

В. О. Либа, О. С. Дем'яненко, Т. Г. Зєйнієв

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

В. О. Либа, О. С. Дем'яненко, Т. Г. Зейнієв

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

В. О. Либа, О. С. Дем'яненко, Т. Г. Зейнієв

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2021

УДК 339.138 (075.8)
Л55

Рецензенти: д-р екон. наук, проф. В. О. Бабенко,
канд. екон. наук, доц. І. А. Попова

Либа, В. О.

Л55 Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. /
В. О. Либа, О. С. Дем'яненко, Т. Г. Зейнієв. – Харків : Нац. аерокосм.
ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2021. – 90 с.

Наведено методику діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, сучасні підходи до проведення стратегічного аналізу ринків та споживачів продукції. Значну увагу приділено маркетинговим та інноваційним аспектам забезпечення конкурентоспроможності товарів.

Для студентів економічних спеціальностей.

Іл. 10. Табл. 3. Бібліогр.: 22 назви

УДК 339.138 (075.8)

© Либа В. О., Дем'яненко О. С.,
Т. Г. Зейнієв, 2021

© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2021

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це спричиняє необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх подальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного маркетингу, зростає роль і значення процесу розроблення та реалізації стратегії.

У стратегії ринкової організації маркетинговий компонент набуває пріоритетного значення. Стратегія – це визначені довгострокові цілі, а також принципові дії щодо їх реалізації. Іншими словами, стратегія є певним планом, з одного боку, та певними підходами, принципами дій щодо його реалізації – з іншого. Можна говорити про те, що стратегія є визначенням основного напрямку дій, основної лінії поведінки організації.

Організація, що прагне бути конкурентоспроможною, повинна мати стратегію дій, стратегію розвитку. Визначення стратегії у формалізованому або неформалізованому вигляді є важливим насамперед з огляду на те, якими є напрям руху, курс організації, чого вона прагне у певній перспективі.

Стратегічний маркетинг має вирішальне значення в успішності економічної діяльності бізнесу. Доказом того є компанії, які добилися стабільного становища в умовах ринкової конкуренції завдяки застосуванню різноманітних стратегій: товарних і конкурентних, розвитку і господарського портфеля, сегментування і позиціювання тощо. Спроможність добитися конкурентної переваги і зберегти її в великій мірі залежить від ефективності маркетингової стратегії фірми.

Сучасним керівникам доводиться аналізувати зовнішнє середовище достатньо ретельно для своєчасного внесення змін у вибраний курс фірми. Вони повинні добре знати особливості діяльності своєї компанії, її сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни принесуть успіх компанії. Іншими словами, стратегічне планування є основою, сучасною парадигмою до управління всією компанією.

У навчальному посібнику викладено основні теоретичні положення стратегічного маркетингу.

1 СУТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Поняття та сучасне визначення стратегії

Вміння бачити перспективу підприємства з урахуванням різноманітних факторів його внутрішнього і зовнішнього середовища є однією з найважливіших умов ефективного управління ним. Адже будь-якому суб'єкту господарювання доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби, інтереси і смаки споживачів, з'являються нові конкуренти тощо. За таких умов підприємство повинне мати мобільний та ефективний набір видів діяльності, асортимент продукції, форм і методів поведінки, які б вигідно позиціонували його в конкурентному середовищі, завдяки якому воно б досягало близьких і віддалених цілей. Зазвичай, цей набір формується на основі концепції розвитку підприємства і називається його стратегією.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін, який означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення масштабних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями. Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав в економіці для визначення одного з видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер у 1962 році. Саме з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується сьогодні в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміна «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети вирішення проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Таким чином, можна дати таке визначення: стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що

включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішніх впливів заради прибутковості у майбутньому. Отже, необхідність розроблення підприємствами стратегії спричинена, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства, який здійснюється за двома напрямками:

а) поточна операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;

б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80 %.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам:

1. Обґрунтованість. Кожне положення стратегії має бути підтвержене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, потребує непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності підприємства.

2. Прозорість. Стратегія має бути чітко і зрозуміло викладена, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Як свідчить досвід, обґрунтованість і прозорість стратегії спрощують відносини підприємства з кредиторами.

3. Легітимність. Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її існуючими інституціями.

4. Адекватність. Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.

5. Підконтрольність. Стратегічна програма повинна бути доступною не лише для сприйняття, а і стосовно її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює її визнання, довіру до керівництва підприємства.

6. Логічність. Стратегічні рішення, які пропонуються, повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами

споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку є однаковою (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятною для всіх фірм.

Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їх складових елементах – у конкурентних позиціях фірм, їх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Система розуміння суті, особливостей, призначення і впливу стратегії на функціонування підприємств має тривалий розвиток, і на сучасному етапі у ній виокремлюються різні бачення, підходи, тлумачення, пропонуються різні ідеї та висновки. Усе це свідчить про багатовимірність стратегії підприємства як феномену, поліваріантність використання її в економічній практиці, неоднозначність ефектів від її застосування. З цим пов'язані різноманітні наукові концепції стратегії підприємства.

Авторитетні дослідники в галузі економічних знань (Г. Мінцберг, Б. Альтстренд, Дж. Лемпел) виокремлюють три напрями дослідження стратегії підприємства:

- директивний, основою якого є технологія, послідовність та методи розроблення стратегій. До нього належать концепції: дизайну (формування стратегії як процесу конструювання і моделювання); планування (розглядає створення стратегії як формальний процес використання процедур, прийомів, засобів); позиціювання (вважає розроблення стратегії суто аналітичним процесом). Представники цього напрямку переймаються проблемами ідеальної стратегічної поведінки;

- формулювання стратегії на основі концепції підприємництва (розглядає стратегію як процес і результат передбачення), когнітивної концепції (основну увагу приділяє процесам мислення, психології при обробленні інформації і прийнятті рішень), навчання (стратегія є безперервним процесом формування і впровадження), концепції влади (формування стратегії розглядає як процеси взаємовідносин у фірмі, а також із суб'єктами зовнішнього середовища, коли всі рішення приймаються шляхом переговорів), концепції культури (вважає культуру управління головною передумовою розроблення стратегій), зовнішнього середовища (розглядає формування стратегії як реактивні процеси у відповідь на впливи зовнішнього середовища);

- синтетичний, який репрезентує школа конфігурації (поєднує в собі всі підходи, «вбирає» процес формування стратегії, її зміст, розподіляє все послідовно за стадіями життєвого циклу підприємства). Розроблення стратегії його прихильники розглядають як процес формування конфігурації (композиції структур підприємства та елементів зовнішнього середовища), а також трансформації (безпосереднього розроблення стратегії).

Вибір стратегії є основою стратегічного планування. Зазвичай, підприємству доводиться вибирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинне знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а основана на новій технології стратегія копіюється важко, зате потребує великих витрат і є менш гнучкою.

На вибір стратегії впливають:

1. Вид бізнесу та особливості галузі, в якій працює підприємство. Особливо важливим при цьому є рівень конкуренції підприємств, що виробляють однакову продукцію або її субститути (замінники) на одних і тих самих ринках.

2. Стан зовнішнього середовища. Передусім доводиться зважати на те, наскільки воно стабільне або схильне до змін. Не менш суттєвими є передбачуваність цих змін, вплив на них політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів.

3. Характер цілей підприємства. Йдеться про те, якими цінностями керуються при ухваленні рішень власники, вищі менеджери підприємства.

4. Рівень ризику. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з різними ризиками, які можуть спричинити його крах. Тому керівництву завжди доводиться вирішувати, який рівень ризику є допустимим.

5. Внутрішнє середовище підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні сторони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, слабкі – потребують постійної уваги керівництва при виборі, реалізації стратегії, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку.

6. Досвід реалізації попередніх стратегій. Він пов'язаний із «людським фактором», тобто психологією людей. Досвід може бути як позитивним, так і негативним. Часто керівники свідомо або інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації попередніх стратегій, що допомагає уникнути повторення помилок та нерідко обмежує вибір. Це може привести до нових помилок або повторення помилок минулого.

7. Фактор часу. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не зможуть забезпечити успіху, якщо вони будуть представлені на ринку невчасно. Нерідко це може спричинити великі втрати або навіть банкрутство підприємства.

Реалізація стратегії підприємства передбачає: створення необхідної організаційної структури; розроблення програм і їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організування, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це потребує вміння моделювати

ситуацію і спрямовувати зусилля для перетворення моделі на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи зі стрижневих, особливо значущих інтересів підприємства.

1.2 Суть стратегічного маркетингу

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.

Для визначення місця стратегічного маркетингу в процесі стратегічного управління фірмою скористаємося рисунком 1.1.



Рисунок 1.1 – Місце стратегічного маркетингу в процесі стратегічного управління фірмою

Як видно, 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, відштовхуємося від поняття «функціональна стратегія».

Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, фірма має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію фірми і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, то

стратегічний маркетинг – важлива невід’ємна частина стратегічного менеджменту фірми.

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

Визначившись зі змістом понять «стратегія» і «маркетинг» можна розглянути поняття «стратегія маркетингу» (або «маркетингова стратегія») і тактика маркетингу (або маркетингова тактика). У широкому розумінні стратегія маркетингу – це загальний план дій, що визначає основні орієнтири компанії і спрямовує окремі маркетингові рішення на досягнення довгострокових цілей. У вузькому розумінні – це розроблений на підставі вивчення споживчого попиту, кон’юнктури, дій конкурентів загальний напрямок діяльності компанії на певний період, що дає змогу вирішувати основні завдання компанії з урахуванням наявних у неї ресурсів в умовах мінливої ринкової ситуації.

Тактика маркетингу буде припускати дії і операції, комплекс маркетингових інструментів і заходів для вирішення завдань і досягнення цілей стратегічного плану.

По суті, стратегія і тактика утворюють дві грані маркетингу, або два виміри:

1) стратегічний маркетинг – це аналітичний вимір маркетингу, передбачає аналіз (всебічний розгляд і вивчення цілого і його частин, взаємозв’язків між ними) потреб і запитів, існуючих і потенційних можливостей, пошук цільового ринку, оцінювання ринкового потенціалу, пошук конкурентної переваги, розроблення стратегії маркетингу;

2) операційний маркетинг – це операційний вимір маркетингу, передбачає розроблення та реалізацію конкретних дій у межах товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики, використання комплексу маркетингових інструментів і розроблення тактики маркетингу.

Якщо стратегія маркетингу спирається на прогнозування і передбачення довгострокових перспектив розвитку ринків і потреб покупців, тактика відображає кон’юнктурні (поточні) зміни ринку і принципи формування попиту на наявний асортимент товарів фірми.

Виникнення і розвиток стратегічного маркетингу. Формування стратегічного маркетингу як самостійної дисципліни пов’язано, з одного боку, з розвитком розуміння маркетингу, з усвідомленням його наукової значущості і необхідності, а з іншого – з еволюцією підходів до розуміння стратегічного управління діяльністю організації. Іншими словами, стратегічний маркетинг формується на межі маркетингу і стратегічного менеджменту (управління).

Стисло викладемо основні історичні аспекти формування стратегічного маркетингу.

У період масового виробництва (1890–1950 рр.) маркетинг формується як практична галузь знань, що сприяє реалізації виробленої продукції. З 1910 р. по 1925 р. у кількох фірмах організуються відділи з вивчення ринку. Потім з'являються перші публікації, в яких маркетинг подається як мистецтво управління збутом. Ринкові умови – масове виробництво. Ринок потребує доступності товарів, попит не насичений. Орієнтація менеджменту: розширення і розвиток потенціалу, побудова сильних організаційних структур, зниження витрат на виготовлення продукції за допомогою планування. Розуміння маркетингу: розвиваючись як вчення про товар та його поширення, маркетинг залишається тактичною дисципліною.

Після Другої світової війни відбувається розширення масового виробництва, маркетинг набуває важливого практичного значення і розглядається як сукупність різних видів господарської діяльності, що направляють потік товарів від виробника до кінцевого або проміжного споживача.

Наступні процеси укрупнення виробництва призводять до монополізації багатьох ринків. Перед підприємствами-монополістами постають проблеми подальшого зростання і пошуку нових ненасичених ринків. Допомогти повинні глобальні маркетингові дослідження. Важливою стає і збалансованість окремих елементів маркетингової діяльності при розробленні та виведенні на ринок нових товарів. Так з'явилася модель «4P», що потребує узгодженого розроблення таких елементів як товар, ціна, збут і просування. Починаючи з 1960-х рр. маркетингове планування послідовно розглядається як все більш прийнятний засіб для подолання зростаючої нестабільності навколишнього середовища. Ринкові умови: перетворення ринку виробника на ринок споживача. Деякі ринки характеризуються насиченням, з'являються невідповідні стандарти продукції. Орієнтація менеджменту: короткострокове планування, короткострокове бюджетування, короткострокове фінансування, розрахунок витрат. Коло інтересів: прогнозування позицій підприємства на наявних ринках і пошук нових ринків. Розуміння маркетингу: маркетинг як концепція проходження за ринком, на відміну від проходження за продукцією, перетинається з ідеями стратегічного планування. Ідеї стратегічного планування і концепції маркетингу перетинаються, що і призводить до створення засад стратегічного маркетингу.

У 70-х рр. в умовах зростання ризику і невизначеності ринкового середовища формуються системи управління, призначені для підготовки підприємства до майбутнього. Ставлення до маркетингу відрізняється в галузях з виробництва промислових і споживчих товарів. У промислових компаніях відкидаються необхідність проведення спеціальних маркетингових досліджень та їх роль в управлінні підприємством у стабільних ринкових умовах. У компаніях, пов'язаних з виробництвом споживчих товарів і наданням послуг, роль маркетингу полягає в управлінні продажами. Маркетинг розглядається як основа збутової діяльності, засіб

оперативного управління. Ринкові умови: підвищення ризику та невизначеність ринкового середовища. Орієнтація менеджменту: довгострокове планування, яке спирається на внутрішній моніторинг, аналіз ринків і ризиків, стратегічний аналіз ринкового середовища. Розуміння маркетингу: маркетинг орієнтований на торгівлю, збут, частково на споживача, маркетинг як тактична функція управління.

У 80-х рр. необхідність систематичного аналізу навколишнього середовища, в якому діє компанія, її власних сильних і слабких сторін сприяє введенню маркетингових підходів у розроблення стратегії підприємства. Виробники почали більше уваги звертати на задоволення запитів споживачів, розглядаючи товар або послугу як набір вигод для цільових споживачів. Оперативний маркетинг полягає у дослідженні ринку і моніторингу ефективності ринкових заходів. У компаніях, що пропонують споживачам товари, маркетингове планування розглядається як логічне продовження стратегічного. Ринкові умови: посилення конкуренції на багатьох ринках, зменшення попиту. Орієнтація менеджменту: стратегічне планування, перехід до розроблення і реалізації корпоративної стратегії, використання нових методів, оснований на багатоваріантному виборі. Розуміння маркетингу: маркетинг починають розглядати як функцію менеджменту, орієнтовану на проведення стратегічного аналізу.

Глобалізація економіки в 90-х зумовлює розвиток маркетингу як стратегії адаптації підприємства до міжнародної конкуренції. На цьому етапі спостерігається поділ маркетингу за трьома площинами: маркетинг як філософія (образ думок, переконань топ-менеджменту), маркетинг як стратегія і маркетинг як тактика. Виникають суперечки щодо більшої важливості оперативного (тактичного) або стратегічного маркетингу. Для великих компаній визнається стратегічна роль маркетингу, тоді як для компаній, орієнтованих на кінцевого споживача, значущим є саме оперативний маркетинг. Ринкові умови: переважання комунікацій у підприємницькій діяльності, розвиток глобальних систем. Орієнтація менеджменту: стратегічне управління, переосмислення принципів менеджменту, формування нового розуміння стратегії.

Стратегічне управління – процес безперервної зміни компанії і формування її стійкої конкурентоспроможності. Розуміння маркетингу: вчення про маркетинг як функцію і інструмент підприємництва, розуміння концепції маркетингу на різних рівнях управління, визнання значущості стратегічного маркетингу, розвиток теорії ринкових мереж, комунікацій і взаємодії, орієнтованих на соціальний і економічний ефект.

Розвиток концепції маркетингу як стратегічного маркетингу відбувається і зараз. Зміни управлінського мислення супроводжуються відповідними змінами в розумінні маркетингу, а саме:

1) маркетинг стає складовою частиною стратегії організації, визначає її довгострокові конкурентні переваги;

2) бере участь в організаційних змінах, потребуючи створення більш гнучких і демократичних структур управління;

3) сприяє розвитку корпоративної культури, збільшує мотивацію співробітників, їх зацікавленість в кінцевих результатах діяльності;

4) орієнтує на формування довгострокових відносин з клієнтами і споживачами;

5) змінює мислення і пріоритети всіх співробітників організації, а не тільки топ-менеджерів;

Під час цих змін здійснюється перехід від маркетингу у відділі до маркетингу в організації, тобто відбувається перехід від організації маркетингу по товарних одиницях до організації маркетингу по ринкових сегментах, від матеріальних активів до нематеріальних активів, від концентрації на прибуткових угодах до концентрації на довічній прибутковості покупця, від фінансових показників до маркетингових метрик.

Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає у використанні маркетингових принципів організації виробничо-господарської діяльності на якісно вищому рівні – розроблення і реалізація стратегії розвитку підприємства для досягнення довгострокових перспективних цілей. У зв'язку з цим коло маркетингових завдань істотно розширюється. Якщо “класична” маркетингова теорія припускає деякий розподіл сфер впливу вищої ланки керівництва і маркетингових служб підприємства, використання стратегічного маркетингу передбачає маркетинговий підхід до вирішення всіх завдань у межах виробничо-господарської діяльності підприємства.

1.3 Основні категорії стратегічного маркетингу

До основних категорій стратегічного маркетингу належать: бачення, місія підприємства, система цінностей фірми, цілі, стратегічний господарський підрозділ, портфель бізнесу фірми, ринкова частка фірми.

Бачення. В основі створення або існування будь-якої фірми або організації існує певне бачення бізнесу і тих орієнтирів, яких бажано досягти в майбутньому. Бачення являє філософію бізнесу, яка найчастіше може пояснити причини появи того чи іншого підприємства. Створення бізнесу завжди пов'язано з надіями та ідеалами, про які можна мріяти. Але зовсім не обов'язково, що вони можуть здійснитися, стати реальністю. Успіх залежить від багатьох чинників: фінансових можливостей власника, вдалого менеджменту, правильного визначення перспектив розвитку, змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі тощо. На думку Б. Карлофа, важливою метою бачення є надання змісту праці робітникам фірми, створення мотивації і зацікавленості всього персоналу в ефективній діяльності. Однак бачення – це не такий чіткий орієнтир у діяльності фірми як, наприклад, цілі, які можна оцінити кількісно.

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 розглядати 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 визначити місію фірми слід насамперед з урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма.

Система цінностей фірми. У контексті розроблення місії розглядається питання формування філософії підприємства, тобто системи його цінностей.

Можливості формування корпоративних цінностей вітчизняними компаніями майже не розглядаються. Це пов'язано, з одного боку, з нерозумінням важливості питання, а з іншого – з неможливістю сформулювати навіть для себе основні моменти. У рекламній продукції деякі фірми посилаються на свої корпоративні цінності, навіть якщо компанія не займається цими питаннями. Більшість компаній відчувають свою відповідальність перед споживачами, співробітниками і суспільством взагалі. Вони намагаються бути чесними, відкритими, ініціативними, ставитися з повагою до тих, з ким працюють і спілкуються, піклуватися про ефективне використання людських, матеріальних, технологічних ресурсів.

