

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Н.В. Куденко

Стратегічний маркетинг

Навчальний посібник

Видання друге, без змін

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

ББК 65.290.2
К 88

*Розповсюдження та тиражування
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

Рецензенти:

В. Г. Герасимчук,
д-р екон. наук, проф.
(Наук.-дослід, ін-т екон.розвитку)

Є. Г. Панченко,
д-р екон. наук, проф., акад. АЕН України
(Міжнар. школа бізнесу при МЦПІМ)

Редактор

Н. Г. Царик

Куденко Н. В.

К88 Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін.
К.: КНЕУ 2006.—152 с.
ISBN 966—574—061—X.

У навчальному посібнику розглядаються сутність та сфера стратегічного маркетингу, його роль у структурі управління фірмою. Аналізуються маркетингові стратегії росту, сегментації та вибору цільового ринку, диференціації та позиціонування, конкурентні стратегії. Висвітлюються методи портфельного аналізу. Теоретичний матеріал доповнено рисунками, таблицями, конкретними прикладами, що допоможе читачам систематизувати свої знання.

Для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за фаховим спрямуванням "Маркетинг", та маркетологів-практиків, які прагнуть опанувати навички стратегічного маркетингу.

ББК 65.290.2

ISBN 966—574—061—X

© Н. В. Куденко, 1998
©КНЕУ, 1998

ЗМІСТ

Розділ 1. Сутність і сфера стратегічного маркетингу.	5
1.1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом	5
1.2. Основні категорії стратегічного маркетингу	6
1.3. Елементи та види маркетингових стратегій	10
1.4. Маркетингове стратегічне планування	15
Контрольні запитання і завдання	20
Розділ 2. Аналіз маркетингового середовища.	
Визначення конкурентних переваг	21
2.1. Сутність і склад маркетингового середовища	21
2.2. Фактори маркетингового макросередовища	23
2.3. Фактори маркетингового мікросередовища	28
2.4. Етапи аналізу маркетингового середовища	33
2.5. Аналіз сильних та слабких сторін фірми, маркетингових можливостей та загроз (SWOT-аналіз)	36
2.6. Конкурентна перевага фірми	45
Контрольні запитання і завдання	49
Розділ 5. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку.	51
3.1. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу	51
3.2. Фактори та критерії сегментації. Принципи ефективної сегментації	53
3.3. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу	59
3.4. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів	63
3.5. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку	66
Контрольні запитання і завдання	70

Розділ 4. Маркетингові стратегії росту.....	71
4.1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій росту.....	71
4.2. Маркетингові стратегії інтенсивного росту.....	71
4.3. Маркетингові стратегії інтегративного росту.....	77
4.4. Маркетингові стратегії диверсифікації.....	79
Контрольні запитання і завдання.....	82
Розділ 5. Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми....	83
5.1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми...83	
5.2. Стратегічна модель Портера.....	84
5.3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту) ...	90
5.4. Матриця "Мак Кінсі — Дженерал Електрик" (матриця привабливості ринку).....	99
Контрольні запитання і завдання.....	108
Розділ 6. Маркетингові стратегії диференціації і позиціонування... 113	
6.1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації	113
6.2. Позиціонування. Побудова позиційної схеми.....	120
6.3. Різновиди стратегій позиціонування.....	123
Контрольні запитання і завдання.....	126
Розділ 7. Маркетингові конкурентні стратегії.....	127
7.1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій.....	127
7.2. Маркетингові стратегії ринкового лідера.....	130
7.3. Маркетингові стратегії челенджерів.....	140
7.4. Маркетингові стратегії послідовників.....	143
7.5. Маркетингові стратегії нішерів.....	145
Контрольні запитання і завдання.....	149
<i>Література</i>	150

Розділ 1

СУТНІСТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ ТА МАРКЕТИНГОМ

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.

Визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління фірмою, використаємо рис. 1.1. Як бачимо, 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, ми виходимо з поняття "функціональна стратегія". Адже

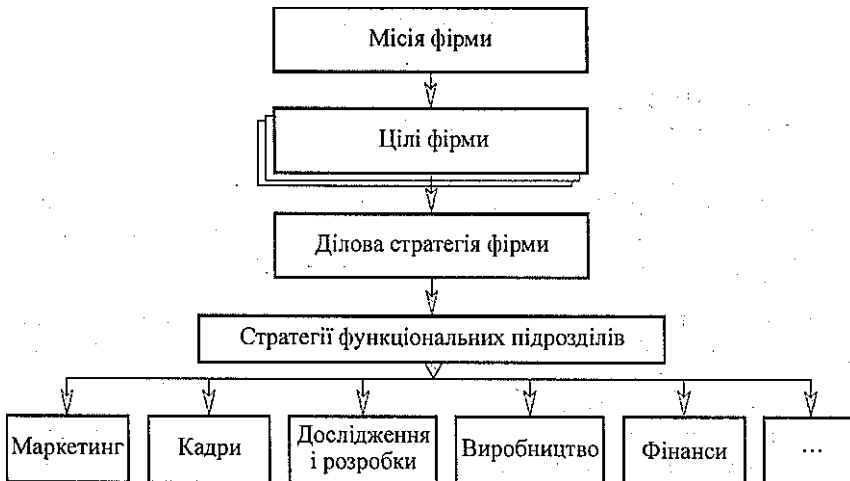


Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління фірмою

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, остільки стратегічний маркетинг — важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій (рис. 1.2).

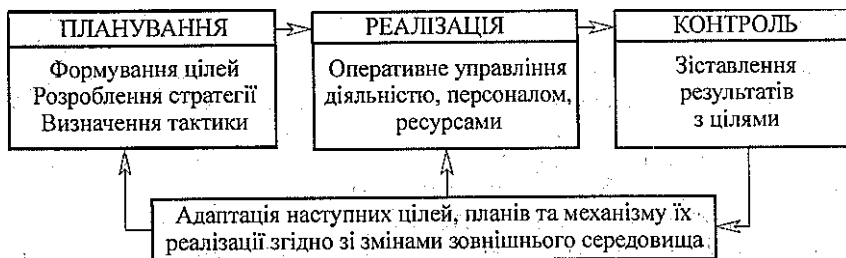


Рис. 1.2. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

1.2. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Основні категорії курсу "Стратегічного маркетингу" такі: місія фірми, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль, портфель бізнесу фірми, маркетингова стратегія, ринкова частка фірми, відносна ринкова частка фірми.

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 розглянути 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 визначати місію фірми слід насамперед в урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма. Наприклад, фірма "Ксерокс", яка є лідером на ринку копіювальної техніки, визначає свою місію не як виробництво копіювальної техніки, а як *office-productivity-improvement company* (англ.), тобто вона розглядає себе як фірму, що своїми товарами сприяє підвищенню офісної продуктивності споживачів.

Якщо розглядати ринок товарів народного споживання, то місією, наприклад, швейної фабрики може бути така: "Фабрика орієнтується на ринок модного жіночого одягу".

З категорії "місія фірми" логічно випливає категорія "стратегічний господарський підрозділ".

Категорія "**стратегічний господарський підрозділ**" (СГП) — *strategic business unit* — англ.) — уперше була використана під час роботи консультативної фірми "Мак Кінсі" над проблемами фірми "Дженерал Електрик". СГП — це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП 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 їхню схожість. Різниця між цими двома категоріями полягає в тому, що СГП — це первинна зона стратегічного планування фірми, а місія — узагальнювальна, об'єднуюча на рівні фірми категорія, яка передбачає визначення певних пріоритетів серед СГП.

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

Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом. Наприклад, фірма "Вольво" включає такі стратегічні господарські підрозділи: виробництво автомобілів, автобусів, вантажних

автомобілів, двигунів тощо. Коли фірма "Мак Кінсі" розробляла свою знамениту матрицю щодо діяльності фірми "Дженерал Електрик", вона виділила у її складі 49 стратегічних господарських підрозділів: гідравлічне обладнання, гнучкі діафрагми, радіолампи, паливне обладнання та ін.

Прикладом корпорації, яка об'єднує різні за напрямками види бізнесу, виділяючи їх у СГП, є компанія "Скандинавські повітряні лінії". До її складу входять такі СГП:

- служба пасажирських перевезень;
- служба вантажних перевезень;
- готельне господарство;
- служба сервісу;
- відділення з налагодження навігаційного обладнання.

Основні риси стратегічного господарського підрозділу такі:

- 1) СГП охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми;
- 2) СГП має своє коло конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершити;
- 3) 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 напрямки його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І. Ансоффа, Бостонської консультативної групи, "Мак Кінсі — Дженерал Електрик", стратегічна модель Портера тощо). Методику матричного аналізу буде розглянуто в наступних розділах навчального посібника.

Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми становить **портфель бізнесу фірми**. 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.

Маркетингова ціль встановлюється після формулювання 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.

Ієрархічність цілей передбачає, що місії фірми мають бути підпорядковані цілі фірми, а цілям фірми (у тому числі маркетинговим) мають бути підпорядковані цілі її функціональних підрозділів. Ціль маркетингу, у свою чергу, поділяється за напрямками товарної, цінової політики, політики товарного руху та просування. Йдеться про так зване дерево цілей. Коли ми говоримо про ціль, необхідно конкретизувати рівень фірми, оскільки те, що є ціллю для одного рівня, може бути стратегією для другого і тактикою для третього підрозділу. Нехай, наприклад, маємо таку ситуацію:

- ціль фірми — підвищити рентабельність на 20%;
- стратегія фірми (вона є одночасно й маркетинговою ціллю) щодо цієї цілі — підвищити ринкову частку на 15%;
- маркетингова стратегія (вона є ціллю збуту) — досягти обсягу збуту на суму 500 тис.дол.

Кількісна визначеність — це визначеність цілей за розміром і в часовому аспекті: поставлені цілі мають бути кількісно конкретизовані. Наприклад: ціль — збільшити рентабельність, кількісна конкретизація — збільшити рентабельність на 15% протягом року.

Реальність цілей передбачає необхідність їх узгодження з реальними можливостями підприємства. Реальність цілей підтверджується аналізом можливостей і конкурентних позицій фірми, а не лише суб'єктивним бажанням керівництва.

Гнучкість цілей означає необхідність внесення певних змін у цільову орієнтацію фірми в результаті змін, які відбуваються в навколишньому середовищі.

Взаємоузгодженість (сумісність) цілей означає, що дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не повинні заважати досягненню інших цілей. Несумісні цілі — такі, коли досягнення однієї з них перешкоджає досягненню іншої цілі.

Приклад несумісних цілей:

- цілі, орієнтовані на прибуток, і цілі, орієнтовані на збут;
- створення високоякісного товару і мінімальні витрати;
- глибокий прорив на існуючий ринок і освоєння нового ринку збуту для одного й того самого товару.

Однією з базових цілей фірми (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми.

Ринкова частка фірми — це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продажу на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках:

$$РЧФ = \frac{V_{зф}}{MP} \cdot 100\%,$$

де РЧФ — ринкова частка фірми; $V_{зф}$ — обсяг збуту товарів фірми на даному ринку; МР — місткість даного ринку збуту.

Наприклад, вислів "ринкова частка фірми А на ринку персональних комп'ютерів України становить 10%" означає, що 10% персональних комп'ютерів в Україні продає фірма А, тобто кожний десятий персональний комп'ютер, який продано в Україні, — це комп'ютер фірми А.

Дуже важливе значення в стратегічному маркетингу має показник "відносна ринкова частка" (особливо при розгляді матриці Бостонської консультативної групи).

Відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) визначається як відношення ринкової частки фірми (РЧФ) до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента (РЧК):

$$\text{ВРЧФ} = \frac{\text{РЧФ}}{\text{РЧК}}.$$

Значення показника "відносна ринкова частка" полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище фірми на ринку. Якщо, наприклад, ринкова частка фірми становить 10%, то оцінити цей показник можна лише зіставляючи його з аналогічним показником конкурента. Якщо ринкова частка найсильнішого конкурента становить 5%, то ВРЧФ дорівнює 2 ($10 : 5 = 2$), що характеризує сильні ринкові позиції фірми. Якщо ж найсильніший конкурент займає 15%, то ВРЧФ = 2/3 ($10 : 15$) і характеризує значно слабкіші, ніж у попередньому випадку, ринкові позиції фірми.

Якщо відносна ринкова частка фірми більша від одиниці — 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.

Перейдемо до розгляду маркетингової стратегії — основної категорії курсу "Стратегічний маркетинг".

1.3. ЕЛЕМЕНТИ ТА ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

За визначенням Б. Карлофа, стратегія є "узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії" [13, с. 148].

А. Чандлер стверджує, що стратегія — це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Наведені щойно визначення вказують на те, що стратегія — це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

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

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис. 1.3).

Вхідні елементи — це ті фактори, аналіз яких передує розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингової міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові — товар, ціну, збут та просування.

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.

Процес формування маркетингової стратегії ілюструє рис. 1.4.

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

Розглянемо, наприклад, на ринку автопокришок — *Goodyear Tire & Rubber Co, Michelin, Uniroyal Goodrich, Armstrong Rubber*.

Фірма *Goodyear Tire & Rubber Co* є світовим лідером на вказаному ринку. Вона вкладає великі кошти в цей цільовий ринок, незважаючи на незначний темп його зростання та великий рівень конкуренції. Її маркетингова стратегія полягає в підтриманні ринкового лідерства. Для цього вона інвестує плани модернізації з метою зниження витрат і підвищення якості автопокришок та витрати, пов'язані з привертанням уваги споживачів і дилерів до своїх товарів.

Michelin відзначилася на ринку як винахідник, найбільш тривких автопокришок. Отже, вона застосовує стратегію диференціації, засновану на високій якості для досягнення маркетингової цілі — створити імідж виробника найвисокоякісніших товарів.

Uniroyal Goodrich у своїй діяльності застосовує стратегію диверсифікації: намагаючись зменшити свою залежність від ринку автопокришок, фірма розвиває виробництво хімікатів для сільського господарства та синтетичних матеріалів.

Фірма *Armstrong Rubber* обрала стратегію концентрованого маркетингу, зорієнтованого на специфічну ринкову нішу — автопокришки для фермерського обладнання.

Наведений приклад показує, що однакова ціль може бути досягнена реалізацією різних маркетингових стратегій. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах — у

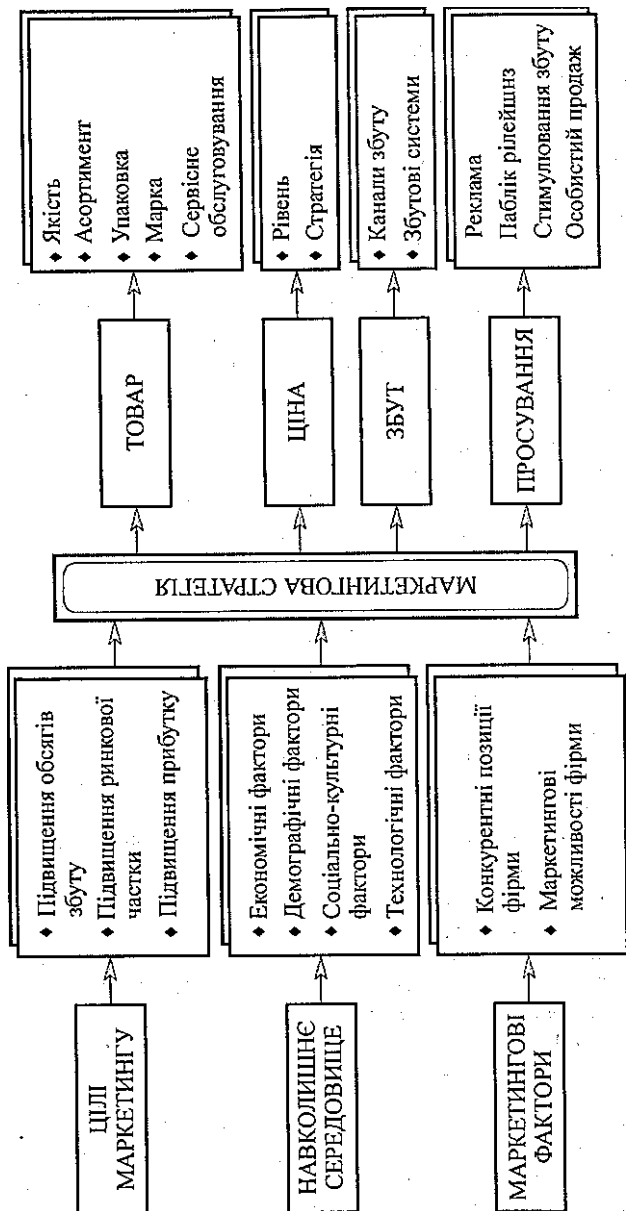


Рис. 1.3. Елементи маркетингової стратегії

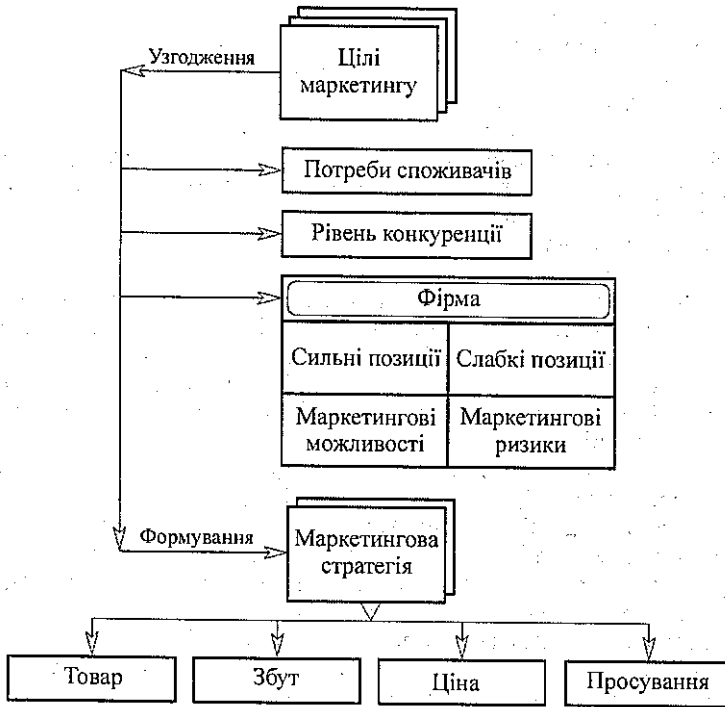


Рис. 1.4. Процес формування маркетингової стратегії фірми

конкурентних позиціях фірм, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками.

1. Залежно від терміну їх реалізації:
 - довгострокові;
 - середньострокові;
 - короткострокові.
2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:
 - маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
 - маркетингові стратегії на стадії росту;
 - маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
 - маркетингові стратегії на стадії спаду.
3. За станом ринкового попиту:
 - стратегія конверсійного маркетингу;
 - стратегія креативного маркетингу;

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

4. Залежно від загальнооекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

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 чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

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

Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту;
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- маркетингова стратегія диверсифікації.

* Подальший поділ маркетингових стратегій росту наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різновиди маркетингової стратегії росту

<i>Маркетингова стратегія росту</i>		
Маркетингові стратегії інтенсивного росту	Маркетингові стратегії інтеграційного росту	Маркетингові стратегії диверсифікації
Поглиблення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару	Горизонтальна інтеграція Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація Концентрична диверсифікація Конгломеративна диверсифікація

5. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія товарного руху;
- стратегія просування.

6. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):
 - стратегія цінового лідерства;
 - стратегія диференціації;
 - стратегія фокусування (концентрації).
7. Залежно від виду диференціації:
 - стратегія товарної диференціації;
 - стратегія сервісної диференціації;
 - стратегія іміджевої диференціації;
 - стратегія кадрової диференціації.
8. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:
 - стратегії ринкового лідера;
 - стратегії челенджерів;
 - стратегії послідовників;
 - стратегії ринкової ніші.
9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею "Дженерал Електрик"):
 - стратегія розвитку;
 - стратегія підтримання;
 - стратегія збирання урожаю;
 - стратегія елімінації.
10. Залежно від методу обрання цільового ринку:
 - стратегія товарної спеціалізації;
 - стратегія сегментної спеціалізації;
 - стратегія одно сегментної концентрації;
 - стратегія вибіркової спеціалізації;
 - стратегія повного охоплення.
11. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:
 - стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
 - стратегія диференційованого маркетингу;
 - стратегія концентрованого маркетингу.

1.4. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівня (рис. 1.5):

- 1) корпоративний рівень,
- 2) бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів),
- 3) рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- на *корпоративному рівні* стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;

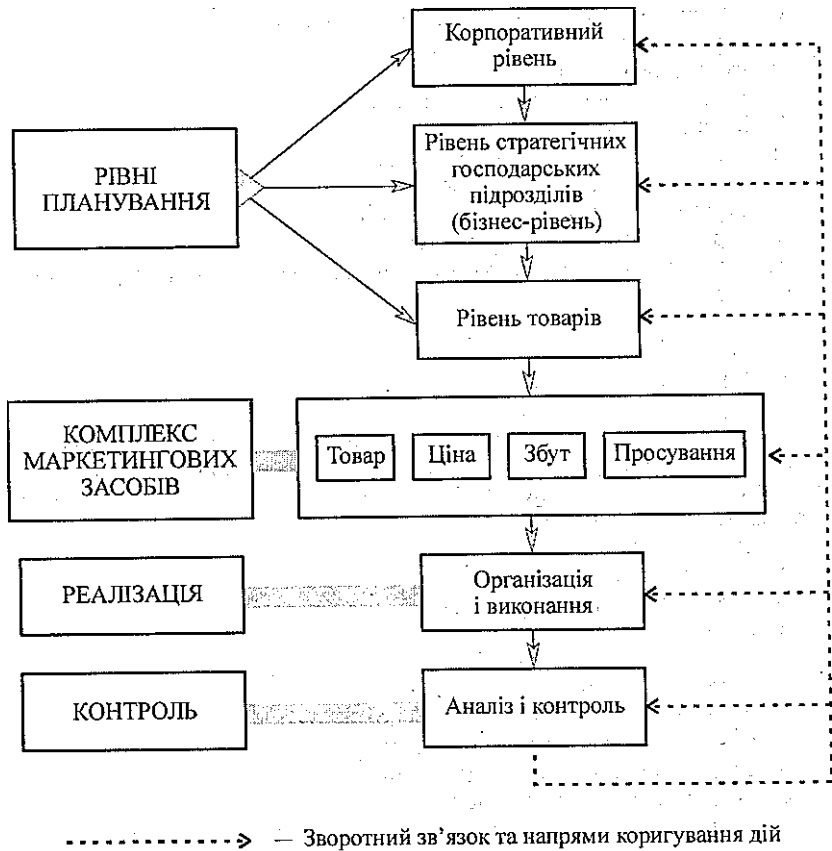


Рис. 1.5. Рівні маркетингового стратегічного управління фірмою

- на *бізнес-рівні* за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнес підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- на *рівні товару* маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Кількість рівнів стратегічного управління фірмою залежить від розміру фірми та ступеня диверсифікації її діяльності: Великі за розміром та за масштабом діяльності фірми здійснюють стратегічне управління за трьома

зазначеними вище рівнями. На невеликих фірмах можливо об'єднувати бізнес-рівень та рівень товару в один рівень.

Маркетингове стратегічне планування — це управлінський процес установлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми.

Основна мета маркетингового стратегічного планування — побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Короткострокове, оперативне планування існувало і до маркетингової концепції, але лише маркетинг з його стратегічним плануванням дає змогу виробити ефективну лінію поведінки фірми на ринку. Процес маркетингового стратегічного планування відтворений на рис. 1.6.

Переваги маркетингового стратегічного планування виявляються у тому, що воно дає змогу:

- 1) змінити ділове спрямування фірми з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії;
- 2) координувати основні сфери діяльності фірми (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів фірми з кінцевою метою максимізації прибутку (перетворювати потреби споживачів фірми на її прибуток);
- 3) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;
- 4) надавати фірмі можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

Завдання і функції маркетингового стратегічного планування такі:

- аналіз конкурентного становища фірми;
- оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків фірми;
- оцінка сильних і слабких позицій фірми на ринку;
- управління портфелем бізнесу фірми у напрямі визначення маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів фірми. Кожен СГП фірми має різний потенціал прибутку за рахунок різниці в конкурентному становищі та напрямках розвитку ринків збуту. Тому недоцільно вкладати кошти пропорційно в усі СГП — необхідні пріоритети, які й визначає маркетингове стратегічне планування;
- розроблення маркетингової концепції фірми — вибір довгострокових напрямів її діяльності;
- трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей;
- вибір і формування маркетингової стратегії;
- адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому середовищі фірми. Якби фірма "Форд" зберігала тенденцію 1970-х років, вона й тепер виробляла б великі автомобілі. Але маркетинговий стратегічний аналіз показав, що прибутковість за

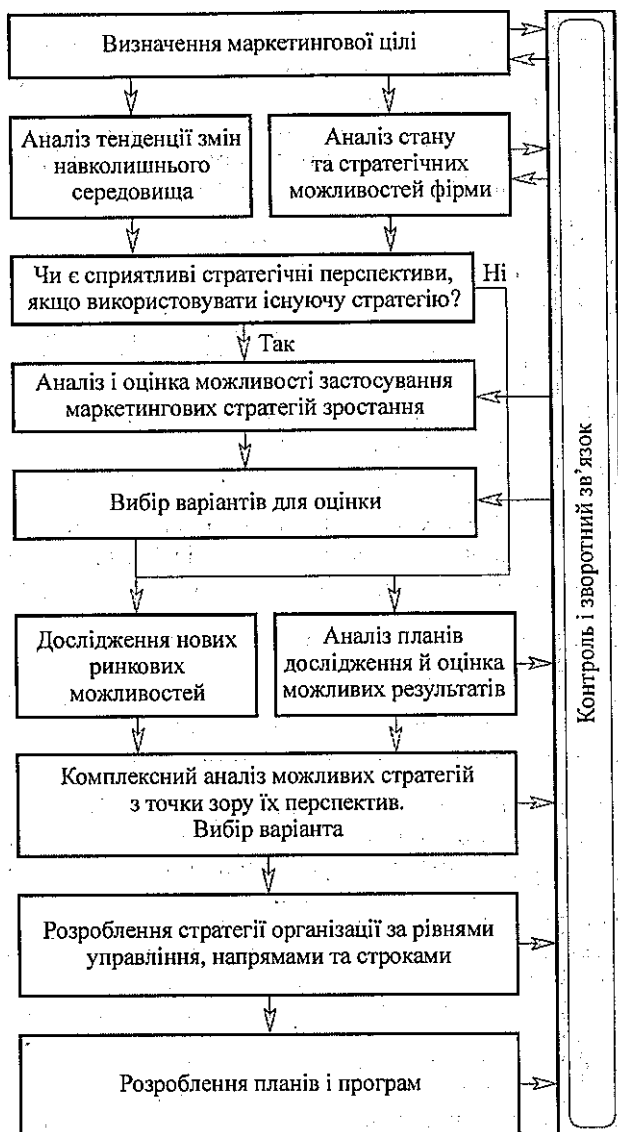


Рис. 1.6. Процес стратегічного маркетингового планування

великими автомобілями зменшуватиметься, і "Форд" почав вкладати кошти у виробництво удосконалених компактних автомобілів, незважаючи на те, що спочатку це було збитковим для фірми.

Підкреслюючи важливість такої риси процесу планування, як коригування залежно від змін зовнішнього середовища, президент США Ейзенхауер під час другої світової війни зазначив: "План — це ніщо, планування — це все".

