

IV. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

Н. В. КУДЕНКО, канд. екон. наук

УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Реалізація стратегії — один з найважливіших етапів процесу маркетингового стратегічного планування. Його важливість пояснюється тим, що навіть ефективна, оптимальна маркетингова стратегія не матиме успіху, якщо виникнуть труднощі її реалізації.

Співвідношення між сформованою маркетинговою стратегією та ефективністю її реалізації відтворене на рис. 1.

		РОЗРОБЛЕНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ	
		<i>Ефективна</i>	<i>Неефективна</i>
РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	<i>Ефективна</i>	УСПІХ	СТРАТЕГІЧНІ ТРУДНОЦІ
	<i>Неефективна</i>	СТРАТЕГІЧНІ ТРУДНОЦІ	ПРОВАЛ

Рис. 1. Співвідношення між сформованою маркетинговою стратегією та ефективністю її реалізації

Якщо неефективними є і розроблена маркетингова стратегія, і процес її реалізації, то фірму очікує ринковий провал, для виходу з якого їй необхідно підвищити ефективність стратегії і забезпечити процес її належного виконання.

Якщо розроблена маркетингова стратегія є неефективною, тобто не враховує ринкові можливості і загрози, не створює фірмі стійку конкурентну перевагу, то навіть за умови організації належного виконання така стратегія призведе до стратегічних труднощів у діяльності фірми. У результаті фірма не досягне своїх стратегічних намірів. Вихід необхідно шукати в підвищенні ефективності маркетингової стратегії.

Якщо розроблена маркетингова стратегія відповідає всім вимогам оптимальності і є ефективною, але в процесі її реалізації

виникають розбіжності з організаційною структурою фірми (або служби маркетингу), системою заохочення працівників або корпоративною культурою, така стратегія не буде втілена в практику і стратегічні цілі фірми не будуть реалізовані.

Тільки за умови ефективності і безпосередньо маркетингової стратегії, і процесу її реалізації фірма матиме стратегічний успіх і досягне встановлених цілей.

«Реалізація стратегії — це орієнтоване на дії завдання, яке підпорядковує собі все інше і перевіряє здатність менеджера проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати встановлених цілей» [2, с.418].

«Реалізація стратегії — це комплекс дій, які сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики фірми, створенню корпоративної культури і мотивації персоналу, керівництву всім тим, що спрямоване на досягнення намічених результатів» [2, с.31].

Реалізація стратегії має містити такі основні моменти:

- створення відповідних організаційних можливостей для успішного виконання розробленої стратегії;
- ефективне управління бюджетом для оптимального розміщення ресурсів фірми;
- установлення відповідної корпоративної політики, яка б забезпечувала реалізацію стратегії;
- створення (розроблення) відповідної системи мотивації робітників при необхідності — коригування їх обов'язків і характеру діяльності з метою досягнення найкращих результатів щодо реалізації стратегії;
- створення сприятливої атмосфери (корпоративної культури) задля успішного виконання встановлених цілей;
- забезпечення адекватного управління, яке необхідне для реалізації розробленої стратегії та контролю за її результатами.

У процесі реалізації маркетингової стратегії найважливішою є адекватність між такими залежностями:

- ◆ між розробленою стратегією й організаційною структурою фірми та її служби маркетингу;
- ◆ між розробленою стратегією та рівнем професіоналізму і компетенції працівників фірми;
- ◆ між розробленою стратегією та існуючими системами фірми (системою планування, оцінювання, стимулювання та заохочення працівників);
- ◆ між розробленою стратегією та корпоративною культурою.

Таким чином, у системі реалізації маркетингової стратегії можна виділити чотири основні компоненти (рис.2):

- організаційна структура;
- кадри;
- системи фірми;
- корпоративна культура.



Рис. 2. Складові компоненти реалізації маркетингової стратегії

Зміст кожного з компонентів реалізації маркетингової стратегії відтворений на рис.3.

Організаційна структура встановлює рівні управлінської підпорядкованості та механізм, через який реалізуються завдання і проблеми. Один з основних показників організаційної структури — ступінь її централізації.

Централізована організаційна структура забезпечує економію на масштабах та синергійний розвиток фірми. Вона найприйнятніша, коли фірма виробляє невелику кількість взаємопов'язаних товарів.

