



**Дисциплина: «Экономические
методы управления»**

**Тема:
«Стратегические аспекты
управления
организацией»**

Вопросы лекции:

1. Содержание и модель процесса маркетингового управления КД (ком деят).
2. Характеристика и взаимосвязь основных элементов маркетингового управления КД.
3. Пирамида стратегий маркетингового управления КД.
4. Содержание и последовательность разработки стратегии коммерческой деятельности.

1 вопрос:

**Содержание и модель процесса
маркетингового управления КД
(ком деят).**

Существующие противоречия в трактовке понятия «маркетинг менеджмент» связаны не только с попытками его перевода на русский язык, но и с процессом **эволюции взглядов на маркетинг и менеджмент**

Источником проблемы является
функциональная интеграция
этих областей управленческой
деятельности в практике
конкретных организаций

Эволюция маркетинга и менеджмента и, прежде всего, стратегического менеджмента, приводит к дальнейшему **размыванию границ** между ними

Однако ставить знак равенства между управлением маркетингом и маркетинговым управлением **нельзя**

Управление маркетингом (то есть маркетинговой деятельностью организации) как процесс, включает те же основные функции, что и управление любой другой сферой деятельности организации, будь то производство или финансы, а именно: планирование, организацию, руководство, мотивацию и контроль

Маркетинговое управление
деятельностью организации
подразумевает под определением
«маркетинговое» маркетинговую
ориентацию.

Маркетинговое управление – это
управление организацией с
позиций маркетинга.

«Маркетинг менеджмент – это процесс планирования и реализации маркетинговой концепции, установления цен, продвижения и распределения товаров, услуг и идей для обменов с целевыми группами, которые удовлетворяют потребителей и отвечают задачам организации. Маркетинг менеджмент отвечает насущным задачам менеджмента; его задача – влияние на уровень, сроки и структуру спроса»

Ф. Котлер

**«Процесс маркетинг менеджмента –
это механизм, с помощью которого
маркетинговая организация
взаимодействует с потребителями»**

Г. Ассэль

Маркетинг менеджмент – это такая концепция управления организацией, которая:

***во-первых**, фокусирует внимание на удовлетворении нужд и потребностей целевых потребителей путем создания максимальной потребительской ценности, эффективно используя и развивая стержневые компетенции;*

***во-вторых**, адекватно реагирует на вызовы внешней среды, своевременно проводя на базе разрабатываемой маркетинговой стратегии изменения, позволяющие организации сохранять рыночную ориентацию и создавать конкурентные преимущества;*

***в-третьих**, дает возможность организации выживать и развиваться в стратегической перспективе, достигая при этом поставленные перед ней цели.*

Процесс маркетингового управления включает в себя все этапы процесса стратегического менеджмента.

Поэтому менеджеры, занимающиеся организацией маркетингового управления, должны хорошо разбираться в проблемах стратегического менеджмента, его инструментах и техниках.



Этапы процесса маркетинг менеджмента:

1. Анализ внешней и
внутренней среды
организации

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

2. Стратегический анализ
ситуации, в которой находится
организация

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

**3. Формулирование миссии
организации, определение ее
стратегических целей**

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

4. Установление стратегических приоритетов организации

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

5. Определение маркетинговых целей организации

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

6. Разработка маркетинговых стратегий стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и формирование на их базе бизнес-стратегий

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

**7. Интегрирование
маркетинговых стратегий СБЕ в
маркетинговую стратегию
организации**

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

8. Разработка функциональных стратегий организации, обеспечивающих реализацию маркетинговой стратегии

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

9. Сведение всех разработанных стратегий в единую корпоративную стратегию организации. Доработка корпоративной стратегии до уровня целостной программы конкретных действий организации на планируемый период времени

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

10. Постановка стратегических задач, формирование стратегических политик, программ и принятие стратегических решений

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

11. Реализация корпоративной стратегии путем осуществления основных стратегических изменений, переводящих организацию из ее нынешнего состояния в состояние, соответствующее изменениям внешнего конкурентного окружения

Этапы процесса маркетинг менеджмента:

**12. Стратегический контроль
реализации корпоративной
стратегии и ее составляющих**



2 вопрос:

**Характеристика и взаимосвязь
основных элементов
маркетингового управления КД**

Миссия – это утверждение, раскрывающее то, чем является организация, и какой она стремится быть, а также показывающее отличие организации от ей подобных

Основные функции миссии:

- Дает возможность субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п.
- Способствует формированию корпоративного духа и повышает мотивацию сотрудников.
- Вызывает в сотрудниках, работающих в разных подразделениях, чувство сопричастности к общей цели и стимулирует стремление к ее достижению.
- Создает возможность для более действенного управления организацией.

Миссия должна отвечать следующим требованиям:

- быть *реалистичной*;
- быть *конкретной*;
- *основываться на специфических особенностях*;
- *стимулировать*.