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням — оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загальнофірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність — передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;
- гнучкість — означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність — передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація цього принципу виявляється в тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах — мінімальному, оптимальному і максимальному. У мінімальному варіанті розробляється план маркетингових дій на випадок найнесприятливішого для фірми розвитку ринкових подій. Оптимальний варіант використовується, коли ринкові обставини збігаються з прогнозом фірми. Максимальний варіант застосовується в разі виникнення найсприятливіших ринкових обставин.

Результатом маркетингового планування взагалі та стратегічного маркетингового планування зокрема є план маркетингу.

План маркетингу включає такі складові (рис. 1.7): ситуаційний аналіз; визначення цільових ринків фірми; маркетингові цілі; маркетингову стратегію; організацію маркетингу; визначення взаємодії між підрозділами фірми щодо виконання плану маркетингу, бюджету маркетингу; реалізацію, оцінку і контроль маркетингу.

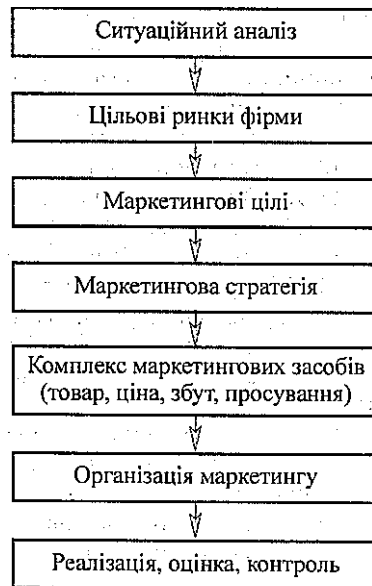


Рис. 1.7. Зміст плану маркетингу

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Що таке стратегічний маркетинг? Яку роль він відіграє у процесі управління фірмою?
2. Яке місце посідає стратегічний маркетинг у процесі маркетингового менеджменту фірми?
3. Що таке місія фірми і яке значення вона має у процесі стратегічного маркетингу? Наведіть приклади місії відомих Вам фірм.
4. У чому полягає сутність стратегічного господарського підрозділу фірми? Яку роль відіграє формування й управління стратегічними господарськими підрозділами у процесі стратегічного маркетингу? Наведіть приклади стратегічних господарських підрозділів, які є в організаційній структурі відомих Вам фірм.
5. Дайте визначення портфеля бізнесу фірми. Які завдання ставить стратегічний маркетинг щодо управління портфелем бізнесу фірми?
6. Що таке маркетингова ціль? Яким вимогам вона має відповідати?
7. Що означає ринкова частка фірми? Як вона визначається? Чому вона є найважливішим показником, який відтворює ефективність маркетингової діяльності фірми?
8. Що таке відносна ринкова частка фірми? У чому єдиність та відмінність показників абсолютної та відносної ринкової частки фірми?
9. У чому сутність маркетингової стратегії фірми? Наведіть приклади можливих маркетингових стратегій.
10. Які Ви знаєте вхідні елементи маркетингової стратегії?
11. Які Ви знаєте вихідні елементи маркетингової стратегії?
12. За якими ознаками класифікують маркетингові стратегії?
13. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій?
14. У чому полягає сутність маркетингового стратегічного планування?
15. Яку роль відіграє маркетингове стратегічне планування на рівнях стратегічного управління фірмою?
16. У чому виявляються переваги маркетингового стратегічного планування?
17. На яких принципах засноване маркетингове стратегічне планування?
18. Які функції виконує маркетингове стратегічне планування та які завдання воно розв'язує?
19. Які Ви знаєте складові плану маркетингу фірми?
20. Проаналізуйте зміст плану маркетингу.

Розділ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. СУТНІСТЬ І СКЛАД МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Маркетингове середовище фірми — це сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом фірми, її маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами.

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості і загрози виникають, змінюються і зникають, тому мета стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб, розпізнавши ринкові можливості і загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози.

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність фірми розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб на основі знання стану та перспектив розвитку середовища взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, цілі та можливості фірми.

Важливість аналізу маркетингового середовища в процесі управління фірмою оцінюється через наслідки проведення та ігнорування такого аналізу, які відтворені нарис. 2.1.

Основні фактори маркетингового середовища відтворені на рис. 2.2.

Розрізняють маркетингове макросередовище і мікросередовище.

Маркетингове мікросередовище — частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать:

- безпосередньо фірма,
- постачальники,
- маркетингові посередники,
- споживачі,
- конкуренти,
- громадськість.

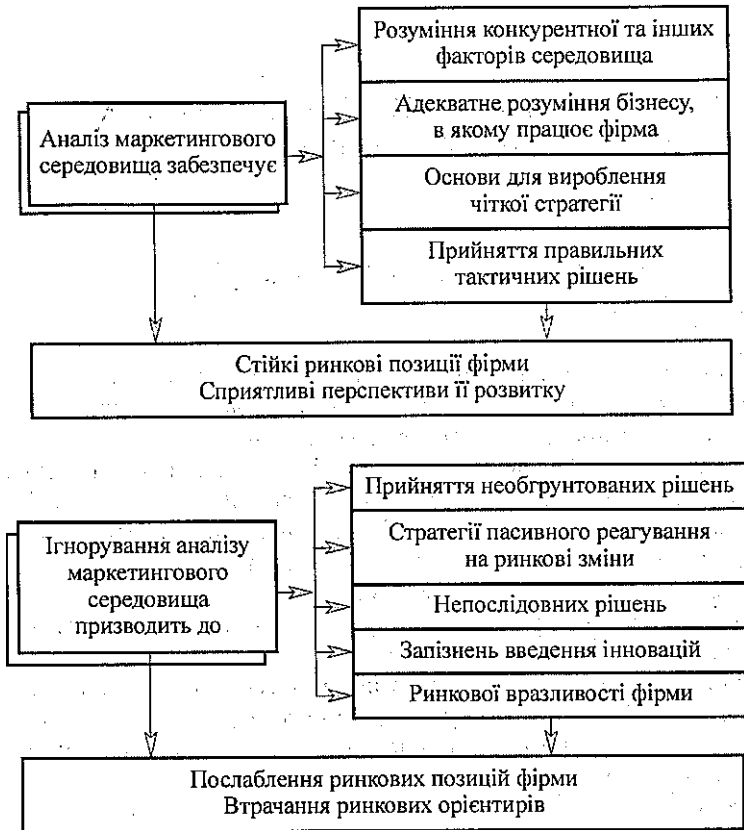


Рис. 2.1. Наслідки проведення та ігнорування аналізу маркетингового середовища

Маркетингове макросередовище — це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність.

До маркетингового макросередовища належать:

- економічне середовище,
- демографія,
- політичне середовище,
- науково-технічний прогрес (технологія),
- культура,
- природне середовище.



Рис. 2.2. Маркетингове середовище фірми

Фактори маркетингового середовища розрізняють також залежно від можливості чи неможливості фірми впливати на них. За цією ознакою маркетингове середовище поділяється на керовані і некеровані фактори.

До *керованих* факторів належать ті, якими фірма безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом.

До *некерованих* факторів належать ті, на які фірма не може безпосередньо впливати.

Розподілення факторів маркетингового середовища за основними ознаками наведено на рис. 2.3.

2.2. ФАКТОРИ МАРКЕТИНГОВОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА

Розглянемо складові маркетингового макросередовища (табл. 2.1.).

Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат. До таких

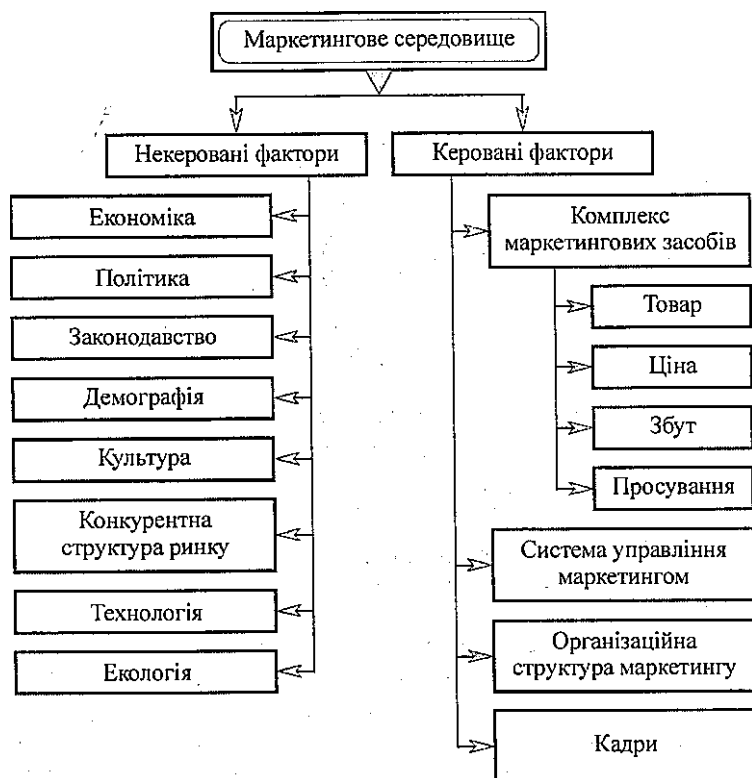


Рис. 2.3. Керовані і некеровані фактори маркетингового середовища

факторів належать макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту.

Якщо розглядати попит як сукупність двох елементів — бажання купити товар (потреба в товарі) та грошове забезпечення цієї потреби (купівельна спроможність споживача), то аналіз економічного середовища охоплює дослідження купівельної спроможності та структури грошових витрат населення. У цьому аспекті цікавим є закон Ернста Енгеля, німецького статистика, котрий у минулому столітті (в 1850-х роках) шляхом статистичного аналізу виявив залежність між рівнем доходів населення та основними напрямками його грошових

Таблиця 2.1

Фактори і показники маркетингового макросередовища

Фактор	Показники
Економіка	Фаза економічного циклу країни Рівень інфляції Рівень безробіття Валовий національний продукт та його динаміка Наявність та рівень товарного дефіциту Рівень доходів та купівельної спроможності населення
Демографія	Чисельність населення Територіальне розміщення населення Рівень урбанізації Міграція населення Віковий склад населення Рівень народжуваності та смертності Статевий склад населення Сімейний стан населення
Політико-законодавчий	Політична структура Рівень політичної та законодавчої стабільності Антимонополієне регулювання Податкове законодавство Державне регулювання зовнішньої торгівлі
Соціально-культурний	Соціальні класи Соціальні групи Культура Субкультура
Науково-технічний прогрес	Рівень інноваційної активності Введення нових технологій Напрями концентрації технологічних зусиль Підвищення продуктивності праці Нова продукція
Природне середовище	Екологія Наявність та доступність сировини та природних копалин. Вартість енергоносіїв

витрат: за зростання рівня сімейного доходу структура витрат сім'ї змінюється таким чином:

- відносний рівень витрат на їжу — зменшується,
- відносний рівень витрат на житло та будівництво — стабілізується,
- відносний рівень витрат на інші цілі (одяг, транспорт, освіта, заощадження, розваги) — збільшується.

Фактор "**демографія**" передбачає дослідження таких показників: чисельність населення, географічне розміщення населення, міграція, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, сімейний стан.

Політико-законодавчий фактор охоплює: політичну структуру країни, урядову, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію країни, податкову політику уряду, вплив професійних спілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції.

Аналіз **соціально-культурного** середовища вимагає дослідження соціальних груп, базових цінностей, переваг світосприйняття, поведінки, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя.

Серед зазначених факторів система цінностей настільки важлива, що аналітики компанії "Дженерал Електрик" охарактеризували її як найважливіший елемент бізнесового середовища.

На відміну від швидких змін у технологічному середовищі, зміни в культурному середовищі досить повільні, а деякі цінності залишаються стабільними і незмінними (наприклад, чесність, порядність, відповідальність за своїх дітей, повага до батьків тощо).

Кожна культура поділяється на субкультури, які охоплюють соціальні групи, що відрізняються своїми поглядами, поведінкою та перевагами. На відміну від базової культури, субкультури змінюються досить швидко: такі напрями, наприклад, молодіжної субкультури, як хіппі, рокери, металісти, співіснують і змінюються, виникають, існують, і зникають досить швидко.

Культурні цінності розрізняються також за поглядами людей відносно їхньої ролі в суспільстві, їхнього ставлення до інших людей, до себе особисто, до суспільства, природи, всесвіту.

Науково-технічний прогрес, технологічні зміни здійснюють великий вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача. Найважливіший вплив науково-технічного прогресу на маркетингову діяльність проявляється в аспекті інноваційної діяльності (розроблення нових та удосконалення існуючих товарів). Але вплив науково-технічного прогресу на маркетинг не обмежується лише інноваціями як складовою маркетингової товарної політики. Науково-технічний прогрес впливає на всі елементи маркетингового комплексу: автоматизація технологічного процесу дає змогу знизити витрати виробництва й відповідно ціну, поява і розвиток авіатранспорту підвищили швидкість збуту товарів, поява електронної пошти прискорила процес комунікацій тощо. Приклади впливу науково-технічного прогресу на комплекс маркетингових засобів наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив науково-технічного прогресу на елементи
маркетингового комплексу

Елемент маркетингового комплексу	Результат впливу НТП	Науково-технічні зміни, які сприяли зазначеному результату
Товар	Розроблення нового товару	Поява персонального комп'ютера
	Модифікація товару	Розвиток електронної промисловості
	Прийняття до споживчих потреб, що змінюються	Розвиток біотехнології та генетики
Ціна	Зниження витрат виробництва	Автоматизація технологічного процесу
	Можливість зіставлення цін	Супутниковий зв'язок, комп'ютерні програми
	Можливість контролю за цінами	Штрих-код
Збут	Підвищення швидкості збуту	Поява і розвиток авіатранспорту
	Зростання обсягів збуту	Розвиток річкового транспорту
	Оптимізація контролю за збутом	Комп'ютерні програми
Просування	Підвищення комунікаційних можливостей	Супутниковий зв'язок
	Скорочення строків просування	Електронна пошта
	Оптимізація планування просування	Комп'ютерні програми

Загальні тенденції розвитку технологічного середовища такі:

- прискорення темпу технологічних змін та інновацій,
- необмежені інноваційні можливості (завдяки використанню біотехнології, робототехніки тощо),
- зростання рівня витрат на наукові дослідження,
- необхідність посилення контролю за інноваціями, оскільки вони можуть призвести до виникнення загрози існуванню людства (атомна енергетика, комп'ютерне випромінювання тощо).

Природне середовище як фактор маркетингового макросередовища останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища.

Екологічні проблеми були головною причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу. Її суть полягає в тому, що, задовольняючи потреби окремих споживачів, фірма повинна враховувати інтереси суспільства в цілому. Наприклад, у багатьох країнах виникла проблема утилізації металевих баночок з-під напоїв, яка знайшла своє втілення в маркетинговій стратегії щодо упакування товару.

До показників природного середовища відносять: наявність сировини та інших природних копалин, екологію, вартість енергоносіїв.

2.3. ФАКТОРИ МАРКЕТИНГОВОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА

Фірма. Розглядаючи безпосередньо фірму як фактор маркетингового середовища, необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє служба маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими службами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду спеціалістів-маркетологів також відіграє значну роль як фактор мікросередовища.

Маркетингові посередники — це ті фірми и організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу фірми (маркетингові дослідження, збут, просування тощо). До них належать:

- торгові посередники — сприяють доведенню товару до кінцевого споживача,
- маркетингові фірми — здійснюють маркетингові дослідження на замовлення фірми,
- рекламні агентства — виступають суб'єктами маркетингових комунікацій фірми.

Роль **постачальників** як фактора маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі виробі є вхідними елементами процесу виробництва товарів. У розвиненій ринковій економіці майже не існує проблеми постачання ресурсів. Фірма-виробник, як правило, має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень сервісного обслуговування з боку постачальника тощо).

Споживачі. Споживач являє собою не тільки фактор маркетингового середовища, який впливає на маркетингову діяльність, не тільки суб'єкт, котрий бере участь у процесі маркетингу, а й об'єкт, на який спрямована

вся маркетингова діяльність. Зважаючи на такі роль і статус, споживач потребує особливо уважного й всебічного вивчення. Вивчаючи споживача як фактор маркетингового середовища, необхідно звернути увагу на два основні питання:

- дослідження факторів, які впливають на поведінку споживача (рис. 2.4),
- прийняття споживачем рішення про купівлю товару.

Конкуренція. Конкуренція являє собою боротьбу за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкове положення фірми, конкурентоспроможність її товарів.

Конкуренти можуть бути класифіковані за різними ознаками. Ф. Котлер розподіляє їх за ознакою конкурентних дій на активних (агресивних), селективних, стохастичних та пасивних.

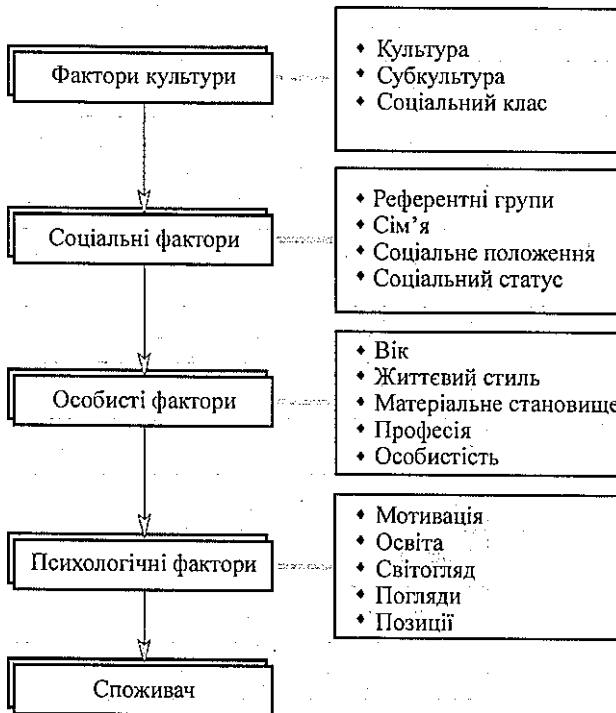


Рис. 2.4. Фактори, які формують поведінку споживача

Таблиця 2.3

Фактори і показники маркетингового мікросередовища

Фактори	Показники
Фірма	Місце і роль служби маркетингу в організаційній структурі фірми
	Організаційна структура служби маркетингу
	Фахівці з маркетингу
Маркетингові посередники	Торговельні посередники
	Маркетингові фірми
	Рекламні агентства
Постачальники	Ціни постачальників
	Сервісне обслуговування з боку постачальників
Споживачі	Фактори, які впливають на поведінку споживача
	Фактори, які впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Галузеві конкуренти
	Потенційні конкуренти
	Товари-замінювачі
Громадськість	Фінансові кола
	Засоби масової інформації
	Фонди та громадські організації
	Широка громадськість

Активні (агресивні) конкуренти — реагують швидко і агресивно на ринкові події, незважаючи на напрями розвитку конкуренції.

Селективні конкуренти — конкурують лише у вибіркових показниках, наприклад, вони є лідерами у зниженні ціни, але не підвищують ефективність своєї рекламної діяльності.

Стохастичні конкуренти характеризуються непередбаченими діями: іноді вони протидіють агресивно, а інколи ігнорують конкурентні напади.

Пасивні конкуренти майже не реагують на конкурентні дії.

Під час аналізу конкурентів важливе значення має розроблена М. Портером модель п'яти сил конкуренції (рис. 2.5).

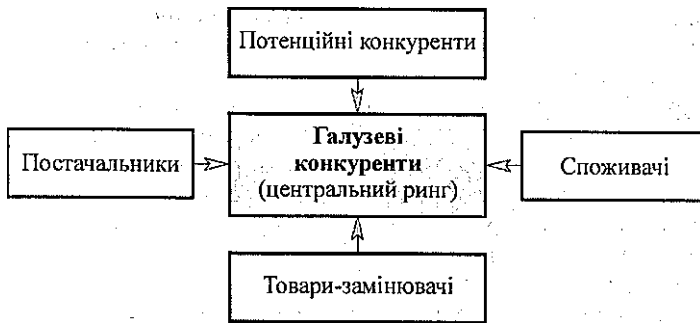


Рис. 2.5. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

П'ять сил конкуренції, які виділяє М. Портер, це:

- конкуренція між виробниками даної галузі,
- загроза появи нових конкурентів,
- економічні можливості постачальників,
- економічні можливості споживачів,
- товари-замінювачі.

Конкуренція між виробниками даної галузі, яка утворює центральний "ринг" конкурентної боротьби, називається прямою конкуренцією. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість фірм-конкурентів,
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу),
- існують бар'єри виходу з даної галузі (тобто коли припинення діяльності в даній галузі коштує дорожче, ніж продовження конкурентної боротьби).

Вплив товарів-замінників на конкуренцію здійснюється у двох основних аспектах:

- через ціну,
- через рівень інновацій.

Ціна товару-замінника як фактор конкуренції проявляється тоді, коли ціни фірм центрального рингу перевищують певну межу, і це примушує споживача звернути увагу на товар-замінник.

Рівень інновацій товару-замінника як фактор конкуренції проявляється в тому разі, коли виробнику товару-замінника вдається підвищити його якість настільки, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів від товарів фірм центрального рингу.

Загроза з боку потенційних конкурентів виникає у тому разі, коли

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок,
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

До бар'єрів входу на певний ринок належать такі:

- економія на масштабах виробництва, яка забезпечує конкурентам центрального рингу переваги у витратах на виробництво,
- правовий захист, який забезпечують патенти,
- імідж товарної марки, який створює прихильність споживачів,
- необхідні капіталовкладення,
- доступ до збутової мережі,
- ефект досвіду, який мають вже діючі на ринку фірми і який може бути досить вагомим, особливо у сферах з високим відсотком ручної праці.

Сутність споживачів як конкурентної сили полягає у їхній спроможності торгуватися з постачальниками, що може призвести до зниження ціни, надання більш дорогих послуг. Сила споживачів як фактора конкуренції зростає, коли:

- товари стандартні і рівень диференціації низький,
- споживачів небагато і вони купують товар у великій кількості.

Сутність постачальників як сили конкуренції полягає у їхній можливості підвищити ціни, знизити якість товарів або зменшити обсяг їх поставки. Так, зростання цін на базові матеріально-технічні ресурси зумовлює зменшення рентабельності у матеріаломістких галузях. Сила постачальників як фактора конкуренції зростає, коли:

- товари постачальників диференційовані і покупцю важко замінити постачальника;
- покупці не є важливими клієнтами для постачальника;
- продукція постачальника посідає важливе місце у виробництві даної галузі.

Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу для центрального рингу, а споживачі і постачаль-

ники — непряму загрозу, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови фірмам центрального рингу.

Громадськість — це люди та організації, які становлять реальний чи потенційний інтерес для фірми або впливають на можливість досягнення її цілей. Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати фірмі в реалізації її цілей. Поняття "громадськість" охоплює:

- фінансові кола — банки, страхові компанії, які надають фірмі можливість отримувати фінансові ресурси (наприклад, якщо у фінансових колах склався негативний імідж фірми, їй буде досить важко реалізувати цю можливість),
- засоби масової інформації — телебачення, радіо, газети, журнали,
- фонди та громадські організації — відіграють особливу роль у конс'юмерізмі,
- широку громадськість, яка складає своє уявлення про фірму.

Численні фірми створюють у своїй структурі службу, призначенням якої є налагодження та підтримання зв'язків з громадськістю — public relations department. Основна мета діяльності цієї служби полягає у створенні позитивного іміджу фірми серед її громадськості.

2.4. ЕТАПИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища і з'ясування тих факторів, які впливають на розвиток фірми, визначення напрямів безпосереднього впливу цих факторів;
- оцінка 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 відтворені на рис. 2.6.

Виявлення потенційних релевантних змін маркетингового середовища. Існують два підходи до визначення потенційних релевантних змін:

- перший — від зовнішніх до внутрішніх змін,
- другий — від внутрішніх до зовнішніх змін.

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів макромаркетингового середовища і з'ясування їхнього впливу на діяльність фірми і

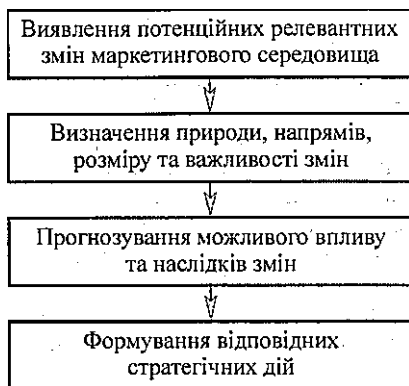


Рис. 2.6. Етапи аналізу маркетингового середовища

зміни в мікроринковому середовищі. Наприклад, виявляються десять найважливіших змін макроринкового середовища і далі аналізується їх вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків, конкурентних позицій та маркетингової стратегії фірми. Перевага даного підходу в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими за іншого підходу.

Другий метод, який частіше використовується, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища фірми, а саме — параметрів "товари — ринки фірми", з урахуванням яких досліджуються зміни в макросередовищі.

Процес визначення потенційних змін передбачає встановлення певної періодичності реєстрації змін (табл. 2.4).

Існують три різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами:

- 1) випадково (нерегулярно),
- 2) регулярно (зі встановленою періодичністю),
- 3) постійно (із розробленою системою збирання 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 майбутній вплив середовища на оперативні цілі та рішення.

Таблиця 2.4

Періодичність реєстрації потенційних змін
маркетингового середовища

Періодичність	Предмет реєстрації	Причина реєстрації	Часовий аспект, на який приймається рішення
Випадково	Специфічні події	У випадку кризи	Негайно
Регулярно (періодично)	Вибіркові події	Під прийнятті рішення з орієнтацією на визначену мету	Найближчим часом
Постійно (система збирання й оброблення інформації)	Основний спектр факторів середовища	Спланований процес	Довгостроково

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. Наприклад, відділ соціального аналізу компанії Дженерал Моторс (GM's Societal Analysis Department) періодично створює команду спеціалістів різних напрямів для з'ясування змін у поведінці споживачів, моделювання соціальних систем.

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 Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Метод Делфі передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції розвитку того чи іншого явища. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто консенсусу (або стабілізації відповідей) між експертами.

Метод екстраполяції не вказує причину зміни фактора, але висвітлює ретроспективу його розвитку. Цей метод ефективний у тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни.

Перехресна матриця використовується для з'ясування взаємозв'язку між змінами та ступенями їхньої важливості. Зміни розташовуються по обох напрямках матриці. Це забезпечує надання усім факторам однакових вихідних позицій. Події розміщуються в 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.

Перехресна матриця — досить нескладний та інформативний інструмент аналізу, але під час її побудови необхідно враховувати комплекс факторів (бажано не втратити з поля зору жодного), особливо якщо очікується вплив багатьох факторів.

Метод сценаріїв. Сценарій — це картина майбутнього, яка охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до яких формуються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетними, скільки часу виділяти на їх розроблення.

Моделювання. Коли визначено зв'язок між причинами та наслідками подій, для прогнозування економічних змін розробляються економетричні моделі. У разі виникнення змін в умовах та стані факторів вносяться відповідні зміни в моделі.

