

# Стратегічний маркетинг



Юлія Процишин

## РЕЦЕНЗЕНТИ

**Гончар Ольга Іванівна,**

професор кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Хмельницького національного університету,  
*доктор економічних наук, професор*

**Крамар Ірина Юрївна,**

професор кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя,  
*доктор економічних наук, доцент*

**Глинський Назар Юрійович,**

доцент кафедри маркетингу і логістики, інститут економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»,  
*кандидат економічних наук, доцент*

Рекомендовано Вченою радою Західноукраїнського національного університету як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
Протокол № 10 від 26 серпня 2022 року

П-88

Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.

ISBN 978-966-654-668-8

У навчальному посібнику систематизовано теоретичні засади стратегічного маркетингу на основі раніше опублікованих матеріалів, як автора так і інших науковців та практиків. Розглядаються сутність та сфера стратегічного маркетингу, аналізуються маркетингові стратегії росту, сегментації та вибору цільового ринку, диференціації та позиціонування, конкурентні стратегії. Зібрана інформація викладена у доступній формі, для кращого наочного сприйняття інформація подана у таблицях та рисунках. Для самоперевірки запропоновано тести та контрольні запитання.

Зміст та структура навчального посібника адаптовані до вимог дистанційної форми навчання.

Для викладачів, студентів вищих навчальних закладів, менеджерів, маркетингологів, підприємців та керівників структурних підрозділів.



|   |            |
|---|------------|
| <b>ВСТУП.....</b>   | <b>4</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ,<br/>МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІД<br/>ЧАС ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ В КРАЇНІ, УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ<br/>БІЗНЕСУ .....</b> | <b>6</b>   |
| ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ .....   | 7          |
| ТЕМА 2. РІЗНОВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ<br>ХАРАКТЕРИСТИКА .....   | 21         |
| ТЕМА 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА. ....  | 31         |
| ТЕМА 4. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ УТРИМАННЯ «НА<br>ПЛАВУ» ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ В КРАЇНІ. ....   | 51         |
| ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ<br>БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 59         |
| <b>РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ, СТРАТЕГІЇ<br/>РОСТУ, СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІЮВАННЯ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ,<br/>КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ. ....</b>                                | <b>75</b>  |
| ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБОРУ<br>ЦІЛЬОВОГО РИНКУ .....   | 76         |
| ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ .....  | 91         |
| ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ І<br>ПОЗИЦІОНУВАННЯ.....   | 101        |
| ТЕМА 9. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ.....   | 110        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКУМ .....</b>  | <b>128</b> |
| ТЕСТИ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ.....   | 129        |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ (теми 1-5): .....   | 140        |
| КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ (теми 6-9): .....   | 142        |
| <b>РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ .....</b>   | <b>145</b> |



*Правильне планування – вже половина справи*

Кожен підприємець знає, що потрібно «dream big» і ставити перед собою великі цілі. Якщо їх запитати, яким буде бізнес через два, п'ять, десять років, напевно вони знають відповідь. Звичайно, довгострокове планування - один з головних принципів ведення успішного бізнесу, але не забуваємо ще про один не менше важливий момент.

Маркетинг-стратегія визначає курс розвитку компанії і її основні глобальні цілі, але ще і передбачає постановку короткострокових цілей, які будуть поступово вести бізнес в потрібному напрямку. Таким чином, на кожному етапі Ви будете мати чітке розуміння того, що слід зробити для досягнення певного результату.

Правильно розроблена маркетингова стратегія стане «локомотивом» бізнесу, який приведе його в рух і буде штовхати вперед до намічених цілей. Хороша стратегія допоможе досягти неймовірних результатів.

Метою вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг» є формування у студентів системи теоретичних знань із маркетингових стратегій та набуття практичних навичок щодо розробки стратегії маркетингу з урахуванням сил та факторів які впливають на маркетингову діяльність підприємства для задоволення потреб споживачів та забезпечення ефективно діяльності фірми.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- ознайомити студентів з методологічними основами стратегічного маркетингу;
- надати базові знання щодо стратегій сегментування ринку та вибору цільових сегментів;
- дослідити впливу макро- та мікро середовища на стратегічний маркетинг;
- привити практичні навички управління діяльністю сучасної фірми на основі принципів стратегічного маркетингу;
- навчити студентів використовувати інструментарій стратегічного маркетингу в плануванні и управлінні товарним портфелем підприємства.

Термін «стратегія» увійшов до термінології бізнесу та маркетингу з військової науки. У перекладі з грецької означає «мистецтво воєначальника». Поряд з терміном «стратегія» до лексики маркетингу (а саме – стратегічного маркетингу) із словника військових термінів увійшли такі поняття, як наступальний маркетинг, місія, стратегія наступу, стратегія захисту, фланговий наступ, мобільний захист, маркетингові війни) та інші. Така єдність маркетингових і військових категорій має декілька пояснень.

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

По-друге, якщо ринок розглядати як арену конкурентної боротьби, то можемо провести такі аналогії між стратегічним маркетингом і військовою наукою:

- ринок є полем битви;
- протидіючими сторонами є фірми, що конкурують між собою;
- об'єктом боротьби (завоювання) є реальний і потенційний споживач;
- засобом завоювання споживача, тобто конкурентною зброєю фірми, є її маркетингова стратегія.

Сутність маркетингу нині полягає зовсім не в обслуговуванні покупців – необхідно перехитрувати, обійти, перемогти ваших конкурентів. Маркетинг – це війна, в якій конкурент є вашим супротивником, а покупець – територією, яку слід завоювати.

Деякі ринково успішні фірми при впровадженні нового товару на ринок або при посиленні конкуренції створюють реальну мапу конкурентної боротьби, на якій відтворюють напрямки та результати своїх і конкурентних дій та протидій.

Визначення категорії «маркетингова стратегія» зводяться до таких основних напрямів:

- маркетингова стратегія – це програма (план) дій (Г. Багієв, Є. Уткін);
- маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей (С. Гаркавенко, Г. Багієв, М. Мак-Дональд);
- маркетингова стратегія – це засіб (метод) впливу на споживача (Г. Ассель);
- маркетингова стратегія – це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (М. Мак-Дональд, Ж. Ламбен)

Найбільш змістовним є визначення: маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів. Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій фірми або по відношенню до споживачів (наприклад, маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку, маркетингові стратегії відповідно до стану ринкового попиту на товари фірми та інші), або по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії наступу і оборони, маркетингові конкурентні стратегії та ін.) або одночасно і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціонування, диверсифікації та ін.).



# **РОЗДІЛ 1**

**ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ,  
МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГОВА  
СТРАТЕГІЯ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ В КРАЇНІ,  
УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ**





## ТЕМА 1.

# СУТНІСТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1. Сутність, сучасні риси та завдання стратегічного маркетингу.
2. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом.
3. Основні категорії стратегічного маркетингу.
4. Елементи маркетингових стратегій.
5. Маркетингове стратегічне планування.

### 1. Сутність, сучасні риси та завдання стратегічного маркетингу

Стратегічна орієнтація маркетингу виникла і швидко поширилася, починаючи з 1960-х років ХХ сторіччя, коли з'явився термін «маркетинг-мікс» - комплексний маркетинг.

*Становлення стратегічного маркетингу ознаменувалося набуттям ним низки особливих рис.* Це, по-перше, орієнтація на довгострокову перспективу, а, по-друге, постійний і систематичний аналіз потреб ринку як стрижнева функція, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, товарів, що володіють властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і в такий спосіб створюють виготовлювачеві стійку конкурентну перевагу.

Тому стратегічний маркетинг базується на результатах аналізу і прогнозу істотних умов навколишнього середовища, а також сильних і слабких сторін власної діяльності, зберігає і розвиває досягнуті успіхи, шукає нові можливості, у тому числі проривного характеру, відкриває і забезпечує перспективи підприємства.

*Стратегічний маркетинг – це процес, що здійснюється підприємством з ринковою орієнтацією з метою досягнення показників, які перевищують середньоринкові, шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживача товарами більш високої цінності, ніж у конкурентів [Ж.-Ж. Ламбен] .*

Сучасні **рис** стратегічного маркетингу — це глобалізм; активність; інноваційність; інтегрованість; перевага структурних досліджень ринку; активне використання зв'язків із громадськістю; цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів підприємства, споживача і суспільства в цілому; партнерство всіх учасників відносин ринкового обміну і некомерційного розподілу суспільних благ.

*Загальними завданнями стратегічного маркетингу є:*

- систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп

споживачів;

- уточнення місії підприємства і визначення маркетингових цілей;
- розробка концепцій ефективних товарів або послуг, що дозволяють підприємству обслуговувати обрані групи покупців краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечують підприємству стійку конкурентну перевагу;
- забезпечення збалансованої структури товарного портфеля підприємства;
- розробка конкурентних маркетингових стратегій;
- прийняття стратегічних рішень у розрізі елементів комплексу «маркетинг-мікс».

*На рівні багатопродуктового підприємства стратегія маркетингу переважно спрямована на рішення наступних завдань:*

1. Досягнення збалансованої диверсифікованості. Це передбачає вибір галузей бізнесу для диверсифікованості; діапазону широти диверсифікованості, іншими словами, чи буде це вузька диверсифікованість, заснована на декількох галузях, або, навпаки, більш широка в багатьох галузях; глибини диверсифікованості в межах кожної галузі.

2. Підвищення ефективності окремих ділових одиниць на основі використання ефекту диверсифікованості.

3. Використання синергізму діяльності зв'язаних ділових одиниць для підвищення їх конкурентоспроможності. Синергетичний ефект забезпечується в умовах, коли підприємство диверсифікується в галузі, зв'язані загальними технологіями, загальними каналами збуту, що обслуговують ті самі сегменти споживачів тощо. У цьому випадку підприємство забезпечує для своїх ділових одиниць додаткові конкурентні переваги в порівнянні з підприємствами, що не диверсифіковані або диверсифіковані в незв'язані загальними відносинами галузі бізнесу.

4. Установлення пріоритетів, концентрація і перерозподіл інвестиційних ресурсів підприємства в найбільш привабливі і перспективні ділові одиниці.

*Для окремого стратегічного господарського підрозділу (ділової одиниці) стратегія маркетингу спрямована на забезпечення більш високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі в межах цільового ринку.*

*Основні завдання стратегічного маркетингу на цьому рівні наступні:*

1. Пристосування маркетингової діяльності СГП до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

2. Розробка і реалізація конкурентних переваг СГП.

*Функціональні стратегії маркетингу повинні бути спрямовані на підтримку загальної стратегії маркетингу підприємства і забезпечення конкурентних переваг у межах цільового ринку за окремими елементами маркетингової діяльності (продуктовою політикою, ціновою політикою,*



політикою розподілу, політикою просування) на рівні функціонального підрозділу маркетингу.

*Стратегія маркетингу повинна в максимальному ступені враховувати:*

- особливості ринку;
- привабливість галузі й умови конкуренції;
- використовувати сильні сторони діяльності підприємства;
- нейтралізувати слабкі сторони з метою мобілізації його конкурентних можливостей.

*Значення стратегічного маркетингу для підприємства полягає в тому, що він дозволяє:*

- базувати свою діяльність на стратегічних можливостях, надійних і чітко визначених;
- розробити системи моніторингу середовища маркетингу й аналізу конкурентоспроможності;
- підвищити здатність адаптації до змін у середовищі;
- регулярно переглядати бізнес-портфель.

Крім того, стратегічний маркетинг є чинником економічної свободи, тому що він створює систему, що:

- виявляє незадоволені потреби і розробляє відповідно адаптовані товари (прислухається до голосу покупця);
- орієнтує інвестиції і виробництво на потреби, що передбачаються;
- враховує розмаїтість потреб через сегментацію ринків;
- стимулює інновацію і підприємницьку діяльність.

## **2. 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.

*Найбільш важливими характеристиками стратегічного маркетингу у його взаємозв'язку з стратегічним менеджментом, варто вважати (А.Шмат):*

- орієнтацію на довгостроковий розвиток обмежувальних умов діяльності підприємства;
- принципові рішення про вид діяльності підприємства;
- концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях;
- поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що «зі стратегічним маркетингом пов'язаний спосіб інтеграції різних сфер загальної політики підприємства» (А.Шмат).

Визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління

фірмою, використаємо рис. 1.1.

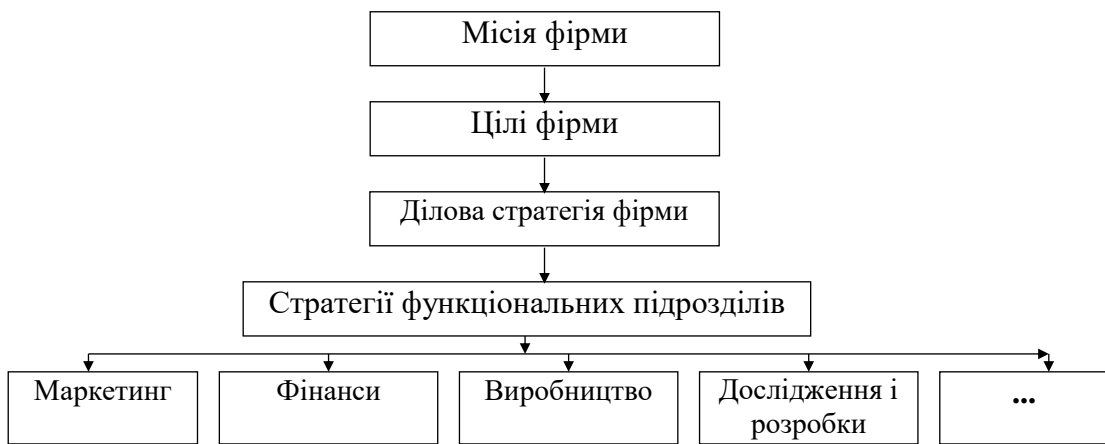


Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління фірмою

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 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).

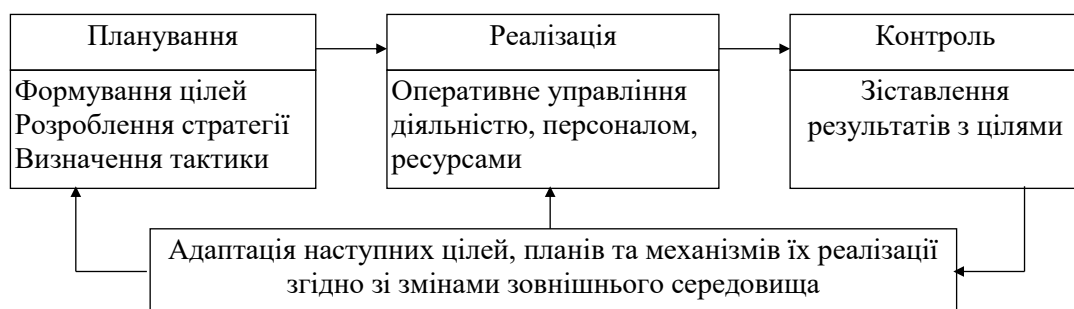


Рис. 1.2. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Для глибшого розуміння взаємозв'язку стратегічного маркетингу з

маркетинговим менеджментом варто розрізняти операційний і стратегічний маркетинг.

Під *операційним маркетингом* (на думку Ж.-Ж.Ламбена) варто розуміти *активний процес* з короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже існуючі ринки. Це класичний комерційний процес одержання заданого обсягу продажів шляхом використання *тактичних засобів*, що відносяться до товару, ціни, збуту і комунікації.

Під *стратегічним маркетингом*, як вважає Ламбен, варто розуміти *аналітичний процес*, спрямований на виявлення потреб ринку і його очікувану еволюцію. «Стратегічний маркетинг - це, насамперед, *аналіз потреб* фізичних осіб і організацій»

*Роль стратегічного маркетингу* полягає, по-перше, у відстеженні еволюції *заданого ринку* і виявленні різних існуючих або потенційних *ринків* або їхніх *сегментів* на основі аналізу потреб, які необхідно задовольнити. А, по-друге, полягає в тому, щоб націлити керівництво підприємства на привабливі економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, що забезпечують *потенціал для росту і рентабельності*.

Процес стратегічного маркетингу на відміну від оперативного має середньо- і довгострокові горизонти.

Роль стратегічного маркетингу істотно зростає на стадії активного маркетингу. Як відомо, у теорії маркетингу розрізняють три стадії розвитку: *пасивний маркетинг*, типовий для економічного середовища, що характеризується наявністю великого потенційного ринку при обмеженій пропозиції, коли виробничі потужності недостатні для задоволення потреб ринку; *організаційний маркетинг*, що робить акцент на концепцію продажів; *активний маркетинг*, ядром маркетингу є задоволення потреб споживачів).

*Посиленню ролі стратегічного маркетингу на стадії активного маркетингу сприяють наступні фактори:*

- збільшення швидкості поширення технологічного прогресу;
- зрілість ринків і прогресивне насичення потреб базового ринку, що приводить до фрагментації ринку і до стратегій сегментації;
- зросла інтернаціоналізація ринків і зв'язана з цим інтенсифікація конкуренції;
- перевищення пропозиції над попитом на численних ринках;
- нестача ресурсів і прийняття до уваги проблем навколишнього середовища.

