

СТРАТЕГІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

С.В. Ткачук, к.е.н.

Національний університет харчових технологій

Одним із перших, хто запропонував поняття базових конкурентних стратегій підприємства, був М. Портер [2]. За класичним підходом в основі прийняття рішень щодо маркетингового стратегічного планування лежать два основні питання: наявні конкурентні переваги (або такі, які можна розвинути) та наміри підприємства щодо охоплення ринку. Відповідно до пріоритетних конкурентних переваг базові стратегії поділяють на стратегії вартості товару (низькі витрати та низькі ціни) та стратегії диференціації (з англ. «different» – відмінний). В останньому випадку ключовою конкурентною перевагою є не низькі ціни, а відмінність пропозиції підприємства від пропозицій конкурентів, при цьому така відмінність повинна мати цінність для цільової аудиторії. В аспекті намірів суб'єкта господарювання щодо охоплення ринку обидва типи стратегій, що розглянуті вище, можуть поділятися на стратегії лідерства (за вартістю товару чи за диференціацією) та на сфокусовані стратегії. У першому випадку підприємство прагне охопити значну частину ринку, у другому – працювати з вузьким сегментом [2].

На практиці досить часто бувають випадки, коли підприємства обирають «золоту середину» між зазначеними видами стратегій, поєднуючи перевагу у витратах із диференціацією або, працюючи у вузькій ніші, розширюють свою діяльність за її межі чи намагаються сприяти розширенню ніші, залучаючи до неї нових клієнтів. Чому мають місце подібні стратегічні рішення? Очевидно, однією з причин є зміни у сприйнятті споживачами цінності низьких цін. Стратегія вартості товару в чистому вигляді не завжди може забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку. По-перше, за «класикою жанру» тут діятиме ефект масштабу, крім того, серед додаткових можливостей зниження цін

можуть бути більш дешеві ресурси (іноді за рахунок зниження якості). У будь-якому випадку така конкурентна перевага не є стійкою, адже не є унікальною, тому може легко копіюватись конкурентами. Натомість диференціація, продаж певної цінної для клієнтів пропозиції, відмінної від пропозицій конкурентів, є стійкою перевагою і може забезпечити суб'єкту господарювання стійкі позиції на ринку. Але тут постає інше питання: чи готовий наш споживач платити високу ціну за унікальну пропозицію? Очевидно, не завжди, зважаючи на відносну економічну нестабільність та певні проблеми із зайнятістю (працевлаштуванням). При цьому є й інші тенденції, які наносять удар по стратегіям вартості товару: сучасний споживач здебільшого вже не розглядає низьку ціну як високу цінність, і це стосується не лише добре забезпечених верств населення, але й людей із низьким рівнем доходу, адже придбати неактуальний, неякісний чи непотрібний товар, витративши гроші, буде для останніх ще більшою втратою, ніж для заможних людей. Перш, ніж зробити покупку, клієнт зважує цінність пропозиції, а не лише ціну, також альтернативи витрат коштів і часу, які він понесе при купівлі конкретного товару. Умовний приклад: мало хто придбав би ПК старого формату із програмним забезпеченням 90-х років й без можливості підключення до мережі Інтернет, навіть якби цей товар пропонували за 100 грн. Звісно, цей приклад гіперболізований, але сутність лишається незмінною: разом із ціною покупець оцінює цінність пропозиції.

Таким чином, з одного боку споживачі переходять до нового мислення, коли низька ціна не є незаперечною перевагою, з іншого – прийнятність, помірність ціни при цьому залишається важливим питанням для більшості сегментів. Така ситуація підштовхує фірми до відходу від класичного бачення базових конкурентних стратегій та знаходження оптимального співвідношення між стратегією вартості товару та стратегією диференціації: пропонування відмінних від конкурентів цінних продуктів за помірними цінами. Таку стратегію можна назвати стратегією оптимізації.

Наведемо деякі приклади. У ритейл-бізнесі, мережа «АТБ-маркет» здебільшого застосовує класичну стратегію вартості товару, делікатес-маркети Le Silpo – стратегію диференціації. Втім багато представників ритейлу використовують так звану оптимізовану стратегію, яка поєднує помірні ціни та диференціацію. Прикладами можуть слугувати магазини «Ашан» (широкий асортимент, висока якість, середні ціни), «Сільпо» (асортимент, що включає вишукані товари, акцент на атмосфері у торговельній залі, ціни – середні й трохи вищі середнього). Говорячи про «АТБ-маркет», варто згадати про поступове запровадження цим ритейлером нової бізнес-моделі, ідея якої запозичена у провідних європейських дискаунтерів. Оновлені супермаркети «АТБ» пропонують продукцію за низькими цінами, при цьому впроваджуються елементи диференціації, зокрема оновлена атмосфера та дизайн магазину («чорний АТБ»), розширення асортименту, поява власної випічки та зміна підходу до розміщення торговельного обладнання, який дозволяє збільшити проходи, полегшити рух клієнтів по залі та підвищити функціональну якість ритейл-сервісу. Ціни лишаються не змінними за рахунок енергозберігаючому обладнанню та освітленню магазину (тобто додатковий акцент на екологічну відповідальність бізнесу) [1].

Це не єдині приклади застосування стратегії оптимізації на українському та зарубіжних ринках. Все більше підприємств поєднують переваги диференціації із можливостями зниження витрат і цін, що забезпечить як зростаючі вимоги споживачів до цінності пропозиції, так і потребу споживачів у економії коштів. Крім того, стратегія оптимізації, за умови правильного підходу, повинна забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Асоціація ритейлерів України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://rau.ua/ru/> (дата звернення: 29.03.2021).
2. Портер М.Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. Альпина Паблицер. 2017. 456 с.