2.5. АНАЛІЗ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ФІРМИ, МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ (SWOT-АНАЛІЗ)

Термін "SWOT-аналіз" виник від скорочення перших літер англійських слів "сильні та слабкі сторони, можливості та загрози" (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Схематично процес SWOT-аналізу поданий на рис. 2.7.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;

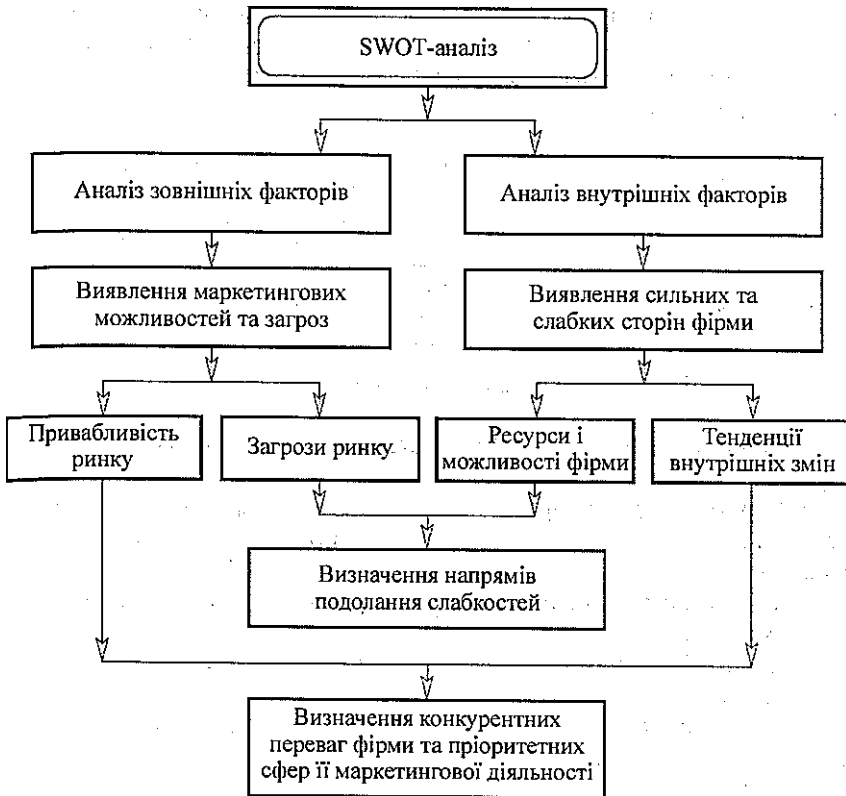


Рис. 2.7. Процес SWOT-аналізу

- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Узагальнюювальним елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії фірми, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (див. рис. 2.7).

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища.

<i>Маркетингові можливості</i>	Сильна і можливості	Слабкість
	<i>Маркетингові загрози</i>	Слабкість і загрози

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей, — найбажаніша і найперспективніша стратегія;
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз.

Маркетингові можливості фірми — це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту.

Маркетингові загрози — це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми.

Маркетингові можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища фірми.

Досліджують стан та тенденції розвитку факторів та показників маркетингового макросередовища (див. табл. 2.1) і роблять висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Наприклад, для фірми, яка виробляє товари для дітей, виникнення можливостей та загроз відповідно до змін зовнішнього середовища може бути розподілено таким чином (табл. 2.5).

Залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз стратегічні господарські підрозділи фірми розташовують у квадратах матриці (рис. 2.9).

Ідеальний стратегічний господарський підрозділ охоплює такий вид бізнесу, який характеризується великими маркетинговими можливостями і низькими загрозами.

Таблиця 2.5

Можливий вплив змін факторів зовнішнього середовища на діяльність фірми, яка виробляє товари для дітей

Фактор зовнішнього середовища	Тенденції зміни фактора	Вплив зміни фактора на діяльність фірми
Економіка	Зростання економіки	Можливість
	Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності населення	Можливість
Політика/ законодавство	Несприятливі зміни в системі оподаткування	Загроза
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	Можливість
Природне середовище	Загроза екологічних катастроф (наприклад, у зв'язку з аварією на Чорнобильській АЕС)	Загроза
Науково-технічний прогрес	Поява нової технології виробництва у конкурентів	Загроза
Демографія	Підвищення народжуваності	Можливість
Соціально-культурний фактор	Зростання рівня диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально протилежних соціальних класів	Загроза — якщо фірма орієнтується на середній клас, можливість — за орієнтації на граничні класи

Маркетингові загрози	Маркетингові можливості	
	значні	незначні
значні	Сприятливий СГП	Небезпечний СГП
незначні	Ідеальний СГП	Зрілий СГП

Рис. 2.9. Матриця різновидів стратегічних господарських підрозділів фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз

Привабливий стратегічний господарський підрозділ має значні маркетингові можливості, але також великі загрози.

Зрілий стратегічний господарський підрозділ характеризується незначними маркетинговими можливостями і незначними загрозами, що типово для стадії зрілості життєвого циклу товару.

Небезпечний стратегічний господарський підрозділ має великі маркетингові загрози за незначних маркетингових можливостей.

Аналіз сильних та слабких сторін фірми

Сильні сторони (переваги) фірми — це її визначні особливості, які дають змогу визначити і сформувані конкурентні переваги.

Слабкі сторони (слабкості) фірми — це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми є її внутрішні фактори. Процес цього аналізу відтворений на рис. 2.10.

На першому етапі формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони фірми. При цьому виділяють п'ять основних розділів — маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри. Примірний перелік показників наведено у табл. 2.6.

Приклади сильних і слабких сторін фірми наведені у табл. 2.7.

На другому етапі визначають позицію кожного показника щодо діяльності фірми. Позиція визначається у п'ятибальному діапазоні:

"5" — найсильніша,

"4" — сильна,

"3" — середня,

"2" — слабка,

"1" — найслабкіша.

На третьому етапі показникам присвоюється відповідний ранг (вагомість) залежно від його важливості для цільового ринку.

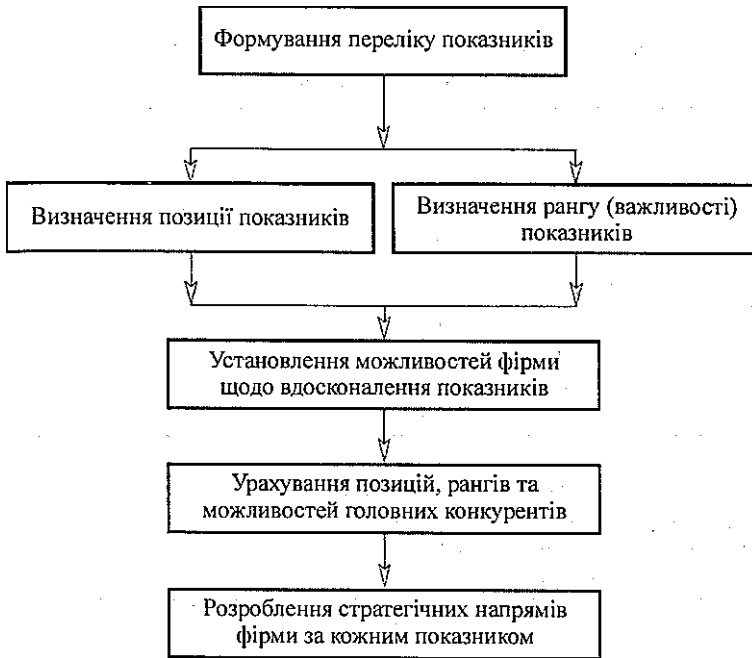


Рис. 2.10. Етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми

Ранг визначається в трьохбальному діапазоні: "3" — найважливіший, "2" — важливий, "1" — неважливий.

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок.

Висока або низька позиція показника сама по собі ще не означає перевагу або слабкість фірми на ринку. Необхідно обов'язково враховувати ранг. Якщо, наприклад, показник, який має найвищу позицію, не є важливим з точки зору впливу на цільовий ринок (має низький ранг), то він не може бути сильною стороною фірми з ринкових позицій, тобто її конкурентною перевагою. І навпаки, якщо показник, який має найнижчу позицію, має найнижчий ранг, тобто не є важливим для цільового ринку, то цей показник не робить фірму конкурентно вразливою.

Отже, не всі слабкі сторони необхідно перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

Під час розроблення стратегічних орієнтирів фірми щодо кожного показника на прикінцевому етапі аналізу сильних та слабких сторін

Таблиця 2.6

Сфери і показники, за якими визначаються сильні та слабкі сторони фірми

Сфера діяльності	Показники
Маркетинг	Знання ринку та споживачів Ринкова частка фірми Імідж фірми Якість товару Рівень інноваційної активності Ефективність збутової діяльності Рівень сервісного обслуговування Ефективність системи просування
Виробництво	Виробничі можливості Економія на масштабах виробництва Мобільність виробництва Матеріально-технічна забезпеченість Технологія
Фінанси	Наявність капіталу Загальні витрати Прибутковість Рентабельність Фінансова стабільність
Організація	Ефективність організаційної структури управління фірмою
Кадри	Ефективність менеджменту Рівень професійної підготовки Досвід практичної діяльності Система стимулювання праці

фірми необхідно використовувати матрицю, яка відтворена на рис. 2.11.

Як видно з рис. 2.11, можливі чотири основні стратегічні напрями щодо сильних та слабких сторін фірми:

- концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника — коли слабка сторона фірми відчутно впливає на цільовий ринок фірми (тобто має високий ранг);
- підтримування позицій — якщо сильна сторона фірми є важливою для цільового ринку;

Таблиця 2.7

Можливі сильні і слабкі сторони фірми

Сфера діяльності	Сильна сторона	Слабка сторона
Маркетинг	Велика ринкова частка	Невелика ринкова частка
	Декілька цільових ринків	Один цільовий ринок
	Високий рівень сервісного обслуговування	Низький рівень сервісного обслуговування
	Позитивний імідж	Негативний імідж
Виробництво	Висока якість товарів	Низька якість товарів
	Новітня технологія	Застаріла технологія
	Низькі витрати виробництва	Високі витрати виробництва
Фінанси	Низькі загальні витрати	Високі загальні витрати
	Мобільна структура витрат	Невистачання обігових коштів
Організація	Ефективна структура управління фірмою	Бюрократична структура управління фірмою
	Довгострокові перспективи розвитку	Короткострокові перспективи розвитку
Кадри	Високий рівень професіоналізму	Неефективна система стимулювання праці
	Великий практичний досвід працівників	Відсутність (або недостатня кількість) висококваліфікованих працівників

- зниження уваги та інвестицій — якщо сильна сторона фірми не є важливою для цільового ринку;
- низькі пріоритети — якщо мова йде про слабкий показник, який не є важливим для цільового ринку.

Визначаючи стратегічні напрями щодо сильних і слабких сторін фірми, необхідно враховувати також позиції конкурентів за цими

Важливість (ранг) стратегічних напрямів	Сторони фірми	
	Слабка	Сильна
Висока	Концентрація зусиль, розвиток	Підтримування зусиль
Низька	Низькі пріоритети	Зниження інвестицій

Рис. 2.11. Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін фірми

напрямами та можливості фірм-конкурентів стосовно вдосконалення показників.

Наприклад, дослідження сильних та слабких сторін фірми "X" проводиться за такими основними показниками: технологія, витрати, якість, сервіс. У фірми "X" на ринку існує один головний конкурент (табл. 2.8).

Для визначення стратегічних напрямів фірми "X" щодо виділених показників досліджуємо:

- позиції конкурентних фірм за виділеними показниками за п'ятибальною шкалою,
- ранг показників (тобто їх важливість для споживача),
- можливості конкурентних фірм щодо вдосконалення показників.

За результатами досліджень формуємо стратегії фірми "X" щодо виділених показників.

Результати досліджень відтворюємо в табл. 2.8.

Таблиця показує, що обидві конкурентні фірми мають найвищі позиції за показником "технологія". Але цей показник не є суттєвим для цільового ринку. Крім того, фірма "X" має низькі можливості для вдосконалення цього показника. Тому стратегічний напрям щодо показника "технологія" — зниження інвестицій.

За показником "витрати" фірма "X" має середні позиції (ранг 3), а конкурент — більш високі (ранг 4). Цей показник має важливе значення для споживача, але обидві фірми мають середні можливості для його вдосконалення. Тому стратегія фірми "X" щодо показника "витрати" полягає у підтримуванні позицій, а у разі наявності можливостей — Інвестування і розвиток.

За показником "якість" фірма "X" займає позицію на рівні рангу 4, що вище, ніж у конкурента. Цей показник має середній рівень важливості для споживача, а фірма — середній рівень можливостей для його поліпшення. Тому стратегічна орієнтація полягає у підтримуванні позицій.

Пріоритетним стратегічним напрямом для фірми "X" є сервіс, оскільки він дуже важливий для споживача, і фірма має великі можливості для його вдосконалення (на відміну від конкурента). За умов застосування

Таблиця 2.8

Розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін фірми "JY"

Показник	Позиції фірми "X" (1-5)	Позиції конкурента (1-5)	Важливість показника для споживача	Можли- вість фірми "X" щодо поліпшення показника	Можливість конкурента щодо поліпшення показника	Стратегії
Технологія	5	5	Середня	Низька	Середня	Зниження інвестицій
Випрати	3	4	Висока	Середня	Середня	Підтриму- вання пози- ції
Якість	4	3	Середня	Низька	Висока	Підтриму- вання позиції
Сервіс	3	2	Висока	Висока	Низька	Розвиток, вкладання інвестицій, концентра- ція зусиль

стратегії вкладання інвестицій і розвитку показник "сервіс" може перетворитися в конкурентну перевагу фірми "X" на даному ринку збуту.

Таким чином, одним із головних завдань аналізу сильних і слабких сторін фірми є визначення її конкурентної переваги.

2.6. КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ФІРМИ

Конкурентна перевага фірми — це той показник, який забезпечує її перевершення конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить фірмі досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Сильна сторона фірми перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку (тобто має найвищий ранг).

Виділяють три основні сфери конкурентних переваг:

- організаційні;
- функціональні;

- переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Організаційні переваги охоплюють таке коло показників: високий рівень мобільності фірми, її великі розміри, набутий досвід діяльності, фінансова могутність, ефективність менеджменту.

Функціональні переваги охоплюють показники функціональних служб фірми (маркетинг, виробництво, кадри): імідж фірми, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, ефективна цінова стратегія, ефективна стратегія просування, ефективна стратегія розподілу та товарного руху, ефективна діяльність торгового персоналу, переваги сервісної політики, знання конкурентів, передова технологія, ефективність виробництва, якість товарів, мобільність виробництва, економія на масштабах виробництва, висока кваліфікація персоналу.

Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи фірми з фінансовими організаціями, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками.

Сфери та показники конкурентних переваг відтворені в табл. 2.9.

Конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу фірми у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача.

До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість товару, сервісне обслуговування, імідж фірми, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги фірми у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для фірми-виробника і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау.

До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та ін.

Бостонська консультативна група у 1981 р. залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків — *об'ємний, фрагментарний, тупиковий та спеціалізований*. Виникла так звана нова матриця Бостонської консультативної групи (нова — тому що раніше, у 1970-х роках

Таблиця 2.9

Сфери і показники конкурентних переваг фірми

Сфера конкурентних переваг		Показники конкурентних переваг
Організаційні конкурентні переваги		Розмір фірми
		Рівень мобільності
		Набутий досвід діяльності
		Ефективність менеджменту
		Фінансова могутність
		Розмір ресурсної бази
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Імідж фірми
		Розмір і кількість цільових ринків
		Знання споживачів
		Переваги в інформації як результат маркетингових досліджень
		Ефективна цінова стратегія
		Ефективна комунікаційна політика
		Високий рівень сервісного обслуговування
		Ефективна стратегія товарного руху
	Виробництво	Технологія
		Ефективність виробництва
		Якість товарів
		Мобільність виробництва
		Економія на масштабах виробництва
	Кадри	Кваліфікація персоналу
		Досвід практичної діяльності
Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями		Контроль за каналами збуту
		Впливові контакти в галузі
		Підтримка уряду
		Доступ до фінансових ресурсів
		Доступ до матеріально-технічних ресурсів

Бостонська консультативна група запропонувала матрицю росту, яка використовується у портфельному аналізі) — рис. 2.12.

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	Низька	Висока
Велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Об'ємний ринок

Рис. 2.12. Нова матриця Бостонської консультативної групи

Об'ємний ринок — це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто фірма, яка володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість фірми на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру. Прикладом об'ємного ринку є ринок будівельного обладнання.

Фрагментарний ринок дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це — незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір фірми, ні її ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих фірм з різним значенням рентабельності. Прикладом фрагментарних ринків є сфера послуг — магазини жіночого одягу, ресторани, фірми з ремонту та обслуговування автомобілів тощо. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

Тупиковий ринок, як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. Прикладом є металургійна і хімічна промисловість. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

Спеціалізований ринок дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не відіграє вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації фірми,

її вміння виявити і задовольнити специфічні потреби певного вузького кола споживачів. Прикладом спеціалізованого ринку є ринок спеціалізованої техніки.

Значення нової матриці Бостонської консультативної фірми полягає в тому, що вона надає стратегічні рекомендації стосовно виду і форми конкурентних переваг на різних видах ринків. Наприклад, якщо невелика за розміром фірма виходить на об'ємний ринок, де прибутковість значною мірою залежить від розміру та ринкової частки (чого в даному випадку фірма не має), і на цьому ринку до того ж є сильний конкурент, то для набуття конкурентної переваги фірма мусить виділити на цьому ринку для себе певну нішу (тобто зорієнтуватися на спеціалізований ринок).

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Що таке маркетингове середовище фірми? Чому його необхідно досліджувати?

2. За якими чинниками розподіляються фактори маркетингового середовища?

3. Які фактори належать до маркетингового макросередовища? Наведіть приклади, котрі характеризують вплив факторів маркетингового макросередовища на маркетингову діяльність фірми.

4. Які показники конкретизують основні фактори маркетингового макросередовища — економіку, демографію, політику/законодавство, природне середовище, науково-технічний прогрес, соціально-культурний фактор?

5. Які фактори належать до маркетингового мікросередовища? Наведіть приклади, які характеризують вплив факторів маркетингового мікросередовища на маркетингову діяльність фірми (фірми за Вашим вибором).

6. Проаналізуйте п'ять сил конкуренції, за моделлю М. Портера, на прикладі таких ринків:

- ринок легкових автомобілів України,
- торгово-посередницький ринок комп'ютерів України,
- ринок освіти України.

7. Охарактеризуйте процес аналізу маркетингового середовища.

8. Які Ви знаєте методи аналізу маркетингового середовища?

9. Що таке SWOT-аналіз?

10. Охарактеризуйте процес аналізу сильних та слабких позицій фірми.

11. Що означають маркетингові можливості фірми? Наведіть приклади маркетингових можливостей щодо діяльності відомої Вам фірми.

12. У чому суть маркетингових загроз? Наведіть приклади маркетингових загроз щодо діяльності відомої Вам фірми.

13. Які Ви знаєте види стратегічних господарських підрозділів фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз?

14. Наведіть приклади показників, за якими визначають сильні та слабкі сторони фірми.

15. Охарактеризуйте сильні і слабкі сторони відомої Вам фірми.

16. Які можливі різновиди стратегічних напрямів фірми стосовно її сильних і слабких сторін?

17. Що таке конкурентна перевага фірми?

18. Які існують різновиди конкурентних переваг?

19. У чому сутність нової матриці Бостонської консультативної групи?

20. Дайте характеристику об'ємному, фрагментарному, тупиковому та спеціалізованому ринкам. Наведіть приклади.

розділ 3

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ

3.1. ВИНИКНЕННЯ, СУТНІСТЬ І ЗМІСТ STR-МАРКЕТИНГУ

До 1960 р. в теорії і практиці бізнесу панувала орієнтація на агрегований, масовий ринок загальний, нерозподілений ринок, фірма-виробник мала можливість виробляти велику кількість товарів і отримувати ефект економії на масштабах виробництва. Але з 60-х років почала набувати сили тенденція до необхідності розрізнення специфіки споживчого попиту, яка знаходить своє відображення в сегментації ринку збуту.

На цей процес вплинули три основні групи факторів:

- технологія,
- конкуренція,
- споживачі.

Науково-технічний прогрес та удосконалення технології сприяли зростанню виробничих можливостей, з одного боку, та інтенсифікації інноваційного процесу — з іншого.

Розвиток конкуренції зумовив посилення конкурентної боротьби.

Що стосується споживачів, то найбільш загальні зміни, які тут відбулися, такі:

- вони стали більш обізнаними,
- реклама дедалі більше впливала на споживчу поведінку,
- підвищилися вимоги споживачів до сервісного обслуговування та інших нецінових факторів конкурентоспроможності товару,
- набула сили тенденція до "індивідуалізації" споживача.

Сукупна дія зазначених вище факторів зумовила підвищення ролі і значення процесу сегментації ринку в маркетингу взагалі та в стратегічному маркетингу зокрема.

Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтує на виявлення і задоволення специфічних потреб споживачів,

- орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову діяльність,
- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми,
 - з допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі,
 - вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту та просування.

У теорії маркетингу виникло поняття STP-маркетингу. Воно утворено від скорочення перших літер англійських слів segmenting (сегментація), targeting (вибір цільового ринку) та positioning (позиціонування).

STP-маркетинг є серцевиною сучасного стратегічного маркетингу.

Процес STP-маркетингу охоплює три основні стадії, які впливають з його назви (рис. 3.1):

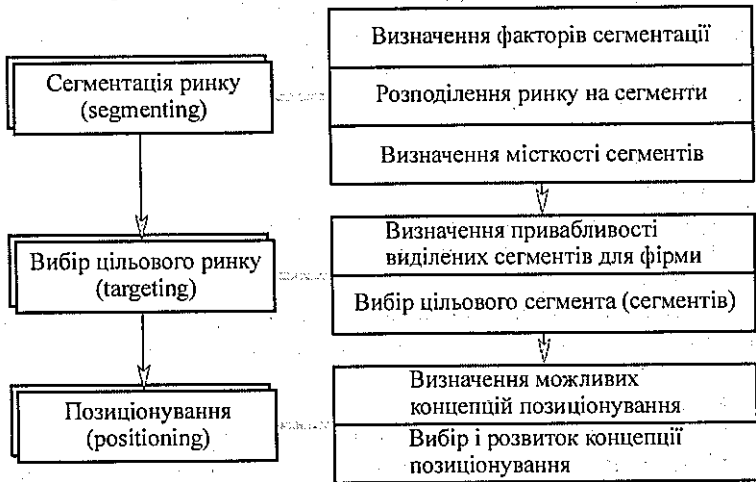


Рис. 3.1. Сутність STP-маркетингу

1) сегментація ринку — етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку;

2) вибір цільових ринків — серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто ті, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність;

3) позиціонування — визначення місця товару фірми серед товарів-аналогів.

Сутність перших двох стадій STP-маркетингу — сегментації та вибору цільового сегмента — відтворена на рис. 3.2.

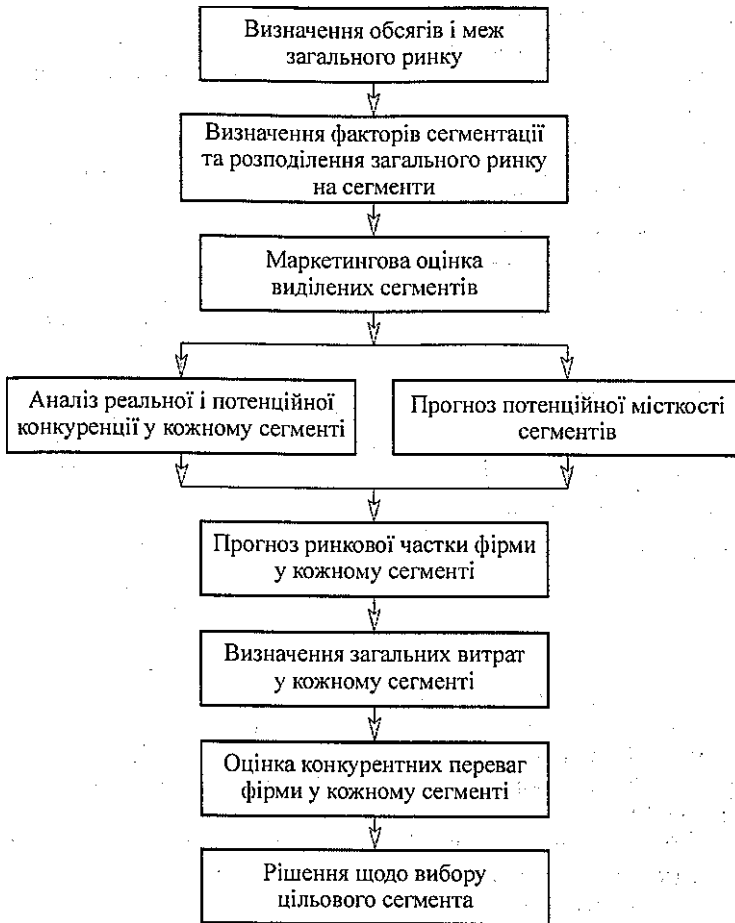


Рис. 3.2. Процес сегментації ринку та вибору цільового сегмента

3.2. ФАКТОРИ ТА КРИТЕРІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ. ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ СЕГМЕНТАЦІЇ

Процес сегментації розпочинається з установлення розмірів і меж загального ринку, який необхідно сегментувати. Потім визначається сукупність факторів, за якими цей ринок може бути просегментований.

Існує велика кількість можливих факторів сегментації ринку. За ступенем специфічності і відповідності певній ситуації фактори сегментації розподіляються на потенційні, релевантні, визначальні та специфічні (рис. 3.3).

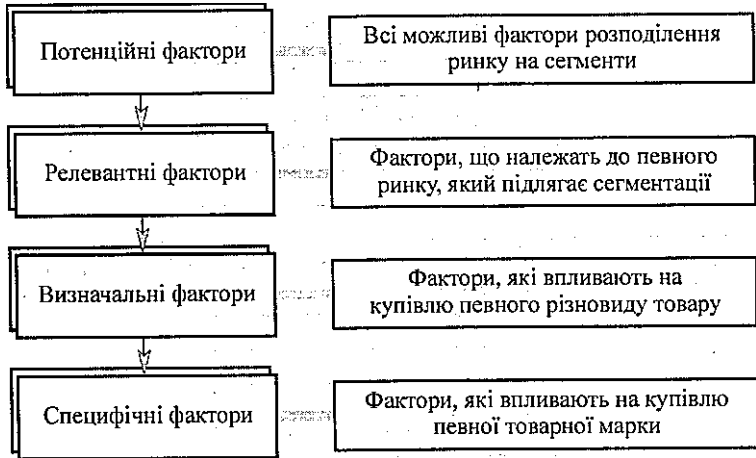


Рис. 3.3. Ранжування факторів сегментації ринку

Потенційні фактори сегментації — це найбільш загальні фактори, які охоплюють усі можливі фактори розподілення ринку на сегменти.

До потенційних належать такі основні групи факторів: географічний, демографічний, соціальний, психологічний та фактор поведінки споживача (поведінковий) (табл. 3.1).

Географічний фактор передбачає розподілення ринку на географічні території (країна — республіка — область — район і т.п.), за рівнем урбанізації, за кліматичними особливостями.

Демографічний фактор передбачає розподілення ринку за ознаками віку, статі, розміру сім'ї, етапу життєвого циклу сім'ї, національності, приналежності до певної раси, релігії.

За соціальним фактором ринок розподіляється за ознаками приналежності до соціального класу, за рівнем доходу, рівнем освіти, професії, роду занять.

Психографічний фактор розподіляє ринок залежно від життєвого стилю споживача, його приналежності до певного психографічного класу, типу особистості.