### **3. 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'єднувальна нарівні 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 напрями його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І. Ансоффа, Бостонської консультативної групи, "Мак Кінсі — Дженерал Електрик", стратегічна модель Портера тощо).

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 об'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:

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

де РЧФ — ринкова частка фірми;

$V_{зф}$  — обсяг збуту товарів фірми на даному ринку;

MP — 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):

$$ВРЧФ = \frac{РЧФ}{РЧК}$$

де РЧК - ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

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.

#### 4. 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".

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 передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми.

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

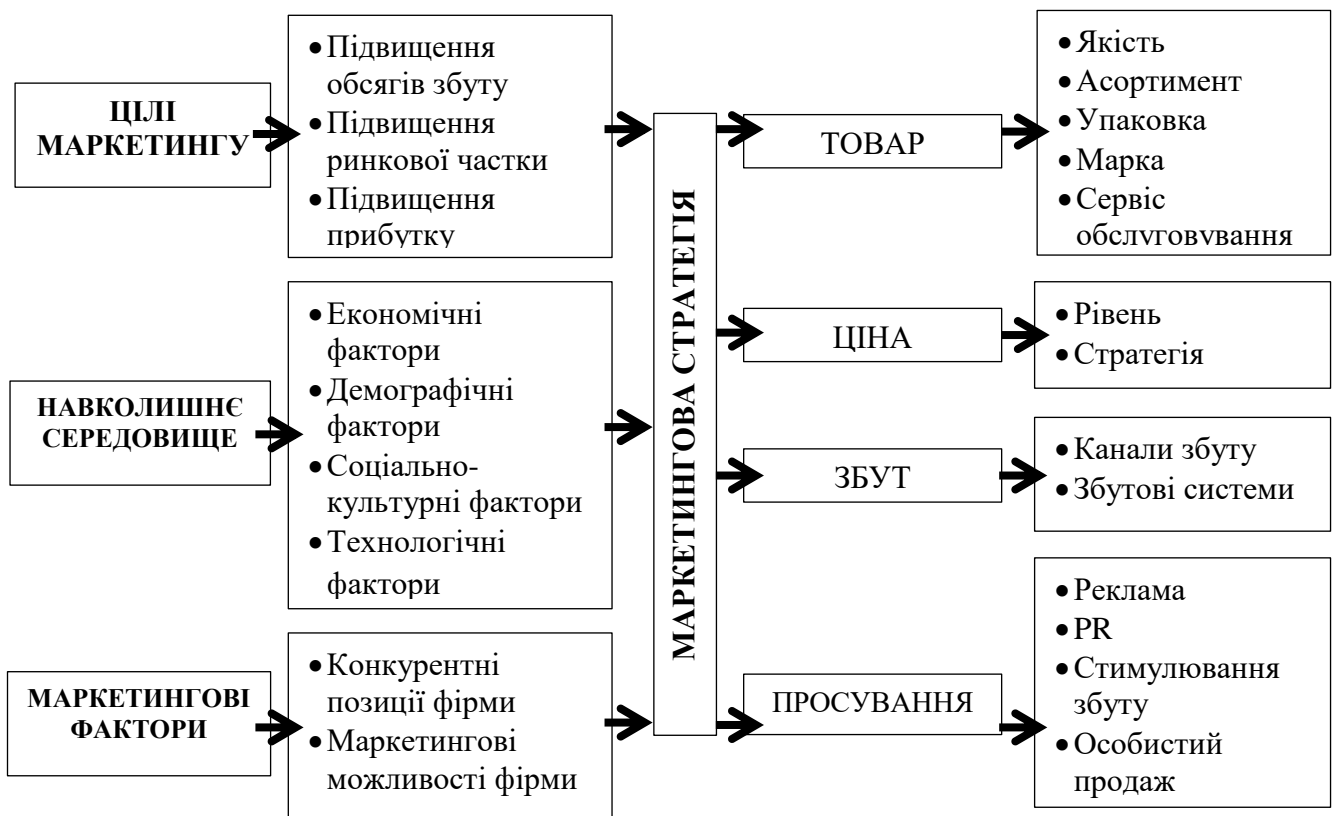


Рис. 1.3. Елементи маркетингової стратегії



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 прийнятна для всіх фірм.



Рис. 1.4. Процес формування маркетингової стратегії фірми

## 5. Маркетингове стратегічне планування

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівні (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;

◆ на *бізнес-рівні* за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських 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.

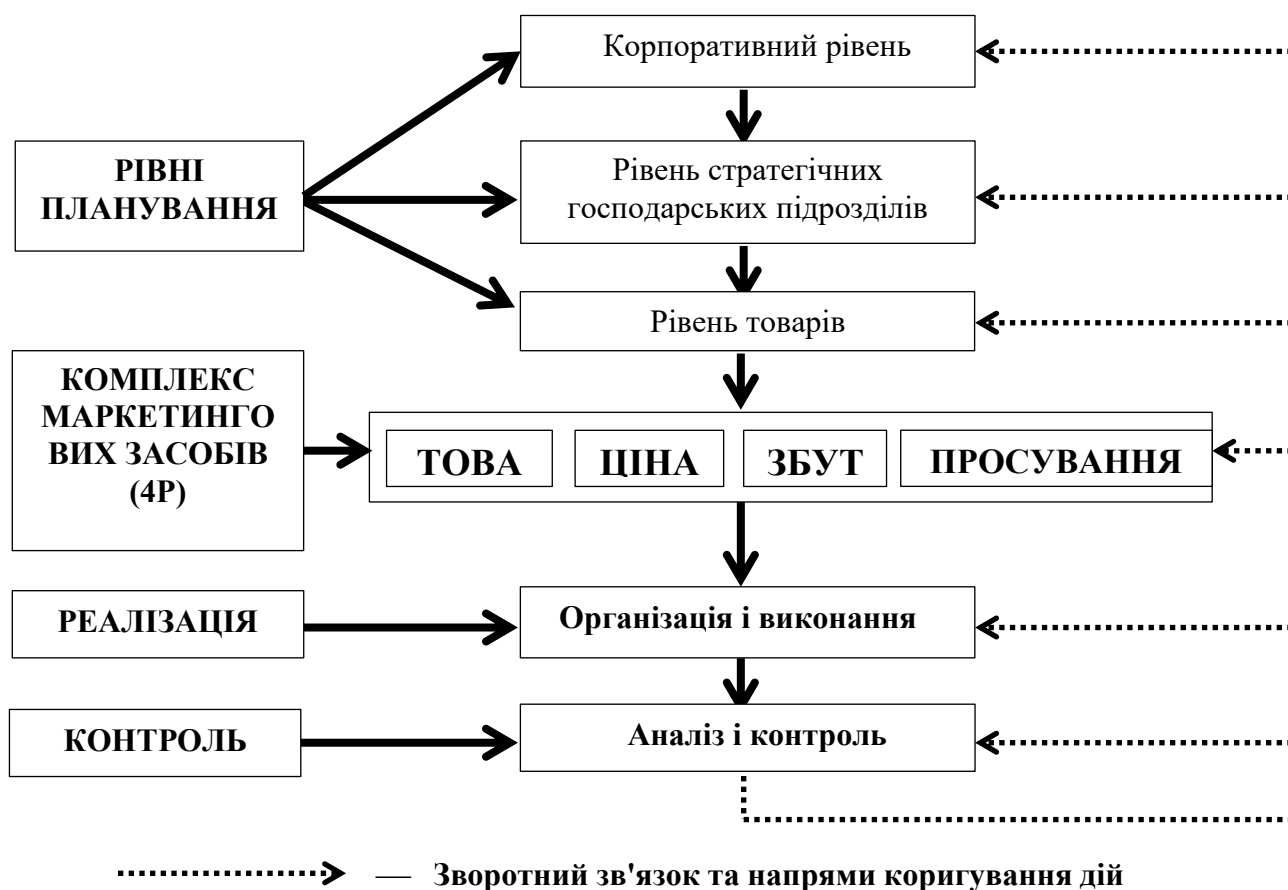


Рис. 1.5. Рівні маркетингового стратегічного управління фірмою

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

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

*Основна мета маркетингового стратегічного планування* — вибудувати 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 поданий 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 п прибуток);

3) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;

4) надавати фірмі можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.



Рис. 1.6. Процес стратегічного маркетингового планування

*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.

*Принципи маркетингового стратегічного планування:*

- 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 найсприятливішого 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: 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.



## ТЕМА 2.

# РІЗНОВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Залежно від терміну їх реалізації
2. Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми
3. За станом ринкового попиту
4. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань
5. За елементами маркетингового комплексу
6. За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером)
7. Залежно від виду диференціації
8. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань
9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту
10. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми

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

### **1. Залежно від терміну їх реалізації:**

- ◆ довгострокові;
- ◆ середньострокові;
- ◆ короткострокові.

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

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

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

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

Довгострокові, або стратегічні, плани маркетингу розробляють на період більше п'яти років. Вони містять довгострокові цілі, основні маркетингові стратегії, що будуть використані для їхнього досягнення, і визначає необхідні

ресурси. Головним завданням довгострокового плану є формування і розробка таких маркетингових рішень, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі. Найважче в таких планах визначати обсяги пропозиції підприємства та тенденції розвитку ринків. Тому довгострокові плани містять не заходи, а структуру перспективних маркетингових рішень. Такий довгостроковий план повинний щорічно обновлятися з метою внесення коректив відповідно до змін, що відбулися.

## 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.

Виходячи з того, що ступінь зрілості ринку базується на чотирьох стадіях життєвого циклу продукту, відповідно до них і визначаються характер і головна мета стратегії, тобто відповідні стратегії поведінки фірми на ринку. Причому, так як певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки в одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу. Стратегії в залежності від стадій життєвого циклу подані в табл. 2.1.

Таблиця 2. 1

### Критерії оцінки життєвого циклу продукту (зрілості ринку) та його вплив на стратегію підприємства

| Характеристика стратегії                     | Стадії ЖЦП                            |   |                            |                      |
|--|---------------------------------------|---|----------------------------|----------------------|
|  | Зародження                            | Зростання   | Зрілість                   | Занепад              |
| Швидкість зростання                          | Середня                               | Сильна  | Слабка і стабільна         | Нульова або від'ємна |
| Потенціал                                    | Значний                               | Значний   | Нульовий                   | Від'ємний            |
| Кількість конкурентів                        | Значна                                | Значна  | Невелика                   | Невелика             |
| Конкурентна структура і стабільність позиції | Розподілена і нестійка                | Закріплення позиції                                 | Стабільні лідери           | Олігополія           |
| Технологія                                   | Недосконала                           | В процесі змін                                      | Стійка                     | Стійка               |
| Доступ до сегмента ринку                     | Легкий                                | Можливий  | Досить важкий              | Без користі          |
| Стратегія                                    | Запроваджувати зміни або імітувати їх | Інвестування в розширення ринку і розвиток продукту | Підвищувати рентабельність | "Доїння"             |

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

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

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

Якщо товар успішно витримує іспит першою стадією, він переходить у наступну – стадію зростання. Ця стадія характеризується зростанням продаж, який обумовлений наступними причинами: перші задоволені споживачі повторюють свої покупки і впливають на інших потенційних покупців за допомогою усної комунікації, тому рівень охоплення ринку швидко зростає; наявність товару в місцях продажів забезпечує його гарну помітність, що також сприяє його поширенню по ринку. Важливою характеристикою цієї стадії є систематичне зниження виробничих витрат у зв'язку з ростом обсягу випуску й ефектом досвіду, який уже починає виявлятися. Ціни мають тенденцію до зниження, що дозволяє поступово охопити весь потенційний ринок. Прибуток, який виробник одержує на цьому етапі, залучає на ринок конкурентів і ринок розширюється. Інформування ринку залишається актуальним, але тепер підприємству треба враховувати ще й конкурентів.

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

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

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

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

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

Наступний етап називається виходом товару з ринку, або спадом. На цьому етапі різко зменшуються обсяги продажу товарів, виробництво стає збитковим і приймається рішення про припинення випуску товару. Падіння може бути поступовим або швидким. Продажі можуть знижуватися з багатьох причин, включаючи технічний прогрес, зміни смаків споживачів, зростання конкуренції. При паданні продажів і прибутку більшість компаній покидає ринок. Ті, що залишаються, звужують ринок товару. Вони скорочують бюджет стимулювання збуту, зменшують ціни.

### **3. За станом ринкового попиту:**

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

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

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

Стимулюючий – вид маркетингу, завданням якого є відшукування способів узгодження властивих товару переваг з потребами та інтересами потенційних споживачів, щоб змінити їх байдуже відношення до товару. Застосовується при



відсутньому попиту. Спрямований на подолання можливих причин повного незнання споживачами можливостей товару, усунення перешкод до його розповсюдження тощо.

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

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

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

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

#### **4. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань 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 товароруку 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. 2.2.

**Різновиди маркетингової стратегії росту**

| <i>Маркетингові стратегії росту</i>   |   |   |
|---|---|---|
| Маркетингові стратегії інтенсивного росту   | Маркетингові стратегії інтеграційного росту   | Маркетингові стратегії диверсифікації   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поглиблення на ринок</li> <li>• Розвиток ринку</li> <li>• Розвиток товару</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальна інтеграція</li> <li>• Пряма інтеграція</li> <li>• Зворотна інтеграція</li> <li>• Вертикальна інтеграція</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальна диверсифікація</li> <li>• Концентрична диверсифікація</li> <li>• Конгломеративна диверсифікація</li> </ul> |

**5. За елементами маркетингового комплексу:**

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

Кожна складова маркетингового міксу передбачає використання відповідних стратегій.

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

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

Стратегії ціноутворення. Розрізняють такі види цінових стратегій:

Стратегія «зняття вершків» передбачає продаж товарів за високими цінами в початковій стадії, які є набагато вищими від ціни виробництва, а потім поступове зниження цін.

Стратегія проникнення на ринок, або стратегія низьких цін базується на застосуванні середніх або низьких цін на нові товари з метою проникнення на новий ринок, а потім їх підвищення.

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

Стратегія цінового лідера притаманна ринкам олігополії. Вона використовується тоді, коли на ринку домінують кілька фірм, які умовно поділили його між собою. У цій ситуації одна з фірм, частка якої є найбільш значною, визнається основним ціновим лідером.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Стратегії просування. Розрізняють такі стратегії просування:

➤ Стратегія примушування – орієнтується на кінцевого споживача товару надії на те, що їх попит буде змушувати торгові організації робити закупівлі товару.

➤ Стратегія прощтовхування – орієнтована на торгового посередника в надії на те, що він сам буде просувати товар по каналу розподілу до кінцевого покупця.

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

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

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

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

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Основна ідея диференціації полягає у тому, що товар підприємства має 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.

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

### **7. Залежно від виду диференціації:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання конкурентних переваг;
- стратегія «Збирання урожаю»;
- стратегія елімінації.

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

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

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

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

#### **10. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:**

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

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

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

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



## ТЕМА 3.

# АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА.

1. Сутність і склад маркетингового середовища.
2. Фактори маркетингового макросередовища.
3. Фактори маркетингового мікро середовища.
4. Етапи аналізу маркетингового середовища.
5. Аналіз сильних та слабких сторін фірми, маркетингових можливостей та загроз (SWOT-аналіз).
  - 5.1. Аналіз маркетингових можливостей та загроз.
  - 5.2. Аналіз сильних та слабких сторін фірми.

### 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 взаємо узгодити 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 на рис. 2.1.

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.

**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.

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. 3.1.

