

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Л. В. Страшинська

Стратегічний маркетинг

Конспект лекцій

для студентів спец. 7.050108
«Маркетинг»
усіх форм навчання

КИЇВ ЕКОМЕН 2009

Страшинська Л. В. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів спец. 7.050108 «Маркетинг» усіх форм навч. – К.: ЕКОМЕН, 2009. 104 с.

Рецензент: зав. каф. маркетингу, доктор техн. наук, професор Рожок В.Д.

Л.В. Страшинська, доктор екон. наук

© Л.В. Страшинська

© ЕКОМЕН 2009

Анотація

Визначається сутність стратегічного маркетингу, його мета, категорії. Подається поняття «стратегія», порівняння різних підходів до вивчення стратегії, різновиди маркетингових стратегій.

Розглядаються потенційні внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості і загрози, їх вплив на формування стратегічних орієнтирів підприємства, методика формування матриці SWOT.

Наводяться маркетингові стратегії сегментування, вибору цільового ринку, позиціювання.

Подаються напрями товарних стратегій підприємства, характеристика стратегій інновації, варіації та елімінації товару та чинників, які приймаються до уваги щодо їх реалізації.

Окремо виділяються підходи щодо вибору марочної стратегії і сутності брендинга як процесу комплексного управління торговою маркою.

Розглядається стратегія бізнес-портфеля підприємства, види матричних моделей, мета їх застосування, переваги та недоліки.

Подаються маркетингові конкурентні стратегії, їх сутність, класифікаційні ознаки особливості застосування.

Вступ

Ринкове середовище, у якому зараз функціонують господарські суб'єкти різних форм власності, протягом останніх років суттєво змінюється: постійно зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані чинники ризику. Традиційний економічний аналіз має ретроспективний характер і не дозволяє отримати інформацію, необхідну для управління в режимі реального часу. Стратегічний маркетинг ліквідує цю проблему – він спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства та його ринкової привабливості.

Предметом дисципліни «Стратегічний маркетинг» є вивчення стратегічної ролі маркетингу в економічній діяльності підприємства, сучасних концепцій і тенденцій в галузі маркетингу, таких як ринкова орієнтація, безперервне дослідження ринку і формалізовані методи оцінки конкурентів (бенчмаркінг), пропонування виключної споживчої цінності, міжфункціональна взаємодія, конкуренція з урахуванням ключових компетенцій.

Мета дисципліни – допомогти студентам здобути знання для проведення ситуаційного і стратегічного аналізу, розв'язання будь-яких практичних завдань для оцінки становища підприємства на ринку, аналізу стратегій сегментування, позиціювання, зростання підприємства, управління портфелем бізнесу, товарного міксу, каналів розподілу, просування, ціноутворення, конкурентних стратегій тощо.

Завдання дисципліни – сформулювати у студентів уявлення про те, що стратегічний маркетинг – це процес розроблення стратегії, яка враховує зміну чинників зовнішнього середовища і спрямована на підвищення ступеню задоволення потреб споживачів, ефективності роботи підприємства взагалі.

У результаті вивчення і засвоєння основних положень дисципліни «Стратегічний маркетинг» студент повинен:

знати теоретичні та методологічні основи формування ринкової орієнтації підприємства, ключових компетенцій, виключної споживчої цінності, маркетингової стратегії; різновиди стратегії та їх класифікаційні ознаки; структуру маркетингової та корпоративної стратегії; етапи розробки стратегічної маркетингової програми;

вміти аналізувати ринкові позиції підприємства, його сильні і слабкі сторони, можливості і загрози; досліджувати вплив на підприємство чинників маркетингового середовища, конкурентних переваг; оцінювати стратегічний потенціал підприємства; вибирати цільовий ринок, ринкові сегменти, ринкові ніші та вікна, позиціювати товари підприємства; застосовувати бенчмаркінговий підхід для розробки конкурентних стратегій; використовувати методи портфельного аналізу; розробляти маркетингові стратегії щодо продукту, ціни, збуту, просуванню.

Стратегічний маркетинг як наука та навчальна дисципліна базується на теоретичних основах економічної теорії, а також тісно пов'язана з теорією менеджменту, маркетингу, психологією, соціологією, макроекономікою, теорією економічного аналізу.