Фактор поведінки споживача розподіляє споживачів певного ринку залежно від інтенсивності споживання товару, ступеня наданої переваги

Таблиця 3.1

Фактори і критерії сегментації

Фактор сегментації	Критерій сегментації	Приклади можливих сегментів
Географічний	Географічна територія	Країна
	Рівень урбанізації	Район (штат) Місто
	Кліматичні особливості	Село Гвінч
Демографічний	Стать	Чоловік Жінка
	Вік	Немовлята Діти від 1 до 3-х років Підлітки
	Розміщення і міграція населення Розмір сім'ї	За кількістю членів сім'ї
	Етап життєвого циклу сім'ї	Молода сім'я без дітей, сім'я з дитиною віком до 6-ти років і т.д.
	Релігійні вірування	Католик Протестант
	Раса	Біла Чорна Жовта
	Національність	Українець
Соціальний	Соціальний клас	Вищий Середній Нижчий
	Рівень доходу	
	Рівень освіти	Початкова Середня Вища
	Професія	Економіст
	Рід занять	Інженер; Господарські особи Фермери Домогосподарки Безробітні

Закінчення табл. 3.1

Фактор сегментації	Критерій сегментації	Приклади можливих сегментів
Психологічний	Тип особистості	Новатор Консерватор Лідер
	Менталітет	
	Життєвий стиль	
Поведінковий	Інтенсивність споживання товару	Рідко Помірно Часто
	Очікувані переваги від придбання товару	Якість Сервіс Економія
	Статус споживання	Не споживає Вперше купує Потенційний споживач Іноді купує
	Ступінь прихильності споживача до товарної марки	Низька Середня Значна Абсолютна
	Ступінь сприйняття товару споживачем	Необізнаний Обізнаний Зацікавлений Бажає купити
	Ставлення споживача до товару	Негативне Байдуже Позитивне Захоплююче

до певної товарної марки, статусу споживання очікуваних переваг від придбання товару, ступеня сприйняття товару споживачем, ставлення споживача до товару.

Порівняльна характеристика суспільних класів України та США з розподіленням на класи наведена в табл. 3.2.

Визначення релевантних, визначальних та специфічних факторів сегментації засноване на різноманітних комбінаціях потенційних (базових) факторів сегментації.

Не існує єдиного підходу до сегментації певного ринку збуту. Кожна фірма, яка сегментує ринок, робить свій внесок у методологію ринкової сегментації. Але вимоги, правила, принципи до сегментації ринку, з тим

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика основних суспільних класів України і США

Характеристика класу (США)	Суспільний клас	Характеристика класу (Україна)
<p>Еліта суспільства, яка походить з іменитих сімей та живе на успадковане багатство. Жертвують гроші на благодійні цілі, мають у власності більше ніж один будинок, діти навчаються у приватних школах. Виступають референтною групою для решти класів.</p> <p>Ринок коштовностей, антикваріату, будинків, послуг щодо організації відпочинку та мандрівок</p>	Вищий вищий клас	Відсутній
<p>Люди вільних професій та бізнесмени, які отримують високі доходи в результаті своїх виняткових здібностей. Вони активні в громадських справах, прагнуть визнання свого соціального положення та демонстративно витрачають кошти. Намагаються перейти до вищого класу.</p> <p>Ринок коштовних будинків, яхт, басейнів, автомобілів</p>	Нижчий вищий клас	<p>Вище керівництво представництв інофірм. Власники і співвласники великих підприємств, концернів, фінансових груп, банків, торговельних домів. Демонстративно витрачають кошти. Основний критерій купівлі — ексклюзивність, висока ціна, і продаж.</p> <p>Ринок нерухомості, в тому числі зарубіжний, коштовного одягу, автомобілів, туристських послуг, є спонсорами заходів за участю "зірок"</p>
<p>Менеджери, бізнесмени та особи вільних професій, які "роблять кар'єру".</p> <p>Притаманне піклування про освіту, духовне життя, культуру та громадські справи.</p> <p>Ринок гарних будинків, меблів, одягу, побутових приладів</p>	Вищий середній клас	<p>Директорат спільних підприємств, керівництво іноземних представництв, власники торговельних підприємств, відомі юристи, консультанти, люди вільних професій, головні бухгалтери. Високий рівень вимог до купівлі, орієнтація на якість, сервіс, але ціна не є неістотним фактором.</p> <p>Ринок ремонтних послуг, недорогої нерухомості, платних послуг медичних, недорогих ресторанів, туризму тощо</p>

Закінчення табл. 3.2

Характеристика класу (США)	Суспільний клас	Характеристика класу (Україна)
Службовці, малі підприємці, "робітничка аристократія" (середній інженерно-технічний персонал заводів). Притаманне дотримання норм і правил культури, створення для себе ореола респектабельності	Нижчий середній клас	Службовці комерційних структур, виробничники високої кваліфікації, робітники сфери послуг. Не здійснюють "незаплановані купівлі", купують речі на неформальних ринках. Визначальний критерій — ціна. Можуть економити на їжі задля того, щоб придбати товар довгострокового використання. Купують переважно продукти, товари швидкого споживання, речі першої необхідності, вітчизняну косметику та медпрепарати. Користуються послугами державної "безплатної" медицини
Службовці, кваліфіковані робітники. Чітко розділяють ставеві ролі й обов'язки. Намагаються зміцнити свої позиції в суспільстві. Ринок спортивних товарів, пива, товарів для домашнього господарства	Вищий нижчий клас	Службовці бюджетної сфери, лікарі, працівники науково-дослідних інститутів, робітники, мешканці сіл. Частина продуктів вирощують самі. Витрачають час на пошук дешевих товарів. Ринок дешевих товарів вітчизняного виробництва, послуги державної медицини, основна розвага — телевізор
Некваліфіковані робітники, особи, які живуть за рахунок грошової допомоги. Ринок харчових продуктів, телевізорів, автомобілів — "second hand"	Нижчий нижчий клас	Некваліфіковані робітники, пенсіонери, студенти. Ринок найдешевших товарів та продуктів харчування, одяг "second hand"

щоб вона була ефективною і дієвою, єдині, загальні для всіх товарно-ринкових ситуацій (рис. 3.4):

1. Неодмінно має існувати відмінність між сегментами, які виділяються в процесі сегментації. Якщо декілька сегментів мають однакові маркетингові характеристики, сегментація є неефективною та марною.

2. Відмінність, яка існує між сегментами, має бути визначена і сформульована. Маркетолог мусить чітко знати фактори, за якими сегменти відрізняються один від одного.

3. Відмінність між сегментами має бути суттєвою для споживачів, інакше вони можуть не відреагувати на маркетингові дії фірми.

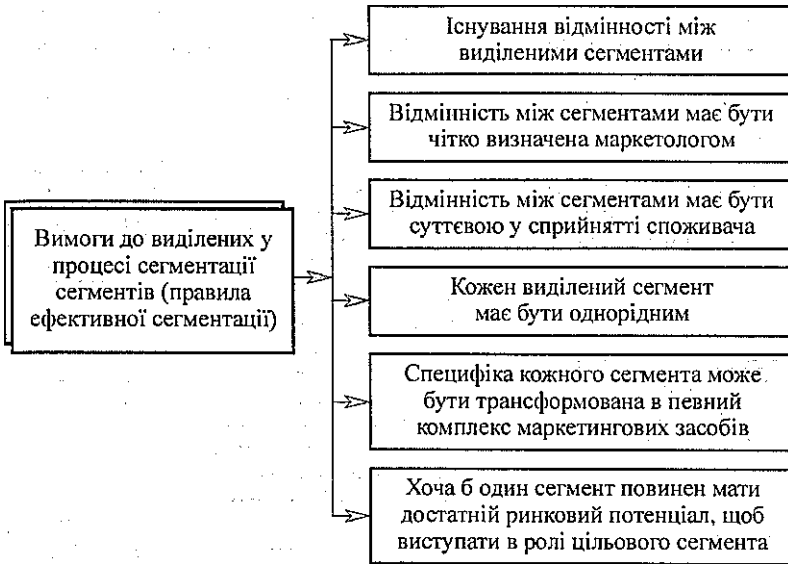


Рис. 3.4. Принципи ефективною сегментації

4. Кожен виділений сегмент повинен бути однорідним. Це означає, що є одна або декілька ознак, які об'єднують споживачів у межах певного сегмента. Інакше сегмент не може розглядатися як єдина сукупність споживачів і втрачає сутність сегмента.

5. Специфіка кожного сегмента може бути трансформована в певний комплекс маркетингових засобів. Якщо це неможливо, то сегментація сама по собі є недоцільною.

6. Хоча б один із виділених у процесі сегментації сегментів повинен мати достатній ринковий потенціал, щоб виступити в ролі цільового сегмента. Тобто сегментація має являти собою потенційний інтерес для бізнесу фірми. Інакше сегментація не матиме практичного застосування.

3.3. СТРАТЕГІЇ НЕДИФЕРЕНЦІЙОВАНОГО, ДИФЕРЕНЦІЙОВАНОГО ТА КОНЦЕНТРОВАНОГО МАРКЕТИНГУ

Залежно від рівня сегментації ринку виділяють стратегії, недиференційованого, дифе

Терміни "недиференційований маркетинг", "диференційований маркетинг" та "концентрований маркетинг", ("undifferentiated marketing",

"differentiated marketing", "concentrated marketing"), (відповідно до англійських назв) вперше були застосовані Ф. Котлером у підручнику "Маркетинговий менеджмент" (1976 р.).

Сутність та принципова відмінність цих стратегій відтворена на рис. 3.5.

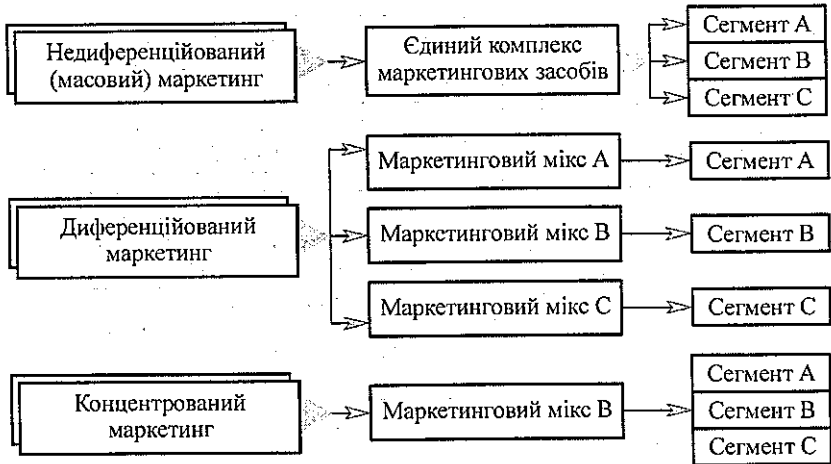


Рис. 3.5. Сутність та відмінність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу

Недиференційований (або агрегований, масовий) маркетинг базується на процесі ринкового агрегування, тобто розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів.

Ринкове агрегування — це процес, який протилежний ринковій сегментації: якщо сегментація заснована на встановленні відмінностей у межах певного ринку, то агрегування досліджує загальні риси, які були б властиві всім споживачам ринку. Результатом агрегування є так званий універсальний товар (універсальна зубна паста, універсальний шампунь тощо).

Класичним прикладом застосування стратегії недиференційованого маркетингу є Т-модель автомобіля Генрі Форда, з якою фірма "Форд" і розпочинала свою діяльність на ринку автомобілів. Це була єдина модель, неодмінно пофарбована в чорний колір, оскільки це знижувало витрати на виробництво, яка пропонувалася всім реальним і потенційним споживачам автомобілів. У Форда існувала навіть приказка: "Споживач купить автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір чорний". Така

товарна політика підтримувалася єдиною ціновою, збутовою стратегією та однорідною рекламною кампанією.

Основний ризик недиференційованого маркетингу полягає в тому, що він не враховує впливу конкурентної боротьби, яка рано чи пізно зумовлює необхідність виявлення розбіжностей у потребах споживачів та спрямування виробничої діяльності фірми на їх задоволення.

Так сталося і з Т-моделлю Форда, яка зазнала комерційного краху внаслідок того, що компанія "Дженерал Моторс" у 20-х роках уперше здійснила сегментацію автомобільного ринку і представила на ринок автомобілі різного стилю, кольору, з широким ціновим діапазоном. Таким чином, "Дженерал Моторс" упровадила стратегію диференційованого маркетингу і перемогла в конкурентній боротьбі компанію "Форд". До речі, від цієї поразки "Форд" не може відійти і на сьогодні: фірма "Дженерал Моторс" належить до категорії світового ринкового лідера, а фірма "Форд" — до категорії челенджера, тобто фірми, яка прагне ринкової першості, але ще її не досягла.

Свого часу фірма "Кока-Кола" виготовляла один напій для усього ринку, сподіваючись, що він сподобається усім. Але, за висновком П. Друкера, бажання задовольнити потреби усіх споживачів закінчується тим, що ніхто не буде задоволеним.

Стратегія недиференційованого маркетингу поділяється на спрощений і ускладнений варіанти.

Спрощений недиференційований маркетинг полягає в тому, що виробляється товар із спрощеними (мінімальними) функціональними властивостями (як розглянута нами Т-модель Г. Форда).

Ускладнений недиференційований маркетинг має місце тоді, коли зі зростанням та розвитком ринку фірма-виробник ускладнює товар, насичує його найрізноманітнішими функціональними рисами і подає його таким, який задовольняє усіх.

Наприклад, створено якийсь новий аналітичний прилад для контролю над хімічними реакціями. Спочатку його ринок обмежений, скажімо, тільки промисловими лабораторіями. Потім цей прилад починають купувати університетські лабораторії, науково-дослідні інститути та лікарні, але кожен з цих споживачів бажає одержати щось трохи відмінне від початкового варіанта продукту. А тому виробник додає до продукту якусь особливість, потім ще одну і так далі, аж поки початковий варіант приладу не стає занадто ускладненим. Виробник максималізував його можливості. Внаслідок цього прилад перестає вдовольняти споживачів, тому що намагання вдовольнити усіх, як зазначалося, завжди закінчується тим, що не вдовольняється ніхто. До того ж сам прилад стає дорогим, ним важко користуватися, його важко обслуговувати.

Стратегія диференційованого маркетингу, як і стратегія недиференційованого маркетингу, відтворює бажання фірми-виробника задовольнити потреби значної ринкової частки і орієнтується на значний ринковий потенціал. Але на відміну від недиференційованого маркетингу диференційований маркетинг заснований на розподіленні (сегментації) ринку за певними ознаками та виході на декілька ринкових сегментів. Так, диференційований маркетинг передбачає випуск не універсальної зубної пасти, а певних її різновидів — протикарієсної, відбілюючої, дитячої тощо.

Стратегію диференційованого маркетингу використовує велика кількість всесвітньовідомих фірм — "Дженерал Моторс", "Форд", "Проктер енд Гембл", "Джонсон і Джонсон" та ін.

Наприклад, фірма "Форд", котра, як зазначалося, розпочинала свою ринкову діяльність із стратегії недиференційованого маркетингу, сьогодні застосовує стратегію диференційованого маркетингу. Її різноманітні моделі — "Escort", "Lincoln", "Fiesta", "Mustang", "Fairmont", "Scorpio", "Thunderbird" та ін. призначаються для різних сегментів автомобільного ринку, відрізняються за стилем, кольором, технічними характеристиками, мають різноманітну цінову та збутову стратегію, диференційовану стратегію просування.

Місія фірми "Дженерал Моторс", яка також орієнтується на стратегію диференційованого маркетингу, полягає у виробництві автомобілів на будь-який смак, для будь-яких цілей, для будь-якої особистості.

Таким чином, сутність стратегії диференційованого маркетингу полягає в тому, щоб виробляти значну кількість різновидів товарів, які розраховані на різні сегменти ринку і кожен з яких забезпечений певним комплексом маркетингових засобів.

Порівняно зі стратегіями недиференційованого та концентрованого маркетингу диференційований маркетинг є найдорожчим і вимагає найбільших фінансових витрат.

Найбільша величина витрат на диференційований маркетинг пояснюється так

- збільшуються інноваційні витрати, оскільки існує необхідність дослідження різноманітних потреб споживачів та трансформування їх у маркетинг;
- зростають виробничі витрати, оскільки збільшується кількість товарів, які виробляє фірма,
- зростають адміністративні витрати, що зумовлено збільшенням кількості адміністративних функцій,
- підвищуються витрати на просування, оскільки кожен ринковий сегмент вимагає власної системи маркетингових комунікацій,
- збільшуються загальні витрати на маркетинг.

Враховуючи такий високий рівень фінансових витрат, стратегію диференційованого маркетингу спроможні застосувати тільки фінансово могутні фірми. Переважно це ринкові лідери.

Концентрований маркетинг. На відміну від недиференційованого і диференційованого маркетингу, які відтворюють намагання фірми-виробника задовольнити потреби ринку загалом (чи то одним товаром — недиференційований маркетинг, чи то великою кількістю різновидів товарів — диференційований маркетинг), *концентрований маркетинг передбачає орієнтацію діяльності фірми на одному невеликому ринковому сегменті — на ринковій ніші.*

Відмінність між сегментом і нішею полягає в тому, що:

- сегмент має порівняно більший розмір, аніж ніша;
- сегмент формується на основі розподілення загального ринку за одним або декількома факторами, тоді як ніша є результатом розподілення споживачів за сукупністю ознак;
- як правило, сегмент є ареною більш сильної конкурентної боротьби порівняно з нішею;
- якщо сегмент має подальше розподілення, він може перетворитися на сукупність ніш.

Прикладом застосування стратегії концентрованого маркетингу є діяльність компанії "Nike" на ринку спортивного взуття. "Nike" виробляє взуття для баскетболу, тенісу, бігу з подальшим поглибленням спеціалізації.

Вибір стратегії недиференційованого, диференційованого або концентрованого маркетингу залежить від стадії життєвого циклу товару. На стадії впровадження і зростання можливе ефективне застосування стратегії недиференційованого маркетингу з метою ініціювання первинного попиту на товар. Із подальшим просуванням товару по життєвому циклу зростає рівень конкуренції і необхідність розширення товарного асортименту (тобто застосування стратегії диференційованого маркетингу), або переорієнтації діяльності на вужчий ринковий сегмент (тобто застосування стратегії концентрованого маркетингу).

Порівняльна характеристика стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу наведена в табл. 3.3.

3.4. ОЦІНКА СЕГМЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ВИБОРУ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ

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

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

- по-перше, мати достатній обсяг та бути привабливим для фірми,
- по-друге, характеризуватися сприятливою конкурентною структурою,
- по-третє, відповідати цілям та ресурсам фірми.

Обсяг сегмента визначається через його потенційну місткість, або ринковий потенціал. Ринковий потенціал характеризує верхню межу споживчого попиту, який очікується в даному сегменті.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу

Показники	Маркетингові стратегії		
	Недиференційований маркетинг	Диференційований маркетинг	Концентрований маркетинг
Ринковий потенціал	Великий	Великий	Малий
Ринкова частка, на яку орієнтується фірма в межах загального ринку	Велика	Велика	Мала
Підходи до сегментації ринку	Весь ринок — один сегмент (ринкове агрегування)	Орієнтація діяльності на велику кількість сегментів	Орієнтація діяльності на один ринковий сегмент (нішу)
Підходи до формування комплексу маркетингових засобів	Єдиний комплекс маркетингових засобів для всього ринку	Окремий комплекс маркетингових засобів для кожного сегмента	Один комплекс маркетингових засобів для одного сегмента
Товарний асортимент	Вузкий (один різновид товару)	Широкий	Вузкий
Порівняльні витрати на маркетинг	Найнижчі	Найвищі	Середні
Ціновий діапазон	Вузкий (одна ціна)	Широкий	Вузкий

Привабливість сегмента оцінюється через його перспективність та прибутковість.

Перспективність сегмента визначається потенційними темпами його розвитку. Сегмент може характеризуватися значною потенційною місткістю, але мати тенденцію до зменшення (звуження), наприклад, унаслідок наближення до стадії спаду життєвого циклу. Такий сегмент недоцільно обирати як цільовий, оскільки необхідно врахувати, що розробка і реалізація стратегії виходу на певний сегмент потребує деякого часового терміну, і якщо сегмент не є перспективним, фірма може втратити його вже в момент упровадження свого товару.

Прибутковість сегмента означає можливість сегмента забезпечити певний прибуток для фірми.

Якщо сегмент має достатній обсяг та високу привабливість, необхідно оцінити його реальну і потенційну конкурентні структури.

Конкурентна структура сегмента оцінюється за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, яка передбачає аналіз галузевих конкурентів, товарів-замінників, купівельної сили споживачів та постачальників.

На основі аналізу конкурентної структури ринку та маркетингової стратегії фірми розраховується потенційна ринкова частка фірми на даному сегменті.

Підсумковий етап оцінки сегмента полягає, у встановленні його відповідності цілям та ресурсам фірми. Важливою ланкою цього етапу є встановлення конкурентної переваги фірми у цільовому сегменті.

Етапи оцінки цільового сегмента наведені на рис. 3.6.

Процес оцінки цільового сегмента дає змогу зробити висновки щодо вимог, які ставляться до цільового сегмента. Цільовий сегмент повинен

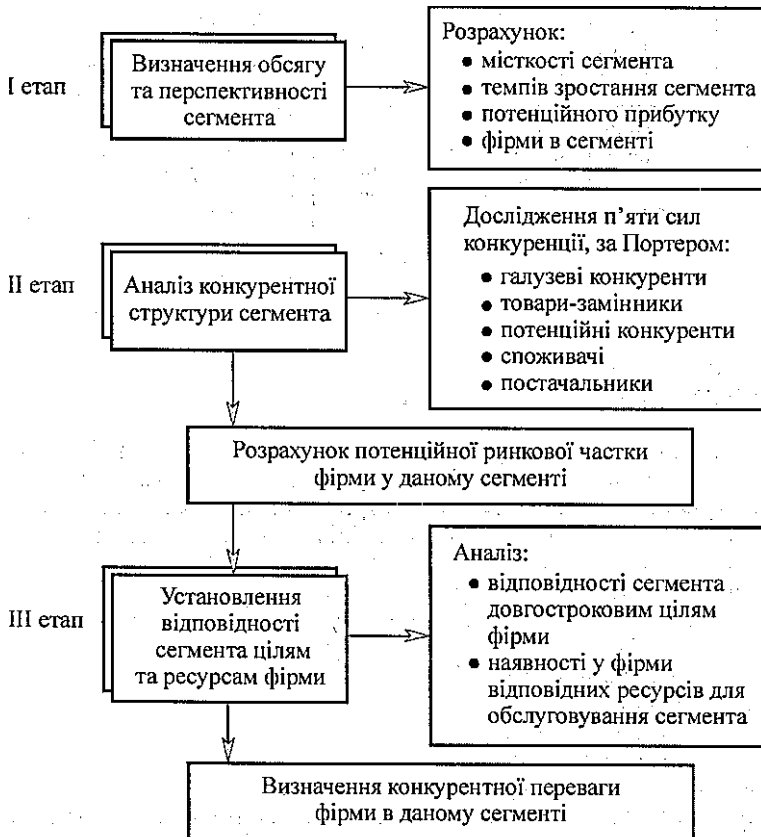


Рис. 3.6. Процес оцінки цільового сегмента

мати певну місткість, бути перспективним, прибутковим, повинен мати сприятливу конкурентну структуру, забезпечувати фірмі значну ринкову частку, відповідати довгостроковим цілям, ресурсам і можливостям фірми, забезпечувати фірмі певну конкурентну перевагу (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Вимоги до цільового сегмента

3.5. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ

Після оцінки виділених у процесі сегментації ринку сегментів необхідно визначити, скільки сегментів обслуговуватиме фірма і як вона їх обслуговуватиме. При цьому постає стратегічне питання вибору цільових сегментів, під час вирішення якого необхідно враховувати два фактори:

вимоги до вибору цільового сегмента (рис. 3.7);

товарно-сегментну структуру загального ринку.

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

- односегментна концентрація,
- товарна спеціалізація,
- сегментна спеціалізація,
- селективна спеціалізація,
- повне охоплення ринку.

Якщо, наприклад, загальний ринок включає три різновиди товару та чотири групи споживачів, то маркетингові стратегії вибору цільового ринку можуть бути зображені таким чином (рис. 3.8):

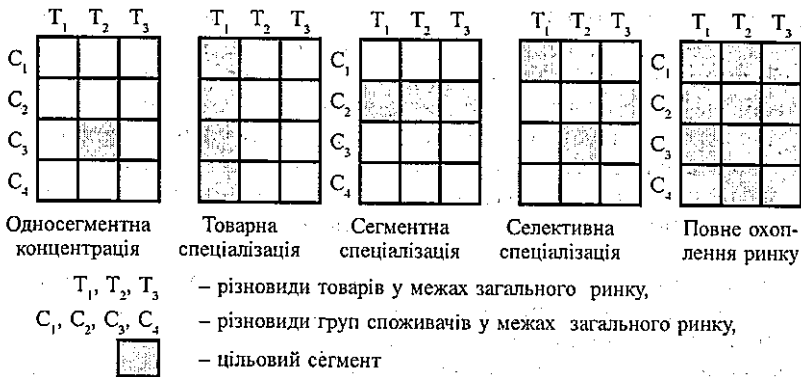


Рис. 3.8. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку

Стратегія односегментної концентрації передбачає вибір як цільового одного ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності фірми. Таким чином, стратегія односегментної концентрації, концентрований маркетинг і стратегія ринкової ніші є синонімічними категоріями.

Переваги стратегії односегментної концентрації полягають у тому, що:

- спеціалізація діяльності фірми на потребах певного ринкового сегмента дає змогу найкращим чином їх задовольнити,
- спеціалізація на одному сегменті забезпечує економію завдяки концентрації коштів.

Ризики стратегії односегментної концентрації:

- існує можливість загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок упровадження вужчої сегментації з боку конкурентів,
- темпи зростання цільового сегмента можуть зменшитися, в результаті чого сегмент матиме тенденцію до скорочення, а фірма — до втрати цільового сегмента.

Стратегія товарної спеціалізації передбачає орієнтацію діяльності фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку.

Наприклад, фірма "Таймекс" на ринку годинників спеціалізується на виробництві наручних годинників і пропонує їх різним сегментам ринку: риболовам (із виміром температури води), бігунами (з виміром артеріального тиску), любителям велоспорту.

Перевагою стратегії товарної спеціалізації є можливість постійного вдосконалення даного різновиду товару і досягнення високого іміджу в галузі цього товару.

Ризиком стратегії товарної спеціалізації є можливість морального застарівання даного різновиду товару в результаті загострення функціональної конкуренції.

Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента.

Наприклад, фірма "Джонсон і Джонсон" на ринку товарів особистої гігієни обрала сегмент "діти" і пропонує для нього різні товари — шампуні, масло для догляду за шкірою малюків ("baby oil"), зубні щітки тощо.

Переваги стратегії сегментної спеціалізації полягають у тому, що:

- завдяки зосередженню на потребах певної групи споживачів існує можливість їх широкого задоволення і досягнення позитивного іміджу серед даного сегмента ринку,

- фірма уникає залежності від одного різновиду товару, у разі зменшення потреби в одному різновиді товару у неї є можливість збільшити увагу до інших різновидів товару.

Основний ризик стратегії сегментної спеціалізації полягає у можливому звуженні цільового сегмента. Наприклад, може скоротитися народжуваність і зменшитися попит на дитячі речі, як і сталося свого часу з дитячим шампунем фірми "Джонсон і Джонсон".

Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак. Основними факторами вибору цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям фірми.

Порівняно з попередніми стратегіями вибору цільового ринку стратегія селективної спеціалізації характеризується значно меншим ризиком від можливого скорочення деяких сегментів або морального застарівання деяких різновидів товарів у межах загального ринку. Отже, основною перевагою цієї стратегії є незалежність від однієї групи споживачів (на відміну від стратегій односегментної концентрації і сегментної спеціалізації) та від одного різновиду товару (на відміну від товарної спеціалізації).

Недоліком стратегії селективної спеціалізації є диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх роззосередження за різними напрямками діяльності.