Формулювання цілей. Наступною категорією стратегічного маркетингу є формування цілей. «Цілі – це не доля, це напрямок. Це не команди, а зобов'язання. Вони не є знаками, які визначають майбутнє, а є засобами щодо мобілізації ресурсів і енергії бізнесу у виробництві цього майбутнього», – таке визначення дає вчений П. Друкер.

Цілі – це бажані й необхідні результати діяльності, яких слід досягти до визначеного часу. Вони є цінними механізмами, які дають змогу послідовно перетворити конкурентну перевагу й інвестиційні стратегії на завдання і програми, які потребують реалізації. Цілі можна ставити для всіх напрямів діяльності і для всіх підрозділів підприємства.

Фірми ставлять перед собою різні цілі, але всі вони можуть бути об'єднані в дві групи: маркетингові й немаркетингові.

Немаркетингові цілі викладені в місії. Вони є системою цінностей компанії взагалі й тому використовуються для всіх ринкових дій.

Маркетингова мета встановлюється після формування 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.

Маркетингові цілі поділяються на три види залежно від того, до чого або до кого вони належать: до продажів, прибутку або клієнтів. Ці цілі визначаються для кожного товарного ринку або сегмента окремо.

Цілі щодо збуту – це ступінь впливу, якого фірма хоче досягти на визначеному товарному ринку. Це активна, а не пасивна заява про майбутній стан компанії.

Постановка цілей, які стосуються прибутку, потребують міжфункціональної координації всередині фірми. Майбутній прибуток не можна визначити без урахування взаємозв'язку витрат і обсягів виробництва, а також обмежень у вигляді тих виробничих потужностей, які має фірма.

Цілі стосовно споживачів виходять з прийнятих рішень про позиціонування. Вони описують той тип поведінки або ставлення споживачів до торгових марок, який був би найсприйнятливішим для фірми.

Важливим є досягнення інтеграції цілей. На практиці це важко зробити, тому що потрібні глибокі знання функціональних зв'язків між часткою ринку і ціною, часткою ринку і збутом, часткою ринку і популярністю марки тощо.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП). СГП – це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності і може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма.

Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами:

- певний вид продукції, який включає товари і/або послуги; специфічні потреби, які мають бути задоволені;
- певна група споживачів;
- конкурентні переваги фірми.

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

Багато фірм працюють у різних сферах бізнесу, мають диверсифіковану спрямованість. Але зовсім не обов'язково, щоб ці сфери 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 виокремлення його в організаційний підрозділ у структурі фірми.

Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом.

Основними рисами СГП є:

- 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 – Дженерал Електрик», стратегічна модель М. Портера тощо).

Портфель бізнесу фірми. Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми становить портфель бізнесу фірми. Іншими словами, бізнес-портфель – це набір видів діяльності та товарів, які визначають профіль компанії. Він дає змогу оцінити напрями діяльності, що визначають профіль компанії. Ефективним вважається той бізнес-портфель, який оптимальним чином узгоджує сильні й слабкі сторони підприємства з можливостями ринкового середовища. Компанія повинна проаналізувати свій наявний бізнес-портфель та вирішити, які напрями діяльності варто розвивати, а які – ні, розробити стратегію зростання і розглянути можливість включення в портфель нових товарів або напрямів діяльності.

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.

Ринкова частка фірми – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Розраховується цей показник у відсотках.

Частка ринку визначається таким чином:

- частка ринку за обсягом продажу;

- частка ринку в окремому сегменті;

- відносна частка ринку;

- частка ринку відносно лідера;

- частка ринку стосовно трьох конкурентів.

Дуже важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна частка ринку» (особливо при розгляді матриці Бостонської

консультативної групи). Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище фірми на ринку.

Якщо відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) більша від одиниці, то 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.

1.4 Перспективи розвитку стратегічного маркетингу

Відповідно до тенденцій стандартизації ринків світові потреби стають більш однорідними завдяки технологіям, транспорту, зв'язку; споживачі готові відмовитися від специфічних переваг заради виграшу від більш низької ціни і добротної якості товару; стандартизація як результат гомогенізації ринків дозволяє економити на масштабах і знизити собівартість.

Послідовники індивідуалізації вважають, що потреби є однорідними лише в певних сегментах і суттєво різняться від країни до країни внаслідок зростаючої значущості культурних і регіональних цінностей; що споживачі в усьому світі не стають більш чутливими до ціни, що стандартизація перестала бути обов'язковою умовою економії на масштабах. Нові гнучкі виробництва дають змогу швидко змінювати напрямок діяльності фірми, а диференційовані технології – зберегти переваги стандартизації і водночас виробляти диференційовані товари відповідно до персональних вимог клієнта. Багато маркетингових досліджень свідчать про те, що друга тенденція навіть домінує. Це підтверджує поведінку покупців в умовах кризи, коли вони, більш ретельно вибираючи товар, не відмовлялися від його індивідуальних властивостей на користь ціни. Ця тенденція і повинна домінувати через об'єктивні причини. Якщо головними рисами суспільства є духовність і високий рівень культури, кожна особистість у такому суспільстві має бажання відрізнятись, проявляти індивідуальність. Це бажання відрізнятись, звичайно, стосується насамперед духовної складової нашого життя. А стосовно матеріального благополуччя людина бажає відрізнятись від інших не у дрібницях, а у придбанні коштовних товарів, які роблять життя максимально комфортним: володіння сучасним, раціонально влаштованим будинком, якісним автомобілем, тощо.

Однак на сучасного споживача тисне не тільки його внутрішній світ, але й зовнішнє середовище. При переході до ринкових відносин населення країн сприйняло суперечливо не тільки ідею ринку, а й саму систему цінностей ринкової економіки.

Сьогодні поведінка споживча швидко змінюється під впливом переходу на цифрові технології в усіх сферах життєдіяльності нашого суспільства.

Нове покоління не телефонує, а використовує чати і SMSботи. Для нього присутність Wi-Fi важливіше будь-чого іншого. Продукти та послуги це покоління шукає в соціальних мережах, оскільки там є відгуки споживачів, які вже купили ці продукти, отже, вище довіра до джерела інформації. Трансформується роздрібна інфраструктура – скорочується наземна і значно зростає дистанційна торгівля на базі інтернет-платформ і мобільних додатків. Формуються омніканальні системи обслуговування, тобто системи маркетингових каналів, або каналів продажів, що містять зручні для споживача канали замовлення, оплати та доставки продукції.

Незважаючи на такі наслідки цифровізації, як атомізація суспільства і відчуженість, зростає попит на живе спілкування, соціалізацію і почуття причетності до певних подій, зацікавленість людей брендами. Наприклад, люди купують більше книг в інтернеті, але на живі зустрічі з авторами приходять все більше читачів. Це означає, що популярність брендів, які здатні запропонувати нові концепції спілкування та соціалізації, а також забезпечити адекватну підтримку з боку лідерів думок, буде тільки посилюватися. Ще один важливий тренд споживчої поведінки – популярність придбання книг з саморозвитку на фоні скорочення покупок одягу, що свідчить про прагнення населення до підвищення свого рівня культури.

Зростає прихильність споживачів до здорового способу життя, охорони навколишнього середовища та екологізації споживання. Однак, зайнявши місце в списку головних проблем, ці орієнтації залишаються більше на словах, ніж на ділі.

Новим явищем в споживчій поведінці є підйом просьюмерізму, коли звичайний споживач все більше втягується в процес створення і виробництва продуктів, стираючи межу між виробником і споживачем. Продукти просьюмер часто називають крафтовими, тобто кустарно виготовленими людьми – професійними виробниками і споживачами в одній особі.

Фахівці, що вивчають споживчу поведінку, розрізняють такі її особливості:

- 1) демонстративність споживчої поведінки;
- 2) «іміджевість» споживчої поведінки;
- 3) орієнтація на бренд;
- 4) раціонально-ірраціональний характер споживання;
- 5) розгубленість в інформації;
- 6) поспіх;
- 7) складність вибору;
- 8) додаткова користь;
- 9) зайва багатофункціональність;
- 10) недовіра;

- 11) орієнтація на сервіс;
- 12) усунення гендерних ролей;
- 13) преміальні товари;
- 14) часте відвідування магазинів;
- 15) підсобне господарство як джерело споживання;
- 16) основне харчування – вдома;
- 17) тільки вербальне прагнення до здорового способу життя;
- 18) інновативно-традиційна поведінка;
- 19) нелюбов до реклами і слідування за нею;
- 20) турбота про зовнішність;
- 21) харчування як стиль життя;
- 22) слабка технологічна оснащеність.

Таким чином сьогодні головними цінностями для споживача є, по-перше, скорочення часу на вибір товару і послуги, по-друге, зручність щодо вирішення споживчої проблеми, по-третє, прагнення отримати додаткову користь від товару, який повинен мати додаткові функції, хоча потім частина їх залишається незатребуваною.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний маркетинг?
2. Яку роль відіграє стратегічний маркетинг у процесі управління фірмою?
3. Яке місце посідає стратегічний маркетинг у процесі маркетингового менеджменту фірми?
4. Що таке місія фірми і яке значення вона має у процесі стратегічного маркетингу?
5. Які існують основні категорії стратегічного маркетингу?
6. У чому полягає суть стратегії підприємства?
7. Які елементи маркетингової стратегії Вам відомі?

2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Визначення маркетингового середовища підприємства

Кожне підприємство розташоване на певній території і здійснює свою діяльність на різних ринках, а отже, повинне дотримуватись і при звичаюватись до умов, які вже продиктовані оточуючим середовищем (рисунок 2.1). Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів, які впливають на його спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

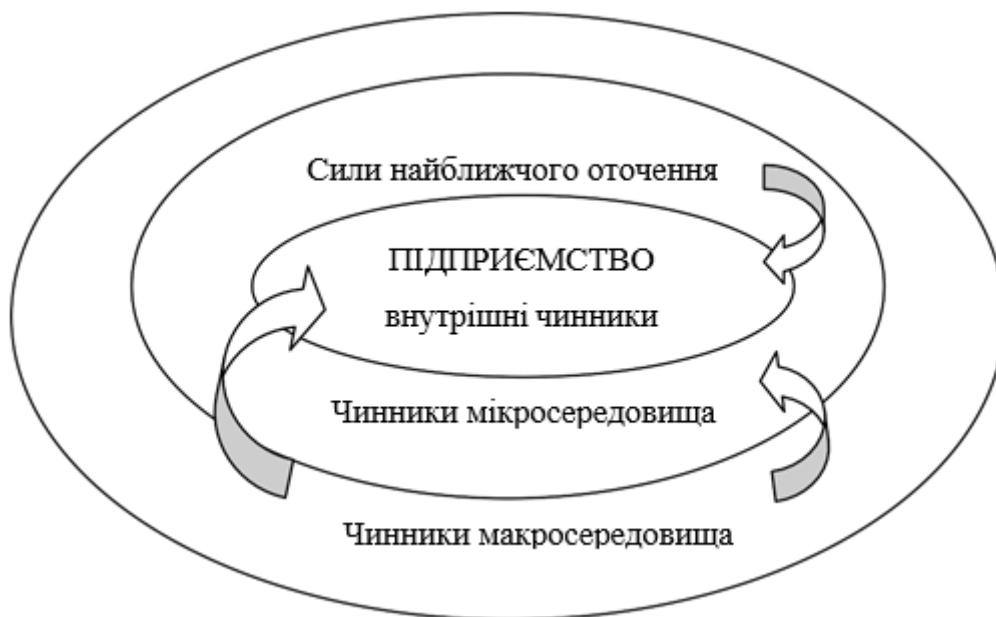


Рисунок 2.1 – Узагальнена схема впливу на діяльність підприємства

До чинників мікросередовища належать:

а) внутрішні чинники (залежать від підприємства), наприклад, стратегія, кадри, фінанси тощо;

б) сили найближчого оточення (мають безпосереднє відношення до підприємства і його можливостей із задоволення потреб споживачів найбільш ефективним способом), а саме:

- постачальники;
- посередники;
- клієнти;
- конкуренти;
- контактні аудиторії.

Вплив кожного з них потрібно розглядати докладно. Так, **постачальники** – це підприємства, організації, що здійснюють поставки сировини, матеріалів, комплектуючих для подальшого їх використання у виробництві.

Посередники – підприємства, організації, що здійснюють посередницькі операції з поставок для виробництва або реалізації продукції і послугами яких користуються з метою економії часу і мінімізації витрат.

Існують чотири типи клієнтів, які наведено на рисунку 2.2.

Ринок споживачів – це окремі суб'єкти та домогосподарства, які придбають товари для особистого використання.

Ринок виробників – організації, які придбають товари для подальшого їх використання у виробництві.

Ринок державних установ – державні організації, які придбають товари для їх подальшого використання у сфері комунальних послуг або передачі тим, хто має в них потребу.

Ринок проміжних продавців – організації, що придбають товари для подальшого перепродажу з метою отримання прибутку.

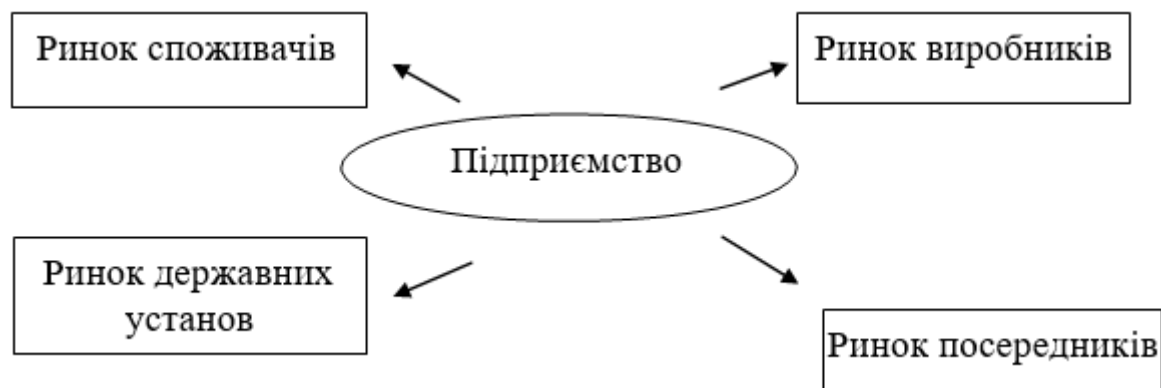


Рисунок 2.2 – Можливі типи клієнтів

Конкурент (від лат. *concurriens* – той, хто біжить поряд) – особа, організація, що намагається досягти однакової мети. Конкуренція – боротьба між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва і збуту товару. Існують різні види конкурентів:

1) *безпосередні* – ті, що виробляють та/або реалізують аналогічну продукцію;

2) *заміщуючі* – ті, що пропонують товар (роботу, послугу), який задовольняє аналогічні потреби споживачів, але дещо іншим способом (наприклад, масляні радіатори - електрообігрівачі);

3) *потенційні* – ті, що зможуть задовольнити аналогічні потреби споживачів; часто їх складно виявити, адже їх поява пов'язана з розвитком і появою нових технологій.

Контактні аудиторії – це будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей. Існують такі різновиди контактних аудиторій:

а) *фінансові кола* – впливають на здатність підприємства забезпечити себе капіталом (наприклад, це банки, що надають кредити споживачам, та банк, у якому розміщений розрахунковий рахунок підприємства);

б) *ЗМІ* – це ті засоби масової інформації, які поширюють інформацію про діяльність підприємства або сприяють цьому;

в) *державні установи* – опосередковано впливають на діяльність підприємства (підприємство враховує події, що відбуваються в державній сфері, стежить за політичними подіями);

г) *місцеві контактні аудиторії* – жителі, що сприяють поширенню інформації про діяльність підприємства;

д) *широка аудиторія* – підприємство співпрацює зі всіма споживачами, реагує і розглядає претензії, враховує побажання і відгуки;

е) *внутрішні контактні аудиторії* – це керівництво, робітники, обслуговуючий персонал підприємства.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища

Отже, складові мікросередовища підприємства прямо або опосередковано впливають на стратегію розвитку його цільового ринку і його власну стратегію. На діяльність підприємства впливають також і фактори макросередовища. Розглянемо їх докладніше.

Природний фактор. Для природного середовища характерні:

- наявність або дефіцит певних видів сировини;
- кліматичні особливості та ін.

Екологічний фактор. Для екологічної ситуації можуть бути характерними такі аспекти:

- величина забруднення навколишнього середовища (води, ґрунту, атмосфери тощо);
- посилення втручання держави у процес раціонального використання і відновлення природних ресурсів тощо.

Науково-технічний фактор. Характерним є прискорення НТП, підвищення уваги до введення удосконалень в існуючі товари і посилення державного контролю за якістю, безпечністю товарів. Негативним традиційно залишається залишкове асигнування державою НДДКР.

Політичний фактор. Для політичної сфери характерними є:

- законодавче регулювання підприємницької діяльності;
- підвищення вимог з боку державних установ щодо виконання законів;
- збільшення кількості об'єднань із захисту інтересів суспільства.

Економічний фактор. Залежить від рівня розвитку економіки країни, особливостей розвитку регіону (наприклад, створення ВЕЗ, що надає певні переваги в оподаткуванні та ін.). Потрібно враховувати подорожчання енергії, девальвацію національної валюти, інфляцію і багато інших факторів.

Демографічний фактор. Демографічне середовище у товаровиробників викликає найбільший інтерес, адже ринки характеризуються саме особливостями споживацьких переваг, що залежать від національних, релігійних, культурних та інших особливостей покупців. Сьогодні в Україні спостерігається незначне підвищення рівня народжуваності (завдяки державній програмі фінансової допомоги), який, однак, за темпами не перевищує темпи старіння населення; все ще актуальними залишаються показники еміграції (легальної та нелегальної), які перевищують імміграцію. Існування певного рівня безробіття дає змогу здійснювати набір некваліфікованої робочої сили, хоча взагалі освітній рівень українців високий (порівняно, наприклад, з європейцями).

Будь-яка організація, як уже зазначалося, знаходиться і функціонує в середовищі. Діяльність усіх без винятку підприємств можлива лише тоді, коли середовище допускає її здійснення.

Внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно містить той потенціал, що дає можливість організації функціонувати,

а отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Однак внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть закриття організації в тому випадку, якщо воно не підтримує необхідних умов для її функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання (рисунок 2.3).

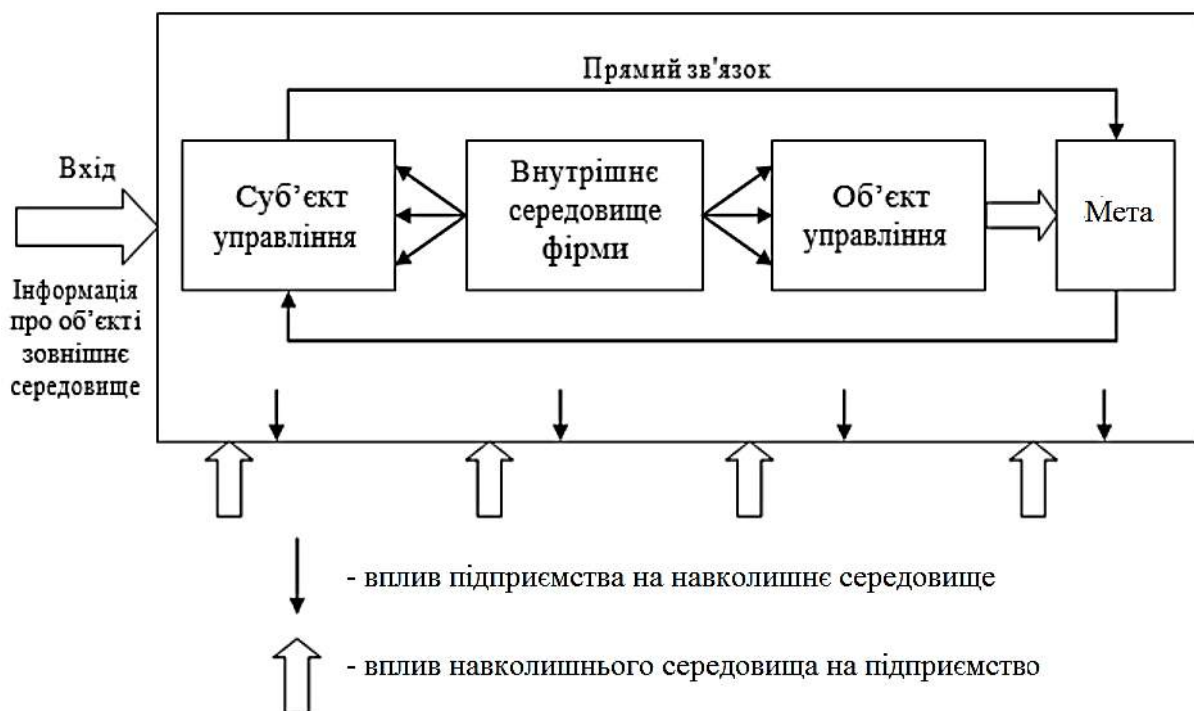


Рисунок 2.3 – Принципова схема управління

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища, з'ясування чинників, які впливають на розвиток фірми та визначення напрямів їх безпосереднього впливу;
- оцінювання стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;
- аналіз стратегічних позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Етапи аналізу маркетингового середовища показано на рисунку 2.4. Дано стисло характеристику кожному з перелічених етапів.