Конспект лекцій складається з 7 тем, кожна з яких містить зміст питань, що будуть розглядатися, їх сутність. Після кожної теми наводиться перелік питань для самоперевірки і тестові завдання. В кінці міститься глосарій і список рекомендованої літератури.

Перелік тем:

1. Зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.
2. Ситуаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.
3. Маркетингові стратегії сегментування, вибору цільового ринку та позиціювання.
4. Визначення товарних стратегій підприємства.
5. Маркетингові стратегії бізнес-портфеля фірми.
6. Маркетингові стратегії зростання підприємства.
7. Маркетингові конкурентні стратегії.

ТЕМА 1. ЗМІСТ І ПРИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Зміст

1. Поняття та сучасне визначення стратегії.
2. Сутність стратегічного маркетингу.
3. Основні категорії стратегічного маркетингу.
4. Різновиди маркетингових стратегій та їх характеристика.

1. Поняття та сучасне визначення стратегії.

Маркетингова стратегія – основна категорія дисципліни «Стратегічний маркетинг».

За вивченням 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.

Наведенні 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.1.1).

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

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

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Процес формування маркетингової стратегії ілюструє рис. 1.2.



Рис.1.1 Елементи маркетингової стратегії

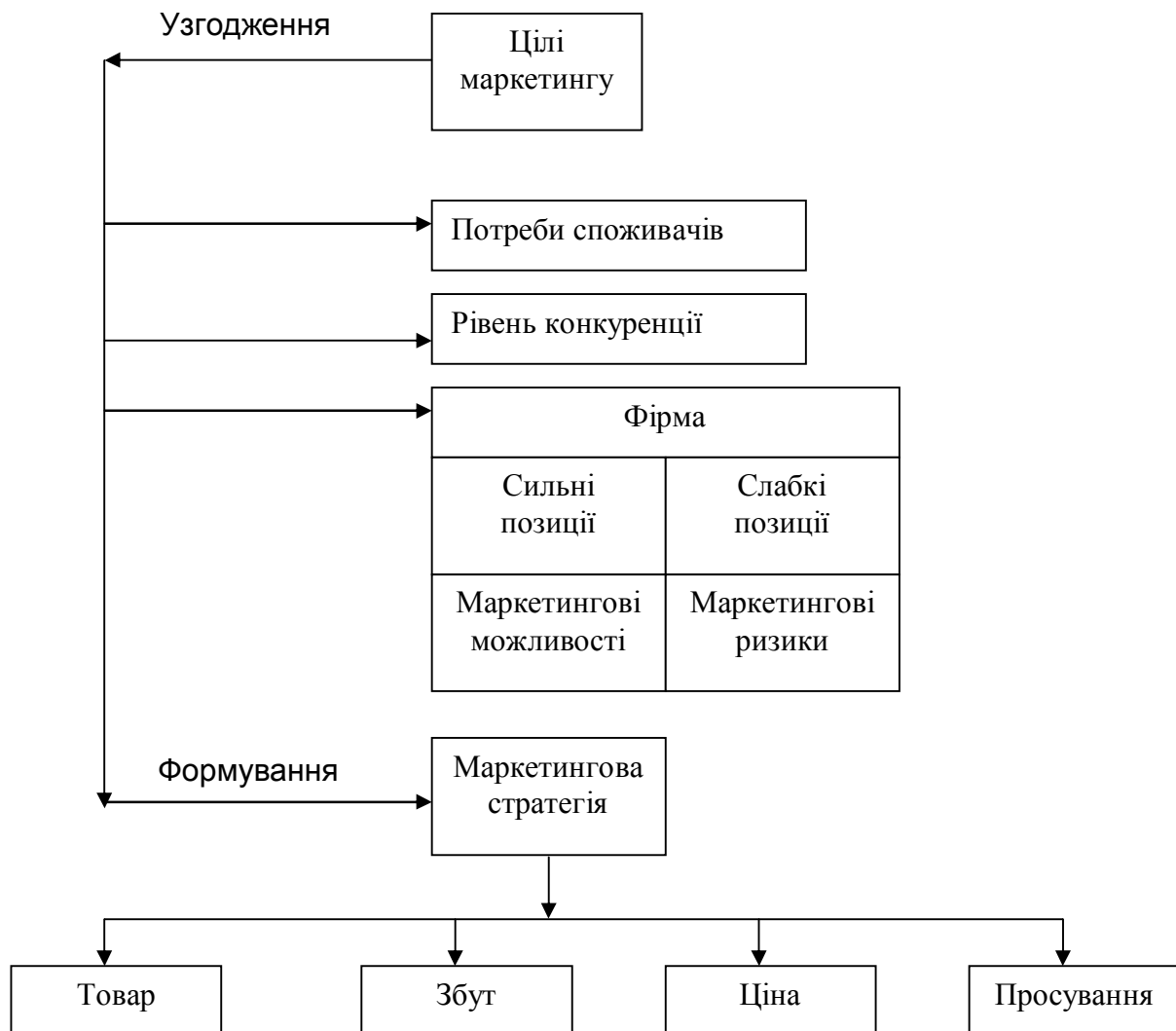


Рис. 1.2 Процес формування маркетингової стратегії фірми

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 прийнятною для всіх фірм.

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

