеджерами стратегічних господарських підрозділів
Розробка стратегії: – корпоративна стратегія	співпрацює з менеджерами стратегічних господарських підрозділів та вищим керівництвом фірми
– бізнес-стратегія <ul style="list-style-type: none"> • пошук конкурентних переваг • товарно-ринковий розвиток • технологія • функціональна стратегія • маркетингова • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • ключова роль • основний внесок • координуюча роль • ключова роль і основна відповідальність • слабкий вплив або відсутність впливу

Маркетинг досліджує макросередовище з його складовими елементами (економіка, політика, демографія, технологія, соціально-культурний фактор), конкурентів, споживачів. Разом з іншими функціональними підрозділами маркетинг здійснює ситуаційний аналіз (аналіз портфеля бізнесу фірми, галузевої та ринкової привабливості різновидів її бізнесу, конкурентних позицій фірми та її товарів на цільових ринках). Найслабкіший (або навіть відсутній) вплив служби маркетингу в процесі стратегічного планування здійснюється на етапі розробки функціональних стратегій (виробничої, фінансової тощо), за винятком, безумовно, маркетингової стратегії.

Але не в усіх фірмах маркетинг відіграє таку роль в процесі стратегічного планування, як це показано у табл. 2. Це пояснюється тим, що не усі фірми є маркетингово-орієнтованими. Закономірно, що маркетинг відіграє тим значнішу роль в процесі стратегічного планування фірми, чим більше фірма є маркетингово-орієнтованою.

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. *Маркетинг*. – М., 1999. – 702 с.
2. Гаркавенко С.С. *Маркетинг*. – К., 1998. – 382 с.
3. Карлоф Б. *Деловая стратегия*. – М., 1991. – 240 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. *Основы маркетинга*. – М., 1999. – 1055 с.
5. Райс Э., Траут Д. *Маркетинговые войны*. – СПб., 2000. – 255 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент*. – М., 1998. – 577 с.
7. Уткин Э.А. *Справочник по маркетингу*. – М., 1998. – 462 с.
8. Davidson H. *Offensive Marketing*. – Penguin Books, England. 1987. – 410 p.
9. Pearson G. *Strategic Thinking*. – N.Y., 1990. – 263p.

УДК 339.188.4

Є.В. Кульневич, Л.І. Третякова, Ю.О. Верста
Національний університет “Львівська політехніка”

ПІСЛЯПРОДАЖНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТЕХНІКИ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГА

© Кульневич Є.В., Третякова Л.І., Верста Ю.О., 2001

Розглянуто питання організації післяпродажного сервісного обслуговування електрообладнання в умовах логістичної системи підприємств.

Organization aspects of post-service of electrical equipment in logistics system are shown in the article.

Найважливішим завданням для електротехнічних підприємств, як і для інших виробників складної техніки, є післяпродажне обслуговування споживачів. Сервісне обслуговування можна розглядати як один з основних напрямків у визначенні логістичного ланцюга, що може допомогти товару у його становленні завдяки таким видам обслуговування, як ремонт, встановлення, постачання запасних частин, а також вдосконалення самого товару [1, с. 66–67].*

* Крижавський Є.. *Логістика: Посібник*. – Львів: Вид-во ДУ “Львівська політехніка”, 1999. – 264 с.