1. Існують два підходи до визначення потенційних релевантних змін:
 - перший – від зовнішніх до внутрішніх змін;
 - другий – від внутрішніх до зовнішніх змін.

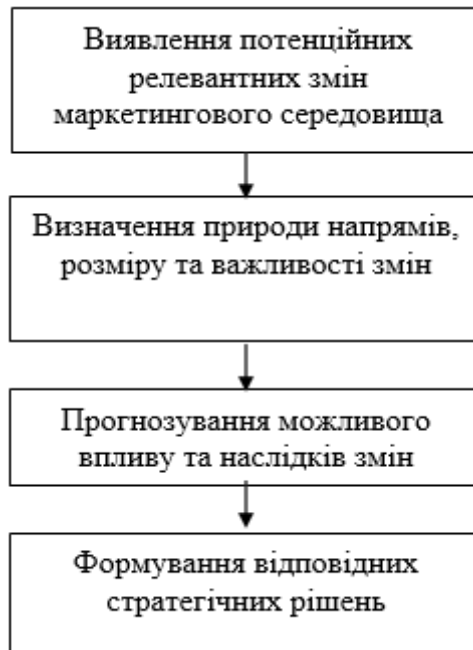


Рисунок 2.4 – Етапи аналізу маркетингового середовища

Перший підхід передбачає першочергове оцінювання факторів макромаркетингового середовища і з'ясування їх впливу на діяльність фірми і зміни в мікромаркетинговому середовищі. Наприклад, виявляються десять найважливіших змін макромаркетингового середовища і далі аналізується їх вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків конкурентних позицій та маркетингової стратегії фірми. Перевага цього підходу полягає в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими при іншому підході.

Другий підхід, який частіше використовується, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища фірми, а саме – параметрів «товари – ринки фірми», з урахуванням яких досліджуються зміни в макросередовищі.

Існують три різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами:

- 1) випадково (нерегулярно);
- 2) регулярно (зі встановленою періодичністю);
- 3) постійно (із розробленою системою збору та оброблення інформації).

Неувага (або непостійна увага) до вивчення маркетингового середовища призводить до виникнення кризової ситуації і необхідності

прийняття негайних рішень без орієнтації на перспективний розвиток. Періодична реєстрація змін є більш систематизованою, але відтворює лише періодичні спроби аналізу маркетингового середовища. Вона орієнтована на майбутні перспективи лише у тому випадку, якщо вивчається та враховується вплив середовища у майбутньому на оперативні цілі та рішення.

Система постійного збору інформації відрізняється тим, що має орієнтацію на довгострокові цілі та рішення. Її перевага полягає в тому, що вона дає можливість виявити і попередити негативні наслідки дії зовнішніх факторів ще до моменту їх реалізації.

Після виявлення потенційних релевантних змін необхідно визначити їх важливість, природу, розмір, напрям розвитку. Для цього вивчаються інформаційні джерела, статистичні дані, проводяться необхідні маркетингові дослідження.

Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього становища за поточним розвитком подій. Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання та інтуїції з використанням методу Дельфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

2.3 Методи прогнозування змін маркетингового середовища

Метод Дельфі. Цей метод у вітчизняній літературі відомий як метод експертних оцінок. За історію свого існування він набув значного розвитку, різноманітних інтерпретацій та широкого практичного застосування. Але, незважаючи на свій довгий вік та численні модифікації, його головна ідея залишалася незмінною. Вона полягає в необхідності отримання висновку групи експертів щодо поведінки в майбутньому однієї або кількох, пов'язаних між собою, характеристик системи, яка цікавить. Отримані результати аналізуються, комбінуються, узагальнюються та використовуються для побудови можливих сценаріїв поведінки досліджуваної системи. З цією метою на першому етапі розробляються так звані опитувальні форми. Вони використовуються для збору оптимальних оцінок значень досліджуваних характеристик, запропонованих експертами.

Практичне застосування методу Дельфі зводиться до виконання таких завдань:

1. Підбір групи експертів відповідно до характеру та теми проблеми, що досліджується.
2. Формулювання мети, яку передбачається досягти внаслідок вирішення проблеми.
3. Розроблення опитувальної форми для сформованої групи експертів.
4. Опитування експертів згідно з розробленою формою.
5. Статистичне опрацювання даних опитування з метою синтезу нових результатів.

6. Аналіз кожним експертом отриманих результатів і надання йому можливості врахувати відповіді та висновок усієї групи.

7. На випадок, якщо деякі експерти коригують свої відповіді, після пункту 6 виконується повторне опрацювання даних опитування згідно з пунктом 5.

8. Пункти 5–7 виконуються доти, доки експерти не припинять коригувати свої відповіді. Отриманий після цього результат вважається консенсусним. В окремих випадках після багатократного виконання пунктів 5–7 у відповідях експертів не досягається стабільності. Це свідчить про відсутність рішення сформульованої проблеми або на не зовсім вдалий підбір експертів, що потребує повернутися до пункту 1 та повторити процес.

9. Консенсусне рішення експерти аналізують додатково для його інтерпретації та розроблення сценаріїв розвитку системи, що досліджується.

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість цього підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш ймовірною є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Наведені вище методи є ефективними у тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни.

Метод сценаріїв. Сценарій – це картина майбутнього, що охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Зазвичай, розробляється кілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу потребує визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетними скільки часу виділяти на їх розроблення.

П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розроблення сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ, визначав сценарії, з одного боку, як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому треба буде приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого – визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) на наше реальне майбутнє».

Отже, треба розрізняти дві сторони в характеристиці сценаріїв:

- 1) визначення та оцінювання головних параметрів розвитку;
- 2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень отримують із сценаріїв.

У процесі підготовки сценарію треба враховувати такі фактори:

1. Створення уявлення про всю систему, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дасть змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (у тому числі географічного розташування), інтересів угруповань, які мають відношення до функціонування системи (особливо акціонерів і менеджерів, якщо йдеться про акціонерне товариство). Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінювання та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися.

3. Розвиток системи базових послань і критеріїв. Базові послання та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують).

4. Визначення цілей розроблення кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками у певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розроблення.

6. Збір представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причиново-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямів балансування, визначення факторів, що впливають на зміни в системі, та механізмів їх впливу під час вибору того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такому розвитку подій.

8. Розроблення сценарію або сценаріїв.

Розглянемо деякі з методів розроблення сценаріїв.

Метод послань. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства або організації. Такими посланнями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «наявний», оскільки не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу їм «екстремальні» послання містять увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім

відображається в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

Метод системи діаграм. Цей метод був запропонований Р. Акоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій. Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати стратегії координації та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств – постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

Метод критичних полів. Базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розроблення сценаріїв допомагає ідентифікувати ключові точки прийняття рішень, які сприяють реструктуризації системи. Критичними полями можуть бути: щорічні збори акціонерів, ради директорів; вибори; референдуми; національні збори та інші акції, які дають змогу вибрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, яких треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

Метод «заголовків газет». Розробник сценарію записує один або кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, SNK-банк оголосив, що він зайняв 60% ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, тому що стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...»; або «Детройт, «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі та шукають захисту, посиляючись на відповідну статтю чинного Закону про банкрутство через безпрецедентні збитки. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеної у заголовку.

Метод «логіки можливого розвитку». Цей метод використовується як додаток до інших методів. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на загальних факторах розвитку.

Перехресна матриця використовується для з'ясування взаємозв'язку між змінами та ступенями їх важливості. Зміни розташовуються в обох напрямках матриці. Це забезпечує надання всім факторам однакових вихідних позицій. Події розміщуються у хронологічній послідовності, і кожна клітинка (крім діагональних) розглядається з метою визначення, наскільки фактор, що прогнозується:

- змінює ймовірність появи іншого фактора;
- посилить чи послабить дію іншого фактора;
- прискорить чи відстрочить появу іншої події.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розроблення стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими критеріями:

1. Сценарій має бути змістовним, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів або явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має змінитися у своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних працях дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і труднощів, які, у свою чергу, є джерелом розвитку будь-якого процесу або явища.

2. Сценарій має бути достовірним. Будь-який висновок мусить бути обґрунтованим, побудованим на достовірних припущеннях та перевірній інформації, а не відзеркалювати лише бажання особи, яка розробляє сценарій.

Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну ознаку – спроби побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливого) їх динаміку, щоб на основі моделей створити підґрунття для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Ці моделі поділяються на такі види:

- 1) логічні моделі-образи (історичні аналоги, метод сценарію);
- 2) математичні моделі (статистико-імовірнісні, економіко-математичні, функціонально-ієрархічні);
- 3) інформаційні (на базі патентної інформації, на основі потоків науково-методичних матеріалів, міжнаукової взаємодії).

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього.

Серед методів стратегічного аналізу, які застосовуються в маркетинговій діяльності, найбільшого поширення набули графічні та матричні методи. Порівняльну характеристику деяких з них наведено в таблиці 2.1.

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, які підприємство повинне враховувати при прийнятті рішень. Отже, з метою формування ефективної стратегії управління підприємством необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу і проаналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства
PEST – аналіз або STEP – аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство
GAP – аналіз	Вибір прогалів ринку, які можна заповнити новою продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
П'ять сил конкуренції Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування
STP – аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій

Продовження таблиці 2.1

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
Матриця Мак Кінсі Дженерал Електрик	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір детальних шляхів удосконалення товарної політики	Детальність аналізу, можливість оцінки проміжних позицій. Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СГП	Труднощі побудови. Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності показників. Рекомендації мають загальний характер
Матриця Shell DMP	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективи чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СЧГП, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГП	Недоліки двох попередніх. Недостойність результатів порівняння СГП різних галузей
Матриця Artur D.Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Поєднує стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі	Обмеженість використання в основному у високотехнологічних галузях з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендації щодо підвищення ефективності господарювання	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Врахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість врахування якісних характеристик

Класифікацію зазначених методів аналізу за складовими маркетингового середовища наведено на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Класифікація методів аналізу за складовими маркетингового середовища

Результати аналізу макро- і мікросередовища використовують в маркетинговому стратегічному плануванні: при визначенні стратегії підприємства, його цінової політики, при сегментації ринку, при оцінюванні якості продукції тощо.

Запитання для самоконтролю

1. Яка суть маркетингового середовища підприємства?
2. Визначте склад маркетингового середовища підприємства.
3. Які основні фактори маркетингового макросередовища?
4. Назвіть фактори маркетингового мікросередовища.
5. Які етапи аналізу маркетингового середовища Ви знаєте?

3 МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ

3.1 Сегментація ринку, основні принципи та критерії сегментування

Сегментація ринку – обов'язковий компонент маркетингу, який являє собою процес розподілу єдиного споживчого ринку на кілька сегментів за певними чинниками (ознаками). Результат сегментації - отримання сегмента із заданими параметрами.

Сегментація потрібна для того, щоб краще відповідати запитам споживачів (зазвичай, купують той товар, який більшою мірою адаптований до потреб покупця, краще її задовольняє), щоб вигідно використовувати нові можливості ринку (вивчення цільового сегмента дає змогу краще зрозуміти споживача, тобто побачити нові ринкові можливості) і концентрувати свої сили (розпорошення зусиль і ресурсів, зазвичай призводить до програшу на ринку, а концентрація сил – до посилення позицій на ринку).

Слід розрізняти сегментування товарів і сегментування покупців.

Сегментування товарів використовують для визначення та структурування ринку. Поділ ринку таким чином дає змогу оцінити значущість кожного сегмента і його розвиток, ідентифікувати конкурентні товари, визначити джерела ринкового розвитку, підрахувати частку ринку і зростання ринку. Основоположним критерієм формування товарних сегментів є принцип заміщення (принцип субституції): товари, які легко заміщають один одного належать до одного сегмента. Основна помилка в сегментації товарних ринків полягає в тому, що часто виробники сегментують свій ринок залежно від категорій товарів, тобто за товарними групами. Насправді сегменти повинні визначатися за характеристиками покупців і споживачів.

Сегментування споживачів часто не відповідає сегментації товарів, так як одні й ті ж покупці можуть купувати товари з різних сегментів. Більш того, сегментування товарів не дає уявлення про причини купівлі, про поведінку або потреби покупців, тобто про те, що становить основу маркетингового підходу.

Сегментування споживачів товару полягає в тому, щоб поділити їх на однорідні групи за критеріями так, щоб ці групи були відмінними від інших (по-різному реагували на стимул) і могли бути вибрані як цільова аудиторія (рисунок 3.1).

Маркетингове сегментування можна сформулювати більш точно так: розподіл ринку з метою ідентифікувати різні групи споживачів.

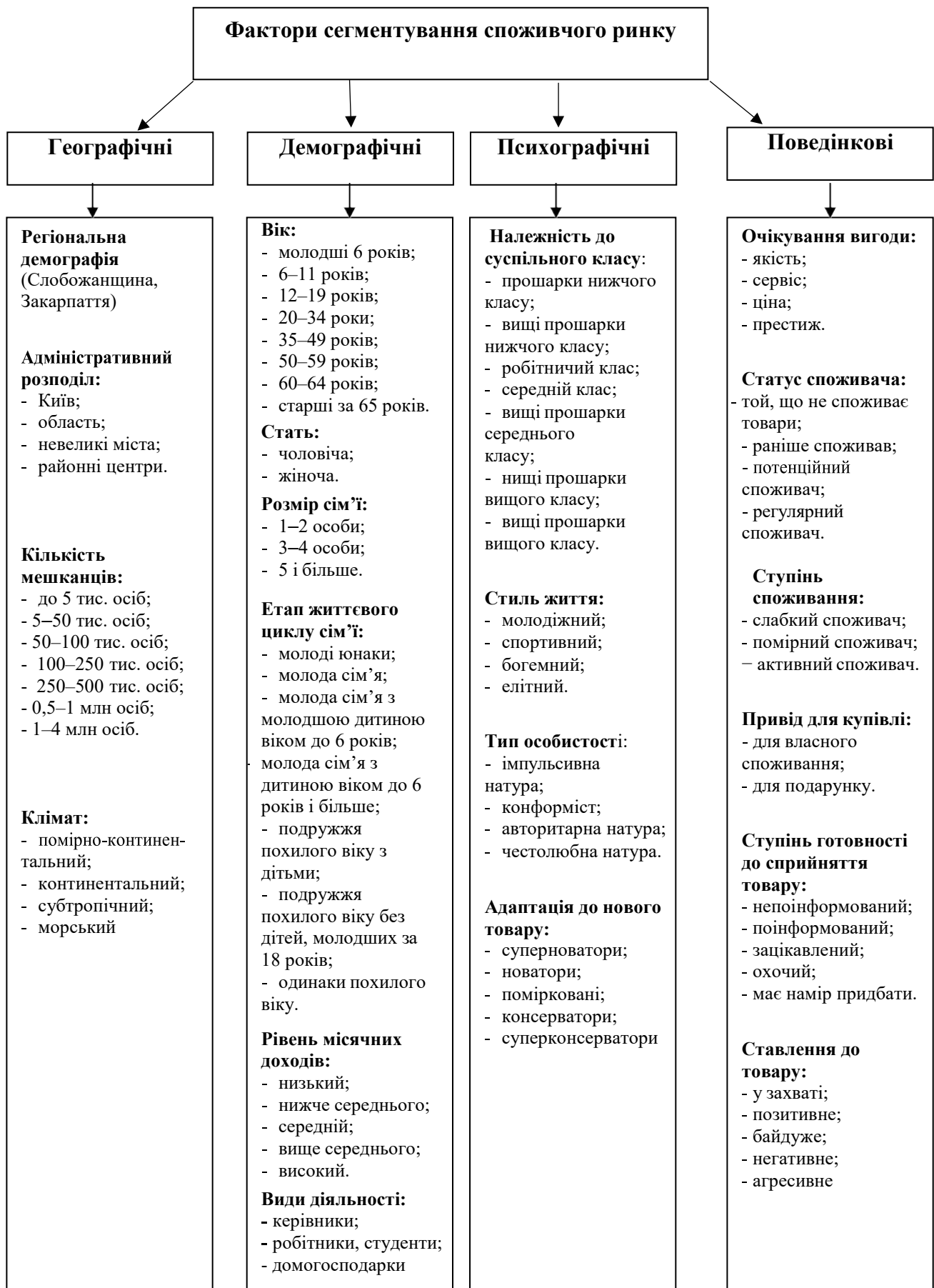


Рисунок 3.1 – Фактори сегментування ринку

Окремий споживач рідко має відмітні риси, за якими можна однозначно визначити, до якого сегмента він належить. Залежно від вибраного критерію сегментації споживач може потрапити в різні сегменти. Критерій сегментування має бути досить зрозумілим для того, щоб будь-якого індивідуума можна було віднести до певного сегмента, і єдиним, щоб в подальшому групи, об'єднані за цим критерієм (ознакою), чітко відрізнялися одна від одної. Якщо раптом велику кількість індивідуумів можна віднести відразу до декількох сегментів, то причиною цього можуть бути не тільки неправильні описові характеристики сегментних груп, але й той факт, що аналіз ринку стає настільки складним, що втрачається доцільність його проведення.

На практиці використовують чотири критерії сегментування:

1) демографічні, географічні, соціальні та економічні (на їх основі можна передбачити купівельну поведінку, вони зручні у використанні, їх легко визначити);

2) особистісні критерії та критерії способу життя (тобто психографічні характеристики, перші майже не використовуються, другі використовуються);

3) критерії поведінки (основані на моделях поведінки і діях, що піддаються спостереженню, стають актуальними внаслідок data mining, наприклад, статус користувача і лояльність, обсяг споживання, роль в процесі купівлі (споживач або покупець), за способом використання товару);

4) критерії бажаної переваги (використовуються в основному на промисловому ринку).

Дві перші категорії критеріїв схожі із загальними характеристиками індивідуума, дві інші частково пов'язані з видами товарів і типами потреб.

Справедливо, що сегментування ринку не має проводитися за одним критерієм. Найчастіше використовується комбінований підхід з одночасним використанням декількох критеріїв. Однак щоб користуватися декількома критеріями одночасно, на практиці слід об'єднувати отримані сегменти в більші, показові.

3.2 Вибір цільового ринку та стратегій охоплення ринку

Після здійснення ефективною сегментації фірма може вибрати той сегмент, на якому вона буде концентрувати свої маркетингові зусилля, тобто визначити цільовий ринок. Підприємство може вибрати один або кілька сегментів ринку залежно від вибраної стратегії охоплення ринку.