2. Сутність стратегічного маркетингу.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми.

Визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління фірмою, скористаємося рис. 1.3. 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, виходимо з поняття «функціональна стратегія».

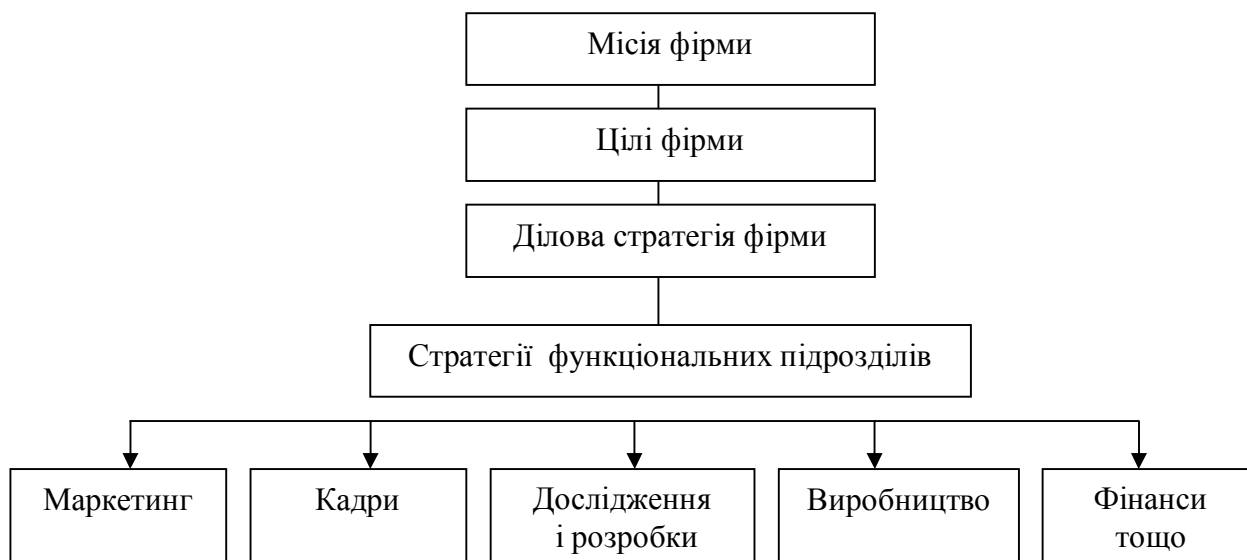


Рис. 1.3 Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління фірмою

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.1.4).



Рис. 1.4 Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

3. Основні категорії стратегічного маркетингу.

До основних категорій стратегічного маркетингу належать: 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 розглядати панораму бізнесу фірми й оцінити його зі стратегічного боку.

Місію фірми визначають такі основні фактори:

- коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) фірма;
- коло споживачів фірми;
- товари, які виробляє фірма;
- конкурентні переваги фірми.

За умов маркетингової орієнтації діяльності підприємства визначити місію фірми слід насамперед в урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма.

Категорія «стратегічний господарський підрозділ» (СГП).

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 на рівні фірми категорія, яка передбачає визначення певних пріоритетів серед СГП.

Багато фірм працюють у різних видах бізнесу, мають диверсифіковану спрямованість. Але зовсім не обов'язково, щоб ці види бізнесу виокремлювалися в організаційні підрозділи. Так, один організаційний підрозділ може охоплювати кілька видів бізнесу, і навпаки, один вид бізнесу може поділятися на кілька підрозділів. Що ж до стратегічного господарського підрозділу, то передбачається обов'язкове виділення його в організаційний підрозділ у структурі фірми.

Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом.

Основними рисами СГП є:

- СГП охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми;
- СГП має своє коло конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершити;
- кожним СГП керує окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний розвиток.

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного господарського підрозділу таке: визначити конкурентний стан цього підрозділу на ринку та напрями його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І.Ансоффа, Бостонської консультативної групи, «Мак Кінсі – Дженерал Електрик», стратегічна модель 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 формування місії фірми та визначення впливу маркетингового середовища. Вона визначає основну мету маркетингової діяльності. Маркетингові цілі мають відповідати таким вимогам:

- ієрархічність (підпорядкованість);
- кількісна визначеність;
- реальність;
- взаємоузгодженість (сумісність);
- гнучкість.

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:

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

де $PЧФ$ – ринкова частка фірми; $V_{зф}$ – обсяг збуту товарів фірми на даному ринку; MP – місткість даного ринку збуту.

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

Відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) визначається як відношення ринкової частки фірми ($PЧФ$) до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента ($PЧК$):

$$ВРЧФ = \frac{PЧФ}{PЧК}.$$

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. Різновиди маркетингових стратегій та їх характеристика.

Маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками:

1. Залежно від терміну їх реалізації:
 - довгострокові;
 - середньострокові;
 - короткострокові.
2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:
 - маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
 - маркетингові стратегії на стадії росту;
 - маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
 - маркетингові стратегії на стадії спаду.
3. За станом ринкового попиту:
 - стратегія конверсійного маркетингу;
 - стратегія креативного маркетингу;
 - стратегія стимулюючого маркетингу;
 - стратегія синхромаркетингу;
 - стратегія підтримуючого маркетингу;
 - стратегія ремаркетингу;
 - стратегія демаркетингу.
4. Залежно від загальнооекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми:
 - стратегія виживання;
 - стратегія стабілізації;
 - стратегія росту.

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

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

Література [7, с.23 – 62; 8, с.5 – 21; 11, с.185 – 198; 16, с.555 – 577].

Запитання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний маркетинг?

2. Яку роль відіграє стратегічний маркетинг у процесі управління фірмою?
3. Яке місце посідає стратегічний маркетинг у процесі маркетингового менеджменту фірми?
4. Що таке місія фірми і яке значення воно має у процесі стратегічного маркетингу?
5. Які існують основні категорії стратегічного маркетингу?
6. У чому полягає сутність стратегії підприємства?
7. Які відомі елементи маркетингової стратегії?
8. За якими основними ознаками класифікуються маркетингові стратегії?

Тестові завдання

1. Фактори, аналіз яких передують розробленню маркетингової стратегії, належать до елементів стратегії:
 - а) вхідних;
 - б) вихідних.
2. До основних категорій стратегічного маркетингу належать:
 - а) місія фірми;
 - б) маркетингова ціль;
 - в) портфель бізнесу фірми;
 - г) а + б;
 - д) а + б + в.
3. До основних категорій стратегічного маркетингу належать:
 - а) маркетингова стратегія;
 - б) ринкова частка фірми;
 - в) відносна ринкова частка фірми;
 - г) а + б;
 - д) а + б + в.
4. Головне призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування, називається:
 - а) місією;
 - б) метою;
 - в) стратегією.
5. Відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності, називається:
 - а) місією;
 - б) стратегією;
 - в) стратегічним господарським підрозділом.
6. Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми називаються:
 - а) місією;
 - б) портфелем бізнесу;
 - в) стратегією.

7. Питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту називається:

- а) місією;
- б) стратегією;
- в) ринковою часткою.

8. Співвідношення ринкової частки фірми і ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента називається:

- а) місією;
- б) стратегією;
- в) відносною ринковою часткою.

9. Якщо фірма є ринковим лідаром і має найсильніші ринкові позиції, її відносна ринкова частка становить:

- а) більше від одиниці;
- б) дорівнює одиниці;
- в) менше від одиниці.

10. Якщо фірма має слабкі ринкові позиції, її відносна ринкова частка:

- а) більша від одиниці;
- б) дорівнює одиниці;
- в) менша від одиниці.

11. Напрямок руху в ринковому середовищі встановлюють:

- а) цілі фірми;
- б) стратегія фірми.