Основные черты хорошо сформулированной миссии:

- *внимание концентрируется на ограниченном количестве целей;*
- *в заявлении о миссии подчеркиваются основные направления политики и приоритеты компании;*
- *миссия определяет основные поля конкуренции, на которых действует компания.*

Вопросы для оценки эффективности миссии:

- Можно или нет не согласиться с миссией?
- Можно или нельзя аналогичным образом отнести эту миссию к другим соперникам на рынке?
- Вдохновляет ли эта миссия?
- Может ли она служить стартером для разработки стратегии?

На каждом уровне управления
миссию необходимо
преобразовать в конкретные
цели.

Цели определяют, какие
результаты и когда должны быть
достигнуты.

Цели – это конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным, и на достижение которых направлена ее деятельность

Формулирование целей позволяет

- обеспечить единство целей организации;
- обеспечить основу для мотивации работников;
- выработать критерии, для распределения ресурсов организации;
- обеспечить благоприятный организационный климат;
- выявить тех, кто может идентифицировать свои интересы с целями и общим курсом организации, и благодаря этому тех, кто откажется от сотрудничества с ней;
- обеспечить такую конкретизацию целей и перевод их в задачи, которая даст возможность оценивать и контролировать показатели издержек, сроков и эффективности функционирования организации.

Смутное представление о целях организации может привести к тому, что будут упущены хорошие рыночные возможности, а действия организации будут неадекватны изменениям внешней среды

При отсутствии ясно
выраженных целей появляются
противоречивые стратегии и
программы: по сути дела,
организация начинает
конкурировать сама с собой

Без явного обозначения целей
невозможна оценка
деятельности, а значит и
контроль, нельзя определить,
куда и как быстро идет
организация

Основные сферы установления целей:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Требования, предъявляемые к целям:

- цели должны быть **достижимыми**;
- цели должны быть **гибкими**;
- цели должны быть **измеримыми**;
- цели должны быть **конкретными**;
- цели должны быть **совместимыми**;
- цели должны быть **приемлемыми** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации.

Этапы процесса выработки целей:

- выработка целей и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Цели организации конкретизируются в задачах

Задачи – это количественно выраженные цели, причем выраженные в таких единицах измерения, основываясь на которых, руководитель может удостовериться в степени выполнения стратегии

Это означает, что задачи могут быть установлены только после того, как определена стратегия

Прибыль не может рассматриваться в качестве основной задачи организации.

Прибыль лишь одна из задач бизнеса, решение которой обеспечивает эффективный менеджмент. Она отражает результаты, которых удалось достичь менеджерам, а не то, каким образом они их добились.

Поэтому задачи организации должны быть ориентированы не на прибыль, а на методы ее получения.

Прибыль не может рассматриваться в качестве основной задачи организации

Прибыль лишь одна из задач бизнеса, решение которой обеспечивает эффективный менеджмент. Она отражает результаты, которых удалось достичь менеджерам, а не то, каким образом они их добились.

Поэтому задачи организации должны быть ориентированы не на прибыль, а на методы ее получения.

Взаимосвязь целей, задач и политик организации позволяет ей выделить из хаотичной окружающей среды наиболее значимые для себя проблемы, решением которых она и будет заниматься в дальнейшем.

Политика есть правила или директивы, определяющие границы действий организации

**Программы определяют
направленную на достижение
главных целей пошаговую
последовательность действий**

Стратегические решения
определяют общее направление
развития организации и ее
жизнеспособность перед лицом
изменений внешней среды.

В конечном счете, именно
стратегические решения
определяют эффективность
работы организации



3 вопрос:

Пирамида стратегий
маркетингового управления КД

Для достижения целей
организации разрабатываются
стратегии

«Стратегия организации – это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться, это средство достижения желаемых результатов»

А. Томпсон, А. Стрикленд

«Стратегия означает общую программу действий, а также распределение приоритетов и ресурсов в интересах достижения масштабных целей»

Г. Кунц

«Стратегия – это паттерн или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое»

Д.Б. Куинн

Г. Минцберг считает, что нет одного единственно верного определения стратегии, и выделяет **пять** взаимосвязанных определений стратегии:

- стратегия как **план**;
- как **ловкий прием** или уловка;
- как **паттерн** (принцип действия, устойчивая схема действий);
- как **позиция**;
- как **перспектива**.

Конечная цель стратегии – это
получение продукта,
соответствующего запросам
потребителей, и увеличение
прибыли организации

Характеристики эффективной стратегии:

- **ментальная правильность** стратегии, предполагающая знание и понимание возможности получения эффективной стратегии как рациональным, так и абсолютно иррациональным путем;
- **ситуационность**, интегрирующая характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы стратегического успеха данной конкретной организации;
- **уникальность** стратегии, означающая целевой поиск возможностей будущего бизнес - успеха организации там, где его еще не увидели конкуренты;
- будущая **неопределимость** как **стратегическая возможность**;
- **гибкая адекватность**, предполагающая способность организации реализовывать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды, проводя собственные стратегические изменения адекватно изменениям внешним.