Стратегія повного охоплення ринку відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку в цілому.

Ця стратегія може бути реалізована шляхом використання двох альтернатив — недиференційованого маркетингу або диференційованого маркетингу.

Як вже зазначалося, і недиференційований, і диференційований маркетинг ставлять мету задоволення потреб ринку в цілому, але пропонують різні шляхи реалізації цієї мети:

- недиференційований маркетинг — через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування),

- диференційований маркетинг — через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (через ринкову сегментацію).

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій односегментної концентрації, товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку з огляду на їхні переваги та недоліки наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

- Переваги та ризики (недоліки) маркетингових стратегій вибору цільових ринків

Стратегія	Переваги	Ризики (недоліки)
1. Односегментна концентрація	Спеціалізація на задоволення вузьких потреб. Концентрація ресурсів і коштів фірми	Існує можливість: - звуження цільового сегмента, - загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті
2. Товарна спеціалізація	Можливість завоювання позитивного іміджу на даному товарному ринку. Незалежність від одного ринкового сегмента	Можливість морального застарівання даного товару внаслідок загострення функціональної конкуренції
3. Сегментна спеціалізація	Можливість завоювання позитивного іміджу серед даної групи споживачів. Незалежність від одного різновиду товару	Можливість звуження даного сегмента і внаслідок цього втрати цільового ринку
4. Селективна спеціалізація	Незалежність від одного різновиду товару. Незалежність від одного сегмента ринку	Диверсифікація зусиль, ресурсів і коштів фірми
5. Повне охоплення ринку	Незалежність від товарно-сегментної вузької ринку.	Можливість звуження загального ринку
ційованого маркетингу	Низькі витрати завдяки виробництву одного, різновиду товару	Втрата конкурентоспроможності товару внаслідок загострення видової та функціональної конкуренції
- шляхом диференційованого маркетингу	Збільшення, обсягів продажу завдяки розширенню товарного асортименту та каналів збуту	Значне збільшення витрат на управління, інновації, виробництво і маркетинг

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Що таке STP-маркетинг? Які фактори вплинули на його виникнення?
2. Які етапи охоплює процес сегментації та вибору цільового ринку фірми?
3. За якими ознаками класифікують фактори сегментації ринку?
4. Дайте перелік відомих Вам факторів і критеріїв сегментації ринку.
5. Просегментуйте такі ринки:
ринку легкових автомобілів України,
книжковий ринок України,
ринку банківських послуг України.
6. Визначте й обгрунтуйте місце сегментації ринку в процесі розробки маркетингової стратегії фірми.
7. Прокоментуйте вислів: "Жодна із стратегій — недиференційований, диференційований і концентрований маркетинг — не має домінуючого значення в маркетинговому стратегічному плануванні. Ефективність застосування кожної з цих стратегій пояснюється певною ринковою ситуацією".
8. На яких принципах заснований процес ринкової сегментації? Прокоментуйте кожен з них.
9. Поясніть сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. Наведіть приклади їх практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
10. Яким вимогам має відповідати цільовий сегмент фірми? Розкрийте сутність процесу оцінки цільового сегмента та зміст його етапів.
11. Які Ви знаєте маркетингові стратегії вибору цільового ринку?
12. Поясніть сутність, переваги та недоліки кожної з наведених нижче стратегій:
 - стратегія одно сегментної концентрації,
 - стратегія товарної спеціалізації,
 - стратегія сегментної спеціалізації,
 - стратегія селективної спеціалізації,
 - стратегія повного охоплення ринку.
13. Наведіть приклади практичного застосування стратегій односегментної концентрації, товарної, сегментної, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку в діяльності відомих Вам фірм.
14. Наведіть приклади застосування стратегій вибору цільового ринку на таких різновидах ринків:
ринку телевізорів,
ринку комп'ютерної техніки,
ринку меблів.

Розділ 4

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ

4.1. СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОСТУ

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

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

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види маркетингових стратегій росту (під поняттям "ріст" розуміють розширення масштабів діяльності, і в кінцевому підсумку — обсягів збуту та прибутку підприємства):

- 1 — інтенсивний (органічний) ріст,
- 2 — інтегративний ріст,
- 3—диверсифікаційний ріст

Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або взмозі ефективно використати необхідні фактори успіху.

Різновиди маркетингових стратегій росту ілюструє табл. 4.1.

Розглянемо їх послідовно.

4.2. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕНСИВНОГО РОСТУ

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів. За висловом Б. Карлофа, "за аналогією із сплетінням атомів вуглецю, в органічних молекулах, поняття органічного росту в діловому світі використовується для визначення процесу експансії, яка здійснюється на основі корпоративної структури. Це поняття

Таблиця 4.1

Класифікація маркетингових стратегій росту

Основний стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
1. Інтенсивний (органічний) ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток товару Розвиток ринку
2. Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
3. Диверсифікація	Концентрична (вертикальна) диверсифікація Конгломеративна диверсифікація Горизонтальна диверсифікація

виділяється для того, щоб підкреслити відмінності від експансії, яка здійснюється шляхом диверсифікації або придбання (нових фірм)" [13]. Таким чином, Б. Карлоф, використовуючи термін "органічний ріст", проводить паралель з органічною хімією, основу якої становлять атоми вуглецю, але залежно від різних засобів їх приєднання створюються різні органічні сполуки. Так і маркетингова стратегія органічного росту використовує уже існуючі можливості підприємства, його основний бізнес (на відміну від диверсифікації, яка передбачає вихід у нові для підприємства види бізнесу).

Розглядаючи стратегію інтенсивного росту, ми будемо використовувати терміни "існуючий товар", "новий товар", "існуючий ринок", "новий ринок".

Існуючий товар — це той товар, який уже виробляє і збуває підприємство.

Новий товар — це товар, який є новим у товарній номенклатурі певного підприємства.

Існуючий ринок — це той ринок збуту, на якому уже діє підприємство, яке ми розглядаємо.

Новий ринок — це новий для певного підприємства ринок збуту.

У літературі іноді замість терміна "існуючий" використовується термін "старий", який має те саме значення.

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

1) яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок),

2) чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку),

3) чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару).

Ці різновиди стратегії інтенсивного росту відтворені в матриці І. Ансоффа, яка має назву "товар — ринок". Ця матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів — товару і ринку.

РИНОК	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 4.1. Матриця І. Ансоффа "товар — ринок"

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій за матрицею Ансоффа відтворена в табл. 4.2.

Різновиди стратегії інтенсивного росту (стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку товару) відтворені відповідно у першому, другому і третьому квадратах матриці.

Четвертий квадрат матриці (стратегія диверсифікації) докорінно відрізняється від трьох попередніх, оскільки, за висловом І. Ансоффа, вимагає від підприємства нових навичок, технологій та можливостей. У результаті вона веде до змін у структурі фірми та її бізнесі. Таким чином, четвертий квадрат матриці "товар — ринок" (диверсифікація) розглядається як самостійний, відокремлений напрям зростання підприємства, і буде розглянутий нами пізніше.

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Тобто підприємство намагається збільшити обсяг збуту, ринкову частку та прибуток за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках збуту.

Стратегія глибокого проникнення на ринок може бути реалізована за двома основними напрямками:

1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту;

Таблиця 4.2

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій
за матрицею Ансоффа

Стратегія	Супність стратегії	Перспективи реалізації стратегії	Комерційний ризик застосування стратегії	Основний напрям інвестицій
1. Глибоке проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу та ринкової частки фірми за рахунок використання існуючих товарів та ринків збуту фірми	Короткострокові	Низький	Великі витрати на просування
2. Розвиток ринку	Упровадження існуючих товарів фірми на нові ринки збуту	Довгострокові	Високий	Витрати на дослідження ринку збуту
3. Розвиток товару	Розроблення нового товару для існуючих сегментів ринку фірми	Довгострокові	Високий	Витрати на науково-конструкторські розробки
4. Диверсифікація	Вихід фірми у нові сфери бізнесу	Найбільш довгострокові	Найвищий	Виробництво

2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Під час реалізації першого напрямку можливе використання таких альтернатив:

запевнити споживача збільшити *обсяг* використання (споживання) товару. Наприклад, рекламний текст та анотація щодо використання шампунів рекомендують намилювати волосся шампунем двічі,

запевнити споживача в необхідності збільшення *частоти* використання (споживання) товару. Наприклад, фірма "Procter & Gamble" бальзам-кондиціонер для волосся "Pantene pro-V" рекомендує frequent use, тобто для частого, щоденного використання.

Другий напрям передбачає залучення (переорієнтацію уваги) споживачів, які використовують товари конкурентів, до товару підприємства.

Стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за допомогою таких засобів:

- активізація рекламної діяльності,
- застосування засобів стимулювання збуту,
- підвищення рівня сервісного обслуговування,
- зниження витрат виробництва і збуту.

Стратегія розвитку ринку (другий квадрат матриці "товар—ринок") означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару,
- 2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Класичний приклад пошуку нових сегментів ринку для існуючого товару демонструє корпорація "Джонсон і Джонсон". У період зростання народжуваності в США ця фірма розробила дитячий шампунь і досить ефективно його продавала. Коли народжуваність почала зменшуватися й обсяги збуту знижуватися, фірма застосувала стратегію розвитку ринку: маркетологи привернули увагу усіх членів сім'ї до дитячого шампуню, тобто шампунь був позиціонований як "шампунь для усієї сім'ї", і за короткий проміжок часу дитячий шампунь фірми "Джонсон і Джонсон" став лідером на загальному ринку шампунів. Аналогічну стратегію використовує фірма "Джонсон і Джонсон" і стосовно масла для дітей, пропонуючи його як ефективний зволожуючий засіб для жіночої шкіри.

Інший приклад вдалого застосування стратегії розвитку ринку продемонструвала фірма "Дюпон" щодо нейлону: спочатку нейлон застосовувався у виробництві парашутів, потім — у виробництві жіночих блуз, чоловічих сорочок, жіночих шарпеток, і, нарешті, у виробництві килимів.

Другий напрям реалізації стратегії розвитку ринку (вихід на нові території) є різновидом першого, оскільки він також заснований на сегментації ринку. Але в основу сегментації покладено територіальну (або географічну) ознаку. Таким чином, більшість експортних операцій підприємств може бути розглянута як реалізація стратегії розвитку ринку шляхом виходу на нові території.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює

його асортимент. Наприклад, фірма "Кока-Кола", розпочинаючи свою діяльність на ринку, пропонувала один вид напою, сьогодні ж — велику кількість різновидів.

Узагальнювальне уявлення щодо маркетингових рішень відносно стратегій інтенсивного росту дає табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Маркетингові рішення щодо стратегій інтенсивного росту

Стратегія	Маркетингові стратегічні альтернативи
Глибше проникнення на ринок	Підвищення рівня сервісного обслуговування
	Зниження витрат виробництва і збуту
	Активізація рекламної діяльності
	Розвиток збутової мережі
	Застосування засобів стимулювання збуту
	Спонування споживачів до збільшення частота використання товару
	Спонування споживачів до збільшення обсягів споживання товару
Розвиток ринку	Виявлення нових засобів використання (застосування) товару
	Виявлення нових сфер використання товару
	Освоєння нових територіальних ринків збуту
Розвиток товару	Удосконалення товару
	Розширення функціональних властивостей товару
	Розширення товарного асортименту
	Створення нових моделей товару

4.3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАТИВНОГО РОСТУ

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють такі види стратегій інтегративного росту:

- пряма інтеграція,
- зворотна інтеграція,
- вертикальна інтеграція,
- горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання підприємства з торговельним посередником.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання підприємств з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

Об'єднання зусиль постачальника виробника і посередника називається **вертикальною інтеграцією**.

Однією з форм вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які (на відміну від традиційних збутових систем) забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Така єдність досягається тим, що один із учасників каналу розподілу відіграє головну роль, тобто якимось чином контролює діяльність інших учасників.

Залежно від форми контролю виділяють такі різновиди вертикальних маркетингових систем: корпоративна, адміністративна та договірна (контрактна).

Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники каналу розподілу належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази (оптові посередники), власні фірменні магазини (роздрібні посередники), через які здійснюється товарообіг.

Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного із учасників системи. Так, великі розміри, фінансова могутність, імідж, стійке ринкове становище підприємства-виробника дають змогу йому координувати діяльність юридично незалежних торговельних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування магазинів тощо. Адміністративну маркетингову вертикальну систему використовує, наприклад, фірма "Дженерал Електрик".

Контрактна (договірна) вертикальна маркетингова система означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та/або роздрібного

посередника за певними умовами. Основною формою контрактної вертикальної системи є франчайзингова система (franchise system).

Франчайзингова система передбачає об'єднання зусиль виробника і посередника на основі надання підприємством-виробником права використання своєї торгової марки юридично незалежному посереднику (на комерційних умовах). Така форма інтеграції передбачає, що посередник виконує функції реклами, стимулювання збуту, розподілу і продажу товарів виробника, їх сервісного обслуговування від імені виробника. За право використання торгової марки посередник виплачує виробнику визначений відсоток від товарообігу.

Франчайзингова система є економічно вигідною формою інтеграції як для виробника, так і для посередника.

Переваги франчайзингової системи для посередника полягають у тому, що він користується вже надбаним іміджем торгової марки (формування іміджу — справа дуже тривала і потребує значних фінансових, маркетингових і виробничих зусиль).

Переваги франчайзингової системи для виробника полягають у тому, що він перекладає на посередника певні функції (збут, рекламу, сервіс) і має змогу розширяти свій ринок збуту, збільшувати свою ринкову частку.

Вперше франчайзингову систему почала використовувати автомобільна галузь. За останні двадцять років її використання значно розширилося й охопило багато галузей. Франчайзингову систему використовують такі всесвітньовідомі фірми, як "Форд", "Крайслер", "Дженерал Моторс", "Кока-Кола", "Макдональдс" та ін.

Фірма "Форд", наприклад, постачає ділерам, які продають автомобілі під її торговою маркою, запасні частини, "Кока-Кола" надає основні сировинні компоненти, "Макдональдс" здійснює навчання персоналу для системи швидкого обслуговування, і все це — невід'ємні риси вертикальної маркетингової системи та стратегії інтеграції.

Якщо передбачається розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством, то така стратегія називається **горизонтальною інтеграцією**.

Формою горизонтальної інтеграції може бути не тільки об'єднання зусиль, юридично незалежних підприємств, а й придбання одним підприємством іншого (або його частини) у свою власність. У такому разі інтегративний ріст має бути підкріплений органічним ростом. Б. Карлоф яскраво ілюструє цю необхідність на прикладі концерну "Вольво". Коли фірма-виробник легкових автомобілів, яка входить до складу шведського концерну "Вольво", придбала компанію "ДАФ", її ринкові позиції були слабкими, і процес інтеграції не став успішним. Інше відділення "Вольво", яке виробляло вантажні автомобілі, придбало американську компанію "Вайт" на основі угоди з "Дженерал Моторс". Ця інтеграція була націлена

на довгостроковий ефект, але відразу принесла "Вольво" економічний успіх, оскільки позиції фірми-покупця були сильними і ґрунтувалися на органічному рості (тобто стратегія інтеграції була підкріплена інтенсивним ростом).

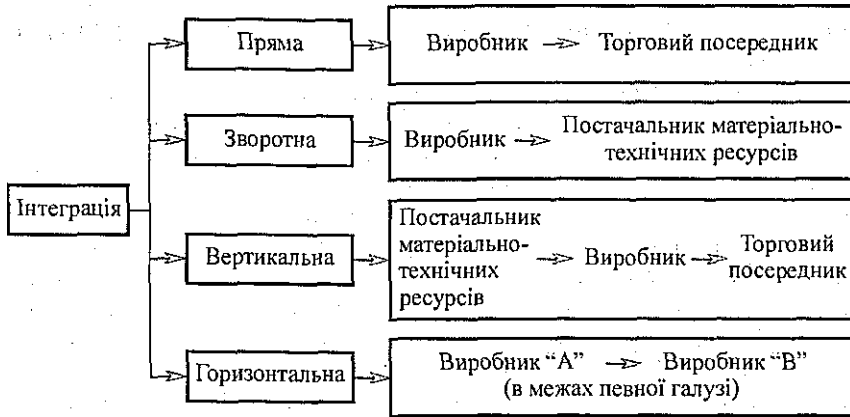


Рис. 4.2. Різновиди стратегії інтеграції

4.4. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом.

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація,
- горизонтальна диверсифікація,
- конгломеративна диверсифікація

Сутність **концентричної (вертикальної) диверсифікації** полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.

Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з виробництва швейних машинок "Зінгер", яка в один із періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва — від добування й оброблення первинної сировини (лісу та залізної руди) до випуску швейних машинок. Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньофірмені поставки заміщують ринкові угоди.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих — вони купують їх на ринку.

Серед світових виробників автомобілів корпорація "Дженерал Моторс" відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації: власна продукція і послуги компанії становлять близько 65% загальної вартості виготовленого автомобіля: коробка передач, двигуни — все це виробляється на підприємствах фірми "Дженерал Моторс". Така стратегія призвела до негативних наслідків: покупці автомобіля "Б'юік" висловили фірмі "Дженерал Моторс" своє незадоволення, коли виявили у власних автомобілях двигуни від "Шевроле".

Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками.

Переваги концентричної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом,
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства.

Наприклад, туристичне агентство вступає в готельний бізнес. Таке розширення діяльності — від продажу путівок до забезпечення

відпочинку для туристів (націлене на один і той самий ринок) — і є горизонтальною диверсифікацією.

Інший приклад: фірма, яка здійснює пасажирські авіаперевезення, виходить у готельний та/або туристичний бізнес, надаючи своїм клієнтам послуги з влаштування у своїх готелях та/або туристичного обслуговування.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно ураховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці. Математично ефект синергізму описується так: "два додати два буде п'ять".

Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. За словами П. Друкера, горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремих частин.

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися — тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

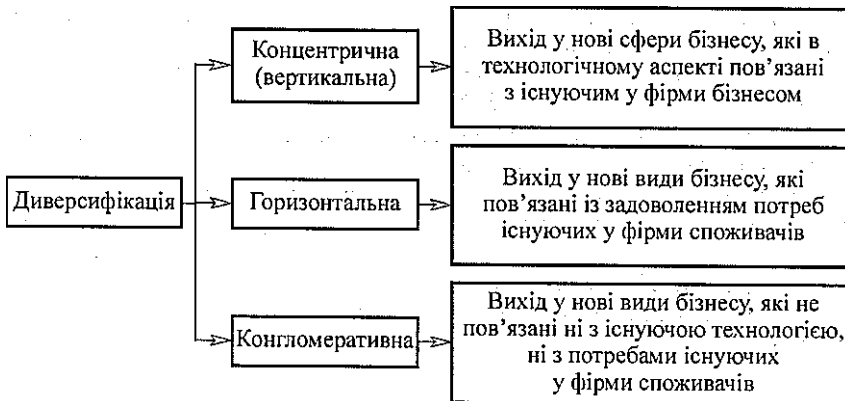


Рис. 4.3. Різновиди стратегії диверсифікації

Конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками

збуту. Наприклад, взуттєва фабрика розпочинає виробництво іграшок. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. У чому сутність маркетингових стратегій росту? У яких випадках вони використовуються?

2. Чому інтенсивний ріст Б. Карлоф називає органічним ростом?

3. Які Ви знаєте різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту?

4. Дайте характеристику стратегії глибокого проникнення на ринок.

5. Проаналізуйте матрицю Ансоффа. У чому полягає її практична значущість?

6. Дайте характеристику стратегіям розвитку ринку та розвитку товару.

7. Чому стратегія диверсифікації, яка є складовою матриці Ансоффа, не належить до стратегії інтенсивного росту?

8. Наведіть приклади практичного застосування усіх різновидів маркетингової стратегії інтенсивного росту щодо фірми, яка виробляє кольорові телевізори.

9. У чому сутність стратегії інтеграції?

10. Які Ви знаєте різновиди інтегративного росту? У чому їх переваги та недоліки?

11. Дайте характеристику франчайзинговій системі. Наведіть приклади її практичного застосування на ринку України.

12. Проаналізуйте маркетингову стратегію диверсифікації. У яких випадках вона використовується?

13. Які існують різновиди маркетингової стратегії диверсифікації? Охарактеризуйте їхні переваги і недоліки.

14. Наведіть приклади практичного застосування всіх існуючих різновидів стратегії диверсифікації щодо фірми, яка працює в такому бізнесі:

- виробляє офісну техніку,
- здійснює ремонт легкових автомобілів,
- супермаркети.

Розділ

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ФІРМИ

5.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ФІРМИ

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу — оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання:

- визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми,
- розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми,
- визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу),
- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу,
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми,
- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі (табл. 5.1):

- стратегічну модель М. Портера,
- матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту),
- матрицю "Дженерал Електрик — Мак Кінсі" (матриця привабливості ринку).

Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку.

Відрізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

Таблиця 5.1

Інструментарій маркетингового аналізу
портфеля бізнесу фірми

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Рентабельність стратегічних господарських підрозділів	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця Бостонської консультативної групи	Відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Темпи зростання ринків збуту фірми	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія елімінації
Матриця Дженерал Електрик — Мак Кінсі	Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів Привабливість ринків збуту фірми	Стратегія зростання Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку Пошук ніші Стратегія елімінації

5.2. СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ПОРТЕРА

Майкл Портер — видатний американський учений-економіст, професор Гарвардського університету. У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис. 5.1).

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.



Рис. 5.1. Модель Портера

Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав "болотом".

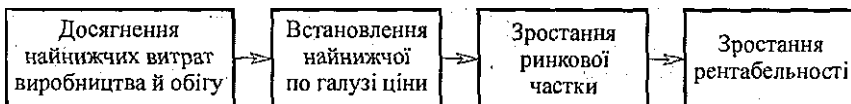
Висновок з моделі Портера: передусім великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Стратегічні рекомендації Портера. Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічному господарському підрозділу конкурентний успіх на ринку (табл. 5.2):

- лідерство у сфері затрат (стратегія цінового лідерства),
- стратегія диференціації,
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

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

Структура стратегії цінового лідерства має такий вигляд:



Таблиця 5.2

Порівняльна характеристика стратегій Портера

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	Економія на машпабах виробництва Спрощення дизайну Підвищення ефективності процесу виробництва	Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми	Можливість звуження ринку збуту Можливість цінової війни Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу
Диференціація	Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача	Створюється певний високий імідж товару і фірми	Можливість функціональної конкуренції Великі витрати Більш висока ціна на диференційований товар може бути непринятною для споживача
Концентрація	Зосередження на одному сегменті Створення іміджу високого професіоналізму	Більше розуміння потреб сегмента Імідж Можливість концентрації зусиль	Можливість скорочення цільового сегмента Можливість видової конкуренції

Переваги стратегії цінового лідерства:

- підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби,
- низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер,
- низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які зацікавлені в низькій ціні,
- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту,
- у разі появи на ринку товарів-замінювачів лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

Ризик стратегії цінового лідерства:

- принципіві технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі,
- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат,
- концентрація на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі,
- непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини й енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Термін "диференціація" походить від англійського слова "different", що означає "різний, відмінний, несхожий". Таким чином, застосовуючи стратегію диференціації, підприємство має досягти конкурентних перевагу якості товару, його сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах. Основна ідея диференціації полягає у тому, що товар підприємства має відрізнитися від товарів конкурентів і бути дещо неповторним з погляду споживача. При цьому ціна й витрати мають другорядне значення і, як правило, відрізняються високим рівнем.

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

Переваги стратегії диференціації:

- створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до ціни;
- прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту;
- прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінювачів;
- висока ціна дає можливість отримання високого прибутку.

Ризик стратегії диференціації:

- характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;
- збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними;
- виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

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

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути:

- певна група споживачів,
- певний вид товару,
- певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації — підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Переваги стратегії концентрації:

- її використання не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства;
- навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Ризик стратегії концентрації:

- можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується підприємство;
- конкуренти можуть знайти в межах сегмента підсегменти і посилити спеціалізацію,
- різниця в цінах між товарами спеціалізованих підприємств і підприємств, які орієнтуються на загальний ринок, може стати настільки значною, що зменшить переваги спеціалізації.

Модель Портера може бути трансформована в матрицю (рис. 5.2).

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Ціна	Диференціація
Уся галузь	Цінове лідерство	Лідерство в диференціації
Один сегмент ринку	Концентрація на ціні	Концентрація на диференціації

Рис. 5.2. Матриця Портера

Практичне застосування моделі Портера Ф. Котлер демонструє на прикладі американського ринку вантажних автомобілів (рис. 5.3). Розглянемо конкурентні позиції семи фірм-виробників — "Паккар", "Мак", "Фрейтлінер", "Форд", "Дженерал Моторе", "Інтернешнл Харвест", "Уайт Мотор".

Три перші місця за рівнем рентабельності в галузі посідають фірми "Паккар" — 30,7%, "Форд" — 25%, "Дженерал Моторе" — 22%.

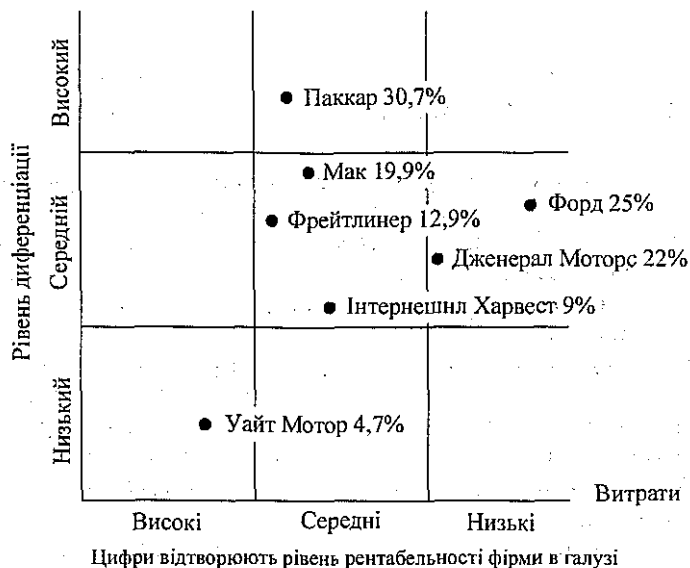


Рис. 5.3. Стратегічне положення фірм на ринку вантажних автомобілів США (за Ф. Котлером)

Це пояснюється тим, що фірми "Паккар", "Форд", і "Дженерал Моторс" мають конкурентні переваги на ринку вантажних автомобілів: "Паккар" є лідером у диференціації, а "Форд" і "Дженерал Моторс" мають найнижчі в галузі витрати.

Три фірми — "Мак", "Фрейтлінер" та "Інтернешнл Харвест" розташовані в центрі матриці, тобто вони мають середній рівень диференціації і середній рівень витрат, і тому в них невелика рентабельність (вони займають позицію "болота" в моделі Портера).

Для підвищення рентабельності цих фірм їм необхідно зосередити свою діяльність на одній із трьох стратегій Портера.

Наприклад, у фірми "Інтернешнл Харвест" є три стратегічні можливості:

- по-перше, знизити витрати виробництва й обігу — тоді її конкурентами будуть "Форд" і "Дженерал Моторс",
- по-друге, підвищити рівень диференціації своїх товарів — тоді її конкурентом буде фірма "Паккар",
- по-третє, знайти ринкову нішу і стати там ціновим лідером або лідером у диференціації.

5.3. МАТРИЦЯ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ (МАТРИЦЯ РОСТУ)

Матриця росту була розроблена американською консультативною фірмою "Бостон консалтінг груп" наприкінці 1960-х років.