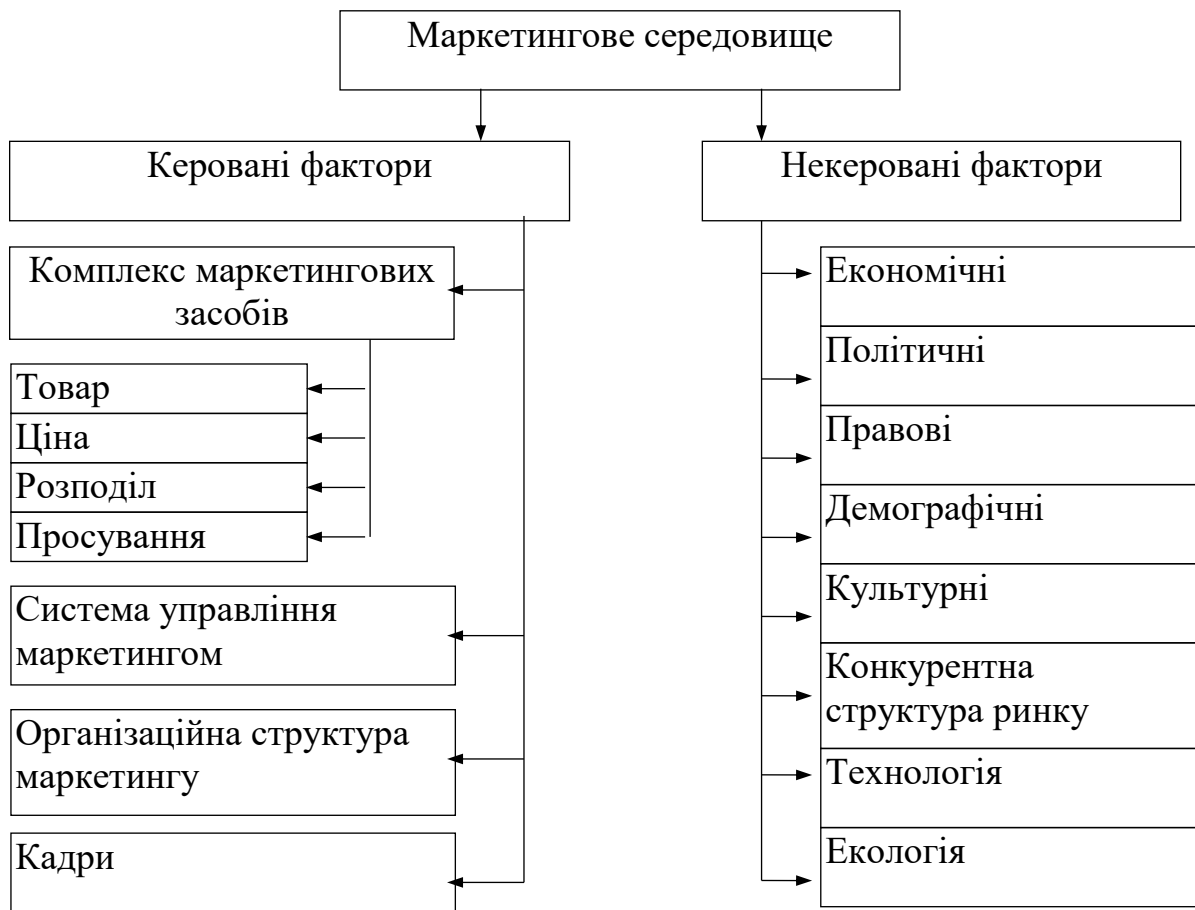


Рис. 3.1. Керовані і некеровані фактори маркетингового середовища

## 2. Фактори маркетингового макросередовища

Розглянемо складові маркетингового макросередовища (табл. 3.1).

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

Таблиця 3.1

**Фактори і показники маркетингового макросередовища**

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

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

- відносний рівень витрат на харчування — 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

**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 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 наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Вплив науково-технічного прогресу на елементи маркетингового комплексу**

| Елементи маркетингового комплексу | Результат впливу НІТ                            | Науково-технічні зміни, які сприяли зазначеному результату |
|-----------------------------------|---|--|
| Товар                             | Розроблення нового товару                       | Поява персонального комп'ютера                             |
|                                   | Модифікація товару                              | Розвиток електронної промисловості                         |
|                                   | Пристосування до споживши 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.

### **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 й 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 вироби 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. 3.2), 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.



Рис. 3.2. Фактори, які впливають на поведінку покупця на споживчому ринку

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

*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. 3.3).

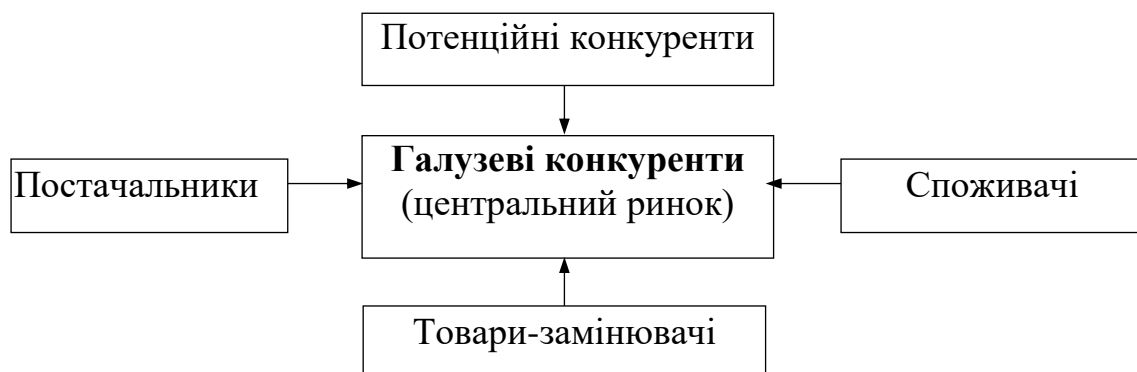


Рис. 3.3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

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 інновації.

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 інновації 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 постачальники — 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'юмеризмі;
- ❖ 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.

#### **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. 3.4. 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.

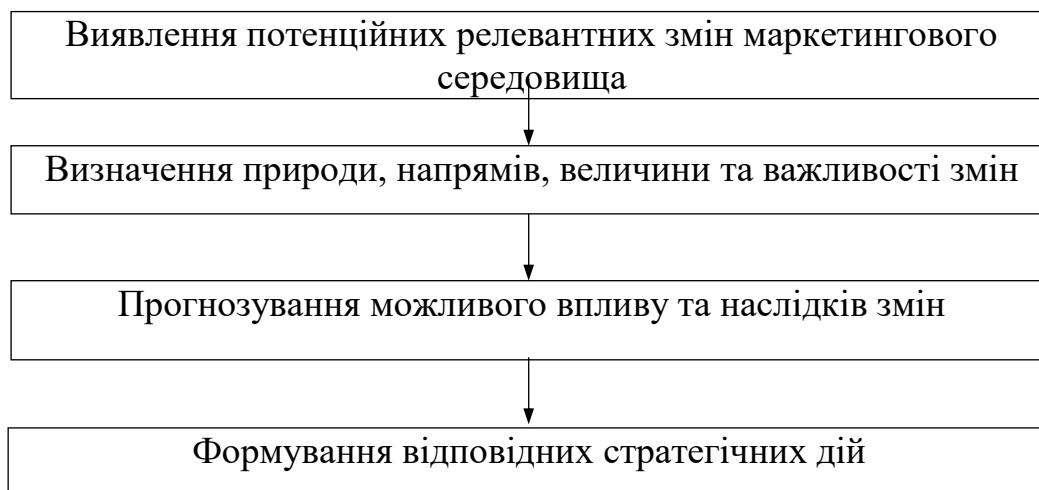


Рис. 3.4. Етапи аналізу маркетингового середовища

*Перший підхід* передбачає першочергову оцінку факторів макромаркетингового середовища і з'ясування їхнього впливу на діяльність фірми зміни в мікро-маркетинговому середовищі. Наприклад, виявляються десять найважливіших змін макромаркетингового середовища і далі аналізується їх вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків, конкурентних позицій та маркетингової стратегії фірми. Перевага 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



**Періодичність реєстрації потенційних змін маркетингового середовища**

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

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.

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 ввертаються 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 формулюються 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.

## **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. 3.5.

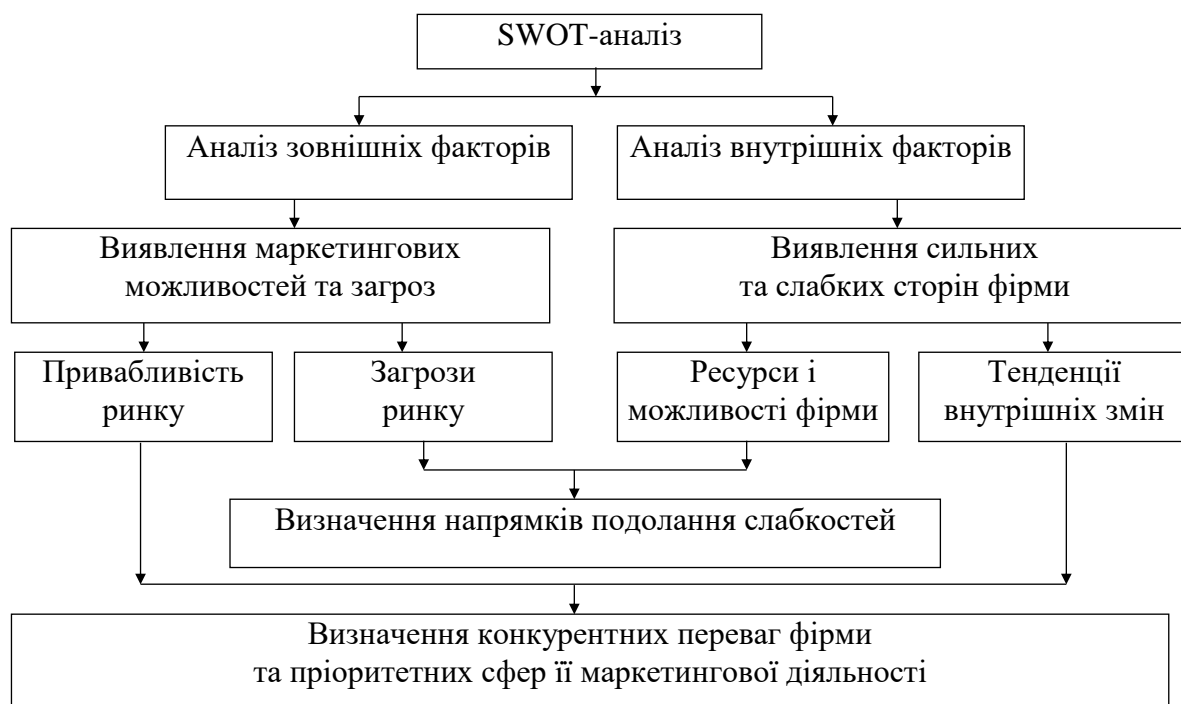


Рис. 3.5. Процес SWOT-аналізу

Основні завдання SWOT-аналізу:

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

Узагальнювальним елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії фірми, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (див. рис. 3.6).

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><b>Сильні сторони</b></i> | <i><b>Слабкі сторони</b></i> |
|---------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <i><b>Маркетингові можливості</b></i> | Сила і можливості            | Слабкість і можливість       |
| <i><b>Маркетингові загрози</b></i>    | Сила і загрози               | Слабкість і загрози          |

Рис. 3.6. Матриця SWOT

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії:

1. Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей, — найбажаніша і найперспективніша стратегія.

2. Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз.

3. Стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей.

4. Стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз.

#### **Аналіз маркетингових можливостей та 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 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. 3.5).

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

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

Залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз стратегічні господарські підрозділи (СГП) фірми розташовують у квадратах матриці (рис. 3.7).

| <b>Маркетингові загрози</b> | <b>Маркетингом можливості</b> |                        |
|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|
|                             | <i>значні</i>                 | <i>незнанні</i>        |
| <i>Значні</i>               | Сприятливий СГП               | <i>Небезпечний СГП</i> |
| <i>Незначні</i>             | Ідеальний СГП                 | Зрілий СГП             |

Рис. 3.7. Матриця різновидів стратегічних господарських підрозділів фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз

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

**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 сформулювати 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. 3.8.

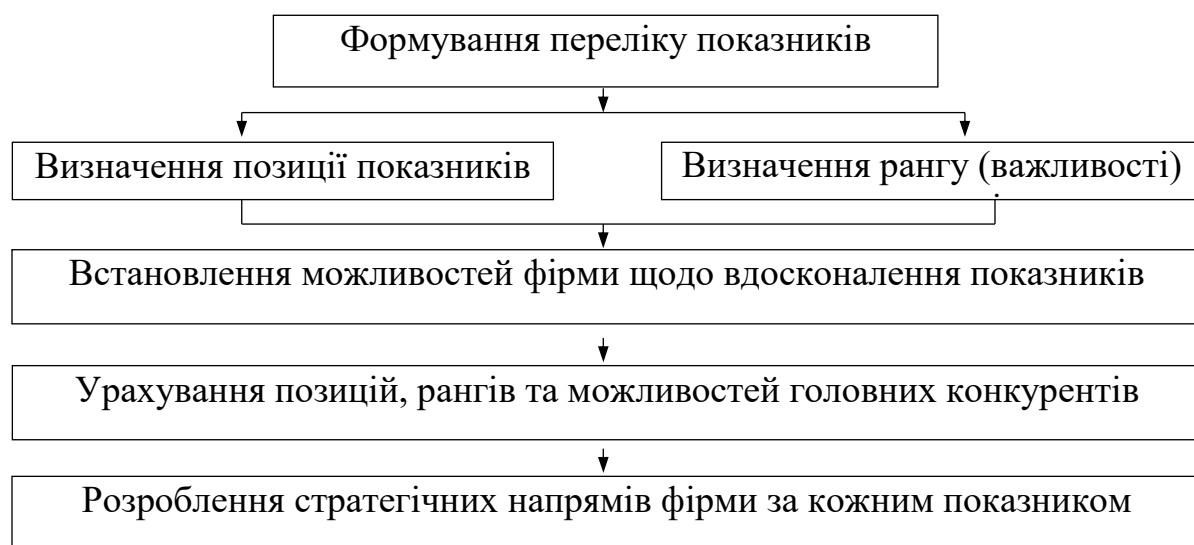


Рис. 3.8. Етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми

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. 3.6.

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

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

Приклади сильних і слабких сторін фірми наведені у табл. 3.7.

**Можливі сильні і слабкі сторони фірми**

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

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.

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 фірми необхідно використовувати матрицю, яка відтворена на рис. 3.9.

| <b>Важливість (ранг)<br/>стратегічних<br/>напрямів</b> | <b>Сторони фірми</b>             |                         |
|--|----------------------------------|-------------------------|
|  | <i>Слабка</i>                    | <i>Сильна</i>           |
| <i>Висока</i>  | Концентрація зусиль,<br>розвиток | Підтримування<br>зусиль |
| <i>Низька</i>  | Низькі пріоритети                | Зниження інвестицій     |

Рис. 3.9. Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін фірми

Як видно з рис. 3.9, 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;

➤ 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 напрямками 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. 3.8).

Таблиця 2.8

**Розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін фірми "X"**

| <i>Показник</i>   | Позиції фірми "X" (1-5) | Позиції конкурента (1-5) | Важливість показника для споживача | Можливість фірми "X" щодо поліпшення показника | Можливість конкурента щодо поліпшення показника | Стратегії   |
|-------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------------|--|---|---|
| <b>Технологія</b> | 5                       | 5                        | Середня                            | Низька   | Середня   | Зниження інвестицій                                 |
| <b>Втрати</b>     | 3                       | 4                        | Висока                             | Середня  | Середня   | Підтримування позиції                               |
| <b>Якість</b>     | 4                       | 3                        | Середня                            | Низька   | Висока  | Підтримування позиції                               |
| <b>Сервіс</b>     | 1                       | 2                        | Висока                             | Висока   | Низька  | Розвиток, вкладання інвестицій, концентрація зусиль |

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. 3.8.

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 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.



## ТЕМА 4.

# МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ УТРИМАННЯ «НА ПЛАВУ» ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ В КРАЇНІ.

1. Нова реальність «ВАНІ світ»
2. Сучасні маркетингові стратегії
3. Коригування маркетингових стратегій, етапи розробки антикризових заходів.
4. Методологія прийняття рішень «Цикл Демінгу PDCA»

### **1. Нова реальність «ВАНІ світ»**

*Першочергове завдання бізнесу в часи пандемії та війни, безумовно, це турбота про безпеку своїх співробітників та клієнтів. Але, щоб пережити кризу й утриматися «на плаву», необхідно також думати про довгострокові пріоритети, а саме про нарощування фінансової стійкості підприємства та збільшення його прибутків. У цьому як малим, так і великим підприємцям у пригоді стануть маркетингові інструменти, які при грамотному застосуванні можуть дати суттєвий поштовх для зростання бізнесу.*

Кризові ситуації спонукають підприємців до мінімізації своїх витрат. Згідно з даними опитування серед учасників Unlimit Ukraine, на момент лютого 2021 року свій фінансовий стан оптимізували 10% представників малого бізнесу. Ба більше, в умовах дефіциту ресурсів підприємці інстинктивно вдаються до урізання витрат на маркетинг та рекламу, що є помилковим рішенням. Численні бізнес-дослідження, зокрема від Harvard Business Review, виявили закономірність, що навпаки, коли все погано, рекламуватися потрібно обов'язково. Компанії, які не зупиняли інвестиції в маркетинг під час рецесії, потім мали відчутне зростання продажів у порівнянні з конкурентами.

Річ у тім, що «зникаючи з поля зору» в складні часи, компанія ризикує втратити зв'язок з споживачем. Якщо протягом шести місяців про компанію не буде чути в інформаційному полі, то її впізнавальність як бренду зменшиться на 39%.

Про це йдеться в дослідженні від Kantar про вплив COVID-19 на споживчі настрої, звички та очікування. Споживачам важливо відчувати підтримку від компанії, тому це чудова нагода нагадати про свої продукти та сервіси, які допомагають легше долати життєві негаразди. Адже під час кризи стихає рівень «рекламного шуму», бо обережні конкуренти скорочують витрати на своє просування й тому на їхньому тлі ви виглядатимете більш помітними з активною рекламою.

Зрозуміло, що обсяг оборотних коштів малого бізнесу не є дуже великим, тому навіть до пандемії необхідність в маркетингових послугах часто ігнорувалась. Однак експерти все ж радять малим підприємцям спрямовувати від

2% до 3% свого доходу на маркетинг та рекламу, щоб залишатися конкурентоспроможними.