12. Стратегія, яка використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми або за умов, коли розвиток має коливальний характер, називається:

- а) виживання;
- б) стабілізації;
- в) зростання.

ТЕМА 2. СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: SWOT-АНАЛІЗ

Зміст

1. Сутність та основні завдання SWOT – аналізу.
2. Правила проведення SWOT – аналізу.
3. Аналіз сильних і слабких сторін фірми.
4. Аналіз маркетингових можливостей та загроз.
5. Формування матриці SWOT та розроблення відповідних стратегій.

1. Сутність та основні завдання SWOT-аналізу

Для визначення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства використовують ситуаційний аналіз, який дає змогу оцінити становище підприємства на ринку і з'ясувати можливі напрями руху в подальшому.

Будь-яке маркетингове дослідження починається із всебічного вивчення ринкової ситуації, у якій працює компанія, і оцінки типів можливостей і загроз, з якими вона може зіткнутися. Відправною точкою для подібного огляду послугує SWOT – аналіз, який є одним з найпоширеніших видів аналізу в маркетингу. Простіше кажучи, SWOT - аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Відбувається це за рахунок того, що менеджери повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості своєї компанії з можливостями, що дає їм ринок. Виходячи з якості відповідності, робиться висновок про те, у якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в остаточному підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах.

Термін «SWOT - аналіз» виник від скорочення перших літер англійських слів «сильні та слабкі сторони, можливості та загрози» (Strength, Weakness, Opportunities, Threats).

Причому можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими та слабо-контрольованими) факторами, а сильні і слабкі сторони – внутрішніми (контрольованими фірмою) факторами (фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво).

Виявлені можливості і загрози в зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього потенціалу підприємства не тільки по-різному впливають на підприємство, але й мають неоднакову значущість для нього. Невикористані можливості можуть перетворитися в загрози, якщо ними скористуються конкуренти, і навпаки – відвернути загрози – створити додаткові можливості. Отже, після того, як в результаті стратегічного аналізу виявлені всі елементи SWOT, необхідно

провести їх позиціювання з метою виявлення найбільш значущих для підприємства.

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.

SWOT-аналіз – відносно проста і практична методика стратегічного планування. Її розумне і послідовне застосування дозволяє піддати аналізу більшість сфер діяльності фірми, комплексно врахувати різні аспекти її діяльності, фактори зовнішнього оточення і ринкового положення.

Схематично процес SWOT-аналізу поданий на рис. 2.1.