Можливі чотири варіанти стратегії маркетингу залежно від рівня сегментування ринку.

Стратегія **недиференційованого маркетингу** передбачає, що фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їх відмінності.

З цього приводу у різних літературних джерелах згадується FORD (модель автомобіля FORD-T). Здебільшого недиференційований маркетинг вважається атавізмом маркетингу, не дуже актуальним для сучасного етапу розвитку ринку. Проте саме цей варіант вибору цільового ринку може виявитися сучасним рішенням проблеми: наприклад, єдині квитки на всі види міського транспорту, які діють протягом доби, незалежно від того, скільки разів і яким саме видом транспорту скористався пасажир. Така система діє у Швейцарії і цілком імовірно може (за певних обставин) виявитися сприйнятливою для українського ринку.

Стратегія **диференційованого маркетингу** передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу. Слід враховувати, що витрати (виробничі, адміністративні, на модифікацію товару, заходи щодо його просування) при цьому неминуче зростають. Але в разі вдало підібраних інструментів маркетингу цілком компенсується зростанням обсягу продажу. Прикладами диференційованого маркетингу можуть бути введення вагонів підвищеної комфортності в електропоїздах, виготовлення молочної продукції різної жирності, шоколад з різною начинкою тощо. Загалом сучасний ринок є ілюстрацією розмаїття диференційованого маркетингу, різновидами якого є:

- товарна диференціація (за функціональними показниками якості, характеристиками довговічності, надійності, ремонтоспроможності, дизайну);

- сервісна диференціація (доставка, монтаж, навчання персоналу, ремонт, додаткові послуги);

- диференціація персоналу (компетентність, відповідальність, ввічливість, комунікабельність);

- диференціація іміджу.

У разі застосування стратегії диференційованого маркетингу можуть бути вибрані такі варіанти спеціалізації:

- товарна спеціалізація – один товар пропонується різним ринковим сегментам;

- сегментна спеціалізація – фірма пропонує всі товари одному сегменту;

- вибіркова (селективна) спеціалізація – вибраним сегментам компанія пропонує різні товари;

- повне охоплення ринку – фірма пропонує різні товари всім групам споживачів.

Концентрований маркетинг – фірма зосереджує свою діяльність на одному сегменті ринку (ніші), розробляючи один маркетинговий комплекс.

Ця стратегія є привабливою для невеликих підприємств і компаній з обмеженими ресурсами. Навіть у невеликих за обсягами сегментах імовірність задовільних результатів є високою. Закон Парето (80/20) у цьому випадку інтерпретується так: на 20% споживачів припадає 80% збуту.

Індивідуалізований маркетинг передбачає розроблення окремого комплексу маркетингу для кожного споживача. Такий підхід – явище не нове і цілком виправдане у тих ситуаціях, коли платоспроможність покупця дає змогу створювати унікальні вироби, надавати послуги на індивідуальній основі. Послуги архітекторів, юристів, неповторні вироби славетних кутюр'є, ювелірні прикраси, зроблені на замовлення, унікальне устаткування на промисловому ринку – все це приклади реалізації індивідуалізованого маркетингу.

Щоб вибрати правильне і всебічно обґрунтоване рішення, на фірмі не повинні оперувати тільки негативними характеристиками сегмента ринку, тобто тими, які підтверджують його непривабливість, або, навпаки, тільки позитивними або тими, що додають аргументів до його привабливості. Для найвдалішого вибору сегмента потрібно керуватися певними принципами.

Перший принцип – враховувати водночас як позитивні, так і негативні характеристики сегментів, а не тільки позитивні для аргументування правильного вибору якогось сегмента чи тільки негативні, якщо приймається рішення відкинути якийсь сегмент.

Другий принцип вибору сегментів – глибоко за певною методикою, а не поверхово, аналізувати всі сегменти ринку на предмет їх освоєння фірмою, а не тільки ті з них, що за першими, приблизними, оцінками є привабливими або, навпаки, непривабливими.

Третій принцип вибору сегмента – брати до уваги в процесі вибору сегмента не тільки тактичний, але й стратегічний маркетинг. У процесі тактичного маркетингу на фірмах зосереджують зусилля на поліпшенні задоволення попиту на товар на більш високому рівні, ніж конкуренти, а стратегічного – акценти робляться на зміні, удосконаленні способу задоволення існуючої потреби.

Четвертий принцип вибору сегмента – об'єктивно оцінювати можливості власної фірми в орієнтуванні на сегменти ринку, на яких очікуватиметься зміна способів задоволення потреби у бік нетрадиційних, та враховувати у зв'язку з цим необхідність зміни технології виготовлення товарів.

П'ятий принцип вибору сегментів – оцінювати потребу як першооснову сегментування ринку з огляду на тривалість періоду її гіпотетичного існування.

3.3 Маркетингова стратегія диференціації та позиціонування

Суть стратегії диференціації полягає в створенні ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозицій конкурента.

Товарна диференціація передбачає пошук відмінностей товару фірми від конкурентних товарів за такими показниками:

- функціональні характеристики;
- показники якості;

- форма товару;
- довговічність;
- надійність;
- ремонтоспроможність;
- стиль, дизайн тощо.

Сервісна диференціація є вагомим доповненням до товарної диференціації. Коли можливість товарної диференціації вичерпана, сервіс стає не тільки показником диференціації, а й конкурентною перевагою фірми.

Вона здійснюється за такими напрямками:

- доставка товару до місця споживання (пошук переваг ведеться за показниками: швидкості, пунктуальності, збереження якості товару тощо);
- установлення, монтаж товару;
- навчання споживача роботі з товаром;
- безкоштовні консультативні послуги, пов'язані з використанням товару;
- ремонтні послуги.

Диференціація персоналу. Особливого значення набуває диференціація персоналу для фірм, які діють у сфері послуг. Персонал фірми стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі ознаки:

- компетентність;
- професіоналізм;
- ввічливість;
- чесність;
- відповідальність;
- комунікабельність.

Іміджева диференціація реалізується через такі засоби:

- символіка;
- ЗМІ;
- атмосфера;
- події (спонсорство та маркетинг подій).

Позиціонування – це визначення місця товару серед товарів-аналогів.

Надмірне позиціонування означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку, – це призводить до звуження уявлення споживачів про товар фірми.

Недостатнє позиціонування виникає в тому разі, коли споживач не вирізняє нічого особливого в товарі фірми серед товарів конкурентів. Іншими словами фірма не виконує основного завдання позиціонування, тобто не визначає місце свого товару серед товарів-аналогів.

Змішане позиціонування виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, зокрема, у споживача складається конфузний імідж товару.

Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування.

Основою для вибору позиції марки є конкурентні переваги товару фірми перед конкурентами або вигоди, які цей товар надає споживачам. Слід зазначити, що конкурентні переваги і позиція товару – не одне й те саме. Якщо конкурентні переваги – це сильні сторони товару, то позиція товару показує, як саме цей товар сприймається потенційними споживачами. Вибір позиції товару має ґрунтуватися на реальних перевагах товару або послуги. Крім того, треба враховувати позицію, яку займають в цьому сегменті конкуренти, і, нарешті, яка позиція, з огляду на конкурентів та переваги споживачів, є найкращою.

Основна мета стратегії – сформувані і надалі зберегти позитивне ставлення споживачів до товару фірми.

Існують такі стратегії позиціювання:

- позиціювання за характеристиками товару;
- позиціювання за низькою ціною;
- позиціювання за співвідношенням «ціна – якість»;
- позиціювання на сервісі («три роки гарантії на всі товари фірми»);
- позиціювання на вигодах, які надають товари, або на вирішення проблем споживачів;
- позиціювання стосовно певних груп споживачів;
- позиціювання відповідно до ситуації, в якій використовується товар;
- позиціювання за походженням (зв'язок товару з місцем його виготовлення («німецька надійність», «японська якість»);
- позиціювання за категорією товару;
- позиціювання товару або фірми як «номер 1» (номер один за певними характеристиками товару, обсягом продажу, хронологією появи товару на ринку);
- позиціювання на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів (безпосереднє зіставлення з товарами конкурентів або протиставлення товарам конкурентів);
- позиціювання за умовами застосування товару, який пропонується на продаж;
- позиціювання за різновидом товару, який пропонується на продаж;
- позиціювання на позитивних особливостях технології (технологія виготовлення пива, вишуканих страв тощо);
- позиціювання на іміджі (товар асоціюється із особистістю – «звичайною» людиною, із знаменитістю або певним видом діяльності).

Для графічного зображення позиції торгової марки використовують карти-схеми сприйняття (позиційні схеми) – двовимірні діаграми різних пар характеристик, що відображають позиції конкуруючих торгових марок.

У разі, якщо позиція товару не відповідає очікуванням фірми, для зміни позицій товару в свідомості споживачів використовується стратегія репозиціювання товару (модифікація несприятливого позиціювання).

Бойд, Рей і Стронг розрізняють шість таких стратегій:

- модифікувати товар – поліпшити певну характеристику товару, яка наразі не відповідає очікуванням ринку;

- модифікувати важливість атрибутів – переконати ринок у тому, що слід приділити більше уваги певній характеристиці, яка є сильною стороною марки;

- модифікувати сприйняття марки, адже ринок може бути погано проінформований і недооцінювати реальні якості марки, що відрізняють її від інших товарів;

- модифікувати сприйняття марок фірм-конкурентів (передбачає порівняльну рекламу, якщо ринок переоцінює деякі характеристики товару);

- повернути увагу до тих атрибутів, які ринок ігнорує (передбачає створення нової вигоди, яка ще не розглядалася цільовим сегментом);

- модифікувати необхідний рівень атрибута, якщо ринок очікує той рівень якості, який не завжди потрібний; фірма може зробити спробу переконати сегмент у тому, що рівень якості є адекватним його вимогам.

Стратегія репозиціонування може призвести до зміни ціни, назви, упаковки товару тощо.

Позиціонування та репозиціонування – завершальна стадія робіт із сегментування ринку.

Запитання для самоконтролю

1. З яких етапів складається процес сегментування ринку?
2. Які існують основні критерії сегментування?
3. Як відбувається вибір факторів сегментування?
4. Які Ви знаєте методи сегментування ринку?
5. Які критерії використовуються для оцінювання привабливості сегмента?
6. Якими характеристиками можна описати ідеальний сегмент?
7. Які можливі варіанти стратегії маркетингу залежно від рівня сегментування ринку?
8. Якими принципами вибору найпривабливішого сегмента Ви знаєте?
9. Які існують стратегії позиціонування і репозиціонування товарів фірми?

4 ФОРМУВАННЯ І ВИБІР ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Конкурентний аналіз ринку

Аналіз конкурентів ринку в маркетингу – це обов'язковий перший крок перед розробленням маркетингової стратегії товару. Він передбачає докладне вивчення діяльності основних гравців галузі, аналіз цін, реклами, асортименту та SWOT-аналіз конкурентів. Правильний аналіз і оцінювання

конкурентного середовища підприємства дають змогу створити стійку конкурентну перевагу продукту.

Основна мета конкурентного аналізу будь-якої галузі або ринку – отримати достатню інформацію про сильні та слабкі сторони конкурента, про його стратегії, наміри й можливості для підвищення ефективності власних дій.

Порівняльний аналіз конкурентів у галузі може бути проведений дуже детально (аж до прогнозування поведінки конкурентів на кілька років вперед), а може бути проведений поверхово для вирішення короткострокових завдань. Можливі ситуації, в яких необхідно провести аналіз конкурентного оточення:

- розроблення маркетингової стратегії, стратегії позиціонування товару;
- прогнозування плану продажів;
- розроблення асортименту і товарної політики;
- встановлення ціни на товар;
- розроблення товару: вибір властивостей і ключових характеристик продукту;
- розроблення стратегії просування продукту.

Основні правила конкурентного аналізу: чітко розуміти цілі аналізу діяльності конкурентів (аналізувати і збирати інформацію можна нескінченно, головне – збирати її цілеспрямовано), попередньо визначити межі конкуренції і позначити ключових конкурентів, не відмовлятися від проведення маркетингових досліджень конкурентів.

Для оцінювання реакції конкурентів слід зібрати таку інформацію:

1. Про поточні і майбутні цілі: чого намагаються досягти конкуренти; чому вони намагаються досягти цього; чи задоволені вони своїми досягненнями? Розуміння того, чого прагне досягти конкурент, може допомогти визначити напрямок, в якому буде рухатися конкурент, і ступінь агресивності, з якою він буде слідувати накресленим курсом.

2. Про поточні стратегії: які цільові ринки цікавлять конкурентів; що знаходиться в центрі уваги стратегії; яке поєднання елементів маркетингу вони застосовують; як вони організують маркетинг? Завдяки розумінню стратегій, які використовують конкуренти в прагненні досягти своєї мети і виконати завдання, фірма може виявити можливості і загрози, що впливають з дій конкурентів.

3. Про ресурси і здібності конкурентів: яка культура маркетингу у конкурентів; які маркетингові активи і можливості може використовувати конкурент; які виробничі та операційні ресурси може залучити; якими фінансовими ресурсами володіє?

4. Про основні переконання: уявлення конкурента про себе самого, про особливості конкуренції в галузі. На підставі знання переконань конкурента і особливостей його поведінки в минулому можна робити припущення щодо його майбутніх намірів.

5. Про майбутні стратегії конкурентів, їх можливості вступу в конкурентну боротьбу: чи задоволений конкурент своїм становищем на даний момент; які ймовірні дії або зміни в стратегії зробить конкурент; в чому уразливість конкурента; як можна спровокувати найбільш сильний і ефективний вплив з боку конкурента?

При недостатньому обсязі інформації про конкурентів або їх великій кількості можна скористатися спрощеною картою аудиту конкурента.

М. Портер пропонує проводити конкурентний аналіз таким чином:

1. Характеристика внутрішньогалузевої конкуренції і її прогноз.
2. Складання конкурентної карти ринку.
3. Вибір ключових, непрямих і прямих конкурентів.
4. Порівняльний аналіз окремого продукту і повного асортименту компанії з прямими і непрямими конкурентами.
5. Порівняльний аналіз умов ціноутворення і цінових стратегій.
6. Порівняльний аналіз дистрибуції і розподілу продукту.
7. Порівняльний аналіз позиціонування і сформованого іміджу бренду.
8. Порівняльний аналіз методів і використовуваних каналів просування, у тому числі й бюджетів.
9. Порівняльний аналіз цільової аудиторії, обізнаності та прихильності до продукту.
10. Порівняльний аналіз використовуваних технологій, якостей персоналу та інших ресурсів.
11. Складання укрупненого порівняльного SWOT-аналізу конкурентів.
12. Аналіз конкурентних переваг підприємства. Запропонований аналіз базується на концепції п'яти сил Портера.

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі М. Портера є окремим рівнем конкурентоспроможності товару:

- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів-замінників;
- рівень конкурентної боротьби і внутрішньогалузева конкуренція.

Майкл Портер вважав, що ці елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, саме тому модель отримала назву «модель п'яти сил конкуренції за Портером».

Конкурентний аналіз галузі за Майклом Портером допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає у такому: чим слабкіший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище

вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами.

4.2 Формування цільових сегментів підприємства

Цільовий сегмент – це той ринковий сегмент, на який фірма орієнтує свою діяльність.

Для того, щоб сегмент, який сформований у процесі сегментації, був вибраний як цільовий, він має відповідати таким основним вимогам (критеріями):

- по-перше, мати достатній обсяг, потенційну місткість;
- по-друге, бути перспективним (визначається потенційними темпами його розвитку);
- по-третє, бути прибутковим (можливість сегмента забезпечити певний прибуток);
- по-четверте, характеризуватися сприятливою конкурентною ситуацією;
- по-п'яте, відповідати цілям та ресурсам фірми.

Залежно від товарно-сегментної структури загального ринку існує п'ять стратегій вибору цільового ринку:

1. Односегментна концентрація.
2. Товарна спеціалізація.
3. Сегментна спеціалізація.
4. Селективна спеціалізація.
5. Повне охоплення ринку.

Односегментна концентрація (концентрований маркетинг, стратегія ринкової ніші) – це вибір одного ринкового сегмента як цільового і зосередження на ньому діяльності фірми. Переваги: спеціалізація на потребах певного ринкового сегмента дає змогу найкращим чином їх задовольнити та сконцентруватися на ресурсах фірми. Ризики (недоліки): існує можливість звуження цільового сегмента та загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок впровадження більш вузької сегментації з боку конкурентів.

Товарна спеціалізація – це орієнтація діяльності фірми на певний різновид товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку. Переваги: можливість постійного вдосконалення даного виду товару; завоювання позитивного іміджу на даному товарному ринку; незалежність від одного ринкового сегменту. Ризики: можливість морального старіння даного товару внаслідок загострення функціональної конкуренції.

Сегментна спеціалізація – це орієнтація діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента. Переваги:

можливість широкого задоволення певної групи споживачів і завоювання позитивного іміджу серед даної групи; незалежність від одного різновиду товару. Ризики: можливість звуження даного сегмента і внаслідок цього втрата цільового ринку.

Селективна спеціалізація – це вибір цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак за критерієм прибутковості та відповідності ресурсам і можливостям фірми. Переваги: незалежність від одного різновиду товару; незалежність від одного сегмента ринку. Ризики: диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх розпорошення за різними напрямками діяльності.

Повне охоплення ринку:

а) шляхом недиференційованого маркетингу – це задоволення потреби загального ринку в цілому через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування). Переваги: незалежність від товарно-сегментної структури ринку; низькі витрати завдяки виробництву одного різновиду товару. Ризики: втрата конкурентоспроможності товару внаслідок загострення видової та функціональної конкуренції;

б) шляхом диференційованого маркетингу – це задоволення потреби загального ринку в цілому через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (через ринкову сегментацію). Переваги: незалежність від товарно-сегментної структури ринку; збільшення обсягів продажу завдяки розширенню товарного асортименту та каналів збуту. Ризики: значне збільшення витрат на управління, інновації, виробництво і маркетинг.

4.3 Конкурентний бенчмаркінг

Бенчмаркінг (Benchmarking) являє собою процес порівняння продуктів, послуг або процесів однієї організації з продуктами, послугами або процесами іншої організації. Іноді проводять порівняння всередині однієї і тієї ж організації. Мета цього процесу полягає в пошуку поліпшень тих аспектів, за якими проводиться порівняння. Зазвичай бенчмаркінг застосовує організація, яка хоче поліпшити свою діяльність.

Для порівняння зі своїми процесами (або продуктами) вибирається компанія, що займає лідируючі позиції в тому чи іншому питанні. Не обов'язково вибирати прямих конкурентів, щоб провести бенчмаркінг. Для порівняння може бути вибрана компанія з іншої сфери діяльності або компанія, яка працює з іншою групою споживачів. Бенчмаркінг дає змогу застосувати в своїй роботі кращі практики інших компаній. Але спочатку необхідно добитися повного розуміння своїх власних процесів, тому що неможливо провести адекватне порівняння, не маючи уявлення про власну діяльність. Для цього потрібно знати межі розглянутих процесів, що виконують операції, поточний рівень виконання процесів та інші параметри, що характеризують роботу.

Виділяють три основних види бенчмаркінгу.

Стратегічний бенчмаркінг. Щоб визначити найкращий спосіб підтримки своєї конкурентоспроможності, компанії виявляють виграшні стратегії (зазвичай за межами своєї галузі) успішних фірм і впроваджують їх у себе. Крім того, порівнюють стратегічні цілі під час прийняття нових стратегічних рішень.

Бенчмаркінг за показниками діяльності (конкурентний бенчмаркінг). Цей вид бенчмаркінгу оснований на порівняльному аналізі продукції і послуг компанії. Порівняльний аналіз в основному зосереджений на показниках якості продукції та послуг, характеристиках товару, ціні, вигоді, надійності, дизайні і ступені задоволеності клієнтів, але може включати все, що має вимірні показники, в тому числі й процеси. Бенчмаркінг за показниками діяльності допомагає визначити, наскільки хороші ваші продукти і послуги порівняно з товарами ваших конкурентів.