З 2020 року, ми усі перебуваємо у новій реальності «ВАНІ світ» – нестабільний, тривожний, нелінійний, незрозумілий. Цей термін запропонував провідний науковий співробітник Інституту майбутнього (США) Джеймс Кашіо у роботі «Перед обличчям епохи хаусу». У даний час країна не тільки знаходиться в нестабільному стані, а й в складній економічній та життєвій ситуації. 2022-й ознаменувався подіями, які вплинули не тільки на нашу країну, а й на всю світову економіку. Як ефективно в цих умовах керувати брендом? З початком пандемії українському бізнесу було важко, але хто хотів зумів підлаштуватися та почав працювати в складених умовах. Зараз всі отримуємо новий досвід виживання в складених умовах, де інструменти, які добре працювали раніше, стали практично марними. Українці відчувають стрес та постійну тривогу, намагаються встежити за змінами.

За 100 днів війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії, обсяг завданих збитків поки що складно оцінити. Згідно з опитуванням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією, 42% малих підприємств в Україні не працюють зовсім, 31% призупинили діяльність, але планують її відновлювати, 14% обмежили географію роботи, лише 13% продовжують функціонувати у повному обсязі. Ще 13% перейшли в онлайн, а 4% планують завершувати діяльність. Такий складний і зовсім не веселий час настав для українського народу.

## **2. Сучасні маркетингові стратегії**

Загалом до маркетингу треба підходити стратегічно та усвідомлено. У більшості невеликих компаній маркетингова діяльність здійснюється на «інтуїтивному» рівні. Інакше кажучи, це означає, що підприємці переважно живуть сьогоднішнім днем – збільшити продажі тут і зараз, але не думати, що робити далі. Успішні підприємства, які прагнуть залишитися на плаву та збільшувати свої прибутки активно шукають нові, сучасні, дієві маркетингові інструменти, тому що, розуміють, що традиційні маркетингові стратегії сьогодні не завжди можуть гарантувати успіх. Маркетингові стратегії базуються на інноваціях в маркетингу. Стратегічні напрямки емоційного маркетингу та нейромаркетингу стають все актуальнішими. Швидко поширюються інструменти та стратегії інтернет-маркетингу. В період криз підприємствам рекомендується застосовувати мікс маркетингових стратегій.

Розглянемо нові стратегічні напрямки маркетингової діяльності підприємств України в період нестабільної ситуації в країні.

- ✓ **Нейромаркетинг.** Технології відстеження реакції людини на рекламу (візуальні (колір, пакування, фактура), аромомаркетинг, звукові, презентації).
- ✓ **Івент-маркетинг.** Залучення потенційних покупців або клієнтів за допомогою івент-заходів (презентації, концерти, фестивалі, конференції, виставки, форуми, корпоративні заходи тощо).
- ✓ **Персоналізований маркетинг.** Маючи базову інформацію про клієнта, наприклад щодо статі, сімейного стану, місця проживання, роботи, освіти чи хобі, можна розробити персоналізовані пропозиції, які виділятимуться з-поміж інших подібних. Зараз звідусіль нас бомбардують величезною кількістю рекламних повідомлень загального характеру, які зливаються одне з одним, і їх з першого погляду не відрізнити. За статистикою, 63% людей зовсім не сприймають таку рекламу, вона їх нічим не чіпляє. Водночас персоналізований підхід є більш ефективним для підвищення залученості клієнтів, а також їхньої лояльності до компанії.

Персоналізація починається з малого – нам усім приємно, коли до нас звертаються на ім'я, так одразу виникає позитивний досвід спілкування. Якщо говорити про розсилки, то їх відкривають на 25% частіше, якщо вони є персоналізованими. Там має міститися добірка індивідуальних пропозицій, сформованих за вподобаннями або ж на основі нещодавно куплених клієнтом товарів. Зазвичай у малого бізнесу щиро виходить встановлювати індивідуальні відносини з клієнтом, що є його перевагою перед великими знеособленими корпораціями.

- ✓ **Контент-маркетинг.** Знання того, який саме контент найбільше цікавить вашу аудиторію, буде цінною інформацією для планування маркетингового бюджету та його оптимізації під час кризи.

Якщо сайт або сторінка бізнесу в соцмережах не подає релевантного контенту, то 75% споживачів ці ресурси просто ігнорують: їм там нудно.

Через пандемію та перехід в онлайн майже 100% свого часу ми проводимо за гаджетами, тож вимоги до контенту посилились. Але їх усі можна описати одним реченням: контент має бути таким, щоб ним хотілося ділитися.

- ✓ **Емоційний маркетинг.** Цього можна досягти емоціями та незвичними форматами, як наприклад, контент із доповненою реальністю. Так, маски в Instagram працюють саме за цією технологією. Ба більше, на цій платформі з 2019 року є можливість створювати власні маски за допомогою функції Spark AR. Її нескладно освоїти, і навіть новачки можуть створювати прості ефекти. Тож експериментуйте, адже

є багато варіантів, як можна адаптувати цю нову технологію під ваш бізнес.

Якщо ви фешн-майданчик, пропонуйте клієнтам віртуальну примірку одягу, взуття. Якщо ви працюєте в б'юті-індустрії, то за допомогою маски можна відтворити віртуальний мейк. А якщо ви дизайн-студія, покажіть у доповненій реальності, як виглядатиме розроблене вами інтер'єрне рішення в квартирі клієнта.

✓ **Відео-маркетинг.** З кожним роком відеоконтент набирає неабиякої популярності. Згідно зі статистикою, 64% клієнтів роблять покупки в інтернет-просторі саме після перегляду відеоролику, а 2020 року, за даними YouTube, споживання мобільного відеоконтенту зросло на 100%.

Споживачі віддають перевагу «живій» комунікації, вони хочуть бачити обличчя бренду й саме відеомаркетинг дає ефект людськості у взаємодії споживачів із компанією. Тож знімайте класні, якісні відеосюжети та розповідайте в них захопливі історії.

✓ **Якісна комунікація.** Комунікація з клієнтом має бути максимально комфортною, швидкою та легкою в режимі реального часу. Усе частіше ми спілкуємося не через email чи телефон, а за допомогою соціальних мереж - Facebook Messenger, Telegram, Viber, WhatsApp Instagram – найпопулярніших месенджерів в Україні. Саме бренд, який комунікує з клієнтом у месенджері, стає клієнту ближчим, більш зрозумілим. Через те, що в месенджерів присутній більший рівень персоналізації, тут гарантовано більше шансів, що клієнт прочитає ваше повідомлення, якщо порівнювати з емейл-розсилками. Email-маркетинг працює більше для бізнес комунікації, або для великих корпорацій.

Також при спілкуванні не ускладнюйте життя клієнту та собі. Намагайтеся легко та просто донести основну інформацію щодо ваших продукту, товару, послуги. Відсутність складних слів та елементів, саме на це треба робити основний акцент.

Тож, з одного боку, ми бачимо, що пандемія та війна не скасовує потребу підприємств у маркетингу. Адже, щоб підняти економіку країни та гідно конкурувати зі своєю продукцією як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, малому бізнесу необхідно повсякчас нагадувати про себе. З іншого – акцент у маркетингу змістився у бік вибудовування з аудиторією відносин довіри, підтримки та турботи. Від бізнесу очікують впевненої комунікації, яка базується на розумінні потреб клієнта в цей непростий період. Отже, можемо зробити висновок, що для ефективного ведення підприємницької діяльності власникам бізнесу бажано розробляти адаптовану маркетингову стратегію та брати до уваги сучасні маркетингові інструменти. Зрештою такий підхід надасть більш цілеспрямованості в розвитку вашого бізнесу, що не завадить в умовах постійних змін та невизначеностей.

### **3. Коригування маркетингових стратегій, етапи розробки антикризових заходів.**

Попередні кризи довели, що не відмова від маркетингових активностей, а грамотний перегляд та **коригування маркетингової стратегії** допомагають компаніям не лише залишитися на плаву, а й почати зростати, зміцнюючи лояльність існуючих клієнтів та залучаючи нових. Сьогодні більшість областей у центрі та на заході України знаходяться у відносній безпеці, що сприяє відновленню бізнесу. Більшість підприємств змушені були переїхати для нормального функціонування. Але працювати за звичною маркетинговою стратегією не розумно – багато змін (регіон, ЦА, менталітет та багато іншого). Звичайно повністю змінювати свою маркетингову стратегію не потрібно, але вносити корективи обов'язково. Адже маркетингова стратегія, базована на застарілих даних, не дасть вам жодного ефекту розвитку, можливості відстежити результати роботи бізнесу й визначити, куди рухатися далі. У кінцевому підсумку, це будуть просто кинуті гроші на вітер, що малий бізнес просто не може собі дозволити в умовах обмежених ресурсів. З чого розпочати? Є три основні кроки без чого зміни не будуть результативними.

**Перший крок** – перевірити ефективність вашої маркетингової стратегії.

Безперечно, пандемія значно вплинула на звички людей, зокрема, на те, як здійснюються покупки. Тож для адаптації до нових реалій малим підприємцям необхідно розуміти, що саме змінилося в поведінці цільової аудиторії. Для цього є різні сервіси аналітики, за допомогою яких можна збирати, фільтрувати, порівнювати актуальні дані щодо клієнтів.

Рекомендується провести аудит за такими пунктами:

- Цільовий клієнт: чи дійсно сфокусовані на тих клієнтах, які приносять найбільший прибуток компанії;
- Як клієнт сприймає продукт чи послугу: чи відповідає це сприйняттю тому, що хочемо сформулювати. Як потрібно змінити сприйняття, щоб клієнти віддавали перевагу нам, а не конкурентам;
- Ключове повідомлення: чи диференціює воно нас від конкурентів, чи відповідає на питання, чому клієнти можуть нам вірити;
- Канали комунікації: чи використовуємо всі необхідні канали комунікації, щоб супроводжувати клієнта на всьому його шляху від моменту первинного розгляду до етапів угоди, повторної покупки та лояльності.

**Другим кроком**, за результатом проведеного аудиту, проводиться коригування повідомлень та інструментів для збільшення їх результативності. Для найкращого результату візуалізуйте шлях клієнта у форматі графіка, що ілюструє послідовний рух клієнта з етапу на етап, позначте на ньому точки контакту з клієнтом, канали комунікації та повідомлення, що використовуються у цих точках.

У спрощеному вигляді шлях клієнта складається із шести етапів:

- Оцінка
- Покупка
- Досвід
- Повторне придбання
- Лояльність
- Рекомендації

Якщо досвід взаємодії з продуктом або послугою, сподобався клієнту, то наступного разу клієнт піде «короткою петлею лояльності» і здійснить повторну покупку. В ідеальному сценарії клієнт рекомендує компанію своєму колу спілкування – друзям та знайомим. Це допоможе значно оптимізувати інвестиції у залученні нових та утриманні існуючих клієнтів.

Після того, як шлях клієнта детально опрацьований, додайте відсутні точки контакту на його шляху. Це потрібно зробити для того, щоб зробити комунікацію максимально ефективною та безшовною.

З точки зору цілісності комунікації зверніть увагу, чи всі необхідні тригери використовуються для того, щоб клієнт впевнено рухався від усвідомлення потреби та первинного осмислення до етапу повторної покупки.

Тепер, коли є чітка картина шляху клієнта та точки контакту з ним, потрібно доповнити картку релевантним контентом кожного каналу та інтегрувати тригери в точки контакту. **Контент-стратегія** брендів має бути максимально адаптована під нові реалії. На зміну традиційному поділу контенту на брендовий, той, що продає, фановий та інтерактивний прийшов мікс із соціального, підтримуючого та корисного контенту.

### **Приклади нових типів контенту:**

#### 1. Соціальний контент

Інформація про соціальну позицію компанії, волонтерську діяльність, історію співробітників компанії, допомогу покупцям, нові адаптовані послуги або продукти компанії.

#### 2. Підтримуючий контент

Афірмації, позитивний контент, жарти (якщо це є доцільним), меми – те, що наповнює читачів оптимізмом.

#### 3. Корисний контент

Лайфхаки, добірки важливої інформації, новини та інформація щодо режиму роботи магазинів.

Відмінний приклад оптимізованих контент стратегій – мережа магазинів Рукавичка, а також бренд Молокія, Галичина. Ці компанії відключили недоцільну рекламу (заклики до покупки, фанові відео, промо на отримання нових фоллверів), сфокусувавшись на релевантному контенті, завдяки чому одержують високі органічні охоплення.

Заміна обкладинок, вступне підтримуюче повідомлення, постійна комунікація з фоловерами, публікації лише необхідної, корисної та



відфільтрованої інформації – найкращий спосіб у соціальних мережах показати підтримку та віру бренду у перемогу України.

**Третій, завершальний крок** розробки антикризової стратегії – підсумувати ключові проблеми і сформулювати рекомендації на підставі виявлених точок зростання. Для цього необхідно оформити у чіткий план дій із зазначенням термінів виконання необхідні ресурси (фінансові та людські), відповідальних співробітників та ключові показники, яких хочете досягти внаслідок впровадження стратегії.

#### 4. Методологія прийняття рішень «цикл Демінгу PDCA»

*«Ви можете не змінюватись. Виживання не є обов'язком»*

Вільям Едвардс Демінг

американський вчений, статистик та консультант з менеджменту.

Поліпшити якість реалізації маркетингових стратегій допоможе методологія прийняття рішень “цикл Демінгу PDCA” (plan-do-check-adjust), який включає систематичне тестування можливих рішень, оцінку результатів та впровадження тих активностей, які показали свою ефективність.

Дану модель можна використовувати для безперервного поліпшення маркетингових стратегій (див. рис. 4.1).



Рис. 4.1. Цикл Демінгу PDCA

Цикл починається із планування. Планування (Plan): установлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

Виконання (Do) – виконання запланованого плану, певних дій, робіт.

Перевірка/вивчення (Check) – збір інформації і контроль результату на основі ключових показників ефективності, виявлення і аналіз відхилень, установлення причин відхилень, перевірка ступеня реалізації мети.

Вплив (Act), управління, корекція: прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, коригування, зміни в плануванні та розподілі ресурсів, удосконалення процесу завдяки постійному контролю.



## ТЕМА 5.

# МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА.

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми.
2. Стратегічна модель Портера.
3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту).
4. Матриця "Мак Кінсі – Дженерал Електрик" (матриця привабливості ринку).

### 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.

## Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу фірми

| Методологічний інструментарій                    | Фактори, які утворюють основу моделі  | Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі   |
|--|---|---|
| <b>Стратегічна модель М Портера</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ринкова частка СГП</li> <li>• Рентабельність СГП</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цінове лідерство.</li> <li>• Диференціація.</li> <li>• Концентрація</li> </ul>   |
| <b>Матриця Бостонської консультативної групи</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відносна ринкова частка СГП</li> <li>• Темпи зростання ринків збуту фірми</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія розвитку.</li> <li>• Стратегія підтримання конкурентних переваг.</li> <li>• Стратегія збору уражаю.</li> <li>• Стратегія елімінації</li> </ul>   |
| <b>Матриця Дженерал Електрик — Мак Кінсі</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспроможність СГП</li> <li>• Привабливість ринків збуту фірми</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія зростання.</li> <li>• Стратегія підтримання конкурентних переваг.</li> <li>• Стратегія збору урожаю.</li> <li>• Стратегія вибіркового розвитку.</li> <li>• Пошук ніші</li> <li>• Стратегія елімінації</li> </ul> |

## 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.

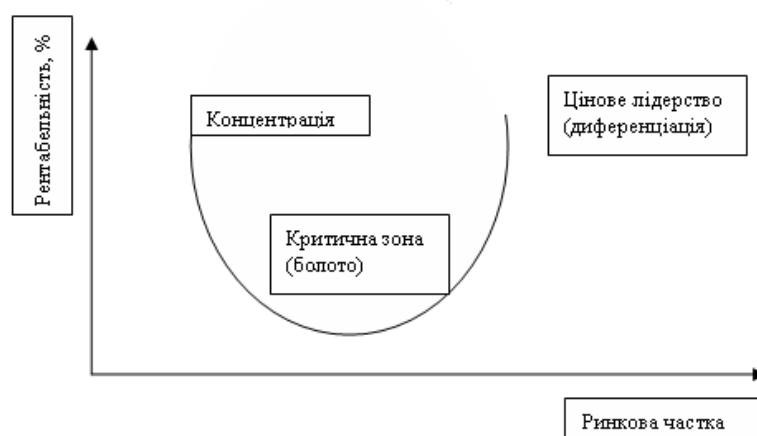


Рис. 5.1. Модель Портера

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).