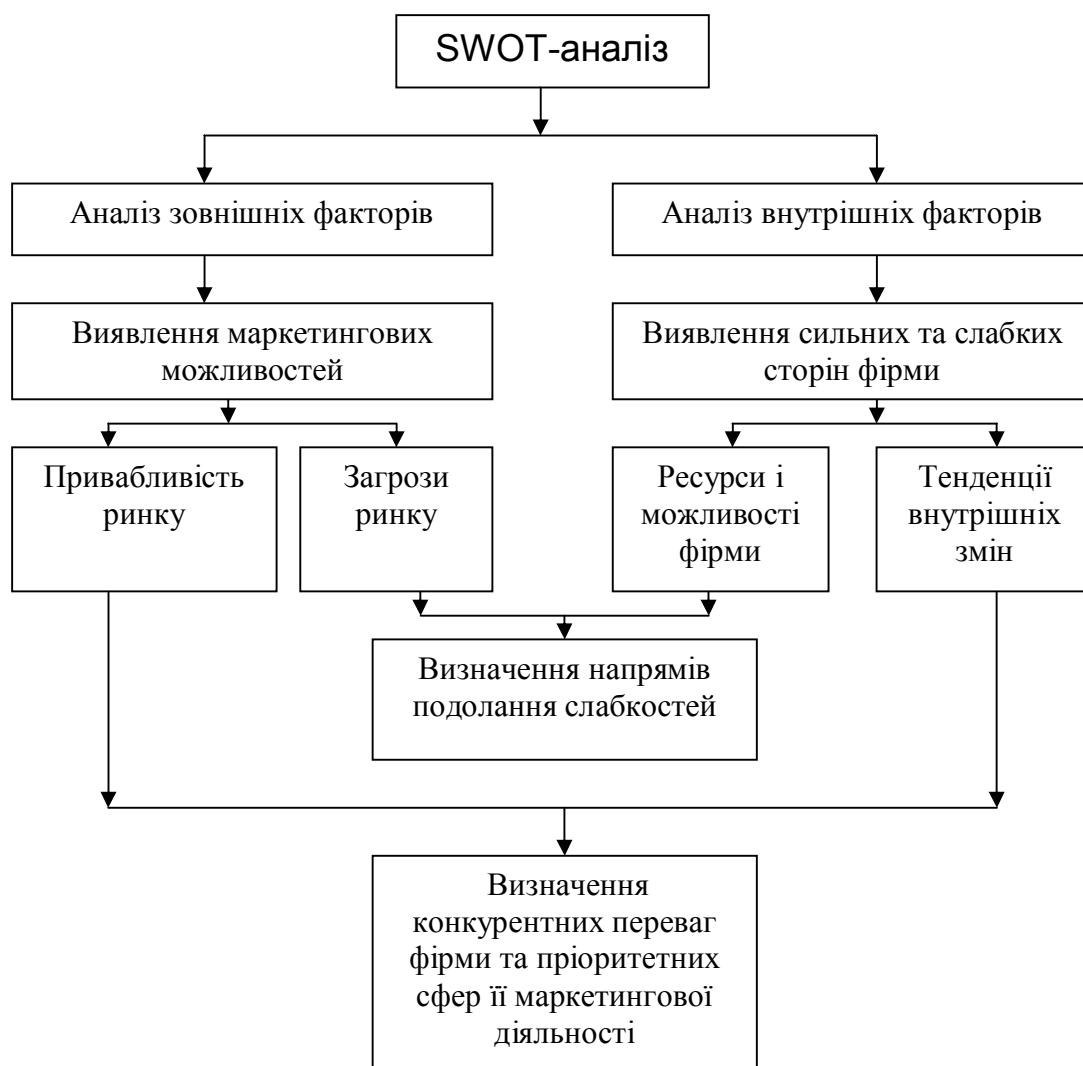


Рис. 2.1. Процес SWOT -аналізу

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 і зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

2. Правила проведення SWOT-аналізу

Найпростіша форма представлення результатів SWOT-аналізу наведена на рис.2.2: перелічуються сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози. Завдяки своїй концептуальній простоті, SWOT-аналіз став легко застосовним для менеджерів і настільки ж придатним для неправильного застосування. Для його проведення не вимагається ані великі бази даних, ані формальна підготовка. Будь-яка особа, що хоч трохи ознайомлена з компанією і має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних і безглузвих висновків. Користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу чи ненадійну інформацію.

Внутрішні	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Внутрішні елементи, що безпосередньо стосуються потенційних покупців. Повинні бути максимально звужені.	
Зовнішні	Можливості	Загрози
	Зовнішні елементи, що відносяться до різних сфер середовища, таких як законодавство, політика, технології.	

Рис. 2.2. SWOT-аналіз

Щоб уникнути зазначених помилок і витягти максимум користі з SWOT-аналізу, необхідно дотримуватись наступних нескладних правил.

Правило 1. Необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, що охоплює весь їх бізнес.

Швидше за все, він буде занадто узагальненим і марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках чи сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад, на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Правило 2. Треба чітко розрізняти елементи SWOT між собою. Сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища і непадвласні впливу організації.

Правило 3. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні справи переваги і слабкості. Треба пам'ятати, що вони повинні визначатися, виходячи з пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо вона працює краще, ніж продукт конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабких сторін може набратися дуже багато, так що і не зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цього, переваги і слабкості повинні бути проранговані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Правило 4. Треба бути об'єктивним і використовувати різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точний і глибокий, як аналіз, проведений у виді групової дискусії й обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз – це не просто перерахування підозр менеджерів. Він повинен у як можна більшому ступені ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Правило 5. Уникати великих і двозначних заяв. Занадто часто SWOT-аналіз послабляється саме через те, що в нього включають схожі твердження, що, швидше за все, нічого не значать для більшості покупців. Чим точніше формулювання, тим кориснішим буде аналіз.

3. Аналіз сильних і 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 2.3.

На першому етапі формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони фірми. При цьому виділяють п'ять основних напрямів – маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри. Приблизний перелік показників щодо напрямів наведено в табл. 2.1.

Приклади можливих сильних і слабких сторін фірми наведені в табл. 2.2.