В большинстве организаций существует множество уровней и видов стратегий. Выстраивание пирамиды этих стратегий – важная задача руководства организации.

Пирамида стратегий организации:

- Корпоративная стратегия
- Стратегии бизнес – единиц
- Функциональные стратегии

Корпоративная стратегия – это деловая концепция диверсифицированной организации, которая определяет и раскрывает ее цели и задачи, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей и обеспечивает организации конкурентные преимущества.

Основные цели выработки корпоративной стратегии:

- построение и управление высокоэффективным набором бизнес - направлений (приобретение новых или усиление существующих позиций в бизнесе, освобождение от неэффективных видов деятельности);
- оценка возможных связей между бизнес - направлениями с целью достижения конкурентных преимуществ (оценка синергетического эффекта);
- определение приоритетов инвестирования и направления ресурсов организации в наиболее привлекательные и перспективные бизнес – направления.

Для разработки корпоративной стратегии организацию можно рассматривать как систему, сочетающую в себе две **основные подсистемы:**

- подсистему стратегических бизнес – единиц;
- подсистему, состоящую из нескольких интегрированных функций (обеспечивающих видов деятельности)

Стратегическая бизнес - единица (СБЕ) – это любая организационная единица, имеющая (или обязанная иметь) свою стратегию бизнеса и менеджера, отвечающего за обеспечение продаж и получение прибыли

Каждая СБЕ должна быть реальной административно-хозяйственной единицей и удовлетворять следующим **критериям**:

- СБЕ должна стремиться обслуживать внешний, а не внутренний рынок организации; если ее продукцию получают только внутренние потребители, она должна рассматриваться как центр издержек.
- СБЕ должна иметь четко очерченные круги клиентов и конкурентов; если две СБЕ имеют одних и тех же клиентов и конкурентов, для них необходимо ввести общее управление.

Разработка корпоративной стратегии предполагает поиск путей получения эффекта **синергизма** от работы хозяйственных подразделений (СБЕ) организации и превращение его в конкурентное преимущество

Синергизм – это преимущество бизнеса, возникающее благодаря установлению его связей с другими бизнес-единицами в рамках организации.

Синергизм означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов.

Понятием "**бизнес-стратегия**" (или конкурентной, рыночной стратегии) обозначают план управления отдельной сферой деятельности организации (стратегической бизнес - единицей)

**Цель бизнес-стратегии -
установление и укрепление
долгосрочной конкурентоспособной
позиции организации на рынке**

Сущность бизнес-стратегии
состоит в том, чтобы определить,
как завоевать
сильные долгосрочные
конкурентные позиции

Бизнес – стратегия должна включать следующие составляющие:

- **определение бизнеса**, в котором описывается рыночная сфера, на которой бизнес планирует вести конкуренцию, масштаб видов деятельности применительно к цепочке ценности, а также каналы, при помощи которых планируется обеспечить доступ к рыночной сфере деятельности;
- **стратегическая направленность**, которая определяет, каким образом бизнес намеревается получить и поддерживать конкурентное преимущество, и тип инвестиций и потоков наличности, которые требуются для поддержки данной стратегии;
- **цели**, в виде которых выступают стремления добиться результатов, которые команда, занимающаяся данным бизнесом, собирается достичь в будущем.

Бизнес-стратегия разрабатывается по следующим **основным направлениям**:

- Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
- Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
- Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
- Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Разработка бизнес - стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, предполагает:

- решение вопроса о том, где организация имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
- разработку таких характеристик предлагаемой рынку продукции, которые способны привлечь покупателей и выделить организацию из конкурентной среды;
- нейтрализацию мер, предпринимаемых конкурентами.

Функциональная стратегия – это
*понятие, используемое для
обозначения направления
деятельности отдельного
подразделения или функциональной
сферы бизнеса в рамках общей
стратегии данного бизнеса*

Функциональная стратегия сводится к такой ориентации подразделения в соответствии с бизнес - стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности

Основные функциональные стратегии организации:

- производственная стратегия,
- стратегия управления персоналом,
- финансовая стратегия.

Действия по разработке функциональной стратегии:

- определение роли и конкретного содержания данной функции;
- разъяснение соответствующим менеджерам миссии организации;
- уточнение того, как выполнение данной функции способствует развитию бизнеса;
- проведение четкого разграничения между функциями;
- проведение ревизии всех функций;
- направление энергии всех исполнителей функций в единое русло миссии организации, чтобы избежать угрозы узко функционального подхода;
- сбалансирование тенденций, связанных с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством, таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов.