Таблиця 5.2

#### Порівняльна характеристика стратегій Портера

| Стратегія               | Шляхи реалізації   | Переваги  | Недоліки  |
|-------------------------|--|---|---|
| <b>Цінове лідерство</b> | Економія на масштабах виробництва.<br>Спрощення дизайну.<br>Підвищення ефективності процесу виробництва          | Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми                        | Можливість звуження ринку збуту.<br>Можливість цінової війни.<br>Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу                |
| <b>Диференціація</b>    | 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.<br>Великі витрати.<br>Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача |
| <b>Концентрація</b>     | Зосередження на одному сегменті.<br>Створення іміджу високого професіоналізму                                    | Більше розуміння потреб сегмента.<br>Імідж.<br>Можливість концентрації зусиль | Можливість скорочення цільового сегмента.<br>Можливість видової конкуренції   |

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

*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:*

- принципові 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 переваг у якості товару, його сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах. Основна ідея диференціації полягає у тому, що товар підприємства має відрізнятися 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         | <i>Цінове лідерство</i>     | <i>Лідерство в диференціації</i>     |
| Один сегмент ринку | <i>Концентрація на ціні</i> | <i>Концентрація на диференціації</i> |

Рис. 5.2. Матриця Портера

### 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.

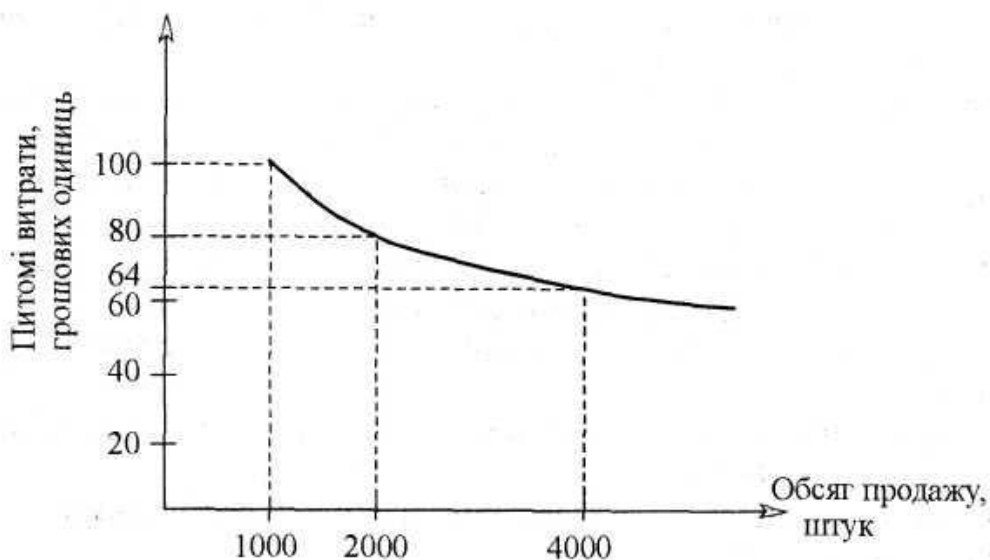


Рис. 5.3. Ефект дослідної кривої

Рисунок 5.3 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 грош. одиниць. За наступного подвоєння обсягу 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. 5.4). 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.

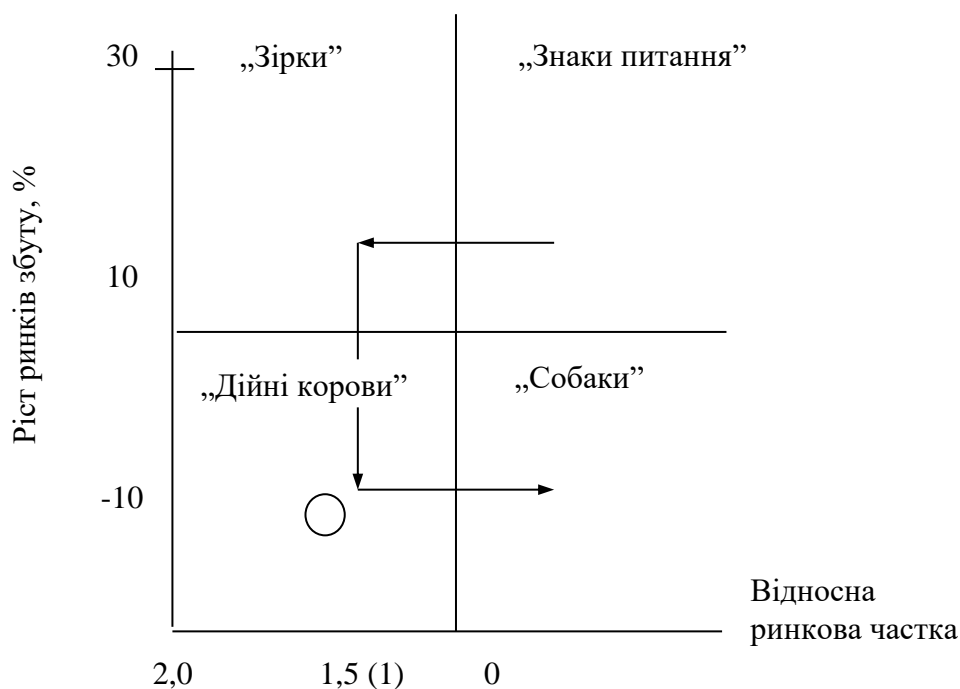


Рис. 5.4. Матриця Бостонської консультативної групи (стрілки вказують напрямок розвитку успішних СГП)

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%  $((-10 + 30)/2 = 10)$ .

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 рази.

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):*

- 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".

**Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської  
консультативної групи**

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

**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.

Таблиця 5.4

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

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

**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.

#### **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.

#### **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.

**Показники, які відтворюють сутність факторів "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність" (під час побудови матриці "Мак Кінсі — Дженерал Електрик")**

| <i>Фактор</i>   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Привабливість ринку                                       | Конкурентоспроможність СГП           |
| Показники   | Показники                            |
| 1. Місткість ринку  | 1. Якість товару                     |
| ◆ національне виробництво                                 | 2. Абсолютна ринкова частка          |
| ◆ сальдо експорту-імпорту                                 | 3. Відносна ринкова частка           |
| 2. Темпи зростання ринку                                  | 4. Привабливість асортименту         |
| 3. Рентабельність   | 5. Ефективність каналів збуту        |
| 4. Рівень конкуренції                                     | 6. Ефективність рекламної діяльності |
| ◆ кількість конкурентів                                   | 7. Рівень ціни                       |
| ◆ концентрація конкурентів                                | 8. Фінансові ресурси                 |
| ◆ ринкова частка найбільших конкурентів                   | 9. Виробничі можливості              |
| 5. Розмір необхідних інвестицій                           |                                      |
| 6. Ризик ринку  |                                      |
| 7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів |                                      |
| 8. Державне регулювання ринку                             |                                      |

**Етапи побудови матриці:**

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

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 "1", найвищим — "5" або "10".

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

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

де  $O_{ij}$  — загальна оцінка і-показника j-фактора,  
 $K_{ij}$  — коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,  
 $P_{ij}$  — ранг і-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.

**Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі".** Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 5.5).

*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;

➤ 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.

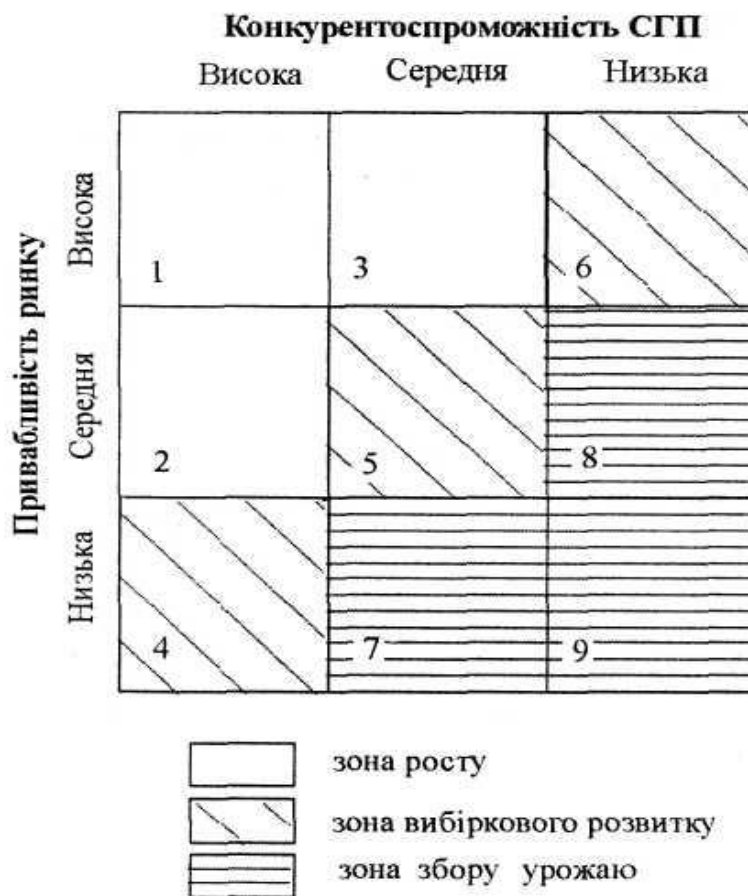


Рис. 5.5. Виділення стратегічних зон у матриці "Мак Кінсі"

*Друга стратегічна зона* (зона вибіркового 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.

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. 5.6.

Таблиця 5.6

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

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

**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.

**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).



## **РОЗДІЛ 2**

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ, СТРАТЕГІЇ РОСТУ, СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІЮВАННЯ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ, КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**





## ТЕМА 6.

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ

1. Сутність і значення сегментації ринку у стратегічному маркетингу.
2. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу.
3. Фактори та критерії сегментації. принципи ефективної сегментації.
4. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.
5. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів.
6. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку.

### 1. Сутність і значення сегментації ринку у стратегічному маркетингу

У реальному житті не існує ринку взагалі, середньостатистичного покупця, споживача. Ринок складається з конкретних покупців, споживачів, які відрізняються один від одного певними ознаками.

З погляду задоволення потреб споживачів можна виділити два підходи до планування маркетингової діяльності:

- пристосування товарів та послуг до вимог окремого споживача, групи споживачів;
- розробка однакового для всіх споживачів товару.

Обидва підходи мають свої недоліки: перший - занадто дорогий, а другий - нехтує розбіжності, які властиві різним покупцям. Тому доцільно використовувати сегментування ринку.

*Мета сегментації* - максимальне проникнення підприємства на сегмента ринку для зосередження на них маркетингових зусиль. *Завдання* маркетологів в області сегментації ринку:

- визначити цільові сегменти ринку;
- виявити потреби цих цільових сегментів;
- визначити, які сегменти ринку можуть принести найбільший прибуток з урахуванням цілей і можливостей підприємства;
- розробити товари, які будуть задовольняти потреби цільових сегментів (ринків), встановити на них прийнятні ціни, провести заходи щодо стимулювання збуту, вибрати ефективні методи і форми продажу, встановити зворотні зв'язки з цільовим сегментом (ринком).

*За результатами сегментування виділяють цільові ринки чотирьох рівнів:*

1.Регіони - маркетинговий вплив концентрується на регіональному ринку, який має демографічні і соціальні відмінності мешканців.

2.Сегменти. *Сегмент ринку* - велика ідентифікована за певними ознаками група покупців у середині ринку. Підприємства прагнуть вибрати кілька

сегментів, концентруючи на них свою увагу.

3. Ніші. *Ринкова ніша* - більш вузька група покупців, потреби яких задовольняються конкурентами підприємства у недостатній мірі. Тобто це ринкові сегменти, в яких підприємство забезпечило собі стабільність і панування у довгостроковому плануванні, незважаючи на зусилля конкурентів. Та частина ринку, яка залишається неохопленою конкретним підприємством, називається ринкове вікно.

Щоб виділити нішу, достатньо розподілити сегменти на дрібніші складові і визначити групу покупців, яких поєднує бажання одержати особливе сполучення благ.

Оскільки ринкові сегменти достатньо великі, їх легко ідентифікують і конкуруючі підприємства. Інтенсивність конкуренції у нішах мінімальна.

*Привабливу нішу можна описати таким чином:*

- покупці мають визначений набір потреб;
- покупці готові заплатити високу ціну тому підприємству, яке краще інших задовольнить їхні потреби;
- підприємство, що діє в ніші, повинно мати високу кваліфікацію
- унаслідок вузької спеціалізації підприємство одержує економію коштів;
- імовірність того, що підприємства-конкуренти звернуть увагу на ту або іншу нішу, невелика;
- ніша, що має достатній розмір і перспективи зростання приносить непоганий прибуток.

4. Індивіди: кожен покупець розглядається як окремий сегмент.

Цим рівням відповідають: маркетинг регіону, маркетинг сегментів, маркетинг ніші, індивідуальний маркетинг. Рівні маркетингової активності з погляду охоплення ринку наведено на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Рівні маркетингової активності з погляду ринку

Логічним продовженням і завершенням сегментування є подальший вибір цільових сегментів і позиціонування.

## 2. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу

До 1960 р. в теорії і практиці бізнесу панувала орієнтація на агрегований, масовий ринок. Це пояснювалося тим, що, орієнтуючись на 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 і 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 (рис. 6.2):

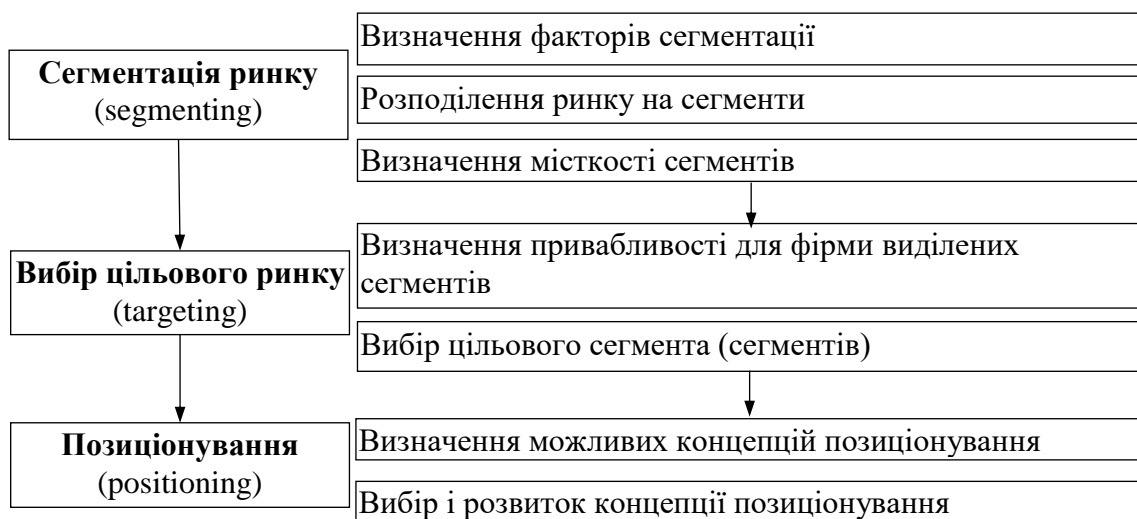


Рис. 6.2. Сутність STP-маркетингу

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. 6.3.



Рис. 6.3. Процес сегментації ринку та вибору цільового сегмента

### 3. Фактори та критерії сегментації. Принципи ефективної сегментації

*Напрямки сегментування ринку:*

- сегментування ринку за групами споживачів;
- сегментування ринку за параметрами товару;
- сегментування ринку за основними конкурентами.

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. 6.4).