Бенчмаркінг процесу. Основа цього виду бенчмаркінгу полягає у вивченні компаній, діяльність яких подібна до вашої, з метою виявити найкращі практики, які можна застосувати до власних бізнес-процесів для того, щоб підвищити їх ефективність. Бенчмаркінг процесу є окремим видом, але він зазвичай впливає з конкурентного бенчмаркінгу. Це пов'язано з тим, що компанії спочатку визначають слабкі конкурентні сторони своєї продукції або послуг, а потім зосереджуються на ключових процесах, щоб усунути ці недоліки.

На додаток до видів розрізняють чотири способи здійснення бенчмаркінгу. Важливо вибрати оптимальний з них: це зменшить витрати на бенчмаркінг і підвищить шанси знайти «найкращі стандарти», на які дійсно можна покластися.

Внутрішній бенчмаркінг. У великих організаціях, які працюють в географічно віддалених один від одного місцях або керують виробництвом великої кількості як різноманітної продукції, так і послуг, одні й ті ж функції і процеси здійснюються різними командами, підрозділами або відділами. В одних підрозділах це робиться добре, в інших гірше. Внутрішній бенчмаркінг використовується для порівняння роботи окремих команд, підрозділів або відділів, щоб виокремити ті, які працюють краще і поширити їх знання та досвід всередині компанії на інші команди для досягнення більш високої продуктивності. Це зазвичай використовується компаніями, які недавно розширилися географічно, але ще не створили належних систем обміну знаннями між підрозділами.

Зовнішній або конкурентний бенчмаркінг. Деякі автори використовують ці терміни як взаємозамінні, але є кілька відмінностей між ними. По-перше, конкурентний бенчмаркінг стосується діяльності, коли компанія порівнює себе з конкурентами всередині своєї галузі. Тоді як зовнішній бенчмаркінг здійснюється як всередині, так і за межами галузі з метою пошуку найкращих прикладів ведення бізнесу, таким чином, містить і конкурентний бенчмаркінг. По-друге, конкурентний бенчмаркінг може використовуватися тільки з бенчмаркінгом за показниками діяльності для

порівняльного аналізу своїх продуктів і послуг. Стратегічний бенчмаркінг або бенчмаркінг процесу не є життєздатним варіантом, тому що дуже важко знайти конкурента, який захоче поділитися конфіденційною інформацією з вами, і ви ніколи не потіснити вашого конкурента, якщо будете використовувати його стратегію або процеси. Крім того, зовнішній бенчмаркінг є більш вигідним для застосування через широкі можливості пошуку найкращих прикладів ведення бізнесу.

Функціональний бенчмаркінг. Менеджерам функціональних підрозділів корисно проаналізувати, наскільки добре працюють їх підрозділи порівняно з аналогічними в інших компаніях. Досить легко можна визначити найкращі маркетингові, фінансові, кадрові або операційні департаменти в інших компаніях, оскільки вони перевершують інших саме в тому, що вони роблять, і потім застосувати їх методи в своїх функціональних областях. При цьому способі компанії можуть розглядати широкий діапазон організацій, не пов'язаних навіть з галуззю, і замість поліпшення окремих процесів, вони можуть покращувати функціональні області.

Загальний бенчмаркінг. Загальний бенчмаркінг належить до порівнянь, які «зосереджені на відмінних робочих процесах, а не на практиці ведення бізнесу в конкретній організації».

Переваги бенчмаркінгу:

- легко зрозуміти і використовувати;
- якщо виконано правильно, то низьковитратна діяльність дає істотний прибуток;
- привносить нові ідеї для компанії;
- надає вам розуміння того, як інші компанії організовують свої операції і процеси;
- збільшує поінформованість про ваші витрати і рівні продуктивності в порівнянні з вашими конкурентами;
- полегшує співпрацю між командами, бізнес-одинацями і підрозділами.

Недоліки бенчмаркінгу:

- вам потрібно знайти партнера по бенчмаркінгу;
- іноді неможливо призначити метрику для вимірювання процесу;
- вам, можливо, буде потрібно найняти консультанта;
- якщо ваша організація не має досвіду бенчмаркінгу, початкові витрати можуть бути суттєвими;
- менеджери часто чинять опір змінам, необхідним для підвищення продуктивності;
- деякі з кращих практичних досліджень ведення бізнесу не зможуть бути повністю застосовані до вашої організації.

Універсальної процедури проведення бенчмаркінгу немає. Кожна організація розробляє її сама. Ось кілька правил, які полегшують процес:

1. Виберіть тільки ті свої продукти, послуги або процеси, виконання яких залишає бажати кращого. Порівнюючи процеси, з якими все добре, ви даремно витрачаєте час і гроші, і це не принесе бажаних результатів.

2. Визначте конкретні показники і процеси для вимірювання. Будьте обережні, щоб не вибрати занадто великі процеси, які не можуть бути виміряні, і, отже, ви не зможете порівняти їх правильно.

3. Підготуйте компанію до змін. Ваша організація повинна подолати опір змінам для реалізації нових найкращих підходів до ведення бізнесу.

4. Зберіть команду з відповідною кваліфікацією. Хоча бенчмаркінг є простим у застосуванні, це не означає, що його може реалізувати хто завгодно. Залучіть до команди людей, які будуть відповідати за реалізацію змін і мають відповідну кваліфікацію.

5. Беріть участь у бенчмаркінг-мережах і використовуйте відповідне програмне забезпечення для полегшення процесу. Є різні бенчмаркінг-мережі, де компанії-учасники можуть знайти партнерів по бенчмаркінгу або отримати інформацію про необхідні метрики. Така участь значно полегшує процес завдяки зменшенню витрат і часу, витрачених на пошук потрібних даних.

6. Розгляньте кращі стандарти та ідеї за межами вашої галузі. Багатозначні відкриття можуть бути зроблені при вивченні компаній, які абсолютно не пов'язані з вашою організацією.

Одним із сучасних напрямів конкурентного аналізу є конкурентна розвідка. Конкурентна розвідка - це цілеспрямована постійна корпоративна система збору, оброблення, аналізу конкурентних відомостей і використання отриманої об'єктивної інформації про ділове середовище, а також ресурси, уразливі елементи, наміри конкурентів, які діють у межах чинного законодавства та етичних норм з метою мінімізації можливих ризиків, отримання переваг в організації бізнесу і додаткового прибутку.

Результатом конкурентної розвідки є проаналізована інформація, на основі якої можна приймати зважені та своєчасні управлінські рішення і таким чином отримувати конкурентну перевагу.

Конкурентна розвідка здійснюється у межах чинного законодавства і ґрунтується на обробленні величезних масивів інформації з відкритих джерел. Розвитку цього напрямку сприяє поява інформаційних технологій і відносна дешевизна доступу до інформаційних ресурсів. Крім збору вторинної інформації проведення конкурентної розвідки передбачає проведення спостережень, експертних оцінок, використання маркетингових технологій аналізу зовнішнього середовища, прогнозування, бенчмаркінг та ін.

Запитання для самоконтролю

1. Які етапи містить процес сегментування ринку?
2. Які існують основні критерії сегментування?

3. Як відбувається вибір факторів сегментування?
4. Які Ви знаєте методи сегментування ринку?
5. Які критерії використовують для оцінювання привабливості сегмента?
6. Якими характеристиками можна описати ідеальний сегмент?

5 МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ

5.1 Суть маркетингових стратегій зростання підприємства

У сучасному світі відбуваються глобальні зміни в системі суспільного виробництва. Здійснюється перехід від виробництва масового споживання до диверсифікованого споживання. Необхідною умовою існування підприємства стають постійні інновації та зміни. Посилюється внутрішня нестабільність функціонування організаційно-виробничих систем.

Головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень.

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має за мету зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку та розширення масштабів своєї діяльності, то існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

- інтенсифікація існуючих можливостей;
- об'єднання зусиль з іншими підприємствами;
- вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих напрямів розрізняють три основні види маркетингових стратегій зростання: інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного.

Маркетингові стратегії зростання використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкурентні переваги і може їх застосовувати для подальшого розвитку.

Ринкові стратегії зростання та їх вибір традиційно здійснюються шляхом застосування так званої матриці «товар–ринок». Матриця І. Ансоффа «товар–ринок» (оприлюднена з 1957р.) – це широко відомий, багаторазово перевірений інструмент аналізу, який підтвердив свою ефективність при виборі маркетингових стратегій розвитку. Суть матриці полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій зростання для досягнення цілей стратегічного зростання підприємства на ринку залежно від ступеня новизни продукції, що випускається, та її ринку збуту (схематично наведено на рисунку 5.1).

РИНОК/ТОВАР		ТОВАР	
		Наявний	Новий
РИНОК	Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
	Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 5.1 – Матриця І. Ансоффа «товар–ринок»

Комплекс просування продукції на ринку залежить від її специфіки та особливостей. Як актуальний приклад розглянемо просування на ринку екологічної продукції. Для підприємств, які виробляють екологічну продукцію, є недоцільним застосування стратегій стабілізації та виживання. Найбільший інтерес для них становлять стратегії зростання (таблиці 5.1–5.3), оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності фірми, дає змогу збільшувати прибуток, обсяги продажів.

Застосування стратегій інтенсивного зростання передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів підприємства.

5.2 Стратегії інтенсивного зростання підприємства

Стратегія інтенсивного зростання передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Вона є актуальною для фірми, яка не вичерпала можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками.

Згідно з моделлю, яку запропонував І. Ансофф, існують три альтернативні стратегії зростання бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей. Вибір маркетингових стратегій, мета якої – збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку, – залежить від того, який товар виготовляється – новий у товарній номенклатурі підприємства чи наявний (старий, який підприємство вже виготовляє і продає), та від ринку – наявного, тобто такого, на якому підприємство вже діє, чи нового для цього підприємства ринку:

- стратегія глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару.

Стратегія глибокого проникнення на ринок, або експансія (наявні товари на наявних ринках), передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки та прибутків на наявних ринках завдяки наявним товарам.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає:

- зниження витрат виробництва та збуту;
- активізацію рекламної діяльності;
- переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару;
- переконування споживачів частіше використовувати товар;
- залучення до споживання товару нових споживачів;
- визначення нових можливостей використання товару;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- розвиток збутової мережі;
- зміну позиціонування торгової марки;
- купівлю фірми-конкурента;
- створення спільного підприємства;
- вихід із неприбуткових сегментів;
- скорочення кількості клієнтів;
- створення професійних об'єднань (для збору інформації про ринок);
- ініціювання встановлення правил конкурентної боротьби через

відповідні органи влади.

Переважає більшість названих стратегій безпосередньо сприяє проникненню товару на ринок, деякі – є формою захисту позицій фірми, але всі вони пов'язані з наявними товарами і реалізуються в межах наявних ринків.

Стратегія розвитку ринку також є формою збільшення обсягів продажу, частки ринку і прибутку, але передбачає проникнення фірми на нові ринки завдяки:

- виявленню нових сфер використання товару;
- виходу на нові сегменти ринку через репозиціювання товару;
- виходу на нові територіальні ринки збуту;
- пропонуванню товару через нові канали збуту.

Третьою альтернативною стратегією інтенсивного розвитку є **стратегія розвитку товару**, спрямована на вдосконалення або розроблення нових товарів для наявного кола споживачів і передбачає:

- підвищення якості товару;
- розроблення нових моделей товару;
- розроблення нових товарів;
- розширення асортименту.

Перелічені стратегії є стратегіями інтенсивного збуту, які передбачають збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми.

Кожна з перелічених стратегій є актуальною за певних умов:

- стратегія проникнення на ринок – коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується;

- стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку або нові напрями застосування наявних товарів і продукції;

- стратегія розроблення товару – актуальна для ситуації, коли торгові марки фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для наявних ринків.

Отже, інструменти реалізації стратегій інтенсивного зростання можна використовувати для досягнення екологічних цілей підприємства одночасно з економічними при просуванні екологічно орієнтованої продукції на ринок (наприклад, за допомогою маркетингових комунікацій).

5.3 Інтеграційні стратегії зростання, їх різновиди

Застосування стратегій інтегративного зростання передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом об'єднання з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури підприємства (посередниками, постачальниками, конкурентами). Фірма може об'єднати зусилля з постачальниками матеріально-технічних ресурсів (регресивна інтеграція), з посередниками (прогресивна інтеграція), з підприємствами-конкурентами (горизонтальна інтеграція).

Вибір стратегії регресивної інтеграції обумовлений бажанням зберегти або захистити стратегічно важливе джерело поставок. Ця стратегія спрямована на розвиток фірми шляхом придбання або встановлення контролю над постачальниками. Вона дає змогу зменшити залежність від коливання цін на сировину, матеріали або комплектуючі вироби, зменшити витрати на постачальницькі операції.

Необхідність виживання в сучасних умовах примушує компанії шукати собі партнерів серед своїх постачальників. Також створюються необхідні умови, які сприяють тривалим відносинам фірми з її партнерами-постачальниками. Це в довготривалій перспективі може привести до високих комерційних результатів. Маються на увазі відносини, які б були прибутковими для обох сторін.

Суть стратегії прогресивної інтеграції полягає в тому, щоб створити взаємовигідні відносини з посередниками, які допомагають підприємству в розповсюдженні його продукції. Для виробника це означає управління збутом за допомогою франчайзингової мережі, ексклюзивний розподіл або створення власних магазинів. Цей тип інтеграції приваблює при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали вимогам фірми-виробника.

Методами прогресивної інтеграції є консолідація, групування, франчайзинг і цільова пролонгація.

Консолідація передбачає включення певного підприємства як філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного.

Консолідованим є підприємство, яке здійснює більш ніж 50% робіт на виробництві.

Групування передбачає утворення групи підприємств з виділенням основного, які інтегровані на засадах обміну акціями, взаємних управлінських зв'язків або надання різноманітних послуг (розроблення технології, соціально-побутове обслуговування, інформаційно-рекламна діяльність тощо).

Франчайзинг передбачає надання інтегрованому підприємству права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

Цільова пролонгація передбачає досягнення інтеграції шляхом цілеспрямованого подовження терміну угоди з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків.

Іноді ця стратегія здійснюється для кращого розуміння потреб споживачів. У таких випадках фірма створює дочірню компанію, яка виконує пілотний проект: займається вивченням проблем споживачів і пошуком найефективніших рішень.

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає посилення конкурентної позиції підприємства на ринку шляхом поглинання конкурентів або контролю над деякими з них. Ця стратегія виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що виготовляють аналогічну продукцію або працюють на тому ж ринку, що і фірма. Необхідність цієї стратегії може бути обумовлена деякими причинами, наприклад, бажанням нейтралізувати суперника.

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути такими:

- делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;
- створення асоціацій;
- створення спільних фінансових органів (банків, холдингів);
- створення органів управління майном;
- взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

Перевагами такої інтеграції є те, що такі підприємства мають кращі можливості отримання кредитів; володіють більшою часткою ринку; мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями тощо.

Необхідно пам'ятати про те, що рішення щодо злиття або роз'єднання підприємства треба приймати лише у випадках, коли існує загроза існуванню підприємства. В іншому випадку такі рішення призводять до зниження стратегічного потенціалу підприємства.

Загалом можна зробити висновки, що стратегічні взаємовідносини між постачальниками сировини, виробниками товарів, учасниками каналів розподілу і кінцевими споживачами продиктовані такими причинами, як одержання доступу до ринків, підвищення споживчої цінності, зниження ступеня ризику, пов'язаного із змінами зовнішнього оточення, взаємне

збагачення управлінськими і технологічними навичками або ресурсами, які є у розпорядженні. Подібні взаємовідносини існували завжди, але в останній час їм приділяється велика увага, тому що структура зовнішнього оточення все більше ускладнюється, а ступінь економічного ризику, пов'язаного з глобальною конкуренцією, постійно зростає, причому ресурси і навички компанії залишаються обмеженими.

5.4 Диверсифікаційні стратегії зростання, їх класифікація

Стратегії диверсифікації передбачають вихід фірми в нові сфери бізнесу. Варіанти стратегій диверсифікації: концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація.

Суть **концентричної диверсифікації** полягає у тому, що фірма починає виготовляти нові товари, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами (виготовлення клеїв взуттєвим підприємством, деталей і вузлів – підприємством, яке виготовляє устаткування тощо). З одного боку, ця стратегія дає можливість забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва, з іншого – негативно позначається на стані підприємства в разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі. Саме ця обставина пояснює тенденцію щодо зниження рівня концентрації диверсифікації, оскільки найчастіше вигідніше купити товари, ніж виготовляти їх власними силами.

Горизонтальна диверсифікація передбачає виготовлення підприємством нових товарів, які призначені для наявних клієнтів фірми, але не пов'язані з наявними товарами технологічно (наприклад, вищий навчальний заклад починає видавати навчальну літературу; підприємство, яке надає ремонтні послуги ресторанам швидкого харчування, розпочинає виробництво меблів для цих ресторанів). Вибираючи стратегію горизонтальної диверсифікації, фірма отримує певні переваги, пов'язані з можливістю досягти ефекту синергії.

Конгломератна диверсифікація передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно. Procter & Gamble виходить на ринок продуктів харчування в альянсі з компанією Coca-Cola, Pierre Cardin розширює сферу свого традиційного бізнесу високої моди, виходячи в готельний, ресторанний бізнес. Мотивами, які обумовлюють вибір стратегій диверсифікації як стратегії зростання, є можливість збалансувати грошові потоки. Так, фірма може придбати іншу фірму, конкурентні позиції якої здатні забезпечити стабільні грошові потоки. Інший мотив – можливість зменшення ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії і раціональнішого використання фінансових ресурсів, зменшення сумарних податкових платежів (у разі, якщо в новій сфері діють інші, сприятливіші режими оподаткування).

Запитання для самоконтролю

1. Які Вам відомі маркетингові стратегії зростання підприємства?
2. Для яких фірм доцільним є використання стратегії інтенсивного зростання?
3. Які існують різновиди стратегій інтенсивного зростання?
4. Які заходи передбачає стратегія глибокого проникнення на ринок?
5. Поясніть суть стратегії горизонтальної інтеграції.
6. Які існують стратегії інтеграційного розвитку?
7. Як класифікують стратегії диверсифікації?

6 МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Суть аналізу портфеля бізнесів

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

Можна з повною впевненістю стверджувати, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Водночас необхідно пам'ятати, що **аналіз портфеля бізнесів** – це тільки один з інструментів стратегічного управління та не заміняє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління вцілому. Цей висновок має важливе методологічне значення, тому що досить часто істотно перебільшується роль процесу аналізу портфеля бізнесів.

При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ).

СЗГ або СОБ були введені в практику бізнесу як новий спосіб сегментування ділового середовища організації. Цей термін вперше застосований фірмою General Electric. Під СЗГ розуміють певний сегмент середовища організації, де фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати), який є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого функціонування фірми.

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

- майбутні потреби ринку;

- технологія, за допомогою якої будуть задовольнятися потреби;
- споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу – це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розроблення стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розроблення конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. СОБ – це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, який відповідає за результати діяльності.

Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний. Однак відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній СОБ.

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей – оцінка перспектив розвитку ринку, а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективи розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

Виділяють таку послідовність проведення аналізу портфеля бізнесів.

Перший крок – вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, від рівня окремого продукту до верхнього рівня організації.

Другий крок – фіксація СОБ, для використання їх у матрицях аналізу портфеля бізнесів. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць, вони можуть охоплювати один продукт, але можуть охоплювати і кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, збирання необхідної інформації, а також вибір змінних, за якими буде проводитись аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі як такі змінні можуть бути розмір ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість, темп зростання ринку, ступінь поширеності ринку в світі.