В основі матриці лежить таке твердження: "із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва". Це твердження впливає з ефекту дослідної кривої.

Ефект дослідної кривої (або кривої досліду) формулюється так: "з кожним подвоєнням обсягів виробництва питомі витрати знижуються на 10—30%". Уперше цей ефект відкрив американський військовослужбовець у 1926 р. На основі статистичного аналізу він зробив висновок, що витрати на виробництво одиниці продукції знижуються на 20% щоразу за подвоєння обсягів виробництва.

Чим складнішою і наукомісткішою є продукція, тим вищий ефект.

Рисунок 5.4 ілюструє дію ефекту дослідної кривої у разі зниження питомих витрат на 20%: якщо загальні витрати виробництва й обігу дорівнюють 100 грошовим одиницям за обсягу виробництва 1000 штук, то за подвоєння обсягу виробництва (2000 штук) питомі витрати зменшаться на 20% і становитимуть 80 гроші. одиниць. За наступного подвоєння обсягу

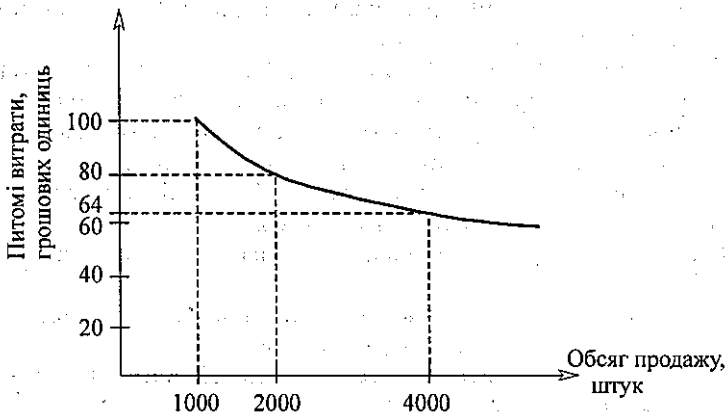


Рис. 5.4. Ефект дослідної кривої

виробництва (4000 штук) питомі витрати дорівнюватимуть 64 грошовим одиницям (80 одиниць зменшилися на 20%) і т.д.

На зниження витрат впливають такі фактори:

- у разі збільшення обсягу збуту знижується частка постійних витрат у собівартості виробу,
- повторення процесу праці веде до економії живої праці,
- постачальники надають певні знижки під час закупівлі великих партій сировини та матеріально-технічних ресурсів,
- можливість застосування прогресивних технологій.

Ефект дослідної кривої, таким чином, виявляється в економії на обсягах виробництва.

Але не слід перебільшувати значення такої економії:

- по-перше, реалізація потенційної можливості економії залежить від ефективності менеджменту підприємства,
- по-друге, зниження витрат не завжди забезпечує переваги відносно конкурентів, особливо це стосується престижних товарів, які мають низьку еластичність попиту.

Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи.

1. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства (рис. 5.5). Наприклад, якщо прогноз розвитку ринків збуту установив, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 30%, а максимальне зменшення -10%, то діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від -10% до 30%. Цей діапазон ми відкладаємо на вертикальній лінії матриці.

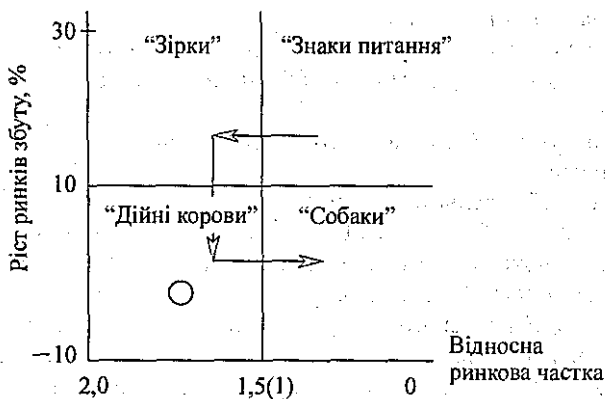


Рис. 5.5. Матриця Бостонської консультативної групи (стрілки вказують напрямки розвитку успішних СГП)

2. На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

3. Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти.

Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. У нашому прикладі за

діапазону від — 10 до 30% середнє значення дорівнює $10\% \left(\frac{-10 + 30}{2} = 10 \right)$

Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією питомих витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 раза.

Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

4. Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту.

Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства:

- зірки,
- знаки питання (або "важкі діти", "дикі кішки"),
- дійні корови,
- собаки (або "кульгаві качки").

"Знаки питання" — це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Як правило, ці СГП виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо "знаків питання", — чи є можливість у підприємства збільшити їхню ринкову частку. На основі аналізу сильних і слабких позицій підприємства маркетолог шукає можливість надбання конкурентних переваг "знаками питання". Якщо такої можливості немає, то необхідно виключити "знак

питання" зі складу портфеля бізнесу підприємства, оскільки великі фінансові витрати не увінчаються ринковим успіхом.

Маркетингові стратегії щодо "знаків питання":

- інтенсифікація зусиль — вкладання коштів у розвиток СГП,
- виключення СГП зі складу портфеля бізнесу підприємства.

"Зірки" — це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Підприємство може і не мати "зірок" у складі свого портфеля бізнесу. Якщо ріст ринку уповільнюється, "зірка" перетворюється у "дійну корову".

Основна *маркетингова стратегія щодо "зірок"* — стратегія підтримання конкурентних переваг.

"Дійні корови" — такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). "Дійна корова" може утворитися із "зірки", якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка "дійної корови" є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування "зірок" та "знаків питання". Чим більше у підприємства "дійних корів" у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку "дійних корів", постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше така "дійна корова" може перетворитися в "собаку".

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо "дійних корів":

- підтримання існуючого стану,
- стратегія "збору урожаю",

"Собаки" — такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток "знаків питання" або підтримання "зірок". Якщо "собака" потрапляє в зону збитків, необхідно вирахувати її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо "собак":

- стратегія "збору урожаю";
- стратегія елімінації (виключення);
- стратегія розвитку (дуже рідко, якщо ринок має перспективу до збільшення).

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій (табл. 5.3):

Таблиця 5.3

Маркетингові стратегії згідно з матрицею
Бостонської консультативної групи

Стратегія	Обсяг необхідних інвестицій	Сутність	Застосовується для:
Інтенсифікація зусиль (BUILD)	Найбільший	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	Перспективних "знаків питання" Перспективних "собак"
Підтримання конкурентних переваг (HOLD)	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	"Зірок" Сильних "дійних корів"
Збір урожаю (HARVEST)	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль -	Слабких "дійних корів" Неперспективних "знаків питання" "Собак"
Елімінація (DIVEST)	Нульовий	Виключення стратегічного господарського підрозділу зі складу портфеля бізнесу фірми	Неперспективних "знаків питання", "собак"

- стратегія розвитку,
- стратегія підтримання конкурентних переваг,
- стратегія "збору урожаю",
- стратегія елімінації.

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

Використовується для перспективних "знаків питання", "собак".

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

Використовується для: "зірок", "дійних корів".

Стратегія "збору урожаю" (HARVEST) — передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Використовується для:

- слабких "дійних корів", які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання,
- "знаків питання", які не можуть перейти в "зірку",
- "собак".

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

Використовується для:

- "собак",
- "знаків питання".

Стратегічні господарські підрозділи підприємства у своєму розвитку проходять певні стадії життєвого циклу і змінюють поступово своє положення в матриці Бостонської консультативної групи: "знак питання" перетворюється в "зірку" (у разі надбання певних конкурентних переваг), "зірка" перетворюється поступово в "дійну корову" (у разі зменшення її ринку збуту) і, нарешті, "дійна корова" перетворюється в "собаку" (у разі втрачання конкурентних переваг). Ось чому стратегічне положення СГП підприємства необхідно розглядати в динаміці. Якщо прогнозний розвиток СГП неприйнятний для підприємства або не приносить очікуваних результатів, то потрібно змінювати його стратегію згідно з рекомендаціями матриці Бостонської консультативної групи.

Характеристики стратегічного положення СГП і їх можливих стратегічних альтернатив наведені у табл. 5.4.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

- матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;
- вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);
- матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;
- їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Таблиця 5.4

Стратегічне положення і стратегічні альтернативи СГП фірми відповідно до матриці Бостонської консультативної групи

	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
	<p>"ЗІРКИ"</p> <p>Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій</p> <p>Підтримання досягнутих позицій</p>	<p>"ЗНАКИ ПИТАННЯ"</p> <p>Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій</p> <p><i>Стратегічні альтернативи: Ст</i></p> <p>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія "збору урожаю" Стратегія елімінації</p>
	<p>"ДІЙНІ КОРОВИ"</p> <p>Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринок збуту зменшується.</p> <p>Підтримання конкурентних переваг Стратегія "збору урожаю"</p>	<p>"СОБАКИ"</p> <p>Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність Слабкі ринкові позиції</p> <p><i>Стратегічні альтернативи: Ст</i></p> <p>Елімінація Стратегія розвитку</p>

Приклад розроблення маркетингових стратегій на основі матриці Бостонської консультативної групи

Припустимо, що ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми "Х" та темпи росту її ринків збуту відтворені в матриці Бостонської консультативної групи (рис. 5.6).

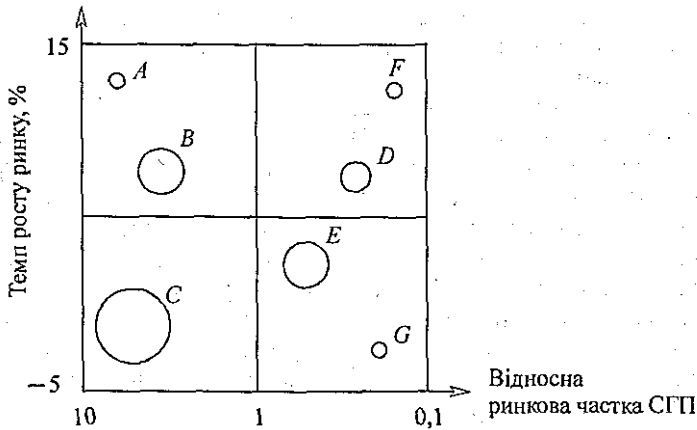


Рис. 5.6. Матриця Бостонської консультативної групи щодо фірми "X"

Проаналізуємо ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми.

Фірма має у своєму складі сім стратегічних господарських підрозділів — *A, B, C, D, E, F, G*.

Стратегічні господарські підрозділи *A* і *B* діють на перспективних ринках збуту та займають на них стійкі ринкові позиції. Це — "зірки".

Стратегічний господарський підрозділ *C* діє на ринку збуту, який звужується, але має на ньому стійкі ринкові позиції. Це — "дійна корова".

Стратегічні господарські підрозділи *F, D* діють на перспективних ринках збуту, але займають невелику ринкову частку. Це — "важкі діти".

Стратегічні господарські підрозділи *E* і *G* діють на неперспективних ринках збуту та мають слабкі ринкові позиції. Це — "собаки".

В цілому ринкове положення фірми "X" слід охарактеризувати як задовільне і перспективне, оскільки:

фірма має вагомe джерело фінансування завдяки тому, що стратегічний господарський підрозділ *C* належить до категорії "дійних корів" та займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі продаж фірми,

фірма має стратегічні господарські підрозділи, які діють на зростаючих, перспективних ринках збуту — СГП *A* і *B*.

До негативних рис ринкового становища фірми необхідно віднести:

наявність двох стратегічних господарських підрозділів, які належать до категорії "важких дітей" — СГП *D* і *F*,

наявність двох стратегічних господарських підрозділів, які діють на неперспективних ринках збуту і належать до категорії "собаки" — СГП *E* і *G*.

Враховуючи ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми та перспективність її ринків збуту, можна запропонувати такі стратегічні рішення:

1. Підтримувати розвиток нового товару *A* з метою збільшення його ринкової частки — стратегія "BUILD".

2. Підтримувати існуючі ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів *B* і *C* — стратегія "HOLD".

3. Інвестувати розвиток стратегічного господарського підрозділу *D* з метою підвищення його ринкової частки — стратегія "BUILD".

4. Зменшення інвестицій і маркетингової уваги щодо стратегічного господарського підрозділу *E* — стратегія "збору урожаю".

5. Виключення із портфеля бізнесу фірми стратегічних господарських підрозділів *F* і *G*, які належать, відповідно, до неперспективних "знаків питання" та "собак" — стратегія елімінації.

Прогнозований стан стратегічних господарських підрозділів фірми "X" з урахуванням запропонованих маркетингових стратегій наведено нарис. 5.7.

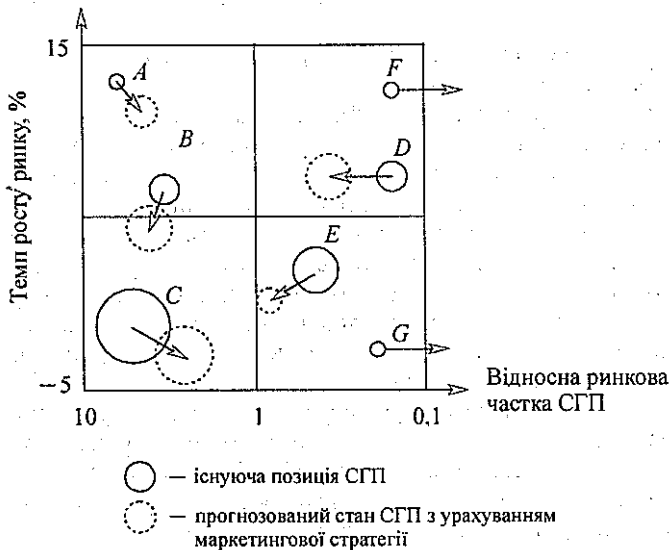


Рис. 5.7. Прогнозований стан портфеля бізнесу фірми "X" з урахуванням запропонованих маркетингових стратегій щодо її стратегічних господарських підрозділів

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

1) матриця враховує лише два фактори — ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою,

2) матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Розглянемо негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті подвійності стратегій, стосовно стратегічних зон господарювання підприємства:

- щодо "дійних корів": незначне вкладання коштів у їх розвиток (стратегія "збору урожаю") може призвести до погіршення їхніх ринкових позицій; надто велике їх фінансування (стратегія розвитку) може спричинити відволікання інвестицій від швидкозростаючого бізнесу ("зірок" або "знаків питання"),

- стосовно "зірок": надто велика увага до них може призвести до того, що підприємство приділятиме незначну увагу іншим перспективним видам діяльності, що спричинить їх занепад,

- щодо "знаків питання": підприємство може здійснювати стратегію їх розвитку, а ринок може непередбачено зменшитися, внаслідок чого будуть марно втрачені і кошти, і час,

- стосовно "собак": застосовуючи стратегію їх розвитку, можна поліпшити їхні ринкові позиції, але можна і марно витратити зусилля.

5.4. МАТРИЦЯ "МАК КІНСІ — ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК" (МАТРИЦЯ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ)

Ця матриця була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою "Мак Кінсі" для компанії "Дженерал Електрик" і тому має подвійну назву "Мак Кінсі—Дженерал Електрик". Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори — привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу.

Показники, які відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП, відтворені в табл. 5.5.

Етапи побудови матриці:

1. Формуються показники за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" залежно від специфіки певного СГП підприємства.

Таблиця 5.5

Показники, які відтворюють сутність факторів
"привабливість ринку" і "конкурентоспроможність"
(при побудові матриці "Мак Кінсі —Дженерал Електрик")

Фактор	
Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СПП
Показники	Показники
1. Місткість ринку <ul style="list-style-type: none"> • національне виробництво • сальдо експорту-імпорту 2. Темпи зростання ринку 3. Рентабельність 4. Рівень конкуренції <ul style="list-style-type: none"> • кількість конкурентів • концентрація конкурентів • ринкова частка найбільших конкурентів 5. Розмір необхідних інвестицій 6. Ризик ринку 7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів 8. Державне регулювання ринку	1. Якість товару 2. Абсолютна ринкова частка 3. Відносна ринкова частка 4. Привабливість асортименту 5. Ефективність каналів збуту 6. Ефективність рекламної діяльності 7. Рівень ціни 8. Фінансові ресурси 9. Виробничі можливості

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг "Г", найвищим — "5" або "10".

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij},$$

де O_{ij} — загальна оцінка i -показника j -фактора,

K_{ij} — коефіцієнт вагомості i -показника j -фактора,

P_{ij} — ранг i -показника j -фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином ми одержуємо загальну оцінку за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij},$$

де O_j — загальна оцінка j -фактора,

n — кількість показників у межах j -фактора.

6. Будуємо поле матриці:

на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу),

на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1" до "5").

8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр, якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

10. Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія.

Розглянемо частково матрицю, яку побудувала консультативна фірма "Мак Кінсі" для компанії "Дженерал Електрик".

У складі "Дженерал Електрик" було виділено 49 стратегічних господарських підрозділів. У нашому прикладі ми розглянемо визначення місця гідравлічного електрообладнання в матриці.

На першому етапі були визначені показники факторів "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" стосовно гідравлічного електрообладнання.

Показники привабливості ринку гідравлічного електрообладнання: місткість ринку, річний темп росту ринку, прибутковість, рівень конкуренції, технологічна укомплектованість, схильність до інфляції, енергетична укомплектованість, схильність до змін навколишнього середовища.

Показники конкурентоспроможності гідравлічного електрообладнання: ринкова частка фірми, темп зростання ринкової частки, якість товару, імідж товарної марки, ефективність системи товарного руху, ефективність реклами, виробничі можливості, виробнича ефективність, загальні витрати, матеріально-технічне забезпечення, науково-дослідницьке забезпечення, кадрове забезпечення.

На наступних етапах були визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника в межах відповідного фактора. Ранг був присвоєний у межах від "1" до "5".

Потім множенням коефіцієнта вагомості на ранг визначили загальну оцінку за кожним показником і за кожним фактором.

Результати розрахунків представлені в табл. 5.6.

Наступний етап передбачає побудову поля матриці:

- на вертикальній лінії відкладаємо привабливість ринку в діапазоні від "1" до "5",
- на горизонтальній лінії відкладаємо конкурентоспроможність в межах від "5" до "1",
- поле матриці розділяємо на 9 квадратів (рис. 5.8).

Для того щоб показати положення СГП гідравлічного електрообладнання в матриці, ми відкладаємо узагальнену оцінку за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" (відповідно 3,7 і 3,4 — із табл. 5.6) на відповідних лініях матриці.

Положення СГП гідравлічного електрообладнання в матриці покажемо у вигляді кола, розмір (діаметр) якого адекватний розміру (місткості) ринку гідравлічного електрообладнання. Заштрихованим сегментом вкажемо ринкову частку компанії "Дженерал Електрик": на ринку гідравлічного електрообладнання вона становить 14%.

Аналогічно були визначені положення всіх інших СГП "Дженерал Електрик" у матриці (гнучкі діафрагми, радіолампи, з'єднувальне, аерокосмічне, паливне електрообладнання та ін.).

Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі". Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 5.9). *Перша стратегічна зона* охоплює квадрати 1, 2, 3 — зона росту:

- квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;

Таблиця 5.6

Визначення показників, необхідних для побудови матриці "Мак Кінсі" щодо СГП "гідрравлічне електрообладнання" фірми "Дженерал Електрик"

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
За фактором "привабливість ринку"			
Місткість ринку	0,20	4	0,80
Річний темп росту ринку	0,20	5	1,00
Прибутковість	0,15	4	
Рівень конкуренції	0,15	2	
Технологічна устаткованість	0,15	4	0,30
Схильність до інфляції	0,05		0,60
Енергетична устаткованість	0,05	3 2	0,15
Схильність до змін навколишнього середовища	0,05	3	0,10
			0,15
Усього	1,00		3,7
За фактором "конкурентоспроможність"			
Ринкова частка	0,10	4	0,40
Темп зростання ринкової частки	0,15		0,30
Якість товару	0,10		0,40
Престижність товарної марки	0,10		0,50
Ефективність системи товарного руху	0,05		0,20
Ефективність реклами	0,05		0,15
Виробничі можливості	0,05	4	0,15
Виробнича ефективність	0,05		0,10
Сукупні витрати	0,15		0,45
Матеріально-технічна забезпеченість	0,05		0,25
Науково-дослідна забезпеченість	0,10		0,30
Кадрова забезпеченість	0,05	23	0,20
		5	
Усього	1,00		3,4
		4	

- квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

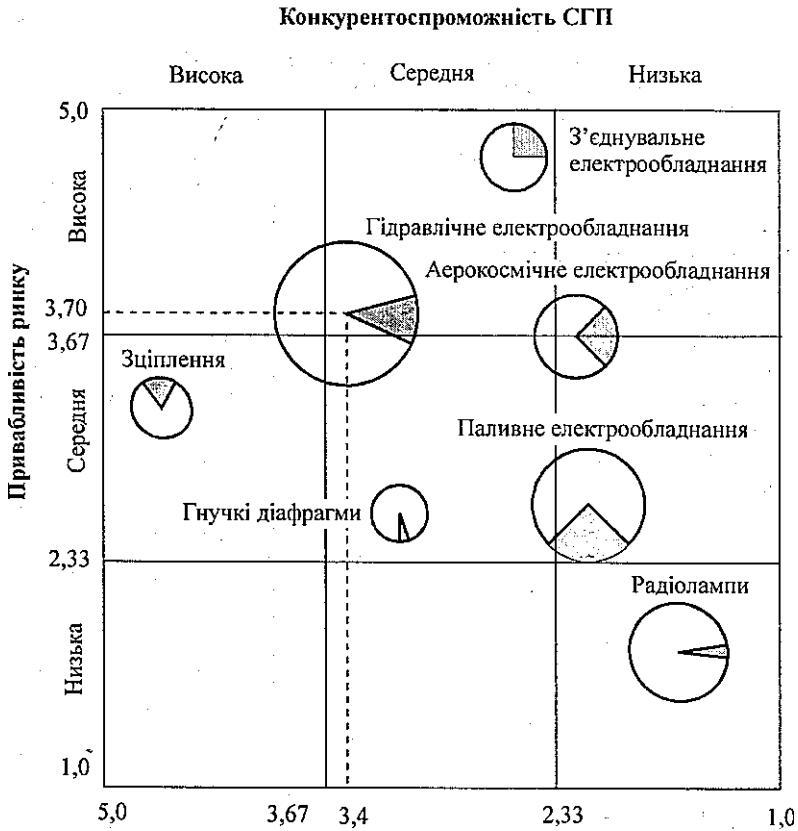


Рис. 5.8. Побудова матриці "Мак Кінсі" щодо компанії "Дженерал Електрик" (фрагмент)

Друга стратегічна зона (зона вибікового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;
- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

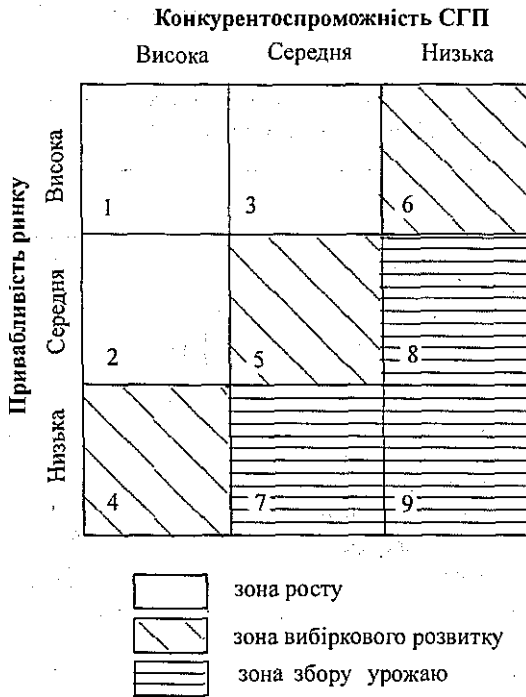


Рис. 5.9. Виділення стратегічних зон у матриці "Мак Кінсі"

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7,8,9:

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту,
- квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості,
- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю — після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Характеристика стратегічних зон надана в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Характеристика і маркетингові альтернативи стратегічних зон за матрицею "Мак Кінсі"

Зона	Маркетингова характеристика зони	Стратегічна альтернатива
Зона росту	Перспективний ринок збуту	Стратегія розвитку
	Сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Стратегія підтримання конкурентних позицій
Зона вибіркового розвитку	Середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів	Спеціалізація на перспективних сегментах
		Спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток
		Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)
		Елімінація
Зона збору урожаю	Неперспективні ринки збуту Слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Пошук ніші
		Мінімальні інвестиції
		Елімінація

Більш детальні стратегічні рекомендації щодо кожного квадрата матриці "Дженерал Електрик", представлені на рис. 5.10.

Переваги матриці "Мак Кінсі — Дженерал Електрик":

- порівняно з матрицею Бостонської консультативної групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;
- дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливі знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання	Стратегія елімінації: припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Рис. 5.10. Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі"

Недоліки матриці Мак Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);
- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4, 5, 6 квадрати).

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Що являє собою портфель бізнесу фірми?
2. У чому сутність маркетингового управління портфелем бізнесу? Які завдання воно вирішує?
3. Які Ви знаєте методи портфельного аналізу?
4. Дайте характеристику стратегічній моделі Портера.
5. Чому стратегічне положення господарських підрозділів, які розташовані всередині моделі Портера, називається болотом?
6. Проаналізуйте стратегію цінового лідерства. У чому її переваги та недоліки? Наведіть приклади її практичного застосування.
7. Розкрийте сутність стратегії диференціації. Наведіть приклади її практичного застосування.
8. Охарактеризуйте стратегію концентрації. Що може бути об'єктом концентрації? Наведіть приклади практичного застосування стратегії концентрації в діяльності відомих Вам фірм.
9. Чому матрицю Бостонської консультативної групи називають матрицею росту?
10. Які фактори утворюють основу матриці Бостонської консультативної групи?
11. Опишіть процес побудови матриці Бостонської консультативної групи.
12. Які типи стратегічних господарських підрозділів виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
13. Дайте маркетингову характеристику таким стратегічним господарським підрозділам:
 - "зірки",
 - "знаки питання",
 - "дійні корови",
 - "собаки".
14. Які маркетингові стратегії виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
15. Розкрийте сутність та сфери застосування таких маркетингових стратегій:
 - стратегія інтенсифікації зусиль,
 - стратегія підтримання конкурентних переваг,
 - стратегія збору урожаю,
 - стратегія елімінації.

16. До складу портфеля бізнесу фірми "X" входять три стратегічні господарські підрозділи — *A, B, C*. За даними, які наведені в табл. 1, побудуйте матрицю Бостонської консультативної групи. Охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів *A, B, C* та фірми "X" у цілому. Сформулюйте маркетингові стратегії фірми "X".

Таблиця 1

СП	Обсяг продажу СП, тис. грн.	Кількість конкурентів на ринку	Обсяг продажу трьох найсильніших конкурентів, тис. грн.			Темп росту ринку, %
			1-й	2-й	3-й	
<i>A</i>	14	5	8	10	14	- 2
<i>B</i>	8	10	8	9	15	18
<i>C</i>	3	7	4	5	6	5

17. До складу портфеля бізнесу фірми "X" входять п'ять стратегічних господарських підрозділів — *A, B, C, D, E*. Використовуючи дані табл. 2, виконайте такі завдання:

- побудуйте матрицю Бостонської консультативної групи;
- охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів *A, B, C, D*, та фірми "X" у цілому;
- визначте маркетингові стратегії стосовно кожного зі стратегічних господарських підрозділів фірми "X".