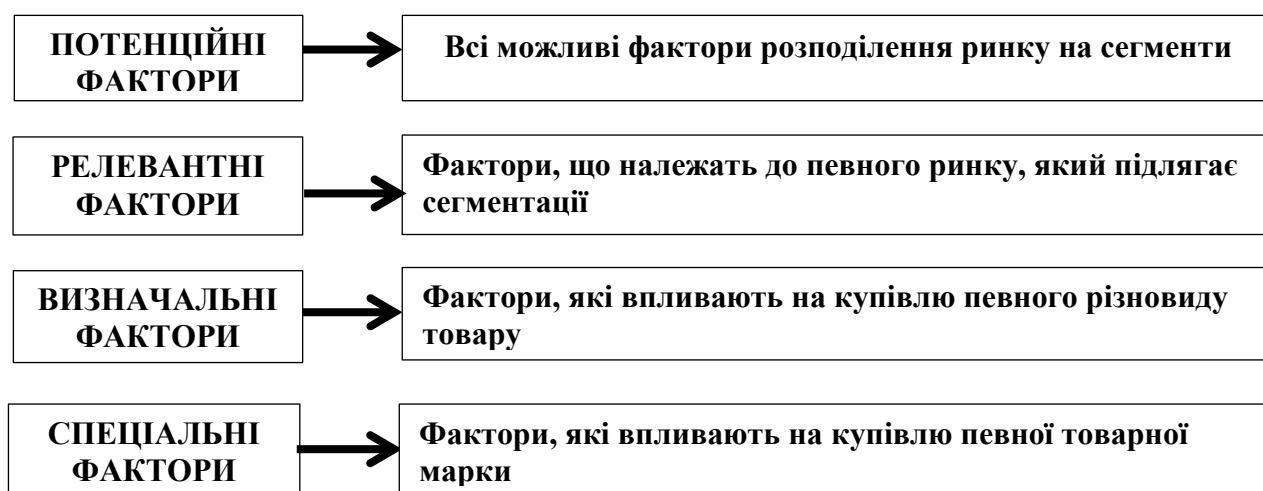


Рис. 6.4. Ранжування факторів сегментації ринку

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

Таблиця 6.1

**Фактори і критерії сегментації**

| <b>Фактор сегментації</b> | <b>Критерій сегментації</b>  | <b>Приклади можливих сегментів</b>   |
|---------------------------|--|--|
| <b>Географічний</b>       | Географічна територія<br>Рівень урбанізації<br>Кліматичні особливості  | Країна. Район (штат)<br>Місто. Село<br>Північ. Південь   |
| <b>Демографічний</b>      | Стать<br>Вік<br>Розміщення і міграція населення. Розмір сім'ї<br>Етап життєвого циклу сім'ї<br>Релігійні вірування<br>Раса<br>Національність   | Чоловік. Жінка<br>Немовлята. Діти від 1 до 3-х років. Підлітки<br>За кількістю членів сім'ї<br>Молода сім'я без дітей, сім'я з дитиною віком до 6-ти років і т.д.<br>Католик. Протестант<br>Біла. Чорна. Жовта<br>Українець. Поляк   |
| <b>Соціальний</b>         | Соціальний клас<br>Рівень доходу<br>Рівень освіти<br>Професія<br>Рід занять  | Вищий. Середній. Нижчий<br>Початкова. Середня. Вища<br>Економіст. Інженер<br>Посадові особи. Фермери.<br>Домогосподарки.<br>Безробітні   |
| <b>Психологічний</b>      | Тип особистості<br>Менталітет<br>Життєвий стиль  | Новатор.<br>Консерватор.<br>Лідер  |
| <b>Поведінковий</b>       | Інтенсивність споживання товару<br>Очікувані переваги від придбання товару<br>Статус споживання<br>Ступінь прихильності споживача до товарної марки<br>Ступінь сприйняття товару споживачем<br>Ставлення споживача до товару | Рідко. Помірно. Часто<br>Якість. Сервіс. Економія<br>Не споживає.<br>Вперше купує.<br>Потенційний споживач.<br>Іноді купує<br>Низька. Середня. Значна.<br>Абсолютна<br>Необізнаний. Обізнаний.<br>Зацікавлений. Бажає купити<br>Негативне. Байдуже.<br>Позитивне. Захоплююче |

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, щоб вона була ефективною і дієвою, єдині, загальні для всіх товарно-ринкових ситуацій:

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.

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 собою 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.

#### **4. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу**

Залежно від рівня сегментації ринку виділяють стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

Сутність та принципова відмінність цих стратегій відтворена на рис. 6.5.

**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).

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.

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.

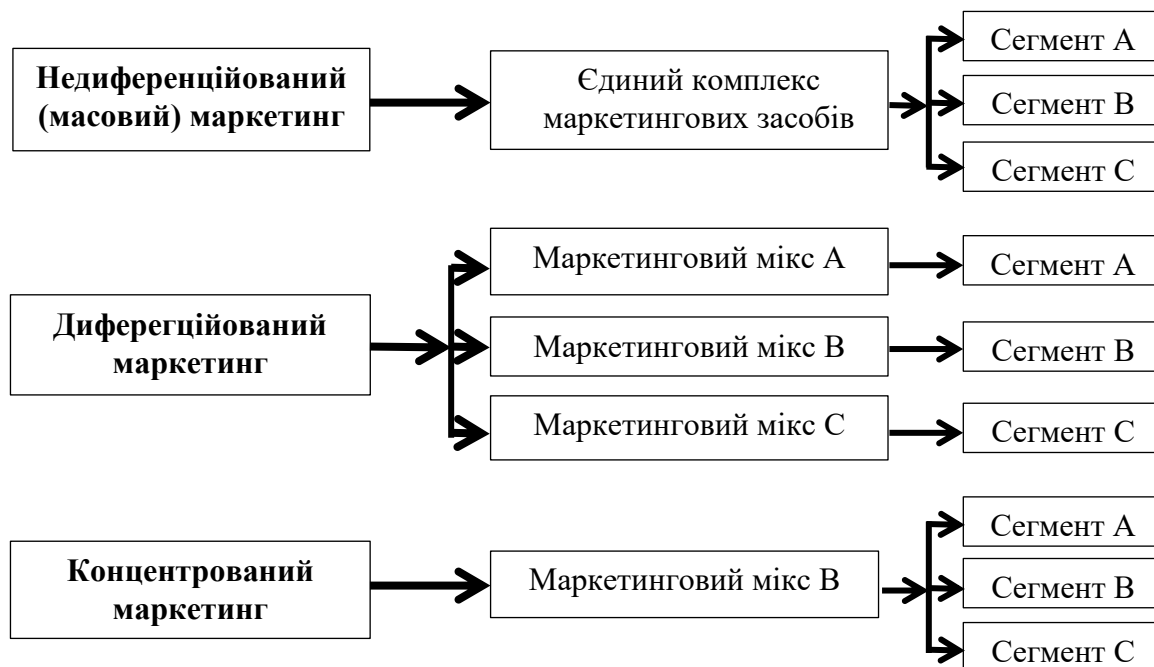


Рис. 6.5. Сутність та відмінність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу

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) (звичайні учнівські зошити).

**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 не диференційованого 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 "Дженерал Моторс", "Форд", "Проктер енд Гембл", "Джонсон і Джонсон" та ін. 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 такими факторами:

- збільшуються інноваційні витрати, оскільки існує необхідність дослідження різноманітних потреб споживачів та трансформування їх у маркетингові концепції;
- 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.

Таблиця 6.2

**Порівняльна характеристика стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу**

| <i>Показники</i>   | <b>Маркетингові стратегії</b>                          |   |   |
|--|--|---|---|
|  | <b>Недиференційований маркетинг</b>                    | <b>Диференційований маркетинг</b>                           | <b>Концентрований маркетинг</b>                         |
| 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  | Вузький (один різновид товару)                         | Широкий   | Вузький   |
| Порівняльні витрати на маркетинг                                   | Найнижчі   | Найвищі   | Середні   |
| Ціновий діапазон   | Вузький (одна ціна)                                    | Широкий   | Вузький   |

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 життєвим циклом зростає рівень конкуренції і необхідність розширення товарного асортименту (тобто застосування стратегії диференційованого маркетингу), або переорієнтації діяльності на вузький ринковий сегмент (тобто застосування стратегії концентрованого маркетингу).

Порівняльна характеристика стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу наведена в табл. 6.2.

## **5. 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.

**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 враховувати, 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. 6.6.



Рис. 6.6. Процес оцінки цільового сегмента

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

## 6. 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;
- 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.

**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 застарювання 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. 6.3.

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

| <b>Стратегія</b>                        | <b>Переваги</b>   | <b>Ризики (недоліки)</b>  |
|---|---|---|
| 1. Односегментна концентрація           | Спеціалізація на задоволення вузьких потреб. Концентрація ресурсів і коштів фірми                               | Існує можливість:<br>- звуження цільового сегмента;<br>- 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 структури ринку   | Можливість звуження загального ринку  |
| - шляхом недиференційованого 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                                      |



## ТЕМА 7.

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ

1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій росту.
2. Маркетингові стратегії інтенсивного росту.
3. Маркетингові стратегії інтегративного росту.
4. Маркетингові стратегії диверсифікації.

### 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. 7.1.

Таблиця 7.1

### Класифікація маркетингових стратегій росту

| Основні стратегічні напрями росту | Різнovid основної стратегії   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Інтенсивний (органічний) ріст  | Глибоке проникнення на ринок.<br>Розвиток товару.<br>Розвиток ринку   |
| 2. Інтегративний ріст             | Пряма інтеграція.<br>Зворотна інтеграція.<br>Вертикальна інтеграція.<br>Горизонтальна інтеграція              |
| 3. Диверсифікація                 | Концентрична (вертикальна) диверсифікація.<br>Конгломеративна диверсифікація.<br>Горизонтальна диверсифікація |

## 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 виділяється для того, щоб підкреслити відмінності від експансії, яка здійснюється шляхом диверсифікації або придбання (нових фірм)". 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).

Різновиди стратегії інтенсивного росту відтворені в матриці І. Ансоффа, яка має назву "товар—ринок" (див. рис. 7.1). 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. 7.1. Матриця І. Ансоффа "товар—ринок"

Порівняльну характеристику маркетингових стратегій за матрицею Ансоффа відтворена в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій за матрицею Ансоффа

| Стратегія                       | Сутність 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               | Впровадження 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                                 |

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, технології 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;

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 намілювати 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 шкарпеток, 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. 7.3.

Таблиця 7.3

### Маркетингові рішення щодо стратегій інтенсивного росту

| Стратегія                    | Маркетингові стратегічні альтернативи                           |
|------------------------------|---|
| Глибоке 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 частоти 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                                  |

### 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 (див. рис.7.2):

- пряма інтеграція;
- зворотна інтеграція;
- вертикальна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція.

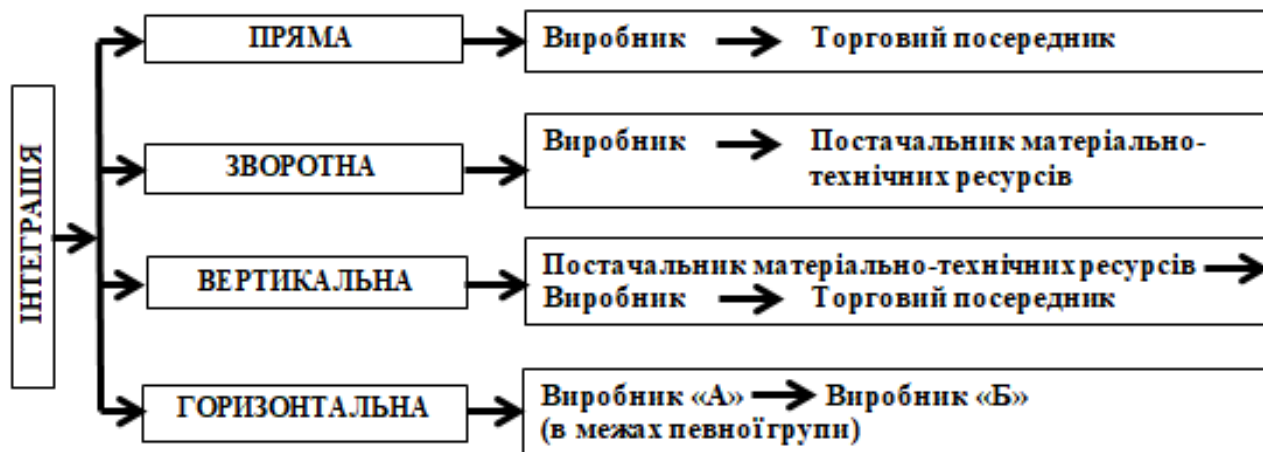


Рис. 7.2. Різновиди стратегії інтеграції

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 всесвітньо відомі 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).

#### 4. Маркетингові стратегії 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 (див. рис. 7.3):

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



Рис. 7.3. Різновиди стратегії диверсифікації

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 урахувувати 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.

**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.



## ТЕМА 8.

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ

1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації.
2. Позичонування. Побудова позиційної схеми.
3. Різновиди стратегій 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.

### 1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації

Пошук сфери позитивних відмінностей ринкової діяльності фірми від її конкурентів М. Портер пропонує починати з аналізу ланцюжка цінностей (рис. 8.1), який включає:

|                                   |                   |                    |                    |                         |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
| Інфраструктура фірми              |                   |                    |                    |                         |
| Кадровий потенціал                |                   |                    |                    |                         |
| Технологія                        |                   |                    |                    |                         |
| Матеріально-технічне забезпечення |                   |                    |                    |                         |
| Внутрішня логістика               | Виробничий процес | Зовнішня логістика | Маркетинг і продаж | Сервісне обслуговування |

Рис. 8.1. Ланцюжок цінностей М. Портера

- 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.

Ф. Котлер до основних напрямів конкурентної диференціації відносить чотири категорії: товар, сервіс, персонал, імідж.

Кожна з наведених категорій диференціації включає більш деталізовані показники (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

### Основні напрями та показники диференціації

| Напрями диференціації | Показники диференціації  |
|-----------------------|--|
| Товар                 | Функціональні характеристики. Показники якості. Довговічність. Надійність. Ремонтоспроможність. Стиль. Дизайн                |
| Сервіс                | Доставлення. Становлення, монтаж. Навчання споживача поводженню з товаром. Консультативні послуги. Ремонт. Додаткові послуга |
| Персонал              | Компетентність. Ввічливість. Чесність. Надійність. Відповідальність. Комунікабельність                                       |
| Імідж                 | Символіка. Засоби масової інформації. Атмосфера. Події   |

#### *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.

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:

- 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.

Застосування **стратегії зниження якості**, як правило, пов'язане із

необхідністю зниження витрат та собівартості товару. Застосовуючи цю стратегію, фірма сподівається, що споживачі нескоро 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;

- установа, 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, а 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 іміджевій диференціації велику роль відіграють засоби **масової інформації**: оригінальне подання інформації про фірму та її товари на радіо, телебаченні, 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 IBM створила собі імідж спонсора культурних заходів — симфонічних концертів, виставок живопису та інше.

## **2. Позичіонування. 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.

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 наведено на рис. 8.2. За основу позиціонування обрані ознаки "якість" і "ціна". Передбачається, що ринок містить чотири сегменти та п'ять різновидів товарів. Якщо товар нашої фірми — *UD*, то на основі позиційної схеми 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 квадрант 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*.

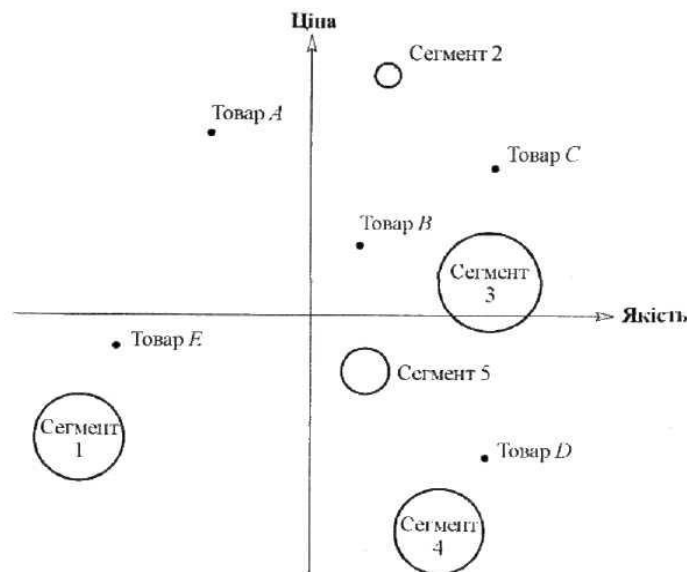


Рис. 8.2. Позиційна схема з виділенням сегментів

Остаточний вибір стратегії має базуватися на більш детальному дослідженні конкурентів.

### 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 себе 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;

– *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: «Фокстрот», «Ельдорадо», «Ельдмаркет» – це завжди 200 найменувань побутової техніки";

– *позиціонування на низькій ціні*. Ця стратегія застосовується багатьма фірмами, які діють у різних сферах бізнесу. Наприклад: супермаркет «АТБ», «Комора»;

– *позиціонування на сервісному обслуговуванні*. Фірми, які продають товари довгострокового вжитку, роблять наголос на доставленні, установленні, гарантії. 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 LG";

– *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. Адже 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.

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.



## ТЕМА 9.

# МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій.
2. Маркетингові стратегії ринкового лідера.
3. Маркетингові стратегії челенджерів.
4. Маркетингові стратегії послідовників.
5. Маркетингові стратегії нішерів.

### 1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними ознаками (табл. 9.1).

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

Таблиця 9.1

**Класифікація маркетингових конкурентних стратегій**

| Автори класифікації | Класифікаційні ознаки   | Різновиди маркетингових конкурентних стратегій    |
|---------------------|---|---|
| <b>А. Літл</b>      | 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 |
| <b>М. Портер</b>    | Конкурентна перевага фірми на ринку                           | Стратегія цінового лідерства                      |
|                     |   | Стратегія диференціації                           |
|                     |   | Стратегія концентрації                            |
| <b>Ф. Котлер</b>    | Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування      | Стратегії ринкового лідера                        |
|                     |   | Стратегії челенджера                              |
|                     |   | Стратегії послідовника                            |
|                     |   | Стратегії нішера                                  |

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція (табл. 9.2).

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

## Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

| Конкурента<br>позиція фірми       | Характеристика позиції  |
|-----------------------------------|---|
| Лідуюча<br>(домінуюча)<br>позиція | <i>Сильні ринкові позиції</i>   |
|                                   | 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.

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:

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

## 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:

Eastman Kodak Company - на ринку фотографій;

Procter&Gamble - на ринку санітарно-гігієнічних товарів;

Gillette - на ринку засобів для гоління;

General Motors - на ринку автомобілів;

Coca-Cola - на ринку легких напоїв;

McDonald's - на ринку кафе швидкого обслуговування.