Для визначення сили бізнесу можуть бути використані такі змінні, як частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство в якості, за розміром витрат, прибутковістю. При визначенні розміру матриць дуже важливу роль відіграє вибір одиниць

виміру обсягів, норм приведення до єдиної бази, тимчасових інтервалів тощо. Ретельний облік факторів для фіксації розмірів матриць відіграє винятково важливу роль у якісному проведенні аналізу портфеля бізнесів.

Четвертий крок – збір та аналіз даних, який проводиться за такими напрямками:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру та ступеня ризику;
- конкурентна позиція фірми в галузі;
- можливості та загрози фірми;
- стратегічний потенціал фірми (ресурси, резерви) для конкурентної боротьби в галузі.

П'ятий крок – побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що розкривають поточний стан портфеля, на основі якого керівництво прогнозує майбутній стан портфеля бізнесів фірми. При цьому керівництво має розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій ґрунтується на екстраполяції існуючих тенденцій, другий – на тому, що стан оточення буде сприятливим. Третій сценарій розглядає, що буде у випадку катастрофи, а четвертий сценарій відбиває найбільш бажаний для фірми розвиток.

Розроблення динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб усвідомити, чи приведе перехід портфеля бізнесів у новий стан до досягнення фірмою цілей, які стоять перед нею. Для цього керівництво має оцінити прогнозований стан портфеля бізнесів за такими питаннями:

- чи включає портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях;
- чи породжує портфель занадто багато питань і неясностей;
- чи достатня кількість стабільно доходних продуктів для того, щоб створювати перспективні та фінансувати нові продукти;
- чи дає портфель достатнє надходження прибутку;
- чи сильно вразливий портфель до проявів негативних тенденцій;
- чи багато в портфелі «слабких» бізнесів у розумінні конкуренції.

Залежно від відповіді на ці запитання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

Шостий крок – визначення бажаного портфеля бізнесів, що здійснюється відповідно до того, який з варіантів може якнайкраще сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Матриці аналізу портфеля бізнесів не є інструментом ухвалення рішення, вони відображають стан портфеля бізнесів, що повинен враховуватися керівництвом при прийнятті рішень.

6.2 Матриця Бостонської консультаційної групи

Аналіз портфеля припускає використання різних методів. Одним з найвідоміших методів є матриця Бостонської консалтингової групи (рисунок 6.1), розроблена в 60-х роках.

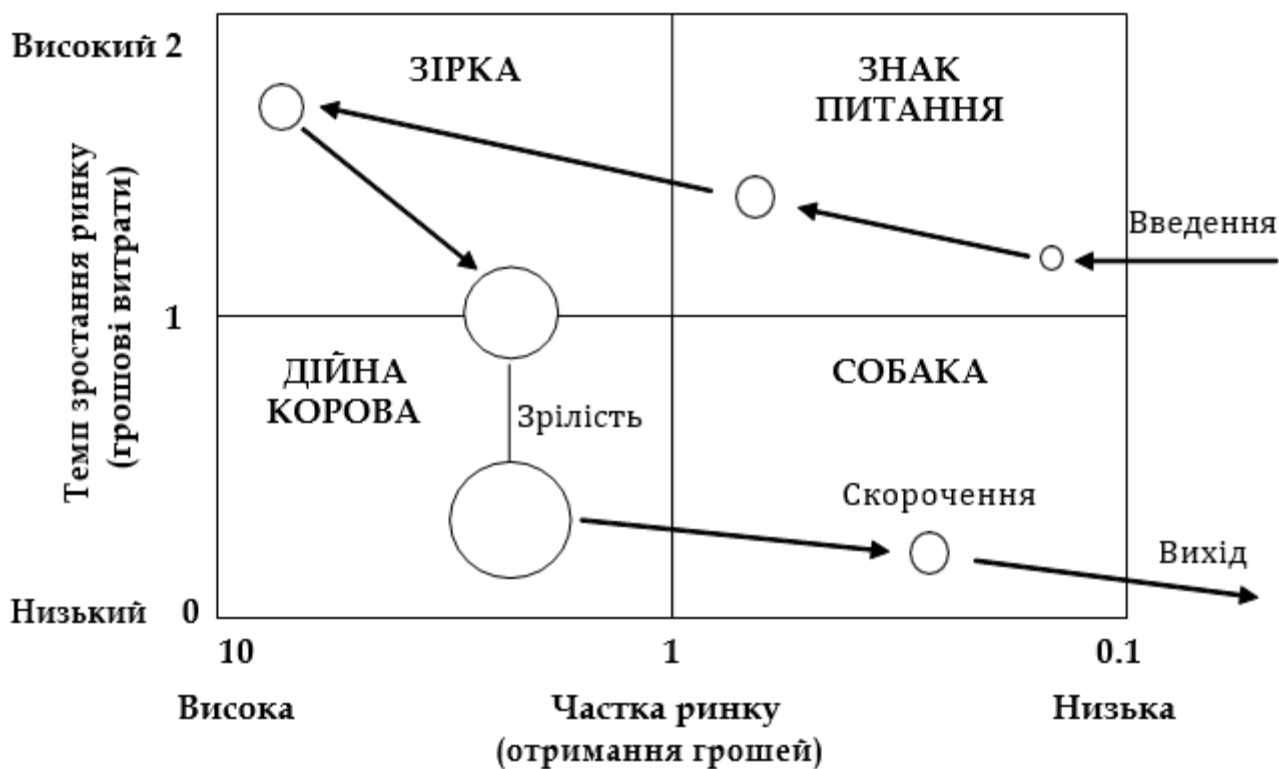


Рисунок 6.1 – Матриця Бостонської консалтингової групи («зростання – частка ринку»)

Матриця «зростання – частка ринку» побудована так. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Іншими словами, якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт потрапляє в праву половину матриці та буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше – то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, межі нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп зростання продукту певної галузі: від 0 до 20% і більше; 10% виділяється як межа між швидким і повільним зростанням.

При цьому всі товари фірми диференціюються на чотири групи: «важкі діти» («знаки питання»), «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рисунок 6.1). Застосовується така класифікація (таблиця 6.1):

- «знаки питання» («важкі діти») – високий темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт на «зірку»;

- «зірки» – високий темп зростання, висока частка ринку. Продукт може давати достатньо грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;

- «дійні корови» – низький темп зростання, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть використовуватися для розроблення «знаків питання» та вирощування «зірок»;

- «собаки» – низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт потребує великої уваги та зусиль з боку керівництва. Водночас він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Нанесені на матрицю кола показують положення продукту на осях «зростання – частка ринку». Діаметр кола є пропорційним обсягу продажів продукту. Квадрати матриці відображають різні ситуації з рухом грошей.

Таблиця 6.1 – Характеристики товарів і маркетингових стратегій за матрицею «зростання – частка ринку»

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Важкі діти»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку
«Зірки»	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія стримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримки. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримка каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожного СОБ в часі й розробити певні стратегії: для «зірок» – збереження лідерства; для «собак» – вихід з ринку або низьку активність; для «знаків питання» – інвестування та вибірковий розвиток; для «дійних корів» – отримання максимального прибутку.

Згідно з результатами діагнозу організація може зіставити різні стратегії, які спрямовані на підтримку або поновлення збалансованості портфеля, оцінити фінансові потреби та потенціал рентабельності. Таким чином, використання портфельного аналізу дає змогу оцінити різні види діяльності організації, вибрати інвестиційні стратегії, прийняти рішення про коригування виробничої структури організації.

До основних переваг матриці «зростання – частка ринку» належать: використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму; забезпечення поєднання різних видів діяльності; сприяння прийняттю обґрунтованих рішень щодо вибору стратегічних позицій на ринку та розподілу коштів між окремими СОБ.

Однак методичні принципи моделі Бостонської консалтингової групи зазнають критики. Повну недовіру викликає обґрунтування методики визначення масштабів ринків, темпів їх зростання, контрольованої організацією частки ринку; механізм перерозподілу прибутку між СОБ, які

перебувають на різних фазах життєвого циклу попиту, та досягнення «ідеальної» збалансованості господарського портфеля з позицій грошових потоків усередині організації. Вважають, що високоприбутковий портфель може бути цілком незбалансованим, тоді як добре збалансований портфель може виявитися малоприбутковим або зовсім збитковим.

6.3 Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»)

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією General Electric у співпраці з консультативною компанією McKinsey, яку називають матрицею «привабливість – конкурентоспроможність». Структуру цієї матриці та стратегічні рішення, які рекомендуються, показано на рисунку 6.2.

Найхарактерніші позиції знаходяться в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого або є середні оцінки за всіма критеріями. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Привабливість галузі	Висока	В Селективне зростання		С Агресивне зростання
	Середня			
	Низька	А Деінвестування		Д Низька активність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рисунок 6.2 – Матриця портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric» (матриця «привабливість - конкурентоспроможність»)

В матриці виділяють стратегічні альтернативи, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «зростання – частка ринку»:

- зона А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) - це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак»;

- зона В (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питання». Стратегія – інвестування або вихід з ринку;

- зона С (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне «зіркам»;

- зона D (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важче інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв.

Основні показники (індикатори), що використовуються для оцінювання привабливості галузі (ринку):

- розмір ринку;
- темпи зростання;
- конкурентна ситуація;
- рівень цін;
- прибутковість;
- технологічний рівень;
- державне регулювання;
- чутливість до загальногосподарської кон'юнктури.

Конкурентоспроможність СОБ визначається за такими показниками:

- розмір;
- темп зростання;
- частка ринку за сегментами;
- прихильність покупців;
- прибутковість;
- ефективність розподілу;
- технологічний потенціал;
- гнучкість;
- організаційна структура.

Вибір індикаторів здійснюється для кожної конкретної фірми і потребує виконання таких умов:

1) рівень кожної конкурентної переваги задається не абстрактно, а порівняно з найвпливовішим конкурентом;

2) якщо якість індикатора необхідно проранжувати за рівнем важливості, вводять вагові коефіцієнти, які повинні бути однаковими для всіх ринків, що зіставляються;

3) бажано, щоб оцінки відображали не тільки поточний, а й очікуваний рівень індикатора;

4) за результатами аналізу проводиться загальне оцінювання, яке характеризує загальну привабливість товарного ринку та конкурентну позицію організації на цьому ринку.

Чинник зростання ринку в моделі «McKinsey» трансформувалася в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а чинник частки ринку – у стратегічне положення (конкурентні позиції) СОБ. При цьому фахівці компанії McKinsey вважають, що чинники, які визначають привабливість галузі й позиції бізнесу на окремих ринках є різними. Тому для аналізу кожного ринку потрібно спочатку визначити чинники, що найбільше відповідають специфіці даного ринку, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий. Можливий перелік таких чинників наведено в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Чинники привабливості ринку та стратегічного положення бізнесу

Привабливість ринку	Стратегічне положення
Характеристика ринку (галузі)	
Розмір ринку (внутрішнього, світового). Темпи зростання ринку (бажано за останні 10 років). Географічні переваги ринку. Динаміка цін, чутливість ринку до цін. Розміри ключових сегментів ринку. Циклічність ринку (щорічні коливання продажу). Важливість зовнішніх ринків	Частка ринку, яка контролюється фірмою. Темпи зростання СОБ. Конкурентоспроможність фірми. Характеристика продуктового асортименту. Ефективність системи маркетингу
Чинники конкуренції	
Рівень конкуренції на ринку. Тенденції зміни кількості конкурентів. Переваги лідерів галузі. Чутливість до товарів-замінників	Відносна частка ринку (зазвичай оцінюється частка внутрішнього ринку та частка ринку відносно трьох головних конкурентів). Потенціал фірми та її конкурентні переваги
Фінансово-економічні чинники	
Бар'єри входу та виходу з галузі. Рівень завантаження виробничих потужностей. Галузевий рівень рентабельності. Структура галузевих витрат	Рівень використання потужностей фірми. Рівень рентабельності. Технологічний розвиток. Структура витрат фірми
Соціально-психологічні чинники	
Соціальне середовище. Юридичні обмеження бізнесу	Корпоративна культура. Ефективність роботи співробітників. Імідж фірми

Для побудови матриці «зростання – частка ринку» рекомендується:

1. Оцінити привабливість галузі, виконавши такі процедури:

а) вибрати істотні критерії оцінювання (КФУ для даного галузевого ринку);

б) надати важливість кожному чиннику, яка відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваги дорівнює одиниці);

в) оцінити ринок за вибраними критеріями від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);

г) розраховувати сумарну зважену оцінку/рейтинг привабливості ринку СОБ за всіма чинниками.

Рейтинги привабливості галузі (конкурентної позиції СОБ) ранжуються від одиниці – привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти – висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу); оцінка «три» виставляється для середніх значень ключових параметрів.

2. Визначити «силу» бізнесу (конкурентну позицію) з використанням процедури, аналогічної описаній на попередньому етапі. Унаслідок цього виходить зважена оцінка, або рейтинг, конкурентної позиції аналізованої СОБ.

3. Позиціонувати усі підрозділи корпоративного портфеля, проранговані на попередніх етапах, а їх параметри віднести до матриці. При цьому координати центрів кожного кола будуть збігатися з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних СОБ. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4. Оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі та конкурентну позицію СОБ. Слід зрозуміти тенденції змін корпоративного портфеля (поліпшення або погіршення). Розбіжність між бажаним і прогнозованим станом повинна бути стимулом для перегляду корпоративної місії, цілей і стратегій.

Загалом у цій матриці розглядається більше чинників, внаслідок чого вона не приводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації. Однак, на відміну від матриці БКГ, в ній немає логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками. Разом з тим деякі дослідники зазначають, що, на противагу матриці БКГ, отримані результати ґрунтовані на суб'єктивних оцінках. Для підвищення об'єктивності оцінок рекомендується залучати групу незалежних експертів.

Основні загальні недоліки методів портфельного аналізу, які властиві й матриці «McKinsey»:

- труднощі визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінювання конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку);

- суб'єктивність оцінок позицій СОБ;

- статичний характер моделі;

- дуже загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій.

Отже, остаточне управлінське рішення слід приймати не тільки на основі аналізу результатів позиціонування видів діяльності на полях матриці,

хоча модель сприяє впорядкуванню інформації, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, а й порівняти можливий їх внесок у досягнення ефективності діяльності організації на перспективу. Подальше удосконалення моделі «General Electric» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, за якими оцінюється привабливість ринку та конкурентоспроможність організації, внаслідок чого збільшується кількість варіантів стратегій для кожної з позицій матриці.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке аналіз портфелю бізнесів? Які його основні етапи?
2. Що таке стратегічна зона господарювання та стратегічна одиниця бізнесу?
3. Назвіть основні кроки проведення аналізу портфеля бізнесів.
4. Яка суть матриці Бостонської консультаційної групи, її значення та недоліки?
5. Як проводять аналіз майбутнього портфеля бізнесів за допомогою матриці Бостонської консультаційної групи?
6. Які переваги і недоліки матриці «General Electric-Mc Kinsey» («привабливість–конкурентоспроможність»)?

7 МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

7.1 Класифікація стратегій організації

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Стратегії відповідно до рівня управління, на якому їх розробляють, поділяють на такі:

- корпоративна;
- ділова;
- функціональна;
- ресурсна;
- оперативна стратегії.

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

- стратегії зростання;

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

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім і внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють стратегії:

- активну;
- пасивну.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

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

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на певній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) 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 характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися 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.

Загалом **маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками:**

1. Залежно від терміну їх реалізації:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

Стратегії залежно від терміну дії розробляються для того, щоб досягти цілей, встановлених планами.

За строками розрізняють короткострокові (на один рік), середньострокові (від двох до п'яти років) і довгострокові (від п'яти до десяти або навіть 15-ти років) плани, а також стратегії для їх досягнення.

Короткострокові, або тактичні, плани розробляють на період до одного року. Вони повинні установити цілі та передбачити заходи і стратегії щодо їх досягнення.

Середньострокові плани ґрунтуються на короткострокових планах і дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій. Стратегії також визначаються для досягнення середньострокових цілей.

Довгострокові, або стратегічні, плани маркетингу розробляють на період більше п'яти років. Вони містять довгострокові цілі, основні маркетингові стратегії, що будуть використані для їх досягнення, і визначає необхідні ресурси. Головним завданням довгострокового плану є формування і розроблення таких маркетингових рішень, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі. Найважче в таких планах визначати обсяги пропозиції підприємства та тенденції розвитку ринків. Тому довгострокові плани містять не заходи, а структуру перспективних маркетингових рішень. Такий довгостроковий план повинен щорічно обновлюватися з метою внесення коректив відповідно до змін, що відбулися.

2. Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- маркетингові стратегії на стадії зростання;
- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

Виходячи з того, що ступінь зрілості ринку базується на чотирьох стадіях життєвого циклу продукту, відповідно до них і визначаються характер і головна мета стратегії, тобто відповідні стратегії поведінки фірми на ринку. При цьому оскільки певна галузь бізнесу або конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки в одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, то й відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу.

Від моменту зародження ідеї про товар і до запуску його у виробництво величезне значення і зміст роботи маркетингової служби підприємства полягають у тому, щоб постійно підкріплювати просування товару різноманітною ринковою інформацією.

Стратегічні і тактичні завдання підприємства полягають у формуванні попиту на товар, який прямо залежить від рівня ціни. Можна встановити високу престижну ціну, орієнтуючи покупця на новизну і особливу корисність товару для нього. Можливе встановлення максимально низької ціни для прискорення продажу і розширення ринкового сегмента.

За допомогою маркетингу вирішуються проблеми, як краще повідомити потенційним покупцям про переваги товару, якими каналами збуту скористатися для його реалізації, як вибрати оптимальний момент виходу на ринок, як передбачити варіанти поведінки конкурентів.

Якщо товар успішно витримує іспит першою стадією, він переходить до наступної – стадії зростання. Ця стадія характеризується зростанням продажів, яке обумовлене такими причинами: перші задоволені споживачі повторюють свої покупки і впливають на інших потенційних покупців за

допомогою усної комунікації, тому рівень охоплення ринку швидко зростає; наявність товару в місцях продажів забезпечує його хорошу помітність, що також сприяє його поширенню на ринку. Важливою характеристикою цієї стадії є систематичне зниження виробничих витрат у зв'язку зі зростанням обсягу випуску та ефектом досвіду, який уже починає виявлятися. Ціни мають тенденцію до зниження, що дає змогу поступово охопити весь потенційний ринок. Прибуток, який виробник одержує на цьому етапі, залучає на ринок конкурентів і ринок розширюється. Інформування ринку залишається актуальним, але тепер підприємству треба враховувати ще й конкурентів.

Якщо ця стадія проходить без перешкод, то саме збільшення попиту на товар приводить до зростання його продажів і частки ринку, контрольованої виробником. Підприємству вигідно продовжити цей етап. Це означає, що всі зусилля необхідно спрямувати на збільшення тривалості часу зростання обсягу реалізації.

Для того, щоб максимально розтягнути період швидкого зростання ринку, підприємство може використати декілька стратегічних підходів:

- підвищити якість нового товару, надати йому додаткових властивостей, випустити його нові види;
- проникнути в сегменти ринку;
- використати нові канали розподілу;
- переорієнтувати частину реклами з розподілу знання про товар на стимулювання його придбання;
- своєчасно знизити ціни з метою залучення додаткової кількості покупців.

Наступною стадією життєвого циклу товару є стадія зрілості. На цьому етапі життєвого циклу спостерігається повільне зростання обсягів продажу на ринку. Товарний ринок насичений певним товаром, з'явилася конкуренція. Призупинилося вкладання інвестицій у виробництво товару. Собівартість продукції є стабільною, однак ціна має тенденцію до деякого зменшення.