Таблиця 2

СП	Обсяг продажу СП, тис. грн.	Реальна місткість ринку, тис. грн.	Обсяг продажу найбільших конкурентів, тис. грн.		Темп росту ринку, %
			1-й	2-й	
<i>A</i>	7	80	5	8	20
<i>B</i>	3	50	4	5	5
	9	100		35	10
<i>D</i>	10	70	10	9	15
<i>E</i>	2	80	15	10	

18. На наведених нижче схемах відтворені ринкові позиції фірми "X" та фірми "Y" (рис. 5.11).

- порівняйте стратегічні позиції конкуруючих підрозділів фірм,
- порівняйте стратегічні ринкові позиції фірми "X" та фірми "Y",
- сформулюйте маркетингові стратегії для кожного стратегічного підрозділу фірми "X" та фірми "Y".

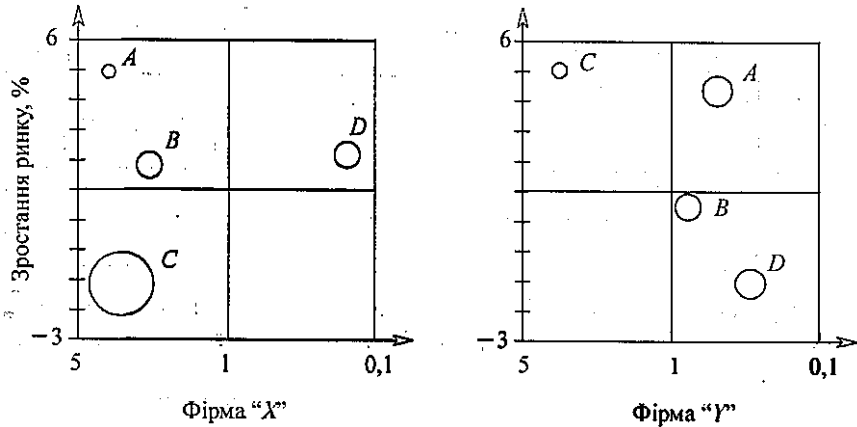


Рис. 5.11. Ринкові позиції фірм

19. У складі фірми "X" є три стратегічні господарські підрозділи — A, B, C. За наведеними в табл. 3 даними виконайте такі завдання:

- побудуйте матрицю Мак Кінсі,
- охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів A, B, C та фірми "X" в цілому,
- сформулюйте маркетингові стратегії для кожного стратегічного господарського підрозділу.

20. Які фактори утворюють основу побудови матриці Мак Кінсі?

21. Які показники входять до складу фактора "привабливість ринку" в матриці Мак Кінсі?

22. Які показники входять до складу фактора "конкурентоспроможність СПП"?

23. Опишіть процес побудови матриці Мак Кінсі.

24. Чому матриця привабливості ринку має подвійну назву — "Мак Кінсі—Дженерал Електрик"?

25. Які стратегічні зони виділяють за матрицею "Дженерал Електрик"?

Таблиця 3

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	A	B	C	A	B	C
I. Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,2	0,2	0,3	4	5	4
Темп росту ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5
Рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	2	3	4
Технологічна укомплектованість	0,2	0,1	0,15	3	2	4
Схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	2
2. Конкурентоспроможність СГП						
Ринкова частка	0,2	0,1	0,6	2	4	1
Якість товару	0,05	0,6	0,1	5	3	3
Темп росту ринкової частки	0,1	0,1	0,1	3	5	5
Імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2
Сукупні витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2
Ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2

26. Дайте характеристику зоні росту, зоні вибіркового розвитку та зоні збору урожаю.

27. Охарактеризуйте маркетингові стратегії стосовно кожного квадрата матриці Мак Кінсі.

28. Конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів фірми "X" відтворені на рисунку 5.12.

а) охарактеризуйте ринкові позиції кожного стратегічного господарського підрозділу,

б) охарактеризуйте ринкові позиції фірми "X",

в) визначте маркетингову стратегію для кожного стратегічного господарського підрозділу фірми "X".

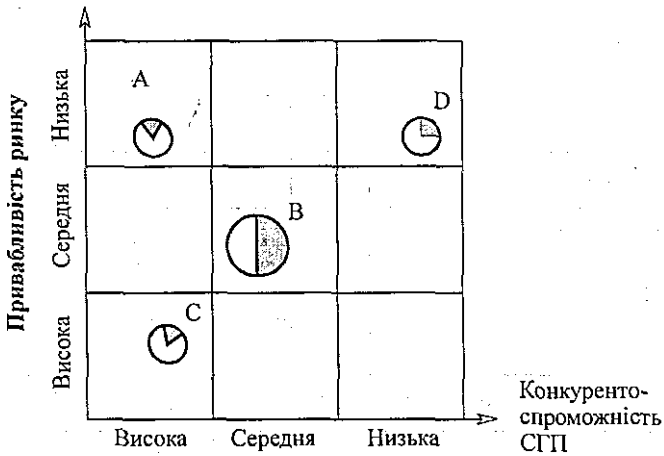


Рис. 5.12

29. Які переваги і недоліки матриці Бостонської консультативної групи?

30. Які переваги і недоліки матриці "Мак Кінсі — Дженерал Електрик"?

31. Проведіть порівняльний аналіз матриць Бостонської консультативної групи та матриці Мак Кінсі.

Розділ 6

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ

Стратегія диференціації — один із різновидів конкурентної стратегії фірми. Її сутністю є створення фірмою такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів.

Сутність позиціонування полягає у поданні товару споживачам через визначення його позиції на ринку порівняно з конкурентними товарами.

Диференціація і позиціонування — взаємозв'язані стратегії, засновані на визначенні позитивних відмінностей ринкової діяльності фірми порівняно з її конкурентами.

Відмінність стратегій диференціації і позиціонування полягає в тому, що стратегія позиціонування реалізує виявлені особливості через сприйняття споживачів.

Стратегія диференціації є основою для розроблення стратегії позиціонування, тому розпочнемо з розгляду існуючих різновидів стратегії диференціації.

6.1. РІЗНОВИДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Пошук сфери позитивних відмінностей ринкової діяльності фірми від її конкурентів М. Портер пропонує починати з аналізу ланцюжка цінностей (рис. 6.1), який включає:

- ринкову інфраструктуру фірми, тобто її взаємозв'язки з фінансовими колами, державними органами, громадськістю;
- кадровий потенціал фірми; її систему управління людськими ресурсами;
- стан технології фірми; впровадження науково-технічних досягнень, рівень ефективності виробничого процесу;
- стан матеріально-технічного забезпечення фірми; наявність матеріально-технічних ресурсів, їх доступність, контакти з постачальниками;
- внутрішня логістика: транспорт, складське господарство фірми;
- виробничий процес: його організація, планування, ефективність;
- зовнішня логістика: транспортні послуги, управління товарними запасами, оброблення інформації;
- маркетинг і продаж;
- сервісне обслуговування споживачів.

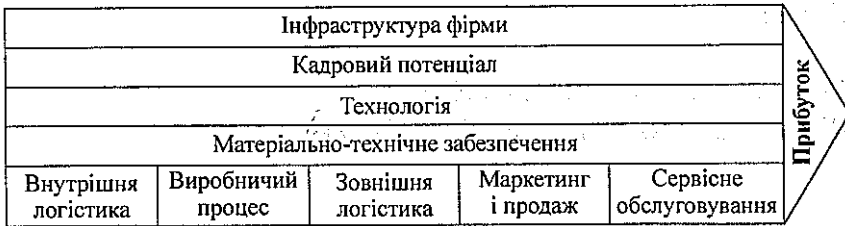


Рис. 6.1. Ланцюжок цінностей М. Портера

Деталізований ланцюжок цінностей на прикладі сфери послуг наведений нарис. 6.2.

Ф. Котлер до основних напрямів конкурентної диференціації відносить чотири категорії:

- товар,
- сервіс,
- персонал,

Кожна з наведених категорій диференціації включає більш деталізовані показники (табл. 6.1).

Товарна диференціація

Товарна диференціація передбачає пошук відмінностей товару фірми від конкурентних товарів за такими показниками: функціональні характеристики, показники якості, форма товару, довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль, дизайн товару.

Функціональні характеристики товару — це ті показники, через які реалізуються його функціональні властивості. Створення додаткових функціональних властивостей товару є одним з найвагоміших показників диференціації. Наприклад, конкурентною перевагою товарів японських фірм-виробників є те, що вони доповнюють традиційний перелік функціональних властивостей годинників, автомобілів, мотоциклів, відеотехніки та інших товарів новими функціональними ознаками. Бути першим у застосуванні нової функціональної властивості товару — це не тільки, напрям ефективної диференціації, а й дієвий метод підвищення конкурентоспроможності товару.

Якість як фактор товарної диференціації являє собою сукупність показників, які відзначають основні відмінності даного різновиду товару. Наприклад, якість комп'ютера визначається через такі показники, як швидкість процесора та обсяг пам'яті. Саме ці показники і будуть показниками якості. Покупці престижних, високоякісних товарів передусім звертають увагу саме на ці показники.

Інфраструктура фірми				
Фінансові послуги Звітність Консультації з питань управління бізнесом Юридичні послуги Послуги щодо розв'язання конфліктів				
Управління людськими ресурсами				
Консультації з питань отримання компенсації Медичні послуги Освіта та навчання Тимчасова допомога Агенства з питань найму				
Розвиток технології				
Аналіз контрактів Послуги у сфері дизайну Послуги з тестування			Дослідження ринку	
		Забезпечення Визначення рейтингу Консультації з питань телекомунікації		
Транспортні послуги Послуги щодо зберігання	Інженерні послуги Ремонт будівель Ремонт і сервісне обслуговування обладнання Забезпечення безпеки Послуги хімічестки	Послуги щодо виконання Транспортні послуги Послуги щодо зберігання Звітність по кредитах Оброблення інформації	Реклама Прямий маркетинг Оброблення інформації	Послуги щодо устаткування Технічне обслуговування і капітальний ремонт
Внутрішня логістика	Операції	Зовнішня логістика	Маркетинг і продаж	Послуги

Рис. 6.2. Сфера послуг у ланцюжку цінностей (за М. Портером)

Таблиця 6.1

Основні напрями та показники диференціації

Напря́м диференціації	Показники диференціації
Товар	Функціональні характеристики Показники якості Довговічність Надійність Ремонтоспроможність Стиль Дизайн
Сервіс	Доставлення Установлення, монтаж Навчання споживача поводженню з товаром Консультаційні послуги Ремонт Додаткові послуги
Персонал	Компетентність Ввічливість Чесність Надійність Відповідальність Комунікабельність
Імідж	Символіка Засоби масової інформації Атмосфера Події

Більш висока якість товару є джерелом підвищення прибутковості, оскільки дає змогу встановити вищу ціну на товар. Але це не означає, що кожна фірма неодмінно мусить підвищувати якість своїх товарів. За такого підходу існує потенційна можливість відриву якісних характеристик товару від потреби в них споживача. Тобто товар може мати високі якісні характеристики, але він буде непотрібним споживачу.

Класичним прикладом невдалого застосування стратегії підвищення якості товару є діяльність фірми, яка виробляла мишоловки. Ця фірма поставила перед собою мету вдосконалити якість свого товару і дуже ретельно підійшла до її досягнення: вона виділила значні кошти на програму вдосконалення якості мишоловки, старанно вивчила мишей — їхню поведінку, звички, систему харчування та розмноження. У результаті фірма створила мишоловку, яка дійсно мала високу якість — мишей вона ловила

дуже добре. Але при цьому мишоловка була незручною у користуванні і мала дуже високу ціну. Як наслідок, програма фірми з підвищення якості свого товару потерпіла комерційний крах: споживачі відмовилися від "досконалої" мишоловки і переорієнтували свою увагу з механічних на хімічні засоби боротьби з мишами.

Наведений приклад навчає тому, що якість товару необхідно розглядати в тісній взаємодії з потребами споживача, оскільки навіть висока якість товару може не відповідати потребам цільового ринку.

В управлінні якістю товару можливі три стратегічні альтернативи (рис. 6.3):

- стратегія постійного поступового підвищення якості товару;
- стратегія підтримання якості;
- стратегія зниження якості.

Стратегія поступового підвищення якості товару означає системний підхід до управління якістю і розглядає вдосконалення якості як безперервний процес. За умови відповідності якості товару вимогам споживачів така стратегія забезпечує фірмі стійкі ринкові позиції та підвищення прибутковості. Цієї стратегії дотримуються всі відомі фірми з високим іміджем.

Стратегія підтримання якості означає, що після досягнення фірмою певного рівня якості цей рівень підтримується доти, доки це не стає загрозою для її ринкового становища або не виникає деяка можливість вдосконалення якості. Таким чином, дана стратегія на відміну від попередньої характеризується безсистемністю.

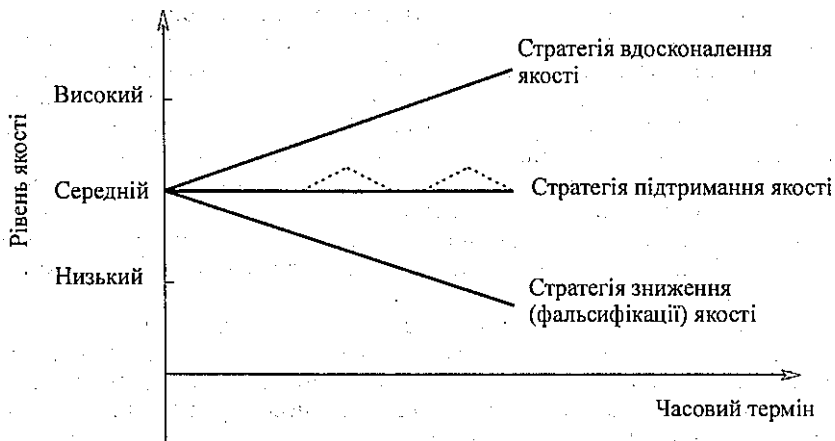


Рис. 6.3. Стратегічні підходи до управління якістю товару

Застосування **стратегії зниження якості**, як правило, пов'язане із необхідністю зниження витрат та собівартості товару. Застосовуючи цю стратегію, фірма сподівається, що споживачі нескоромо помітять відмінності в якості. Спершу так воно і є, але дуже скоро фірма втрачає і імідж, і споживачів.

Довговічність як показник товарної диференціації характеризує часовий термін функціонального використання товару споживачем. Але ця характеристика не є прийнятною для тих товарів, на які впливають швидкі зміни моди або технології.

Надійність виявляється в необмеженій дієспроможності товару протягом певного часу і відіграє особливу роль для товарів виробничого призначення.

Ремонтоспроможність характеризує можливість легкого поновлення функціональних властивостей товару споживачем у разі їх порушення або через пошкодження товару.

Ідеальна ремонтоспроможність товару означає поновлення функціональних властивостей товару споживачем з витратою мінімальних зусиль, коштів і часу.

Стиль як показник товарної диференціації відтворює відповідність; товару особистості споживача.

Виявлення відмінних рис певного типу особистості споживача і пристосування до них товару фірми — дієвий шлях стратегії диференціації. Стиль може бути спортивним, оригінальним, екстравагантним, елегантним тощо. На ринку одягу існує поняття "високого стилю", "високої моди". Але оригінальний стиль, як правило, не збігається з показниками диференціації — якістю, надійністю, ремонтоспроможністю, довговічністю. Тому якщо стиль обраний як основний показник стратегії диференціації, фірма-виробник мусить бути впевнена, що цільовий ринок буде згодний оцінити його вище, ніж інші показники. Наприклад, споживачі автомобіля "Ягуар" згодні платити високу ціну за його неординарний стиль, незважаючи на те, що надійність цього автомобіля досить низька.

Переваги стилю як показника диференціації полягають у тому, що його досить важко скопіювати конкурентам.

Невід'ємним показником стилю є упаковка товару, яка відіграє особливу роль як засіб диференціації на ринку продуктів харчування, косметики, парфумерії.

Дизайн — це інтегрований показник товарної диференціації, який уособлює всі наведені вище показники. З позиції виробника найкращий дизайн має той товар, який найпростіший у виробництві та розподіленні. З позиції споживача товар з найкращим дизайном — це той, який має гарний зовнішній вигляд, найкращі функціональні властивості та якісні характеристики.

У широкому розумінні дизайн включає не тільки товарний дизайн, а й дизайн інтер'єру, архітектурний, корпоративний дизайн.

Деякі країни є лідерами, законодавцями дизайну в певних сферах: Італія — на ринках меблів, взуття, Швейцарія — на ринку годинників, Франція — на ринку одягу та парфумерії.

Сервісна диференціація

Сервісна диференціація є вагомим доповненням до товарної диференціації, коли ж можливості товарної диференціації вичерпані, сервіс стає не тільки показником диференціації, а й конкурентною перевагою фірми.

Сервісна диференціація здійснюється за такими напрямками:

- доставлення товару до місця споживання: пошук переваг ведеться за показниками швидкості, пунктуальності доставлення, збереження якості товару в процесі доставлення;
- установлення, монтаж товару на місці використання пов'язані із запуском функціональних властивостей товару, особливої ваги набуває цей показник на ринку промислового устаткування;
- навчання споживача роботі з товаром;
- безплатні консультативні послуги, пов'язані з використанням товару, які надаються не тільки кінцевому споживачеві, з Й торговельному посередникові (наприклад, стосовно необхідної температури для зберігання товару, устаткування складських приміщень тощо);
- ремонт — характеризується швидкістю і якістю поновлення функціональних характеристик товару.

Диференціація персоналу

Персонал також може стати позитивною відмінною рисою фірми. Особливої ваги набуває диференціація персоналу (або кадрова диференціація) для фірм, які діють у сфері послуг.

Персонал фірми стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі риси:

- компетентність, професіоналізм — володіння професійним вмінням і навичками;
- ввічливість — увага, делікатність, дружнє ставлення до клієнта;
- чесність;
- відповідальність — швидке реагування на проблеми споживача;
- комунікабельність — вміння розуміти клієнта і спілкуватися з ним.

Іміджева диференціація

Диференціація у сфері іміджу реалізується через такі засоби: символіка, засоби масової інформації, атмосфера, події.

Символіка як засіб іміджевої диференціації передбачає створення фірмових ідентифікаційних символів — товарного знаку, товарної марки, слогану, кольору тощо.

У іміжевій диференціації велику роль відіграють засоби масової інформації: оригінальне подання інформації про фірму та її товари по радіо, телебаченню, пресі підкреслюють певні відмінності фірми від конкурентів.

Відмінність фірмової атмосфери створюється через приміщення, в якому розташована фірма, його архітектурний дизайн, інтер'єр. Наприклад, банки, намагаючись створити собі престижний імідж і викликати довіру у реальних та потенційних клієнтів, обирають вдале місце свого розташування, створюють певний дизайн офісу, використовують оригінальні оздоблювальні матеріали, купують престижні офісні меблі тощо.

Події як засіб диференціації відзначають фірму від інших через її спонсорську діяльність. Наприклад, фірма ІВМ створила собі імідж спонсора культурних заходів — симфонічних концертів, виставок живопису і т.п.

6.2. ПОЗИЦІОНУВАННЯ. ПОБУДОВА ПОЗИЦІЙНОЇ СХЕМИ

З'ясувавши напрями і показники диференціації, необхідно розглянути суть позиціонування.

Позиціонування — це визначення місця товару фірми на ринку серед товарів-аналогів.

Місце товару на ринку визначається побудовою позиційної схеми (карти).

Процес побудови позиційної схеми включає такі етапи:

1. Вибираються ознаки диференціації, тобто ті ознаки, за якими цільовий ринок розрізняє конкурентні товари.

Ознаки диференціації, як правило, визначаються шляхом опитування споживачів.

2. Уся сукупність виявлених ознак поділяється на дві категорії, тобто виділяються дві найголовніші ознаки, котрі уособлюють решту показників. Дуже часто основними ознаками обираються "якість" і "ціна" у різних модифікаціях.

3. Будуємо систему координат, на осях якої відкладаємо обрані ознаки.

4. У побудованій системі знаходимо місце (позицію) нашого і конкурентних товарів. Позиція товарів у схемі визначається через сприйняття споживачами конкурентних товарів.

Позиційна схема є важливим інструментом стратегічного аналізу.

Розглянемо позиційну схему ринку легкових автомобілів США, яку побудувала у 1980-х роках фірма "Крайслер" (рис. 6.4).

У результаті маркетингових досліджень, здійснених шляхом опитування споживачів легкових автомобілів, були визначені ознаки диференціації.

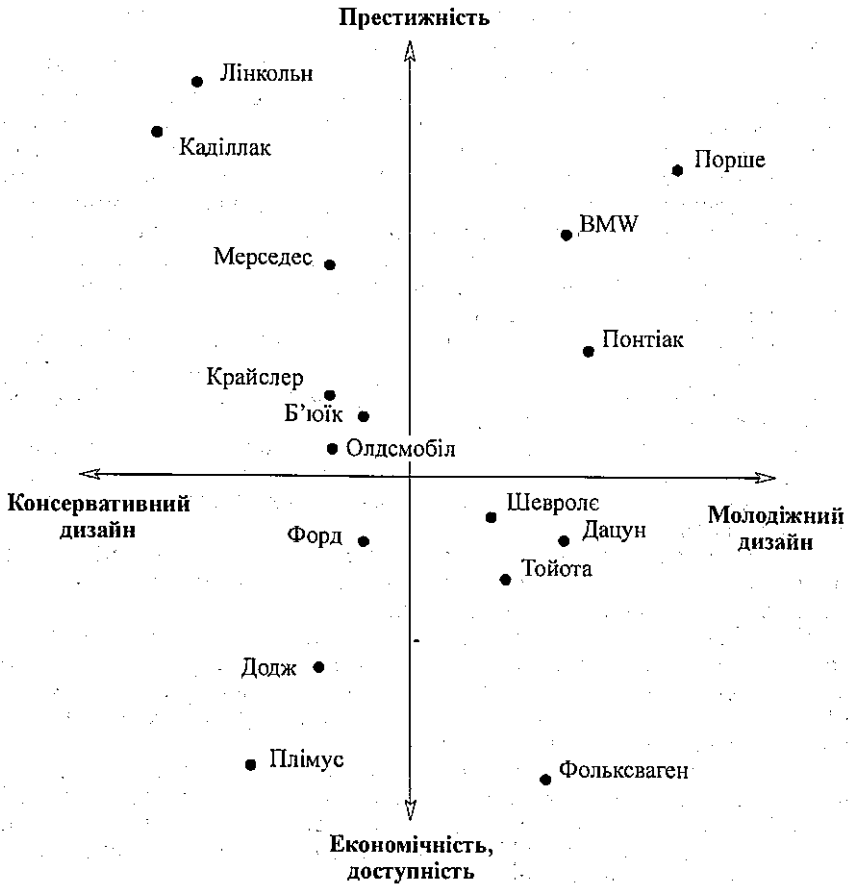


Рис. 6.4. Позиційна схема ринку легкових автомобілів США 1980-х років, побудована фірмою "Крайслер"

Потім з допомогою комп'ютерного оброблення отриманої інформації всі показники були об'єднані за трьома основними показниками — престижність, дизайн, економічність.

На основі позиційної схеми (див. рис. 6.4) були зроблені такі висновки, які стали основою для прийняття стратегічних рішень:

1) товарні марки "Плімус" і "Додж" фірми "Крайслер" займають найменш привабливі позиції: вони мають консервативний дизайн і низький рівень престижності. Тому "Крайслер" прийняв рішення репозиціонувати

ці товарні марки у верхню половину позиційної схеми. Завдяки цьому автомобілю "Плімус" був наданий більш молодіжний дизайн;

2) автомобілі товарних марок "Олдсмобіл" і "Б'юік" фірми "Дженерал Моторе" займають приблизно однакову ринкову позицію. Такий факт має як стратегічні переваги, так і недоліки. Перевага полягає в тому, що створені високі бар'єри входу в даний сегмент: фірма, яка захоче позиціонувати себе поруч з "Дженерал Моторс", мусить усвідомлювати, що їй доведеться конкурувати не з одним, а з двома різновидами товарів даної фірми, тобто конкурентна напруженість для неї подвоюється. Стратегічний недолік такої позиції в тому, що конкуренція між "Олдсмобілем" і "Б'юіком" може призвести до істотного зменшення ринкової частки однієї з моделей;

3) правий верхній квадрат позиційної схеми являє собою відкриту привабливу нішу для виробника, яка може бути вдало заповнена. І наприкінці 1980-х років товарні марки "Меркурій Сейбл" та "Форд Таурус" успішно вийшли на цей ринковий сегмент;

4) позиційна схема вказує також на недостатню заповненість молодіжного сегмента з високими практичними та економічними показниками. Наприкінці 1980-х років автомобіль "Мазда RX" успішно вийшов на цей сегмент.

Таким чином, позиційна схема являє собою важливий засіб стратегічного планування, котрий дає змогу оцінити ринкові позиції товару фірми і прийняти відповідні стратегічні рішення.

Недоліком наведеної позиційної схеми є те, що, відтворюючи сприйняття споживачами конкурентних різновидів товару, вона не вказує позицію "ідеального", найсприятливішого для цільового ринку товару. Для усунення цього недоліку поряд із позиціями конкуруючих товарів слід показувати розміщення ринкових сегментів.

Умовний приклад позиційної схеми з виділенням сегментів наведений на рис. 6.5. За основу позиціонування обрані ознаки "якість" і "ціна". Передбачається, що ринок містить чотири сегменти та п'ять різновидів товарів. Якщо товар нашої фірми — "D", то на основі позиційної схеми (рис. 6.5) можна зробити висновок, що ми займаємо досить привабливу ринкову позицію, оскільки наш товар розташований у межах трьох сегментів — 3; 4; 5, один з яких (сегмент 3) має найбільшу місткість. Існує кілька стратегічних альтернатив щодо товару *D*:

- по-перше, можна репозиціонувати товар *D* у правий верхній квадрат схеми, орієнтуючись на сегмент 2. Ця стратегія передбачає необхідність підвищення якості товару *D*. У цьому разі нашими конкурентами будуть товари *B* і *C*;
- по-друге, товар *D* може залишитися на своїй ринковій позиції, орієнтуючись на сегменти 3, 4, 5 з пріоритетним спрямуванням на сегмент 3, який є найпривабливішим, оскільки має найбільшу місткість. У цьому разі основними конкурентами будуть товари *B* і *A*, а основний ризик конкурентної боротьби полягатиме в тому, що ці товари мають вищу якість, ніж товар *D*.

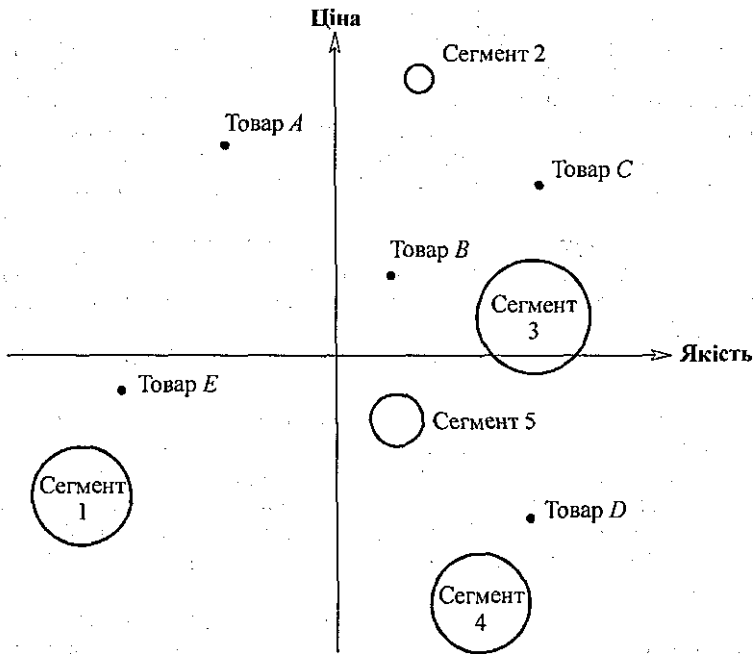


Рис. 6.5. Позиційна схема з виділенням сегментів

Остаточний вибір стратегії має базуватися на більш детальному дослідженні конкурентів.