Децентралізована організаційна структура має автономні стратегічні господарські підрозділи, які побудовані за товарною/сегментною ознакою і згруповані відповідно до спроможності фірми розвивати стратегії щодо потреб ринків, які вони обслуговують. Децентралізована організаційна структура забезпечує сфокусовану оцінку результатів, наближає стратегії до цільових ринків фірми, забезпечує мінімальний рівень бюрократії. Але вона має і недоліки, серед яких такі:

- важко забезпечувати синергійний розвиток фірми;
- можливі дублювання функцій між функціональними підрозділами структури. Наприклад, при формуванні стратегії товарної марки (брендінг-стратегії) або при проведенні маркетингових досліджень централізована організаційна структура може породжувати певні суперечності і дублювання функцій між організаційними підрозділами структури.



Рис. 3. Зміст компонентів реалізації маркетингової стратегії

Дуже важливою є проблема взаємоузгодження між обраною стратегією та організаційною структурою при реалізації стратегії диверсифікації, оскільки виникає стратегічно важливе питання:

створювати новий стратегічний господарський підрозділ чи розмішувати новий для фірми різновид бізнесу в межах уже існуючої організаційної структури?

Кадри — наступний необхідний компонент, з яким узгоджується реалізація маркетингової стратегії. Узгодження має відбуватися за такими напрямками:

- між обраною стратегією та професіоналізмом і компетенцією кадрів;
- між обраною стратегією та мотивацією працівників щодо її реалізації.

Реалізація будь-якої стратегії, у тому числі і маркетингової, має ґрунтуватися на професіоналізмі і компетенції працівників фірми з певним досвідом роботи та певними фаховими навичками.

Існує три основні різновиди стратегій щодо кадрового забезпечення обраної стратегії (маркетингової стратегії):

- ◆ стратегія виховання (навчання) власних кадрів;
- ◆ стратегія перепрофілювання кадрів;
- ◆ стратегія залучення кадрів зі сторони.

Стратегія виховання (навчання) власних кадрів є постійно діючою стратегією, за якої фірма піклується про підвищення рівня професіоналізму і компетенції свого персоналу шляхом його навчання на тематичних семінарах, тренінгах. Ця стратегія набула поширення в Україні. Багато українських підприємств залучають своїх працівників до участі в семінарах і тренінгах з маркетингу з метою підвищення їх професійного рівня.

Стратегія перепрофілювання існуючих кадрів була дуже актуальною для української економіки на перших етапах становлення ринкових економічних відносин, коли перепрофілювання персоналу з технічної на економічну освіту стало масовим явищем. При створенні служби маркетингу, наприклад, багато українських підприємств ішло шляхом реконструкції існуючої організаційної структури та перепрофілювання існуючих кадрів. Так, Київський лакофарбовий завод «Лакма» виділив у своїй організаційній структурі службу маркетингу, директором якої став головний технолог, який згодом здобув маркетингову освіту.

Стратегія залучення професіоналів зі сторони використовується, коли розроблена стратегія потребує специфічних знань і професійних навичок, яких не має персонал фірми, а у фірми немає часу на навчання або перепрофілювання власних кадрів.

Мотивація персоналу поряд з кваліфікацією і професійним досвідом впливає на реалізацію стратегії. Мотивація персоналу є складовою частиною іншого важливого компонента процесу реалізації стратегії — компонента «системи».

Деякі системи менеджменту фірми є стратегічно орієнтованими — системи планування, бюджетування, інформаційна система, система оцінювання і заохочення персоналу. Ризик у тому, що ці системи можуть бути неадаптовані до потреб нової стратегії: вони можуть не відповідати, наприклад, реорганізованій організаційній структурі, яка створена під нову стратегію. Так, системи, які добре спрацювали для цільового ринку «електроніка», можуть не спрацювати, коли фірма обрала стратегію диверсифікації в ринок сервісних послуг.

Корпоративна культура — дуже важливий елемент, який може сприяти або перешкоджати ефективній реалізації маркетингової стратегії.

«Організація — це не просто об'єднання людей і ресурсів. Вона також містить певні цінності і передбачення, які утворюють основу індивідуальних корпоративних клімату і культури. Культура компанії перебуває в певній залежності від рівня її вченості або зрілості» [1, с.58].

Корпоративна культура містить три основні компоненти:

- спільні цінності;
- норми поведінки;
- символи і символічні дії.

Спільні цінності (або домінуючі переконання) працівників визначають культуру фірми через те, що є важливим для працівників. У сильній корпоративній культурі цінності широко розповсюджені і кожен працівник у змозі ідентифікувати та описати їх раціональність. Щодо системи цінностей класичним є приклад, коли на будівельному майданчику робітників запитали: «Що ви робите?» Вони дали різні відповіді:

Перший робітник: «Довбаємо каміння».