Етап зрілості продовжується довше, ніж попередні етапи. Уповільнення зростання продажів відбувається за рахунок появи багатьох споживачів і великої кількості товарів. Таке насичення викликає жорстку конкуренцію. Конкуренти починають знижувати ціни, збільшувати витрати на рекламу і стимулювання збуту, дослідження і розробки з метою пошуку кращих модифікацій товару. Ці дії призводять до зменшення прибутку, і внаслідок чого на ринку залишаються тільки сильні виробники.

Наступний етап називається виходом товару з ринку, або спадом. На цьому етапі різко зменшуються обсяги продажу товарів, виробництво стає збитковим і приймається рішення про припинення випуску товару. Спад може бути поступовим або швидким. Продажі можуть знижуватися з багатьох причин, включаючи технічний прогрес, зміни смаків споживачів, зростання конкуренції. При зменшенні продажів і прибутку більшість

компаній йде з ринку. Ті, що залишаються, звужують ринок товару. Вони скорочують бюджет стимулювання збуту, зменшують ціни.

3. За станом ринкового попиту:

- стратегія конверсійного маркетингу;
- стратегія креативного маркетингу;
- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу.

Конверсійний – вид маркетингу, завданням якого є аналіз причин відторгнення ринком товару і зміна негативного ставлення споживачів до товару на позитивне шляхом перероблення товару, зниження ціни і більш ефективного його просування. Конверсійний маркетинг застосовується при негативному попиті.

Креативний – вид маркетингу, що має функції оцінювання потенційного ринку і перетворення прихованого попиту на реальний шляхом розробки нових ефективних товарів. Розвиваючий маркетинг використовується у разі прихованого попиту.

Стимулюючий – вид маркетингу, завданням якого є пошук способів узгодження властивих товару переваг з потребами та інтересами потенційних споживачів, щоб змінити їх байдуже ставлення до товару. Застосовується, коли немає попиту. Спрямований на подолання можливих причин повного незнання споживачами можливостей товару, усунення перешкод щодо його розповсюдження тощо.

Синхромаркетинг – вид маркетингу, завданням якого є пошук способів згладжування (регулювання) коливань попиту за допомогою гнучких цін, методів просування та інших інструментів маркетингу. Синхромаркетинг застосовується у разі нерегулярного попиту.

Підтримуючий – вид маркетингу, який передбачає підтримку існуючого рівня попиту, незважаючи на зміни уподобань споживачів і посилення конкуренції. Підтримуючий маркетинг застосовується при повноцінному попиті.

Ремаркетинг – вид маркетингу, спрямований на відновлення попиту за допомогою творчої перебудови маркетингового підходу, тобто шляхом переходу на інший цільовий ринок, зміни характеристик товару, використання більш ефективних засобів просування тощо. Ремаркетинг використовується у разі попиту, який знижується.

Демаркетинг – вид маркетингу, завданням якого є пошук способів тимчасового або постійного зниження попиту з метою ліквідації низки негативних ринкових явищ. Використовується у разі надмірного попиту.

4. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія зростання.

Стратегія виживання – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруху та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми або за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їх наступним підвищенням і перехід до стратегії зростання.

Стратегія зростання передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.

Маркетингові стратегії зростання поділяються на такі різновиди: маркетингова стратегія інтенсивного зростання; маркетингова стратегія інтеграційного зростання; маркетингова стратегія диверсифікації.

5. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія розповсюдження;
- стратегія просування.

Кожна складова маркетингового міксу передбачає використання відповідних стратегій.

Товарні стратегії. Основна мета формування оптимальної структури асортименту, номенклатури продукції – забезпечити стабільний продаж продукції фірми і прибуток. Цьому має сприяти вдало вибрана товарна стратегія, яка може здійснюватися за трьома напрямками:

- стратегія інновації товару – розроблення та впровадження товару;
- стратегія варіації товару – модифікація товару, пов'язана зі зміною його параметрів та вилученням старого продукту з асортименту;
- стратегія елімінації товару – зняття товару з виробництва.

Стратегії ціноутворення. Розрізняють такі види цінових стратегій:

- стратегія «зняття вершків», яка передбачає продаж товарів за високими цінами в початковій стадії, що є набагато вищими від ціни виробництва, а потім поступове зниження цін;
- стратегія проникнення на ринок, або стратегія низьких цін, яка базується на застосуванні середніх або низьких цін на нові товари з метою проникнення на новий ринок, а потім їх підвищення.

Це дає змогу стимулювати збут, ліквідувати конкурентів, розширити виробництво та стабілізувати ринкову частку. Фірми за рахунок низьких початкових цін захоплюють ринок і на стадії зрілості підвищують ціни. Така стратегія відповідає основній меті фірми – підтримання прибутків у тривалій перспективі.

Стратегія цінового лідера притаманна ринкам олігополії. Вона використовується тоді, коли на ринку домінують кілька фірм, які умовно

поділили його між собою. У цій ситуації одна з фірм, частка якої є найбільш значною, визнається основним ціновим лідером.

Стратегія престижних цін передбачає продаж товарів за високими цінами і розрахована на сегменти ринку, які звертають у особливу увагу на якість товарів і товарну марку. Вона можлива лише у випадку високої престижності фірми та її товарів в умовах мінімальної конкуренції.

Стратегія поступового зниження цін передбачає зменшення ціни на ті товари, якими вже насичений сегмент ринку. Вони пропонуються іншим ринковим сегментам, де цінова еластичність є вищою.

Стратегія диференційованих цін базується на встановленні певних шкал можливих знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, сегментів, покупців. Ця стратегія дає змогу заохочувати або обмежувати активність покупців, стимулювати або, навпаки, стримувати продаж окремих товарів на деяких ринках.

Стратегія пільгових цін передбачає встановлення найбільш низьких цін на товари покупцям, у яких фірма-продавець має певну зацікавленість.

Стратегія дискримінаційних цін передбачає, на відміну від стратегії пільгових цін, встановлення цін на найвищому рівні при продажу товарів певним сегментам ринку.

Стратегія шиккування цін передбачає встановлення діапазону цін на кілька товарів (у межах однієї категорії) або кількох категорій товару таким чином, щоб їх ряд був достатньо диференційованим. Зазвичай виділяють три діапазони цін: низький, середній, високий.

Крім вище перелічених існують ще такі стратегії ціноутворення: стратегія нестабільних цін, стратегія стабільних цін, стратегія цін залежно від призначення товару, стратегія ціни у співвідношенні «ціна – просування товару на ринок», стратегія ціноутворення в межах товарної номенклатури тощо.

Стратегії розповсюдження. Використовується стратегія інтенсивного, ексклюзивного та селективного розподілу.

Інтенсивний розподіл – це стратегія розподілу товарів повсякденного попиту, призначена для широкого кола споживачів (цигарки, гумка, сувеніри тощо).

Ексклюзивний розподіл організовується як розподіл нових товарів, що імпортуються як ексклюзивні дорогі товари. Ця стратегія забороняє посередникам реалізовувати товари конкурентів. Стратегія дає змогу виробнику контролювати роботу посередників і вимагати від них дотримання політики цін, стимулювання та сервісу (автомобілі, електронна техніка, салони одягу тощо).

Селективний розподіл пов'язаний з оптимізацією кількості торгових посередників таким чином, щоб забезпечити охоплення ринку, потрібне виробнику. Водночас контролюється робота посередників.

Стратегії просування. Розрізняють такі стратегії просування:

- стратегія примушування, яка орієнтована на кінцевого споживача товару в надії на те, що їх попит буде змушувати торгові організації робити закупівлі товару;

- стратегія проштовхування, яка орієнтована на торгового посередника в надії на те, що він сам буде просувати товар по каналу розподілу до кінцевого покупця.

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від особливостей самого товару, місця розташування споживачів, іміджу торгового посередника тощо.

6. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування (концентрації).

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Основна ідея диференціації полягає у тому, що товар підприємства має відрізнятись від товарів конкурентів і бути дещо неповторним з погляду споживача. При цьому ціна й витрати мають другорядне значення і зазвичай відрізняються високим рівнем.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегменті ринку і завоювання на ньому цінового лідерства або диференціації.

7. Залежно від виду диференціації:

- стратегія товарної диференціації;
- стратегія сервісної диференціації;
- стратегія іміджевої диференціації;
- стратегія кадрової диференціації.

Товарна диференціація здійснюється за функціональними показниками якості, характеристиками довговічності, надійності, дизайну.

Сервісна диференціація передбачає доставку, монтаж, навчання персоналу, ремонт, додаткові послуги.

Диференціація персоналу передбачає його компетентність, відповідальність, ввічливість, комунікабельність.

Диференціація іміджу передбачає використання відповідної символіки, спонсорську підтримку масових заходів, технічне лідерство фірми на ринку.

Необхідні умови для реалізації стратегії диференціації: значні дослідження, відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості, інтенсивна робота зі споживачами.

8. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:

- стратегії ринкового лідера;

- стратегії челенджерів;
- стратегії послідовників;
- стратегії ринкової ніші.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримка й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу зростання її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик»):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання конкурентних переваг;
- стратегія «збору врожаю»;
- стратегія елімінації.

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки.

Стратегія підтримання конкурентних переваг полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії.

Стратегія «збору врожаю» передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких СГП підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Стратегія елімінації полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) до зони збитків.

10. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:

- стратегія диференційованого маркетингу;
- стратегія недиференційованого маркетингу;
- стратегія концентрованого маркетингу.

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу.

Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає, що фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс

маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їх відмінності.

Стратегія концентрованого маркетингу – фірма зосереджує свою діяльність на одному сегменті ринку (ніші), розробляючи один маркетинговий комплекс.

7.2 Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом

Американський маркетолог А. Літл розрізняє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо їх поліпшення.

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку : лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка.

Лідируюча (домінуюча) позиція означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможності впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірм формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні, нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажанням може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості й відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

7.3 Конкурентні стратегії М. Портера

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

- стратегія цінового лідерства (лідерства за витратами);

- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації.

Стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, зменшенню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, відмові від прямих поставок (при невеликих обсягах замовлень).

Лідерство за витратами зумовлює певні переваги фірми щодо визначених М. Портером п'яти сил конкуренції:

- конкуренції в галузі – підприємство завдяки низьким витратам отримує прибутки навіть тоді, коли діяльність його конкурентів призводить до збитків;
- споживачів – лідерство за витратами є захистом від конкуренції з боку «сильних покупців», які в процесі обговорення цін можуть знизити їх до рівня цінового лідера;
- постачальників – підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;
- товарів-замінників – їх поява на ринку залишає лідерові найбільшу свободу дій;
- низьких витрат – створюють високі вхідні бар'єри на ринок.

Ризик стратегії лідерства за витратами пов'язують з тим, що конкуренти можуть перейняти відпрацьовані фірмою методи зниження витрат. Крім того, підвищення деяких складників витрат (сировина, електроенергія тощо) може збільшити розрив між цінами фірми та цінами конкурентів, а технологічні зміни можуть знецінити ефект досвіду, завдяки якому стає можливим зниження витрат. Надмірне захоплення зниження витрат і, відповідно, цін містить ризик обійти увагою зміни уподобань споживачів.

Стратегія диференціації передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів. Ця стратегія також має певні переваги і ризики.

Переваги її в тому, що чутливість споживачів до цін на товари, які відрізняються від інших, є нижчою. Прихильність споживача є захистом перед товарами-замінниками, з одного боку, і створює вхідні бар'єри для потенційних конкурентів – з іншого.

Ризики застосування стратегії диференціації полягають у тому, що та характеристика, на якій базується диференціація, може бути повторена конкурентами або втрачена внаслідок зміни системи цінностей споживачів. Крім того, якщо різниця з іншими товарами, представленими на ринку, виявиться значною, це може негативно вплинути на прихильність до торгової марки, тоді ціна виявиться для споживачів важливішим за якість фактором.

Стратегія концентрації передбачає концентрацію зусиль на одному або декількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Це може бути лідерство за витратами (концентрація на ціні), концентрація на диференціації або поєднання цих стратегій. Основний ризик концентрації в тому, що суттєва різниця в цінах на товари спеціалізованих та інших

підприємств, які діють на ринку, може виявитися з позиції споживачів занадто великою порівняно з перевагами виготовлених ними товарів.

7.4 Стратегії конкурентної боротьби Ф. Котлера

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає аналіз фірми з огляду на її конкурентні позиції та маркетингові спрямування. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкуруючих на ринку фірм.

Згідно з таким підходом Ф. Котлер розрізняє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- маркетингові стратегії ринкового лідера;
- маркетингові стратегії челенджера;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином:

- ринкові лідери займають 40% ринку;
- челенджери – 30%;
- послідовники – 20%;
- нішери – 10%.

7.4.1 Маркетингові стратегії ринкового лідера

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку.

Бути ринковим лідером – це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного

ринку в цілому. Іншими словами, ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера.

Для того, щоб утримати першість, ринковий лідер при існуючій місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках:

- шукати шляхи розширення місткості ринку;
- захищати свої ринкові позиції;
- намагатися збільшити свою ринкову частку.

Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Таким чином можна виділити три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера:

- стратегія розширення місткості ринку;
- стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку;
- стратегія захисту позицій.

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома способами:

- пошук нових споживачів;
- пошук нових потреб;
- збільшення обсягів споживання товарів фірми.

Пошук нових споживачів базується на ствердженні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують деякі його параметри. Класичним прикладом пошуку нових споживачів є діяльність фірми "Джонсон і Джонсон" щодо залучення до дитячого шампуню членів усієї родини.

Пошук нових потреб орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару.

Прикладом вдалого застосування стратегії розширення місткості ринку через виявлення нових сфер використання товару є діяльність фірми IBM – світового лідера на ринку комп'ютерів. Як відомо, фірма IBM відзначається тим, що однією з перших почала застосовувати концепцію маркетингу, тобто орієнтуватися на потреби споживачів. У 1940-х роках IBM випустила один із своїх перших комп'ютерів, який призначався для наукових цілей. Взагалі фірма IBM вийшла в комп'ютерний бізнес завдяки інтересу її засновника Томаса Уотсона до астрономії. І перші комп'ютери IBM використовувалися для розрахунків колишніх, тогочасних і майбутніх фаз Місяця. Але несподівано IBM помітила інтерес до комп'ютерів з боку комерційних підприємств, які намагалися їх використовувати для підрахунків фонду заробітної плати. IBM негайно зреагувала на цей попит, хоч це і суперечило її попереднім уявленням про використання комп'ютера. І за чотири наступні роки IBM стала лідером на ринку комп'ютерів.

Цей приклад, як і багато інших, свідчить про необхідність вивчати методи і шляхи використання товару споживачами, оскільки дослідження стверджують, що більшість товарів знайшли нову сферу використання саме завдяки ініціативі споживача.

Однак засновувати стратегічну діяльність тільки на своєчасній реакції, на потреби споживача недостатньо. Маркетинг стверджує, що необхідно передбачати появу потреб споживача, тобто ретельно вивчати споживача і пропонувати йому нові сфери використання товару. У цьому аспекті прикладом є діяльність фірми "Дюпон" – винахідника нейлону – з поширенням сфер його використання.

Пошук нових споживачів і нових потреб стратегії розширення місткості ринку є відтворенням стратегії розвитку ринку як різновиду стратегії інтенсивного зростання.

Збільшення обсягів споживання товару споживачами реалізується шляхом активної рекламної діяльності, коли реклама спонукає до збільшення обсягів та частоти використання товару. Так, у рекламі нам пропонують одночасне споживання двох подушечок жувальної гумки "Орбіт" або одночасне використання шести приманок для тарганів.

Французька фірма «Мішелін», лідер на ринку автопокришок, спонукає власників автомобілів до збільшення їзди на автомобілях, що, безумовно, призводить до необхідності частіше змінювати автопокришки. З цією метою «Мішелін» випускає дорожні карти, в яких є опис цікавих місць, які слід відвідати. Також фірма розробила систему ранжування французьких ресторанів за тризірковою ознакою, причому найпрестижніші ресторани опинилися на півдні Франції, тоді як більшість працюючого населення зосереджена на півночі.

Збільшення обсягів споживання є реалізацією стратегії глибокого проникнення на ринок як різновиду стратегії інтенсивного зростання.

Стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку – ще один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера.

Як ілюструє модель М. Портера, зростання ринкової частки – це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Однак збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно ґрунтується на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні фактори:

- законодавче обмеження;
- зростання витрат фірми;
- формування комплексу маркетингових засобів.

Законодавче обмеження зростання ринкової частки реалізується через антимонопольне законодавство.

Зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки може перевищити надходження доходів і таким чином знизити

прибутковість. Існує залежність між зростанням ринкової частки і прибутковістю фірми.

Зменшення прибутковості пояснюється такими чинниками:

- конкуренти посилюють боротьбу за ринкову частку, яка зменшується;
- підвищуються витрати на систему просування в комплексі маркетингових засобів;

- зростають витрати на законодавчу підтримку ринкової частки, яка сягнула за межу законодавчо дозволеної.

Під час формування комплексу маркетингових засобів необхідно враховувати, що існує ризик неправильної стратегії маркетингового міксу. Той комплекс маркетингових засобів, який був ефективним під час формування певної ринкової частки, може бути неефективним за час її зростання.

Дослідження свідчать, що ринкова частка зростатиме швидшими, ніж у конкурентів, темпами за таких умов:

- а) розширення товарного асортименту;

- б) виведення на ринок нових товарів;

- в) поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів;

- г) випередження витрат на маркетинг над темпами зростання ринку, при цьому існує така залежність:

- вкладання коштів у розвиток збутової діяльності зумовлює збільшення ринкової частки як на ринку товарів народного споживання, так і на ринку товарів виробничо-технічного призначення;

- збільшення витрат на рекламу приводить до зростання ринкової частки на ринку товарів народного споживання;

- збільшення витрат на стимулювання збуту спричиняє зростання ринкової частки фірм будь-якої сфери бізнесу.

Стратегія захисту позицій – важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Стратегія захисту позицій є дуже складною, бо ринковий лідер зазвичай має значну кількість товарних позицій і ринків збуту. Виникає проблема: які товарно-ринкові позиції треба утримати, які посилювати, а від яких доречно відмовитися?

Існують загальні принципи, використання яких забезпечує утримання стійких ринкових позицій.

Найголовнішим принципом утримання першості є активна інноваційна політика. Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, що ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці. Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання

позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма «Дженерал Моторс» залишила сегмент малих автомобілів на ринку США як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США.

Таким чином, ринковий лідер інколи свідомо повинен випускати на деяких сегментах збиткову продукцію для утримання на них своїх конкурентних позицій.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера, і роблять на цьому наголос під час позиціонування своїх товарів.

Цей принцип полягає у використанні моделі "Захисник", яку розробили професори США Джон Хаузер та Стів Шуган. Основні положення цієї моделі включають рекомендації щодо елементів комплексу маркетингових засобів у наведеній вище ситуації:

- лідер мусить знижувати ціни, якщо ринок не сегментований. У разі сегментованого ринку ціна може залишатися високою на деяких найменш вразливих сегментах. Рішення у сфері цінової політики матимуть вирішальне значення і впливатимуть на інші елементи маркетингового комплексу;

- лідер повинен переглянути свої витрати на фізичний розподіл товарів, тобто товарорух, з метою пошуку шляхів їх зменшення. Так, наприклад, доречно відмовитися від послуг торговельних посередників, які не в змозі підтримувати низьку ціну реалізації кінцевому споживачеві;

- у галузі товарної політики лідер основну увагу мусить приділяти сформованій конкурентній перевазі свого товару, а не репозиціонувати свої зусилля на ті якості, на яких робить наголос конкурент, котрий атакує.

- у політиці просування товару лідер повинен використовувати не інформативний, а престижний, іміджевий характер реклами.