Интегрированная совокупность бизнес-стратегий и функциональных стратегий должна составлять общую целостную **корпоративную стратегию**

Этапы разработки корпоративной стратегии:

- Разработка стержневой стратегии организации – маркетинговой стратегии.
- Разработка самостоятельных бизнес - стратегий для каждого бизнеса на основе стратегических целей, маркетинговых стратегий бизнесов и стратегических приоритетов.
- Разработка стратегий для каждой интегрированной функции.
- Интегрирование обеих подсистем в корпоративную стратегию.
- Системная доработка корпоративной стратегии, при которой сначала осуществляется окончательное согласование всех бизнес - стратегий, а затем с позиций корпоративной стратегии уточняются соответствующие приоритеты.

**Далее производится
распределение ресурсов в
соответствии с бизнес -
стратегиями и стратегическими
приоритетами**



4 вопрос:

Содержание и

последовательность разработки

стратегии коммерческой

деятельности

**Маркетинговая стратегия
организации является
сердцевиной корпоративной
стратегии**

В связи с этим можно утверждать, что
ключевым элементом маркетингового
управления является разработка
маркетинговой стратегии организации

**Маркетинговая стратегия
дает возможность
трансформировать нужды и
потребности потребителей в
прибыль организации**

Маркетинговая стратегия является
стержневой стратегией в маркетинг
менеджменте

Она занимает центральное место при
разработке корпоративной стратегии
Бизнес – стратегии также строятся вокруг
маркетинговой стратегии

Ее ключевая роль вытекает из тезиса:
***маркетинг сегодня – это не функция, а
способ делать бизнес***

Кроме того, маркетинговая стратегия является стержневой стратегией организации, потому что для успешного выживания и развития организация должна уметь выявлять имеющиеся на рынках потребности и удовлетворять их эффективнее, чем это делают конкуренты

Маркетинговая стратегия должна включать следующие компоненты:

- *стратегии сегментирования рынка и позиционирования,*
- *стратегию брендинга,*
- *стратегию интегрированных маркетинговых коммуникаций,*
- *товарную стратегию,*
- *ценовую стратегию,*
- *стратегию дистрибьюции.*

Основной задачей при разработке маркетинговой стратегии является принятие решения о том, где, когда и каким образом конкурировать организации, учитывая сложившиеся рыночные условия и конкурентное окружение

Стратегия **выбора целевых рынков** предполагает определение группы целевых потребителей, которой организация собирается предлагать свои товары (услуги).

В случае существенных различий в потребностях и предпочтениях потребителей целевым рынком организации будет один или несколько сегментов этого рынка.

Таким образом, **стратегия выбора целевых рынков** заключается в определении целевых сегментов рынка и установлении их приоритетности для организации.

Стратегия **позиционирования** предполагает формирование стратегий предложения товара, его распределения, ценообразования и продвижения, что в совокупности определяет позицию организации относительно своих основных конкурентов в том, что касается удовлетворения нужд и потребностей целевых рынков

Основной задачей стратегии позиционирования является формирование определенного образа товара в сознании целевых потребителей, отличного от образов товаров конкурентов

После разработки стратегий сегментирования рынка и позиционирования необходимо приступить к разработке стратегии **брендинга**

Это необходимо сделать на данном этапе, так как именно с помощью брендинга во многом реализуется стратегия позиционирования

Стратегия брендинга включает элементы товарной стратегии, стратегий в сфере ценообразования и распределения, стратегии маркетинговых коммуникаций и во многом определяет эти стратегии комплекса маркетинга

Разработав стратегию брендинга и опираясь на нее,
необходимо разработать стратегию

интегрированных маркетинговых коммуникаций

Она является стержневой для остальных **стратегий**
комплекса маркетинга: товарной стратегии,
ценовой стратегии и стратегии распределения

Именно с помощью стратегии интегрированных
маркетинговых коммуникаций доводится до
сознания целевых потребителей информация о
позиционировании организации и ее брендов

Маркетинговые цели

Маркетинговая стратегия

**Стратегии
сегментирования и позиционирования**

Стратегия брендинга

**Стратегия интегрированных
маркетинговых коммуникаций**

**Товарная
стратегия**

**Ценовая
стратегия**

**Стратегия
распределения**

Основные этапы разработки маркетинговой стратегии:

1. Разработки стратегий сегментирования рынка и позиционирования.
2. Разработка стратегии брендинга.
3. Разработка стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций.
4. Разработка товарной стратегии.
5. Разработка стратегии распределения.
6. Разработка ценовой стратегии.
7. Сведение разработанных стратегий в единую маркетинговую стратегию и доработка ее до уровня целостной программы конкретных действий в области маркетинга на планируемый период времени.

Спасибо за внимание!