Другий робітник: «Заробляємо на життя».

Третій робітник: «Будуємо собор».

Цінності є наслідком добре сформульованої місії і можуть являти собою ключові активи або компетенцію фірми, які є сутністю її конкурентної переваги («Ми — найбільш креативне рекламне агентство»).

Норми поведінки — це неформальні правила, які впливають на прийняття рішень та дії фірми через установлення того, що є прийнятним для працівників цієї фірми, а що — не є прийнятним.

Чарльз О'Рейлі із Стендфордського університету визначає культуру як соціальну систему контролю за нормами поведінки працівників. Сильні норми поведінки можуть створювати ефективніший контроль у фірмі над процесом реалізації планів і стратегій, ніж цілі, показники і санкції, оскільки люди завжди діють за якимись нормами. Концепція норм полягає в тому, що люди (працівники) будуть їх дотримуватись тому, що вони підтверджують спільні цінності. Наприклад, нормами поведінки всесвітньовідомої фірми ІВМ є суворі й надсуворі інструкції щодо отримання й дарування всіх різновидів сувенірів і подарунків. Навіть у випадку ділової необхідності (наприклад, діловий обід з клієнтом за рахунок фірми) співробітник зобов'язаний отримати дозвіл у керівництва. Прямі і непрямі хабарі (у вигляді запрошення на уїк-енд, оплачування авіаквитків тощо) повністю виключаються.

Символи і символічні дії також є частиною корпоративної культури, оскільки фірмова культура розвивається і зберігається через використання візуальних символів та символічних дій. У кожній фірмі є свої ритуали відзначення свят та проведення певних заходів. У вузах, наприклад, це урочисте прийняття в студенти, видача дипломів та ін.

Організаційна структура забезпечує основу для реалізації стратегії, тому що утворює базис для фокусування, мотивації та встановлення норм. Більшість стратегій базуються на активах і компетенціях фірми (якість товару, сервісне обслуговування) або на функціональних сферах (виробництво, збут, маркетинг). Культура підтримує такі стратегії, якщо вона збігається з системами, організаційними структурами та професійністю кадрів, які забезпечують реалізацію стратегій. Якщо не існує такої відповідності, то виникає конфлікт між стратегією і корпоративною культурою, і реалізація стратегії не матиме успіху. Так, переорієнтація українських підприємств на принципах концепції маркетингу потребує зміни корпоративної культури, починаючи з місії і закінчуючи нормами поведінки збутового персоналу на основі спрямування на задоволення потреб споживача. Конкретну зміну корпоративної культури українських підприємств ми можемо спостерігати, коли таблички з написом: «Товар, який Ви купили, обміну і поверненню не підлягає», які існували роками за умов соціалістичної економіки і диктату виробника, змінюються на пропозиції термінів гарантії та інших різновидів сервісних послуг.

Узагальнюючи чинники, які необхідні для успішної реалізації маркетингової стратегії, наведемо результати дослідження Леп-

парда, який у 1987 р., дослідивши корпоративну культуру і процес маркетингового планування 34 компаній зробив висновок, що процес маркетингового планування і реалізації маркетингової стратегії буде успішним лише за таких умов:

- базування діяльності на демократичних принципах;
- послаблена ієрархічність, велика гнучкість при меншій бюрократичності;
- використання механізмів мотивації для пропаганди відкритості і відданості фірмі;
- створення певного клімату, який сприяє співробітництву працівників і заохочує роботу в колективі;
- зацікавленість в пошуку якісного вирішення проблем, які виникають;
- сконцентрованість на задоволенні споживачів фірми.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: ПИТЕР, 2000. — 276 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 577 с.
3. Leppard J.W. Marketing Planning and Corporate Culture: A Conceptual Framework Wich Examines Management Attitude in the Context of Marketing Planning. — Mphil thesis, Crandfield Institute of Tehnology, 1987.

В. Л. КОПІНСЬ, канд. екон. наук

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ З УРАХУВАННЯМ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Маркетингова діяльність підприємства в умовах конкурентного ринку потребує постійної уваги до підвищення рівня якості продукції відповідно до зростаючих потреб та вимог споживачів. У даному разі відповідність рівня ціни споживчим властивостям продукції є одним з важливих напрямів підвищення ефективності цінової політики підприємства. Дослідження особливостей урахування в ціні споживчих характеристик продукції дасть змогу підприємству з об'єктивніших позицій підійти до проблеми визначення такого рівня ціни, який при заданій якості продукції сприятиме зростанню попиту на неї.