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 Johnson & Johnson 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 ІВМ випустила один із своїх перших комп'ютерів, який призначався для наукових цілей. Взагалі фірма ІВМ вийшла в комп'ютерний бізнес завдяки інтересу її засновника Томаса Уотсона до астрономії. І перші комп'ютери ІВМ використовувалися для розрахунків колишніх, тогочасних і майбутніх фаз Місяця. Але несподівано ІВМ помітила інтерес до комп'ютерів з боку комерційних підприємств, які намагалися їх використовувати для підрахунків фонду заробітної плати. ІВМ негайно зреагувала на цей попит, хоч це і суперечило її попереднім уявленням про використання комп'ютера. І за чотири наступні роки ІВМ 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. 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 Orbit.

Французька фірма Michelin, лідер на ринку автопокришок, спонукає власників автомобілів до збільшення їзди на автомобілях, що, безумовно, призводить до необхідності частіше змінювати автопокришки. З цією метою Michelin випускає дорожні карти, в яких є опис цікавих місць, які слід відвідати. Також фірма розробила систему ранжування французьких ресторанів за трьохзірковою ознакою, причому найпрестижніші і 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.

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку — ще 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. 9.1.

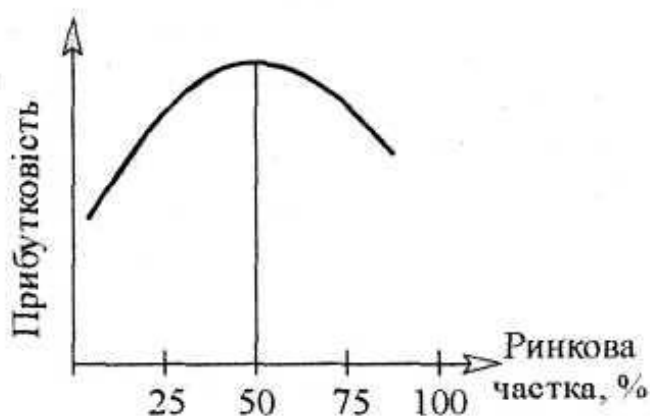


Рис. 9.1. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

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,
- поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів,
- витрати на маркетинг випереджають темпи росту ринку, при цьому існує така залежність:
- вкладання коштів у розвиток збутової діяльності зумовлює збільшення

ринкової частки як на ринку товарів народного споживання, так і на ринку товарів виробничо-технічного призначення;

➤ збільшення витрат на рекламу 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 винахідником 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 General Motors 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 "Вольфшмідт", 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 **Crest** 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 упереджувального 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. 9.2):

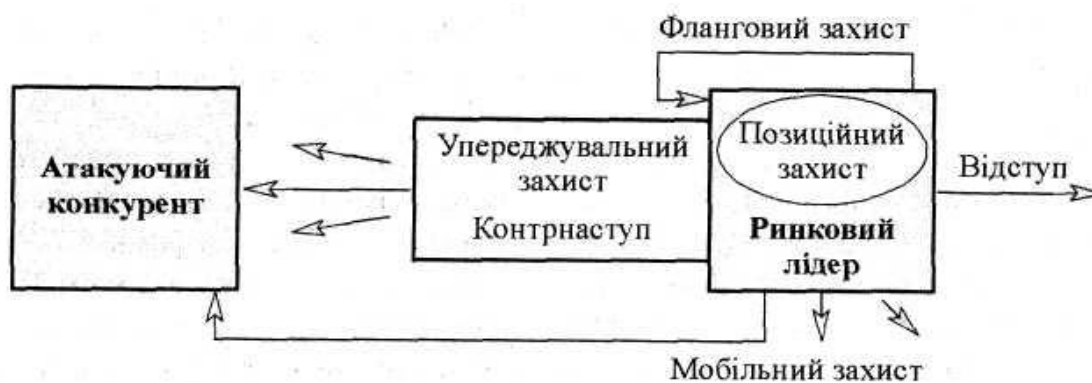


Рис. 9.2. Різновиди стратегії захисту ринкового лідера

- 1) позиційний захист,
- 2) фланговий захист,
- 3) випереджувальний захист,
- 4) контрнаступ,

- 5) мобільний захист,
- б) відступ.

**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 упереджувальної оборони полягає в тому, щоб завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту декілька:

- упровадження "партизанських атак", тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином 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 па 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: взаємопосилюючими 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.

### **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" – "McDonalds", "Fuji" – "Kodak".

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

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

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

Для того щоб оцінити можливість використання стратегії фронтального наступу, існує перелік маркетингових критеріїв, які слід проаналізувати (табл. 9.3).

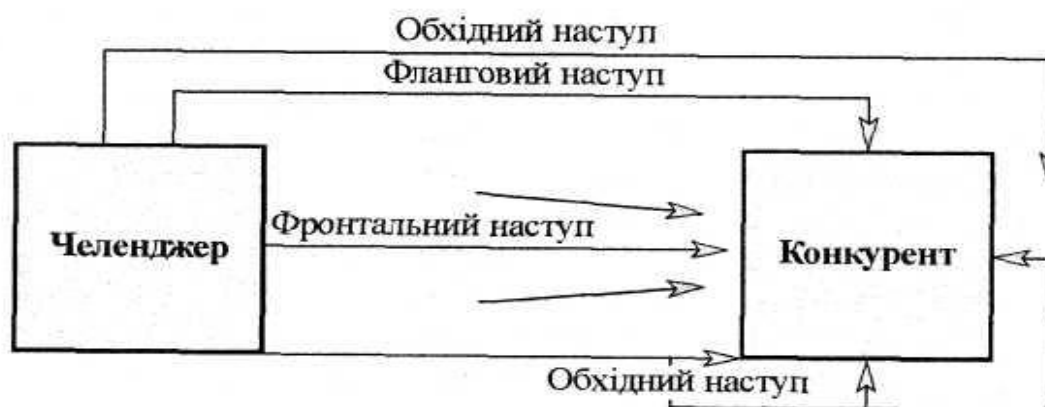


Рис. 9.3. Різновиди стратегії наступу челенджера

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

Наприклад, конкуренти 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-челенджера (за умови наявності її внутрішніх можливостей реалізувати цю зовнішню умову).

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

Стратегія обхідного наступу, 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.

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

➤ нижча, ніж у конкурента, ціна. Наприклад, фірма "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 челенджера, що, безумовно, підвищує його ринкові позиції;

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

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

➤ вища якість товару (ціна має бути високою). Наприклад, обсяг продажу автомобілів "Mercedes" перевищив обсяг продажу автомобілів "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 ІВМ досягла ринкової першості значною мірою завдяки вищому рівню сервісного обслуговування: коли в 1940-х роках ІВМ вийшла на ринок комп'ютерів для комерційних підприємств, вона мала серйозного конкурента в особі фірми "Юнівек". Комп'ютери "Юнівек" мали кращі технічні показники, але ІВМ запропонувала підготовку програмістів для комерційних підприємств, і завдяки цьому досягла ринкового лідерства. ІВМ 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.

#### **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 вагомі заходи, які під силу дуже обмеженій кількості фірм. Тому політика слідування за лідером є прийнятною для багатьох фірм.

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

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

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

➤ 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 наслідуює 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 вибіркоким (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів слідування стратегію послідовника поділяють на три різновиди (див. рис. 9.4):



Рис. 9.4. Різновиди маркетингових стратегій послідовника

- стратегія копіляції;
- стратегія імітації;
- стратегія адаптації.

**Стратегія копіляції** означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія копіляції 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 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.

## 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 (див. табл 9.3).

Таблиця 9.3

### Місце стратегії ринкової ніші в класифікаційній структурі маркетингових стратегій

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

➤ 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 односегментної 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, стратегії 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;
- за кінцевим споживачем;
- за співвідношенням "ціна – якість товару";
- за сервісним обслуговуванням;
- за різновидами споживачів;
- за показниками товару.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньовідомих

фірм свідчить, що розпочинали вони 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 (див рис. 9.5):

- 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 ніші | Стратегія лідерства в ніші |

Рис. 9.5. 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 не в змозі 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 їх задоволення — вона має неї 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 залишай діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.



## **РОЗДІЛ 3**

# **ПРАКТИКУМ**







## ТЕСТИ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ

### ТЕМА 1: СУТНІСТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ.

### ТЕМА 2: РІЗНОВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА.

1. Стратегія – це
  - а) діяльність підприємства, націлена на появу нових методів прогнозування майбутнього;
  - б) детальний, усебічний комплексний план;
  - в) організація управління ринком і зовнішнім оточенням.
  
2. Умовами формування стратегії є
  - а) раціональне використання ресурсів;
  - б) ріст конкуренції;
  - в) основні підходи до вивчення підприємства.
  
3. Найбільш поширеними теоріями мотивації є теорії
  - а) Зігмунда Фрейда та Абрахама Маслоу;
  - б) Айзена і Фішбейна;
  - в) Котлера;
  - г) Портера.
  
4. Потреба, яка досягла такого рівня інтенсивності, що спонукає людину вчиняти дії, спрямовані на її задоволення, називається?
  - а) мотивом;
  - б) сприйняттям;
  - в) засвоєнням досвіду;
  - г) поглядом та переконанням.
  
5. Структура стратегічного управління включає наступні елементи:
  - а) аналіз середовища, визначення місії і цілей підприємства, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінку і контроль виконання;
  - б) ранговий аналіз, оцінку конкурентної позиції, шкалу оцінки споживачів;
  - в) вибір конкурентних стратегій, фокусування, диференціацію;
  - г) рейтинг споживача, конкурентну позицію, відносний вік галузі/ринку.
  
6. Ділова концепція суб'єкта господарювання, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, здатних реалізувати дану концепцію й забезпечити досягнення стратегічних цілей, називається?
  - а) економічна стратегія;
  - б) економічна тактика;
  - в) теорія менеджменту;
  - г) теорія маркетингу.

7. Класифікація маркетингових стратегій включає стратегії:

- а) товарні, ціноутворення, розповсюдження, просування;
- б) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- в) зростання, обмеженого зростання, скорочення;
- г) конкурентну, функціональну, операційну.

8. Ділова концепція суб'єкта господарювання, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, здатних реалізувати дану концепцію й забезпечити досягнення стратегічних цілей, називається?

- а) економічна стратегія;
- б) економічна тактика;
- в) теорія менеджменту;
- г) теорія маркетингу.

9. Еталонні стратегії бізнесу включають стратегії:

- а) Концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення;
- б) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- в) зростання, обмеженого зростання, скорочення;
- г) конкурентну, функціональну, операційну.

10. Соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби, створюючи товари та споживчі цінності й обмін ними, називається?

- а) маркетингом;
- б) економічна стратегія;
- в) економічна тактика;
- г) теорія менеджменту.

### **ТЕМА 3: АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.**

### **ТЕМА 4. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ УТРИМАННЯ «НА ПЛАВУ» ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ В КРАЇНІ.**

1. Фактори, якими фірма безпосередньо управляє, змінює та контролює називають?

- а) керованими;
- б) некерованими;
- в) внутрішніми;
- г) зовнішніми.

2. Фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати називають?

- а) некерованими;
- б) керованими;
- в) зовнішніми;
- г) внутрішніми.

3. Керовані фактори маркетингового середовища включають:
- а) комплекс маркетингових засобів, систему управління маркетингом, організаційну структуру маркетингу, кадри;
  - б) економіку, політику, законодавство, культуру;
  - в) демографію, конкурентну структуру ринку, технологію, екологію;
  - г) політику, демографію, культуру, екологію.
4. SWOT-аналіз середовища включає вивчення:
- а) сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей;
  - б) частки ринку та темпу зростання галузі;
  - в) привабливості ринку та конкурентоспроможність підприємства;
  - г) темп зростання галузі та конкурентоспроможність підприємства.
5. Внутрішні ресурси підприємства, що можуть сприяти формуванню конкурентної переваги є
- а) сильними сторонами підприємства;
  - б) слабкими сторонами;
  - в) можливостями;
  - г) загрозами.
6. Види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються відносять до
- а) слабких сторін підприємства;
  - б) сильних сторін;
  - в) можливостей;
  - г) загроз.
7. Альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів) відносять до
- а) можливостей підприємства;
  - б) загроз;
  - в) сильних сторін;
  - г) слабких сторін.
8. Будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей називають?
- а) загрозами підприємства;
  - б) слабкими сторонами;
  - в) сильними сторонами;
  - г) можливостями.
9. До факторів макросередовища відносять наступні:
- а) економічні, техніко-технологічні, правові, соціальні, політичні;
  - б) споживачів, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, ринок робочої сили;
  - в) виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, менеджмент, дослідження та винаходи;

г) конкурентів, постачальників, кадри, фінанси, менеджмент.

10. До факторів мікросередовища відносять наступні:

а) виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, менеджмент, дослідження та винаходи;

б) споживачів, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, ринок робочої сили;

в) економічні, техніко-технологічні, правові, соціальні, політичні;

г) конкурентів, постачальників, кадри, фінанси, менеджмент.

## **ТЕМА 5: МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА.**

1. Основним завданням маркетингового управління портфелем бізнесу фірми є:

а) розподілення ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми;

б) визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів;

в) зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми;

г) всі відповіді правильні.

2. Що являє собою аналіз бізнес-портфеля підприємства у стратегічному маркетингу?

а) оцінка конкурентів та їхніх перспектив;

б) розподіл діяльності за окремими стратегіями щодотоварів та ринків;

в) дослідження темпів зміни ринку та їх впливу на підприємство;

г) всі відповіді правильні.

3. Модель Портера стосовно основних 5-ти сил конкуренції включає конкуренцію з боку:

а) постачальників, споживачів, потенційних та існуючих конкурентів, конкурентів товарів-замінників;

б) виробників, споживачів, контактних аудиторій, ринку робочої сили;

в) споживачів, постачальників, виробників, ринку робочої сили;

г) потенційних та існуючих конкурентів, виробників, контактних аудиторій.

4. Стратегічний набір підприємства (за І. Ансофом) включає:

а) корпоративну стратегію, конкурентні стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії;

б) стратегію інвестиційної діяльності, стратегію стимулювання персоналу, стратегію інноваційної діяльності;

в) стратегію поведінки фірми на ринках цінних паперів стратегію зниження трансакційних витрат стратегію зовнішньоекономічної діяльності;

г) стратегію передбачення банкрутства та оздоровлення фінансового стану фірми, товарну стратегію, стратегію ціноутворення.

5. Матриця Мак-Кінсі включає врахування наступних чинників:

а) привабливість ринку і конкурентоспроможність підприємства;

- б) темп зростання галузі і частку ринку;
- в) сильні і слабкі сторони;
- г) можливості і загрози.

6. Матриця Бостонської консультативної групи включає врахування наступних чинників:

- а) темп зростання галузі і частку ринку підприємства;
- б) привабливість ринку і конкурентоспроможність;
- в) можливості і загрози;
- г) сильні і слабкі сторони.

7. У матриці Бостонської консультативної групи "зірка" передбачає?

- а) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- б) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- в) низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

8. У матриці Бостонської консультативної групи "важка дитина" передбачає?

- а) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- б) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- в) низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

9. У матриці Бостонської консультативної групи "грошова корова" передбачає?

- а) низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- б) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- в) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

10. У матриці Бостонської консультативної групи "собака" передбачає?

- а) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- б) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- в) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і високу частку ринку.

## **ТЕМА 6: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБІР ЦІЛЬОВОГО РИНКУ.**

1. Процес STP-маркетингу охоплює такі основні стадії:

- а) сегментування та позиціонування;
- б) сегментування, вибір цільового ринку, позиціонування;
- в) аналіз маркетингового середовища, вивід товару на ринку, позиціонування;
- г) розроблення товару, обрання цільового ринку, виведення товару на ринок.

2. Однорідна група споживачів цільового ринку підприємства зі схожими

потребами та купівельними звичками щодо товару підприємства називаються:

- а) потенційною аудиторією;
- б) бажаною аудиторією;
- в) цільовим сегментом;
- г) потенційними споживачами.

3. Які чинники зумовили необхідність розрізнення специфіки споживчого попиту та сегментації ринку збуту?

- а) швидкі зміни технологій;
- б) зниження рівня конкуренції;
- в) наявність можливостей прогнозувати поведінку споживачів;
- г) усі відповіді правильні.

4. Для того, щоб сегмент, сформований у процесі сегментації, був обраний цільовим, він має задовольняти таку вимогу:

- а) бути привабливим для фірми;
- б) обіймати весь ринок;
- в) характеризуватися відсутністю конкуренції;
- г) всі відповіді правильні.

5. Потенційні темпи розвитку сегмента вказують на його:

- а) привабливість;
- б) перспективність;
- в) прибутковість;
- г) обсяг.

6. У маркетингу потенційний ринок підприємства, що визначається сукупністю людей зі схожими потребами щодо конкретного товару або послуги, достатніми ресурсами, а також готовністю та можливістю купувати називають:

- а) цільовим;
- б) сегментом;
- в) агрегованим;
- г) місцевим.

7. Для сегментації ринку організацій-споживачів не притаманна така ознака:

- а) демографічна;
- б) географічна;
- в) технологічна;
- г) галузева.

8. Стратегію, яка передбачає акумулювання уваги на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку, називають стратегією?