6.3. РІЗНОВИДИ СТРАТЕГІЙ ПОЗИЦІОНУВАННЯ

Основна мета стратегії позиціонування полягає в тому, щоб виробити прихильність споживача до товару фірми через визначення позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів.

Існують такі стратегії позиціонування:

- *позиціонування за показниками якості.* Наприклад, зубну пасту "Крест", яка тривалий час була ринковим лідером, фірма "Проктер енд Гембл" позиціонує як "протикарієсну зубну пасту", цим вона робить наголос на основному якісному показнику цієї зубної пасти — запобіганні карієсу; Київський фірмовий магазин "Philips/Whirlpool", позиціонуючи свої товари, також акцентує увагу покупця на показниках якості: "мікрохвильові печі та кухонні плити мають відмінні оцінки по

випробуваннях на безпеку в роботі; морозильні ларці зберігають низьку температуру протягом 42 годин після відключення від електромережі";

- *позиціонування за співвідношенням "ціна—якість"*. Сутність цієї стратегії полягає в знаходженні оптимального поєднання цих показників і доведення його до свідомості споживача. Наприклад: "європейська якість за українськими цінами", "найкращі ціни на кращі кондиціонери" (фірма "Фокстрот"), відмінне поєднання дизайну, ціни та якості (магазин "Інтер'єр");

- *позиціонування на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів*. Ця стратегія реалізується у порівняльній рекламі. Наприклад: "пральний порошок "Аріель" випере вашу білизну краще, ніж звичайний порошок";

- *позиціонування за сферою застосування*. Наприклад: "Raid" — найкращий засіб проти тарганів";

- *позиціонування за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар*. Наприклад: молоде покоління вибирає "Пепсі". Цей девіз позиціонування відтворює орієнтацію фірми "Пепсі Кола" на молодь;

- *позиціонування за різновидом товару, який пропонується у продаж*. Наприклад: "Лайтїмпекс" — магазин світотехніки", "Магазин "BOSCH - SIEMENS" на Пушкінській, 23 — це завжди 200 найменувань побутової техніки";

- *позиціонування на низькій ціні*. Ця стратегія застосовується багатьма фірмами, які діють у різних сферах бізнесу. Наприклад: київський банк "Інтеграл" — "це кредити фізичним особам під мінімальні відсотки", "Меблі за найнижчими цінами" (магазин "Флеш");

- *позиціонування на сервісному обслуговуванні*. Фірма, які продають товари довгострокового вжитку, роблять наголос на "доставлення, установлення, гарантії" (фірми "New Wind", "Мінськ-Атлант", "Союз" та багато інших). Фірма LG проголосила, що "тому, хто купив техніку LG, буде надана увага і турбота працівників фірми доти, доки апаратура перебуватиме у його домі. Це — філософія IG";

- *позиціонування на позитивних особливостях технології*. Наприклад, київська фірма "Вікнопласт" підкреслює, що здійснює виробництво металопластикових вікон за технологією німецької фірми КВЕ;

- *позиціонування на іміджі*. Ця стратегія позиціонування спирається на вже набуту фірмою репутацію серед споживачів. Наприклад, "Проктер енд Гембл" підкреслює, що її товари — це "якість, яка викликає довіру".

За кількістю ознак, на яких заснована стратегія позиціонування, розрізняють стратегії позиціонування за однією, двома та трьома ознаками.

Стратегія позиціонування за однією ознакою привертає увагу споживача до однієї, домінуючої ознаки: "Крест" — протикарієсна зубна паста, "Дірол захищає ваші зуби з ранку до вечора".

Стратегія позиціонування за двома ознаками застосовується тоді, коли існує велика конкуренція за домінуючою ознакою. Наприклад: жувальна гумка "Орбіт" — це "приємний смак та захист від карієсу", "Тік так" — це "море свіжості і всього дві калорії".

Стратегія позиціонування за трьома ознаками привертає увагу споживача до трьох показників товару. Наприклад, зубна паста "Аквафреш" позиціонується як антикарієсна, що забезпечує свіжий подих та білосніжну посмішку. "Fujifilm" — "це чудовий сервіс, бездоганна якість, незабутні враження".

Дослідження свідчать, що якщо позиціонування здійснюється більше, ніж за трьома ознаками, то воно є неефективним, оскільки не відкладається у свідомості споживача.

Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування — це надмірне, недостатнє, змішане та сумнівне позиціонування.

Надмірне позиціонування — означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари фірми. Наприклад, якщо фірма позиціонує престижний імідж, вона має усвідомлювати, що товарний асортимент за низькими цінами залишається поза увагою споживача.

Недостатнє позиціонування виникає у тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого в товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто фірма не виконала основне завдання позиціонування — не визначила місце свого товару серед аналогів. Така ситуація може скластися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками.

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

Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наприклад: "ми пропонуємо товари з найвищою якістю за найнижчими цінами" — типовий девіз сумнівного позиціонування, оскільки протиставлені елементи "товар" і "ціна" комплексу маркетингових засобів. Адаже навіть немаркетолог усвідомлює, що висока якість несумісна з низькою ціною (в кращому разі це буде середній рівень ціни). Виникає сумнів: або якість не така вже висока, або ціни не настільки вже низькі. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до фірми, яка може призвести до створення її негативного іміджу.

Таким чином, розроблена стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів фірми в цілому та з окремими його елементами — товарами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового міксу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу. Наприклад, проголошений у позиціонуванні престиж пива може бути

підірваний, якщо як упаковки використовуватимуть жестиані банки, а не пляшки.

Обрана стратегія позиціонування повинна мати певну стабільність, тобто залишатися незмінною протягом деякого часу, оскільки швидка і часта зміна стратегії позиціонування спричинює встановлення конфузного іміджу. Але ринок — це динамічна структура, яка постійно змінюється, і маркетолог мусить постійно досліджувати зміни ринкової кон'юнктури і за необхідності відтворювати їх у стратегії позиціонування.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

I. У чому полягає єдність та відмінність стратегії диференціації та позиціонування?

підходи щодо їх визначення існують?

3. Розкрийте сутність товарної диференціації?

4. Які Ви знаєте показники товарної диференціації?

5. Наведіть приклади застосування стратегії товарної диференціації в практичній діяльності відомих Вам фірм.

6. У чому сутність сервісної диференціації? Наведіть приклади застосування стратегії диференціації у практичній діяльності відомих Вам фірм.

7. На яких факторах заснована стратегія диференціації персоналу? Наведіть приклади практичного використання цієї стратегії.

V 8. Розкрийте сутність засобів іміджевої диференціації. Наведіть приклади з практичної діяльності.

9. У чому, сутність позиціонування товару? Яке місце позиціонування посідає в стратегічному маркетингу?

10. Опишіть процес побудови позиційної схеми (карти).

II. Побудуйте позиційну схему (з урахуванням лише головних відомих Вам конкурентів) щодо таких різновидів ринків України:

ринку легкових автомобілів,

ринку вищих закладів освіти з економіки,

ринку комп'ютерів

Які стратегічні висновки можна зробити на основі побудованих позиційних схем?

12. Які Ви знаєте різновиди стратегій позиціонування?

13. Наведіть приклади практичного застосування стратегій позиціонування на ринку України.

14. Що таке надмірні позиціонування? У чому виявляється його негативний вплив на діяльність фірми?

15. Що таке недостатнє позиціонування? Які причини призводять до нього? Наведіть приклади.

16. Що таке змішане позиціонування? Які можливі наслідки змішаного позиціонування? Наведіть приклади

17. Що таке сумнівне позиціонування? Які причини зумовлюють його? Наведіть приклади.

Розділ 7

МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

7.1. СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними ознаками (табл. 7.1).

Американський маркетолог Артур Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій.

Таблиця 7.1

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії ніщера

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція (табл. 7.2).

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

Таблиця 7.2

Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

Конкурентна позиція фірми	Характеристика позиції
Лідируюча (домінуюча) позиція	Сильні ринкові позиції
	Здійснює основний вплив на ринок збуту
	Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	Стійка ринкова позиція
	Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій
	Низька вразливість від конкурентних протидій
	Необхідність враховувати дії лідера
Сприятлива позиція	Специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової ніші)
	Значні можливості для поліпшення ринкових позицій
Задовільна позиція	Сприятливі ринкові можливості
	Невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій
	Конкурентна вразливість
Незадовільна позиція	Значна конкурентна вразливість
	Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми 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 бажання 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 і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

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:

- 1) стратегія цінового лідерства,
- 2) стратегія диференціації,
- 3) стратегія концентрації.

Детально ці стратегії розглянуті в розділі 5.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

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

- 1) маркетингові стратегії ринкового лідера,
- 2) маркетингові стратегії челенджера,
- 3) маркетингові стратегії послідовника,
- 4) 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 (рис. 7.1):

- ринкові лідери займають 40% ринку,
- челенджери — 30%,
- послідовники — 20%,
- нішери — 10%.

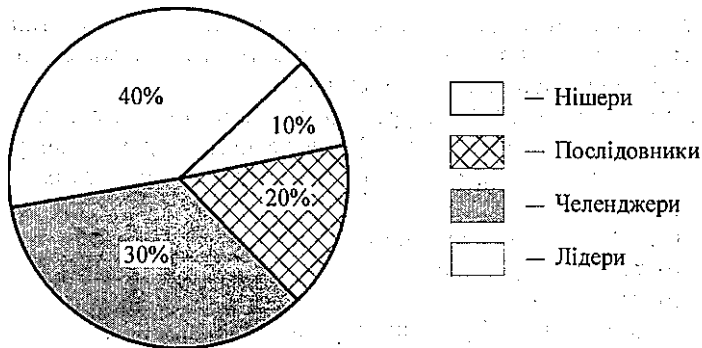


Рис. 7.1. Питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів у сукупній місткості певного ринку

7.2. 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.

Світовими ринковими лідерами є:

"Кодак" — на ринку фотографій,

"Проктер енд Гембл" — на ринку санітарно-гігієнічних товарів,

"Жилетт" — на ринку засобів для гоління,

"Дженерал Моторе" — на ринку автомобілів,

"Кока-Кола" — на ринку легких напоїв,

"Мак Доналдс" — на ринку кафе швидкого обслуговування,

"Ксерокс" — на ринку копіювальної техніки,

"Катерпіллар" — на ринку землеробної техніки.

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. Тобто 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 за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках:

- 1) шукати шляхи розширення місткості ринку,
- 2) захищати свої ринкові позиції,
- 3) намагатися збільшити свою ринкову частку.

Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Звідси випливають три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера:

- стратегія розширення місткості ринку,
- стратегія захисту позицій,
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома засобами:

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

Пошук нових споживачів заснований на положенні, 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.

Але засновувати стратегічну діяльність тільки на своєчасній реакції на потреби споживача недостатньо. Маркетинг стверджує, що необхідно упереджувати 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 росту.

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 трьохзірковою 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 росту.

Таблиця 7.3

Різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера

Основна стратегія	Стратегічні альтернативи
Стратегія збільшення місткості ринку	Залучення нових споживачів до товару фірми
	Пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми
	Збільшення обсягів споживання товару споживачами
Підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку	Поліпшення якості товару
	Модифікація товару
	Диверсифікація
	Завоювання цінового лідерства
	Активізація рекламної діяльності
	Активізація збутової діяльності
	Посилення інноваційного процесу
	Інтеграція
Захист ринкових позицій	Позиційний захист
	Фланговий захист
	Випереджувальний захист
	Мобільний захист
	Контрнаступ
	Стиснений захист

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку — це один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера.

Як ілюструє модель М. Портера (рис. 7.2), ріст ринкової частки — це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Але збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно засноване 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. Вона відтворена на рис. 7.2.

Рисунок 7.2 показує, що коли ринкова частка фірми перевищує межу 50%, прибутковість фірми починає зменшуватися.

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:

- розширення товарного асортименту,
- виведення на ринок нових товарів,

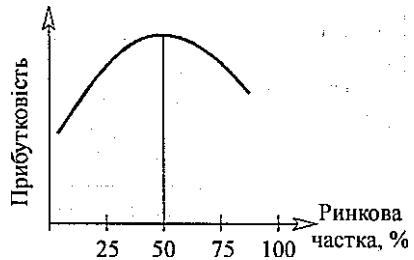


Рис. 7.2. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

— поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів,

— витрати на маркетинг випереджають темпи росту ринку, при цьому існує така залежність:

- вкладання, кошті в 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 призводить до зростання ринкової частки на ринку товарів народного споживання;
- збільшення витрат на стимулювання збуту спричинює 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 дуже складна, бо ринковий лідер, як правило, 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. Наприклад, завдяки винайденню безаспіринових знеболювальних засобів фірма "Тайленол" обігнала фірму "Байер", яка була винахід-вапродждником аспірину і лідером на ринку знеболюючих засобів.

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 Моторе" залишила сегмент малих автомобілів на ринку Сполучених Штатів Америки, 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 це 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 несеґментований. 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 фізичне розподілення товарів, тобто товарорух, з метою винайдення 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. Яскравим доказом щодо цього є наведений Ф. Котлером приклад з діяльності компанії "Х'юблінк інк" — виробника "Смирновської горілки": коли на ринку з'явився конкурент — фірма "Вольфшмітт", яка запропонувала товар, аналогічний "Смирновській горілці", але дешевший за ціною, фірма "Х'юблін" у своїй маркетинговій стратегії, захищаючи свої ринкові позиції, відстоювала основну конкурентну перевагу свого товару — його престижний імідж — і виграла конкурентну боротьбу;
- у політиці просування 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. Тобто 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 "Крест" протягом десяти років, і ця паста тривалий час була світовим лідером на ринку зубних паст.
 3. Активна інноваційна діяльність. Ринковий лідер, як правило, 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, як правило, 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 год. До будь-якої країни світу.
 10. Конкурентна стійкість, активна охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджу вального захисту. Тобто ринковий лідер витрачає значні кошти на те, щоб недопустити появи серйозних конкурентів.
 11. Постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх товарів. Як правило, 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 поділяємо на такі різновиди (рис. 7.3):
- 1) позиційний захист,
 - 2) фланговий захист,
 - 3) випереджувальний захист,

- 4) контрнаступ,
- 5) мобільний захист,
- 6) відступ.

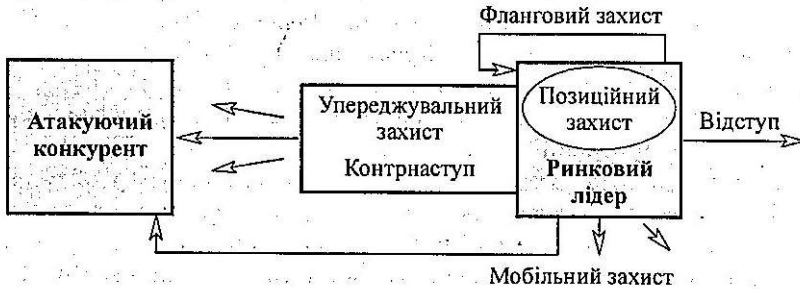


Рис. 7.3. Різновиди стратегії захисту ринкового лідеда

Позиційний захист полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги ринкового лідера щодо всіх його товарно-ринкових позицій. Але ринкові умови з необхідністю передбачають виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідність 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 неухвага до ринкових змін поставила його фірму на грань 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 у переджувальній 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:

Розділ 7. Маркетингові конкурентні стратегії

- упровадження "партизанських атак", тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримування 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 виступає 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 взаємопосилиюючими у цьому разі є стратегії захисту та росту.

Стратегія відступу як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій у результаті 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.

Як правило, 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.

7.3. 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 (від англійського слова "to challenge" — кидати виклик).

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

Челенджер може атакувати три види фірм:

- 1—ринкового лідера,
- 2 — аналогічну фірму-челенджера,
- 3 — 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 "Coca Cola". Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але "Coca Cola" досі не втрачає ринкової першості.

Іншими відомими парами "челенджер-лідер" є такі:

"Canon" — "Xerox", "Komatsu" — "Caterpillar", "Ford" — "General Motors", "Colgate" — "Procter & Gamble", "Bic" — "Gillette", "Burger King" — "Mc Donalds", "Fuji" — "Kodak".

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди (рис. 7.4):

- фронтальний наступ,
- фланговий наступ,
- обхідний наступ.

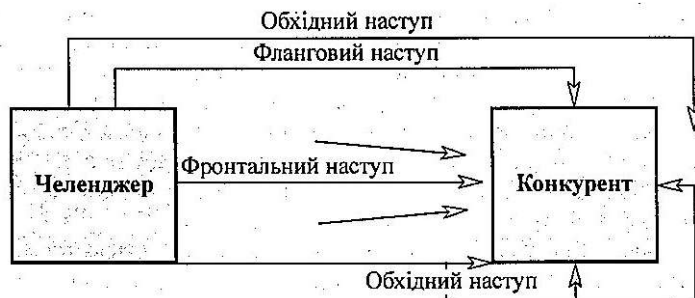


Рис. 7.4. Різновиди стратегії наступу челенджера

Розділ 7. Маркетингові конкурентні стратегії

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 (табл. 7.4).

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її сутність полягає в тому, щоб

Таблиця 7.4

Маркетингові критерії для оцінки стратегії наступу
з позиції фірми-челенджера

Показник	Рейтинг
1. Рівень задоволення потреб споживачів	15
2. Можливості для розвитку товарів, які випускає фірма-челенджер	5
3. Успішна комерціалізація нових товарів	7
4. Успішний вихід на нові ринки протягом останніх десяти років	7
5. Принципова орієнтація на споживача усіх сфер діяльності фірми	10
6. Орієнтація фірми на прибуток	10
7. Наявність чіткої довгострокової стратегії розвитку	8
8. Ефективніша структура витрат, ніж у конкурента	12
9. Упровадження або активне слідування останнім інноваціям на головних ринках збуту	8
10. Рівень інвестицій в обладнання, рекламу, наукові розробки, кадровий потенціал адекватний конкуренту	8
11. Постійне поліпшення якості товарів	10
Загальна оцінка стратегії	100

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, членджер відшукує ті потреби, які залишилися поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити. Це — своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні членджера. Пошук іде в двох напрямках — географічному та сегментному.

Наприклад, конкуренти ІВМ шукають можливість розмістити свої зусилля в невеликих містах, які залишилися поза увагою ІВМ. 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, в тому числі і 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-членджера (за умов 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, як правило, розрахована на довгострокову перспективу. Її різновидом є стратегія "партизанського" наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін — "партизанський маркетинг" (*guerilla marketing*), який підкреслює наступальну сутність маркетингу. Головна мета партизанського маркетингу — активно, наполегливо, крок за кроком наблизитися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

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

- нижча, ніж у конкурента, ціна. Наприклад, фірма "Fuji" встановила на фотопапір ціну на 10% нижчу, ніж "Kodak". Ринковий лідер "Kodak" вирішив не знижувати ціну, і в результаті "Fuji" 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 членджера, 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 "Каділлак" (фірма "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. 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 допустиме 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:

ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами,

- першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки,
- орієнтацією 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 вибірковим (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів слідування стратегію послідовника поділяють на три різновиди (рис. 7.5):

- стратегія копіївця,
- стратегія імітації,
- стратегія адаптації.

Стратегія копіївця означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія копіївця супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку 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

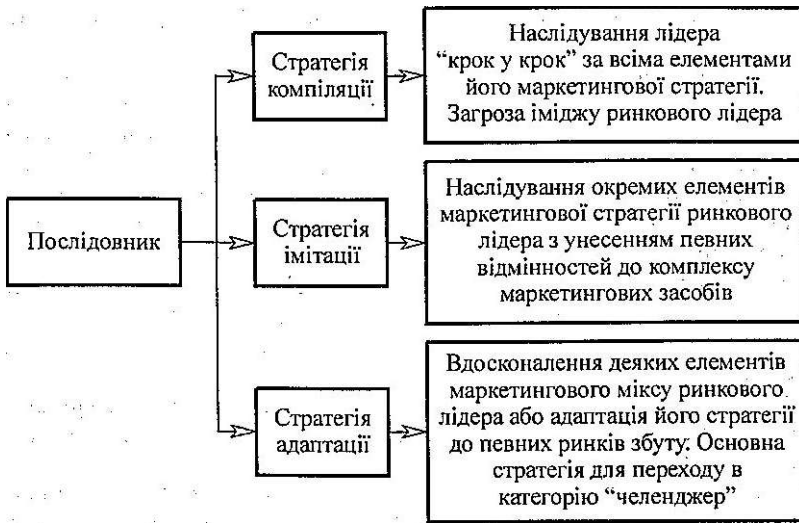


Рис. 7.5. Різновиди маркетингових стратегій послідовника

певних збитків, оскільки якість товарів послідовника, як правило, 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.

7.5. 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.

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

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

- Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу.

- 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 сутність: 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 представлення товару споживачам.

Обрана ринкова ніша має забезпечувати фірмі:

- прибутковість,
- потенціал росту (ринкова перспективність),
- відповідність ресурсним можливостям фірми,
- низький ризик конкуренції,
- спроможність фірми відстояти свої ринкові позиції в ніші.

Основна ідея стратегії ринкової ніші, як зазначалося, полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікованою за такими ознаками:

- за географією,

Таблиця 7.5

Місце стратегії ринкової ніші в класифікаційній структурі маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових стратегій
1. За різновидом конкурентних переваг (за класифікацією М. Портера)	Стратегія ринкової ніші (стратегія фокусування)
	Стратегія цінового лідерства
	Стратегія диференціації
2. За принципом вибору цільового ринку фірми	Стратегія ринкової ніші (стратегія односегментної концентрації)
	Стратегія товарної спеціалізації
	Стратегія сегментної спеціалізації
	Стратегія селективної спеціалізації
	Стратегія повного охоплення ринку
3. За рівнем сегментації ринку збуту	Стратегія ринкової ніші (стратегія концентрованого маркетингу)
	Стратегія недиференційованого маркетингу
	Стратегія диференційованого маркетингу
4. Конкурентні позиції фірми на ринку (за класифікацією Ф. Котлера)	Стратегія ринкової ніші (стратегія нішера)
	Стратегія ринкового лідера
	Стратегія челенджера
	Стратегія послідовника

- ◆ за кінцевим споживачем,
- ◆ за співвідношенням “ціна — якість товару”,
- ◆ за сервісним обслуговуванням,
- ◆ за різновидами споживачів,
- ◆ за показниками товару.

Розділ 7. Маркетингові конкурентні стратегії

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньовідомих фірм свідчить, що розпочинали вони 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 членджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

- 1) стратегію підтримання позицій,
- 2) стратегію інтеграції,
- 3) стратегію виходу за межі ніші,
- 4) стратегію лідерства в ніші.

Темп росту фірми-нішера	Темпи зростання ніші	
	зменшуються	збільшуються
Зменшується	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Прискорений	Стратегія виходу за межі НІШ	Стратегія лідерства в ніші

Рис. 7.6. Маркетингові стратегії залежно від співвідношення між темпами зростання ніші та нішера

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

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже невзможі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В 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. Тобто 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 росту фірми-нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

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 сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.

5. У чому сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.

6. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх сутність? Наведіть приклади їх практичного застосування.

7. Які фірми належать до категорії челенджерів?

8. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій челенджерів?

9. Охарактеризуйте відомі Вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують челенджери. Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.

10. Які фірми належать до категорії послідовників?

11. Які існують стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників?

12. У чому сутність стратегій копіювання, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.

13. Які фірми належать до категорії нішерів?

14. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?

15. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів?

16. Наведіть приклади відомої Вам фірми-нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Аникеев СУ* Методика разработки плана маркетинга: Практическое руководство. — М.: Фолиум, 1996.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
3. *Веркман К.* Товарные знаки: создание, психология, восприятие. М.: Прогресс, 1985.
4. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М., 1996.
5. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М.: Издательство МГУ, 1995.
6. *Герасимчук В. Г.* Управление маркетингом. — К.: ИСИО, 1993.
7. *Герасимчук В. Г.* Маркетинг: теория і практика. — К.: Вища школа, 1994.
8. *Герчикова И. Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. — М.: Внешторгиздат, 1991.
9. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг. — М.: Высшая школа, 1995.
10. *Дракер П.* Управление, нацеленное на результаты — М.: Технолог, школа бизнеса, 1993.
11. *Завьялов П. С., Демидов В. Е.* Формула успеха: маркетинг; сто вопросов — сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке. — М.: Международные отношения, 1988.
12. *Капустина Н. Е.* Теория и практика маркетинга в США. — М.: Экономика, 1981.
13. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991.
14. *ХА.Квас А. В.* Наставления, по внутрифирменному маркетингу. — К.: Будивельник, 1992.
15. *Керне Д. Т., Недлер Д. А.* Пророки во тьме, или рассказ о том, как "Ксерокс" восстал из пепла и дал бой японцам. — Санкт-Петербург: Азбука, 1996.
16. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.
17. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Экономика, 1993.
18. *Котлер Ф.* Управление маркетингом. — М.: Экономика, 1980.
19. *Курицын А. Н.* Управление в Японии: организация и методы. — М.: Наука, 1981.
20. *Ламбен Ж.* Стратегический маркетинг. — Санкт-Петербург: Наука, 1996.
21. Маркетинг і стратегія конкуренції: Навч. посібник/ Є.В. Савельев, В. П. Дяченко, В. Є. Куриляк. — К., 1993.
22. *Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И.* Маркетинг: как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991.

Литература

23. *Паккард Д.* Завоевание пространства. Как это делается у нас, в "Хьюлетт-Паккард". — Санкт-Петербург: Азбука, 1997.

24. *Путере Т., Уормен Р.* В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. — М.: Прогресс, 1986.

25. *Портер М.* Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993.

26. "Современный маркетинг"/ Под ред. Хруцкого В. Е. — М.: Международные отношения, 1991.

27. *Стенворт Д., Смит Б.* Франчайзинг в малом бизнесе. — М.: Аудит, 1996.

28. *Якокка Лу.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1990.

29. *Davidson H.* Offensive marketing, or How to make your competitors followers. — England, 1987.

30. *Fifield P., Gilligan C.* Strategic Marketing Management. Planning and Control, Analysis and Decisions. — Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995.

31. *Kotler P., Armstrong G.* Principles of marketing. — Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989.

32. *Kotler P., Turner R. E.* Marketing Management, — Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.

33. Marketing, — Barron's educational series, jnc., N.J., 1993.

34. Marketing Communications. From Fundamentals to Strategy Perspectives — IRWIN, 1987.

35. *Male om McDonald.* Marketing Plans: How to prepare them, how to use them — England, CIM, 1995.

36. *Walker O. C., Boyd H. W., Larreche J. C.* Marketing Strategy. Panning and implementation. — USA, 1996.

Навчальне видання

КУДЕНКО Наталія Володимирівна

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник

Видання друге, без змін

Художник обкладинки *О.О. Стеценко*

Технічний редактор *Т.М. Піхота*

Коректор *А.В. Бородавко*

Комп'ютерний набір *О.М. Іваненко, О.В. Чуб*

Комп'ютерна верстка *Т.П. Царік*

Підписано до друку 25.10.06. Формат 60x84/16. Папір офсет. № 1
Гарнітура Тип Тайме. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 8,83
Обл.-вид. арк. 11,8. Наклад 550 пр. Зам. 7-1359

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Виг. ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф", М. Ніжин, тел./факс: (0463і) 3-11-08. 3-18-