Модель «Захисник» була розроблена під конкретну ринкову ситуацію, коли на ринку знеболювальних засобів, де лідером був «Тайленол», з'явився «Датрил», товар фірми «Брістол Майєрс», який був розрекламований як «такий самий гарний, як «Тайленол», тільки дешевший». Використовуючи модель «Захисник», «Тайленол» негайно знизив ціну до рівня «Датрилу» і розширив свій товарний асортимент, додавши до нього «Екстра Тайленол». Завдяки застосуванню цих засобів «Тайленол» залишився лідером на ринку знеболювальних засобів.

Характерна риса діяльності ринкових лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу. Іншими словами, ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс взагалі та окремі елементи маркетингу зокрема.

Найбільш загальні фактори, які сприяють утриманню позицій ринкового лідерства, такі:

1. Орієнтація всієї діяльності фірми на дослідження і задоволення потреб споживачів.

2. Орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку. Наприклад, фірма Procter & Gamble розробляла нову протикарієсну зубну пасту «Crest» протягом десяти років, і ця паста тривалий час була світовим лідером на ринку зубних паст.

3. Активна інноваційна діяльність. Ринковий лідер зазвичай є законодавцем інноваційного процесу на певному ринку збуту. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі.

4. Спрямованість на високу якість товарів. На відміну від компаній, які використовують стратегію "зняття вершків", успішно діючий ринковий лідер, розробивши і впровадивши на ринок високоякісний товар, постійно працює над його вдосконаленням з метою підвищення якості.

5. Розширення товарного асортименту. Ринковий лідер повинен постійно поповнювати товарний асортимент новими різновидами товарів.

6. Активна рекламна діяльність. Дослідження показують, що ринковий лідер зазвичай, посідає перші місця у переліку витрат на рекламу.

7. Надання значної уваги торговельним посередникам, формуванню та управлінню каналами розподілу товарів.

8. Використання системи франчайзингу з метою територіального розширення ринку збуту своїх товарів.

9. Ефективне сервісне обслуговування. Наприклад, фірма Caterpillar постачає запчастини до свого обладнання протягом 24 години до будь-якої країни світу.

10 Конкурентна стійкість, активна охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту. Іншими словами, ринковий лідер витрачає значні кошти на те, щоб не допустити появи серйозних конкурентів.

11. Постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх товарів. Зазвичай, звання «найкраща маркетингова компанія» супроводжується званням "найкраща виробнича компанія" на певному ринку збуту. Ринковий лідер витрачає значні кошти на модернізацію свого виробничого процесу.

Розглядаючи ринок як арену конкурентної боротьби, а ринкового лідера та його конкурентів як суб'єктів "військових дій" на цій арені, все розмаїття захисних стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди:

- позиційний захист;
- фланговий захист;
- упереджувальний захист;
- контрнаступ;
- мобільний захист;
- відступ.

Позиційний захист полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера за всією товарною номенклатурою, тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірний розподіл уваги ринкового лідера щодо всіх його товарно-ринкових позицій. Але ринкові умови передбачають виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідності інноваційного розвитку. Тому стратегія позиційного захисту має короткостроковий характер. Свого часу Генрі Форд, засновник автомобілебудування, винахідник конвеєра, був лідером на ринку автомобілів. Але зосередження уваги тільки на одній «Т»-моделі автомобіля і неувага до ринкових змін поставили його фірму на межі банкрутства.

Фланговий захист означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість. Така ситуація потребує ретельного вивчення, оскільки, як вже зазначалося, відмова від сегментів, які втрачають прибутковість, може бути початком вторгнення в даний сегмент фірм-конкурентів і втрати лідером своїх конкурентних позицій.

Упереджувальний захист означає перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ. Основна мета стратегії упереджувальної оборони полягає в тому, щоб завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту декілька:

- упровадження "партизанських атак", тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримка загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує ринкового лідера;

- тактика законодавця пропорцій маркетингового середовища, якої дотримуються, наприклад, фірма Seiko, яка випускає понад 200 тис. моделей наручних годинників і розповсюджує їх по всьому світу;

- використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту. Так, фірма Texas Instruments, упроваджуючи нову технологію, знижує витрати виробництва і ціни на свої товари, формує імідж цінового лідера і всіляко його підтримує. Це є сильним стримуючим фактором щодо ініціативи конкурентних нападів на лідера та бажання нових конкурентів увійти до даного ринку збуту.

Контрнаступ – це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу. Основна складність полягає в тому, щоб адекватно

оцінити обстановку, не перебільшуючи, але й не зменшуючи її важливості. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу по всіх позиціях конкурента або на його найвразливіші сторони.

Мобільний захист – це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія мобільного захисту реалізується шляхом використання двох стратегій: стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації. Таким чином, стратегія мобільної оборони передбачає дію ефекту синергії: взаємопосилюючими у цьому разі є стратегії захисту та зростання.

Стратегія відступу як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій унаслідок виснажливої конкурентної боротьби. Стратегічний відступ не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу. Це може бути тимчасовим послабленням маркетингової активності. Основне завдання під час реалізації цієї стратегії – виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних стратегічних наслідків.

Зазвичай, стратегія відступу підкріплюється стратегією концентрації зусиль ринкового лідера на стратегічно важливих товарно-ринкових позиціях: лідер відмовляється від найслабкіших позицій з метою концентрації зусиль і утримання своїх конкурентних переваг.

7.4.2 Маркетингові стратегії челенджерів

Челенджерами називають ті фірми, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери – це такі фірми, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки.

Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу.

Челенджер може атакувати три види фірм:

- ринкового лідера;
- аналогічну фірму-челенджера;
- меншу за розміром фірму.

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно.

Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим челенджером є фірма «Pepsi Cola» – відносно фірми Coca Cola. Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але фірма Coca Cola досі не втрачає ринкової першості.

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди:

- фронтальний наступ;
- фланговий наступ;
- обхідний наступ.

Стратегія фронтального наступу полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки, як вчить військова стратегічна наука, якщо супротивник має хороші позиції (в нашому випадку це ринковий лідер), то необхідно мати троекратну перевагу сил або кращі вогняні позиції, інакше фронтальна атака закінчується поразкою атакуючого.

Для того, щоб оцінити можливість використання стратегії фронтального наступу, існує перелік маркетингових критеріїв, які слід проаналізувати (рівень задоволення потреб споживачів, постійне підвищення якості товару, успішна комерціалізація нових товарів, орієнтація фірми на прибуток тощо).

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її суть полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Класична військова формула проголошує, що під час наступу необхідно спрямувати найсильнішу зброю на найслабкішу позицію супротивника. Ця формула є основою стратегії флангового наступу. Так, челенджер відшукує ті потреби, які залишилися поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити. Це – своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Пошук іде в двох напрямках: географічному та сегментному.

Наприклад, конкуренти IBM шукають можливість розмістити свої виробництва в невеликих містах, які залишилися поза увагою IBM. Японські автомобільні фірми почали експансію на ринок США з сегмента малих автомобілів, який свого часу залишили американські фірми-виробники як безприбутковий. Сьогодні японські фірми розширюють свою діяльність на американському ринку, виходять на всі його сегменти, у тому числі й на сегмент престижних автомобілів.

Таким чином, якщо увага конкурента послаблена на одному з товарно-ринкових сегментів, це є підставою для впровадження стратегії флангового наступу фірми-челенджера (за умови наявності її внутрішніх можливостей реалізувати цю зовнішню умову).

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає "використання" слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Стратегія обхідного наступу зазвичай розрахована на довгострокову перспективу. Її різновидом є стратегія «партизанського» наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін – «партизанський маркетинг», який підкреслює наступальну суть маркетингу.

Головна мета партизанського маркетингу – активно, наполегливо, крок за кроком наблизитися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

Основа будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги, якою може бути:

- нижча, ніж у конкурента, ціна. Наприклад, фірма Fujі встановила на фотопапір ціну на 10% нижчу, ніж фірма Kodak. Ринковий лідер Kodak вирішив не знижувати ціну, і в результаті Fujі розширила свою ринкову частку. Фірма Komatsu постійно підвищує якість своїх товарів і одночасно намагається знижувати ціну. Порівняно з ринковим лідером – фірмою Caterpillar – різниця в ціні досягає іноді дуже значної величини (40%) на користь челенджера, що, безумовно, підвищує його ринкові позиції;

- використовуючи низьку ціну як основу стратегії наступу, необхідно враховувати два принципи: по-перше, якість товару має бути адекватною якості товару конкурента, по-друге, споживачі повинні реагувати на нижчу ціну більшим обсягом покупок (попит має бути еластичним). У разі недотримання цих принципів нижча ціна не стане конкурентною перевагою;

- використання комбінації "ціна – якість". Наприклад, на ринку цінової конкуренції вдалою є стратегія низької ціни на товари невисокої якості (на ринку України це, наприклад, товари китайських та турецьких фірм-виробників);

- вища якість товару (ціна має бути високою). Наприклад, обсяг продажу автомобілів Mercedes перевищив обсяг продажу автомобілів Каділак (фірми Форд) завдяки вищій якості (навіть за вищої ціни);

- застосування широкого асортименту товарів. Наприклад, фірма Colgate реалізує на ринку України велику кількість різновидів зубних паст;

- краще сервісне обслуговування. Наприклад, фірма IBM досягла ринкової першості значною мірою завдяки вищому рівню сервісного обслуговування: коли в 1940-х роках IBM вийшла на ринок комп'ютерів для комерційних підприємств, вона мала серйозного конкурента в особі фірми Юнівек. Комп'ютери «Юнівек» мали кращі технічні показники, але IBM запропонувала підготовку програмістів для комерційних підприємств і завдяки цьому досягла ринкового лідерства. IBM і сьогодні вважає сервісне обслуговування основою своєї маркетингової діяльності;

- зниження виробничих витрат – ключова стратегія багатьох японських фірм під час вторгнення на іноземний ринок збуту.

Під час формування стратегії наступу можна використовувати як одну конкурентну перевагу, так і комбінації, тобто одночасно застосовувати декілька факторів конкурентних переваг.

7.4.3 Маркетингові стратегії послідовників

До категорії «послідовники» належать ті фірми, які основне маркетингове спрямування своєї діяльності вбачають у використанні маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера.

Деякі фірми вважають стратегію послідовника більш прийнятною, ніж стратегію челенджера. Політика «освідомленого паралелізму» є основною в капіталомістких несегментованих галузях, таких як сталеплавильна, хімічна, виробництво хімічних добрив. У цих галузях можливості для товарної та іміджевої диференціації низькі, рівень сервісного обслуговування майже однаковий, цінова еластичність попиту висока, ринкова частка залишається стабільною протягом тривалого часу. Щоб змінити конкурентну структуру ринку, треба здійснити дуже вагомні заходи, які під силу дуже обмеженій кількості фірм. Тому політика слідування за лідером є прийнятною для багатьох фірм.

Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів.

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь).

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

- ефективно сегментування ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами;
- першочергова увага до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки;
- орієнтація на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії;
- мінімум витрат на інновації.

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності.

Слідування за лідером може бути повним (тобто «крок у крок»), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибіркоvim (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів слідування стратегію послідовника поділяють на три різновиди:

- стратегія компіляції;

- стратегія імітації;
- стратегія адаптації.

Стратегія компіляції означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія компіляції супроводжується навіть використанням товарної марки і товарного знака фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу. Таку стратегію використовують, наприклад, турецькі фірми-виробники одягу, які свої товари ідентифікують символікою відомих італійських фірм. У таких випадках дуже часто імідж фірми-лідера зазнає певних збитків, оскільки якість товарів послідовника, зазвичай значно нижча, ніж у лідера.

Стратегія імітації полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику. Наприклад, польські фірми-виробники парфумів використовують назви відомих французьких фірм, але змінюють упаковку, ціну.

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг челенджера (наприклад, якщо вдосконалення товару є суттєвим, що спричинило підвищення його конкурентоспроможності).

Порівняно з лідером, челенджером та нішером послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

7.4.4 Маркетингові стратегії нішерів

Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових стратегій. Ця стратегія розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій:

1. За класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування, або концентрації, є різновидом конкурентних стратегій фірми поряд зі стратегіями цінового лідерства і диференціації.

2. За класифікаційною ознакою вибору цільового ринку фірми стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії односегментної концентрації, протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.

3. Якщо розглядати маркетингові стратегії з огляду на рівень сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого

маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу.

4. Як різновид конкурентних стратегій фірми, за класифікацією Ф. Котлера, стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника.

Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу – орієнтацію на виявлення і задоволення специфічних потреб споживача.

Незважаючи на те, що стратегія ринкової ніші розглядається під кутом зору різних класифікаційних ознак, вона завжди має однакову суть: пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм.

Вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори:

- конкуренцію;
- цільовий ринок;
- власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги;
- особливості позиціонування, тобто презентації товару споживачам.

Вибрана ринкова ніша має забезпечувати фірмі:

- прибутковість;
- потенціал зростання (ринкова перспективність);
- відповідність ресурсним можливостям фірми;
- низький ризик конкуренції;
- спроможність фірми відстоювати свої ринкові позиції в ніші.

Основна ідея стратегії ринкової ніші, як зазначалося, полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізацію можна класифікувати за такими ознаками:

- за географією;
- за кінцевим споживачем;
- за співвідношенням «ціна – якість товару», за сервісним обслуговуванням;
- за різновидами споживачів, за показниками товару.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньовідомих фірм свідчить, що розпочинали вони свою ринкову діяльність саме зі стратегії ринкової ніші: так, фірма «Sony» починала з виходу на ринок дешевих портативних радіоприймачів. І тільки закріпивши свої позиції на цьому ринку, фірма перейшла до освоєння інших сегментів ринку.

Стратегія ринкової ніші також дуже часто є базовою атакуючою стратегією челенджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів зростання безпосередньо ніші розрізняють такі різновиди маркетингових стратегій:

- стратегію підтримки позицій;

- стратегію інтеграції;
- стратегію лідерства в ніші;
- стратегію виходу за межі ніші.

Стратегія підтримки позицій застосовується, якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються. У цьому разі фірма не має ані ринкової необхідності розширяти свою діяльність, ані внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи зростання ніші випереджають темпи зростання нішера, тобто фірма-нішер вже не в змозі задовольнити зростаючі потреби ніші шляхом використання власних можливостей. У цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія лідерства в ніші використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Іншими словами ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має внутрішні можливості для їх задоволення – вона має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи зростання фірми-нішера випереджають темпи зростання ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії зростання та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

Запитання для самоконтролю

1. Які Ви знаєте різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій?
2. Які фірми належать до категорії ринкових лідерів?
3. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера?
4. У чому суть стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
5. У чому суть стратегії підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.
6. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх суть? Наведіть приклади їх практичного застосування.
7. Які фірми належать до категорії челенджерів?
8. Які фірми належать до категорії послідовників?
9. Які фірми належать до категорії нішерів?

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Довгань, Л. Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 440 с.
2. Планування маркетингу [Текст] : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Бєлякова, О. Б. Балакай. – Київ : Центр учбової літ., 2013. – 248 с.
3. Оценка бизнеса [Текст] : учебник / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 736 с.
4. Мельник, Л. Г. Фундаментальные основы развития [Текст] / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 283 с.
5. Мендела, І. Я. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч.-метод. посіб. / укладач: І. Я. Мендела. – Івано-Франківськ : Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
6. Белова, Т. Г. Стратегічний маркетинг [Текст] : консп. лекцій для студ. спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання / Т. Г. Белова. – Київ : НУХТ, 2012. – 127 с.
7. Стратегічний маркетинг [Текст] : посіб. для самост. роб. студ. спец. 6.050100 «Маркетинг» напряму 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навч. / уклад. Л. В. Страшинська. – Київ : ЕКОМЕН, 2010. – 88 с.
8. Шишло, С. В. Стратегический маркетинг [Текст] : тексты лекций для магистрантов специальности «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. В. Шишло, Ю. Н. Андросик. – Минск : БГТУ, 2017. – 174 с.
9. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2000. – 640 с.
10. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру [Текст] / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.
11. Стратегический маркетинг для магистров / М. Д. Жильцов [и др.]. – М. : Инфра-М, 2016. – 400 с.
12. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст] : учеб. для вузов пер. с англ. / Г. Ассэль ; – М. : ИНФРА–М, 2001.– 804 с.
13. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент [Текст] : підручник / А. В. Войчак. – Київ : КНЕУ, 2009. – 328 с.
14. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством [Текст]: навч. посіб./ В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 400 с.
15. Гаркавенко, С. С. Маркетинг : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – 6-те вид., допов. – Київ : Лібра, 2008. – 720 с.
16. Келлер, К. Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом [Текст] : учебник пер. с англ. / К. Л. Келлер. – 2-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
17. Портер, М. Стратегія конкуренції [Текст] : підручник пер. с англ. / М. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.

18. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, – 2006. – 178 с.
19. Герасимчук, В. Г. Управление маркетингом [Текст] / В. Г. Герасимчук. – Київ : ИСИО, 2003. – 163 с.
20. Германчук, А. Н. Стратегический подход к управлению коммерческой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации торговых предприятий [Текст] / А. Н. Герасимчук. – Донецк : Торговый дом "Донбасс", 2003. – 67 с.
21. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ. – 2006. – 152 с.
22. Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2006. – 302 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Суть і сфера стратегічного маркетингу.....	4
1.1 Поняття та сучасне визначення стратегії.....	4
1.2 Суть стратегічного маркетингу.....	8
1.3 Основні категорії стратегічного маркетингу.....	12
1.4 Перспективи розвитку стратегічного маркетингу.....	16
2. Аналіз маркетингового середовища.....	18
2.1 Визначення маркетингового середовища підприємства.....	18
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.....	21
2.3 Методи прогнозування змін маркетингового середовища.....	24
3. Маркетингова стратегічна сегментація.....	32
3.1 Сегментація ринку, основні принципи та критерії сегментування.....	32
3.2 Вибір цільового ринку та стратегій охоплення ринку.....	34
3.3 Маркетингова стратегія диференціації та позиціювання.....	36
4. Формування і вибір цільових сегментів підприємства.....	39
4.1 Конкурентний аналіз ринку.....	39
4.2 Формування цільових сегментів підприємства.....	42
4.3 Конкурентний бенчмаркінг.....	43
5. Маркетингові стратегії зростання.....	47
5.1 Суть маркетингових стратегій зростання підприємства.....	47
5.2 Стратегії інтенсивного зростання підприємства.....	48
5.3 Інтеграційні стратегії зростання, їх різновиди.....	50
5.4 Диверсифікаційні стратегії зростання, їх класифікація.....	52
6. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства.....	53
6.1 Суть аналізу портфеля бізнесів.....	53
6.2 Матриця Бостонської консультаційної групи.....	55
6.3 Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»).....	58
7. Маркетингові стратегії та їх характеристика.....	62
7.1 Класифікація стратегій організації.....	62
7.2 Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом.....	71
7.3 Конкурентні стратегії М. Портера.....	71
7.4 Стратегії конкурентної боротьби Ф. Котлера.....	73
7.4.1 Маркетингові стратегії ринкового лідера.....	73
7.4.2 Маркетингові стратегії челенджерів.....	80
7.4.3 Маркетингові стратегії послідовників.....	83
7.4.4 Маркетингові стратегії нішерів.....	84
Бібліографічний список.....	87

Навчальне видання

**Либа Василь Олексійович
Дем'яненко Олена Сергіївна
Зєйнієв Теймур Гідаятович**

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Редактор Ю. М. Зайцева

Зв. план, 2021

Підписано до видання 29.03.2021

Ум. друк. арк 5. Обл.-вид. арк. 5,63. Електронний ресурс

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001