- а) зосередження;
- б) диференціації;
- в) найменших сукупних витрат;
- г) диверсифікації.

9. Умовою ефективності сегментації є:

- а) суттєвий розмір підприємства;
- б) вимірність сегмента, його доступність та вигідність;
- в) застосування статистичних методів групування;
- г) застосування маркетингових досліджень при розробці стратегії.

10. Привабливість сегмента оцінюють через такі параметри, як:

- а) очікувані обсяги і прибуток;
- б) конкурентна структура;
- в) перспективність і прибутковість;
- г) всі відповіді правильні.

## **ТЕМА 7: МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ.**

1. Маркетингові стратегії зростання використовуються за умови, що підприємство:

- а) діє на перспективних ринках збуту;
- б) має певні конкретні переваги;
- в) в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху;
- г) усі відповіді правильні.

2. Стратегію, за якої збільшення ринкової частки та прибутку підприємства відбувається шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів, називають:

- а) органічне зростання;
- б) інтегративне зростання;
- в) диверсифікація;
- г) правильна відповідь не наведена.

3. Які види стратегій інтегративного зростання виділяють маркетингологи:

- а) пряма, зворотна, вертикальна, горизонтальна;
- б) зворотна, горизонтальна, інтенсивна, зростаюча;
- в) пряма, зворотна, горизонтальна, діагональна;
- г) зростаюча, вертикальна, горизонтальна, інтенсивна.

4. Стратегії інтегрованого зростання включають стратегії:

- а) передової вертикальної інтеграції, зворотної вертикальної інтеграції;
- б) посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;
- в) центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації;
- г) "збору врожаю", скорочення витрат.

5. Згідно матриці «товар-ринок» виділяють наступні стратегії зростання:

- а) пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція;
- б) концентрична, горизонтальна та конгломеративна диверсифікація;
- в) диверсифікації, інтегративного й інтенсивного зростання;
- г) глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку товару та

диверсифікації.

6. Згідно матриці І. Ансоффа стратегія, що передбачає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, називається:

- а) глибокого проникнення на ринок;
- б) розвитку товару;
- в) розвитку ринку;
- г) диверсифікації.

7. Згідно матриці І. Ансоффа стратегія розвитку товару передбачає:

- а) модифікацію товару фірми для існуючого кола споживачів підприємства;
- б) адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту;
- в) вихід з існуючим товаром на новий ринок;
- г) збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій.

8. Стратегії концентрованого зростання включають стратегії:

- а) посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;
- б) передової інтеграції, зворотної інтеграції;
- в) центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації;
- г) "збору врожаю", скорочення витрат.

9. Стратегії інтегрованого зростання включають стратегії:

- а) передової вертикальної інтеграції, зворотної вертикальної інтеграції;
- б) посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;
- в) центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації;
- г) "збору врожаю", скорочення витрат.

10. Стратегії диверсифікованого зростання включають стратегії:

- а) центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації;
- б) передової вертикальної інтеграції, зворотної вертикальної інтеграції;
- в) посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;
- г) "збору врожаю", скорочення витрат.

## **ТЕМА 8: МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ.**

1. Сутністю стратегії диференціації є:

- а) пропозиція товару споживачам через визначення його позиції на ринку порівняно з конкурентними товарами;
- б) створення підприємством такого різноманіття пропозицій, яке відрізнялося б від пропозиції конкурентів;
- в) створення підприємством такого асортименту товарів, який би максимально задовольняв потреби потенційних споживачів;
- г) розроблення та створення нових нетрадиційних товарів, але для традиційних покупців.



2. Диференціація товару, за ціною, по рекламі, за розподілом та бренду є:

- а) чинниками, що формують унікальність;
- б) напрямками диференціації;
- в) показники диференціації;
- г) різновиди стратегії диференціації.

3. Умовою реалізації стратегії диференціації є:

- а) диференціацію складно повторити чи реалізувати;
- б) існує незначна кількість покупців, які сприймають індивідуальні відмінності як додаткову цінність;
- в) не існує багато способів індивідуалізувати свою продукцію;
- г) причини купівлі та використання товару різноманітні/однотипні.

4. Під диференціацією продукції розуміють:

- а) процес індивідуалізації, сутністю якого є створення фірмою такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів;
- б) завоювання конкурентної переваги, що припускає орієнтацію діяльності підприємства на надання більшої користі споживачам шляхом пропозиції товарів високої якості з високим рівнем супутніх послуг з виправдано вищими цінами;
- в) спосіб, за допомогою якого виробники намагаються виділити свій продукт із загальної маси аналогічних товарів, щоб звернути на нього увагу інших покупців;
- г) усі відповіді правильні.

5. Стратегія позиціонування – це:

- а) комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових покупців даний товар займає власне, відмінне від інших і вигідне для компанії місце стосовно аналогічних товарів;
- б) процес індивідуалізації, сутністю якого є створення фірмою такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів;
- в) процес виходу фірми у нові сфери бізнесу;
- г) всі відповіді правильні.

6. Яка основна мета стратегії позиціонування товару на ринку?

- а) створення нового продукту, який задовольняє специфічні потреби;
- б) проведення ефективною рекламної кампанії;
- в) прагнення до обслуговування вибраного цільового ринку;
- г) формування у споживача відчуття, що йому пропонується відповідне рішення.

7. До стратегій позиціонування належать:

- а) визначення критеріїв сегментування, методів здійснення сегментування, розробка прогнозів міжсегментного руху споживачів;
- б) розподіл споживачів на групи за ідентичністю попиту;
- в) розподіл за показниками якості, ціни та співвідношення «ціна-якість»;
- г) розподіл виробників на групи залежно від їх конкурентного потенціалу.

8. Сутність позиціонування зводиться до наступного:

- а) дії компанії щодо розроблення своєї пропозиції товару й іміджу, щоби вони зайняли значиме та особливе, по відношенні до конкурентів, місце в уявленні цільових клієнтів;
- б) визначення місця товару фірми на ринку серед товарів-аналогів за допомогою маркетингу;
- в) спосіб, відповідно до якого споживачі ідентифікують той або інший товар за його найважливішими характеристиками;
- г) всі відповіді правильні.

9. Які рівні стратегії позиціонування найчастіше застосовують:

- а) компанія;
- б) товари і послуги;
- в) бренди;
- г) всі відповіді правильні.

10. Стратегію, яка передбачає пропозицію такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне, називають стратегією?

- а) диференціації;
- б) найменших сукупних витрат;
- в) диверсифікації;
- г) зосередження.

## **ТЕМА 9: МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ.**

1. Економічне суперництво і боротьба між товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва і збуту, для привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва, називають?

- а) конкуренцією;
- б) диверсифікацією;
- в) інтеграцією;
- г) диференціацією.

2. Модель Портера стосовно основних 5-ти сил конкуренції включає конкуренцію з боку:

- а) постачальників, споживачів, потенційних та існуючих конкурентів, конкурентів товарів-замінників;
- б) виробників, споживачів, контактних аудиторій, ринку робочої сили;
- в) споживачів, постачальників, виробників, ринку робочої сили;
- г) потенційних та існуючих конкурентів, виробників, контактних аудиторій.

3. Спрямованість, ціль конкурентної стратегії?

- а) розширення ресурсів між підрозділами;
- б) конкурувати на ринку конкретного товару;
- в) розвиток заходів, місії, цілей для досягнення їхнім підприємством.

4. Конкурентна стратегія поведінки, що полягає у чіткому збереженні своєї частки на ринку називається стратегією?

- а) послідовників;
- б) конкурентів;
- в) лідерів;
- г) аутсайдерів.

5. Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку – це напрям діяльності:

- а) ринкового лідера;
- б) челенджерів;
- в) послідовників;
- г) нішерів.

2. Різновиди маркетингових стратегій послідовника:

- а) позиційний, фланговий, попереджувальний захист;
- б) фронтальний, фланговий, обхідний наступ;
- в) копії, імітації, адаптації;
- г) підтримання позицій інтеграції, лідерства в ніші.

3. Фірми, що обслуговують невеликі сегменти ринку, які залишилися поза увагою великих підприємств називають:

- а) нішери;
- б) послідовники;
- в) челенджери;
- г) ринкові лідери.

4. Стратегія конкуренції фірм, що знають своє належне місце на ринку, полягає

а) у пошуку і захваті тих місць на ринку, які не викликають інтересу або слабо цікавлять більшість фірм;

- б) у введенні на ринок нового продукту;
- в) у встановленні низьких цін на продукцію;
- г) у покращенні обслуговування клієнтів.

5. Основними стратегіями конкуренції є стратегії?

- а) найменших сукупних витрат, диференціації, зосередження;
- б) інтегрованого зростання;
- в) диверсифікованого зростання;
- г) концентрованого зростання.

6. Біологічний підхід до класифікації конкурентних стратегій включає стратегії:

- а) експлерентну, віолентну, патіентну, комутантну;
- б) зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації;
- в) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- г) силову, нішову, пристосування, піонерську.



## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ (теми 1-5):

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 єдність 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
21. Що таке маркетингове середовище фірми? Чому його необхідно досліджувати?
22. За якими чинниками розподіляються фактори маркетингового середовища?

23. Які фактори належать до маркетингового макросередовища? Наведіть приклади, котрі характеризують вплив факторів маркетингового макросередовища на маркетингову діяльність фірми.
24. Які показники конкретизують основні фактори маркетингового макросередовища — економіку, демографію, політику/законодавство, природне середовище, науково-технічний прогрес, соціально-культурний фактор?
25. Які фактори належать до маркетингового мікросередовища? Наведіть приклади, які характеризують вплив факторів маркетингового мікросередовища на маркетингову діяльність фірми (фірми за Вашим вибором).
26. 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.
27. Охарактеризуйте процес аналізу маркетингового середовища.
28. Які Ви знаєте методи аналізу маркетингового середовища?
29. Що таке SWOT-аналіз?
30. Охарактеризуйте процес аналізу сильних та слабких позицій фірми.
31. Що означають маркетингові можливості фірми? Наведіть приклади маркетингових можливостей щодо діяльності відомої Вам фірми.
32. У чому суть маркетингових загроз? Наведіть приклади маркетингових загроз щодо діяльності відомої Вам фірми.
33. Які Ви знаєте види стратегічних господарських підрозділів фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз?
34. Наведіть приклади показників, за якими визначають сильні та слабкі сторони фірми.
35. Охарактеризуйте сильні і слабкі сторони відомої Вам фірми.
36. Які можливі різновиди стратегічних напрямів фірми стосовно її сильних і слабких сторін?
37. У чому сутність нової матриці Бостонської консультативної групи?
38. Що являє собою портфель бізнесу фірми?
39. У чому сутність маркетингового управління портфелем бізнесу? Які завдання воно вирішує?
40. Які Ви знаєте методи портфельного аналізу?
41. Дайте характеристику стратегічній моделі Портера.
42. Чому стратегічне положення господарських підрозділів, які розташовані всередині моделі Портера, називається болотом?
43. Проаналізуйте стратегію цінового лідерства. У чому її переваги та недоліки? Наведіть приклади її практичного застосування.
44. Розкрийте сутність стратегії диференціації. Наведіть приклади її практичного застосування.
45. Чому матрицю Бостонської консультативної групи називають матрицею росту?
46. Які фактори утворюють основу матриці Бостонської консультативної групи?
47. Опишіть процес побудови матриці Бостонської консультативної групи.
48. Які типи стратегічних господарських підрозділів виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?

49. Які маркетингові стратегії виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?

50. Розкрийте сутність та сфери застосування таких маркетингових стратегій:

- ◆ стратегія інтенсифікації зусиль,
- ◆ стратегія підтримання конкурентних переваг,
- ◆ стратегія збору урожаю,
- ◆ стратегія елімінації.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ (теми 6-9):**

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?
  3. Дайте перелік відомих Вам факторів і критеріїв сегментації ринку.
  4. Просегментуйте такі ринки: ринок легкових автомобілів України, книжковий ринок України, ринок банківських послуг України.
  5. Визначте й обґрунтуйте місце сегментації ринку в процесі розробки маркетингової стратегії фірми.
  6. 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".
  7. На яких принципах заснований процес ринкової сегментації? Прокоментуйте кожен з них.
  8. Поясніть сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. Наведіть приклади їх практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
  9. Яким вимогам має відповідати цільовий сегмент фірми? Розкрийте сутність процесу оцінки цільового сегмента та зміст його етапів.
  10. Які Ви знаєте маркетингові стратегії вибору цільового ринку?
  11. Поясніть сутність, переваги та недоліки кожної з наведених нижче стратегій:
    - ◆ стратегія односегментної концентрації,
    - ◆ стратегія товарної спеціалізації,
    - ◆ стратегія сегментної спеціалізації,
    - ◆ стратегія селективної спеціалізації,
    - ◆ стратегія повного охоплення ринку.
  12. Наведіть приклади практичного застосування стратегій односегментної концентрації, товарної, сегментної, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку в діяльності відомих Вам фірм.
  13. Наведіть приклади застосування стратегій вибору цільового ринку на таких різновидах ринків: – ринок телевізорів, – ринок комп'ютерної техніки, – ринок меблів.
  14. Провести опитування фокус груп (обраною вами теми), здійснити відео запис таких досліджень, опрацювати результати та оформити звіт по проведеній роботі..
  15. У чому сутність маркетингових стратегій росту? У яких випадках вони

використовуються?

16. Які Ви знаєте різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту?

17. Дайте характеристику стратегії глибокого проникнення на ринок.

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

19. Дайте характеристику стратегіям розвитку ринку та розвитку товару.

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

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

22. У чому сутність стратегії інтеграції?

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

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

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

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

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

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

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

29. Які Ви знаєте основні напрями конкурентної диференціації? Які підходи щодо їх визначення існують?

30. Розкрийте сутність товарної диференціації?

31. Які Ви знаєте показники товарної диференціації?

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

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

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

35. Розкрийте сутність засобів іміджевої диференціації. Наведіть приклади з практичної діяльності.

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

37. Опишіть процес побудови позиційної схеми (карти).

38. Побудуйте позиційну схему (з урахуванням лише головних відомих Вам конкурентів) щодо таких різновидів ринків України: ринок легкових автомобілів, ринок вищих закладів освіти з економіки, ринок комп'ютерів. Які стратегічні висновки можна зробити на основі побудованих позиційних схем?

39. Які Ви знаєте різновиди стратегій позиціонування?

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

41. Що таке надмірне позиціонування? У чому виявляється його негативний вплив на діяльність фірми?
42. Що таке недостатнє позиціонування? Які причини призводять до нього? Наведіть приклади.
43. Що таке змішане позиціонування? Які можливі наслідки змішаного позиціонування? Наведіть приклади
44. Що таке сумнівне позиціонування? Які причини зумовлюють його? Наведіть приклади.
45. Які Ви знаєте різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій?
46. Які фірми належать до категорії ринкових лідерів?
47. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера?
48. У чому сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
49. У чому сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.
50. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх сутність? Наведіть приклади їх практичного застосування.
51. Які фірми належать до категорії челенджерів?
52. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій челенджерів?
53. Охарактеризуйте відомі Вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують челенджери. Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
54. Які фірми належать до категорії послідовників?
55. Які існують стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників?
56. У чому сутність стратегій копіювання, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
57. Які фірми належать до категорії нішерів?
58. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?
59. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів?
60. Наведіть приклади відомої Вам фірми-нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.





## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Балабанова Л.. Стратегічний маркетинг: підручник / Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 612 с.
2. Глебова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С.182-188.
3. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск #12. 346-352 с
4. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Вісник ТНЕУ*. Випуск 2. 2018. С. 45-54.
5. Іванечко, Н., Процишин, Ю., & Никитишин, Т. (2020). Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*, 12(1). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671>
6. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
7. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
8. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №1 (24). С. 120-124
9. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с.
10. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 1/6. С. 18-22. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384>
11. Меленчук Ю.Т. Постконфліктні умови формування маркетингового плану на підприємстві (Європейсько-адаптаційні контексти) – За заг. ред. Н.Б. Кирич – Тернопіль: Вид-во ТзОВ «Терно-Граф», 2016. – 338 с.
12. Меленчук Ю.Т. Стратегічні орієнтири реалізації системи маркетингового планування на підприємстві. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги: монографія; за ред. проф. Р.В. Федоровича. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2016 – С. 130-145.
13. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг. навчальний посібник Дніпро: Пороги, 2020. 240 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8387>
14. Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку—одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32>

15. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. 234-240 с.
16. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. 2-е вид. Кислюк Л.В. / Київ : Видавничий Дім «Кондор», 2020. 172 с.
17. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. – 364 с.
18. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Я. С. Ларіна, О. І. Бабічева, Л. В. Романова, Н. М. Антофій. — Херсон : Олді-Плюс, 2019. — 364 с. — режим доступу: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2981>
19. Стратегічний маркетинг [Текст] : конспект лекцій для здобувачів третього освітньо-наукового рівня доктора філософії (PhD) галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 075 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання / уклад. В.О. Морохова, О.В. Ковальчук. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 116 с.
20. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412