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

- «5» - найсильніша,
- «4» - сильна,
- «3» - середня,
- «2» - слабка,
- «1» - найслабкіша.

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

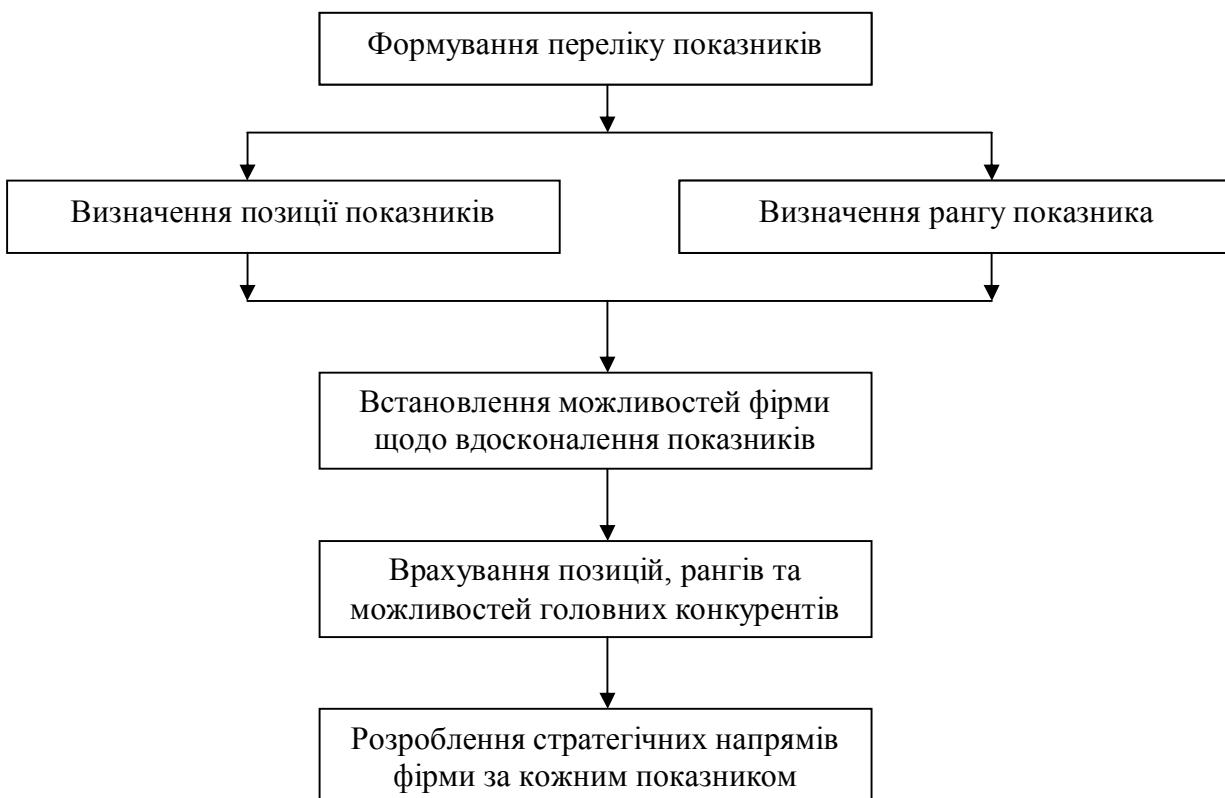


Рис. 2.3. Етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми

Ранг визначається в трьохбальному діапазоні: «3» - найважливіший, «2» - важливий, «1» - неважливий.

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок.

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

Таблиця 2.1

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

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

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

Таблиця 2.2

Можливі сильні і слабкі сторони фірми

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

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. 2.4.

Як видно з цього малюнку, 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.

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

Рис. 2.4. Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін фірми

Під сильними і слабкими сторонами можуть бути приховані найрізноманітніші аспекти діяльності компанії. Кожний елемент в залежності від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю. Усі ці елементи мають центральне значення для успішного впровадження орієнтованої на покупця філософії маркетингу і маркетингової стратегії.

4. 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 (табл.2.3) і роблять висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Таблиця 2.3

Фактори і показники маркетингового макросередовища

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

В залежності від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз стратегічні господарські підрозділи фірми розташовують у квадратах матриці (рис. 2.5.).

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

Маркетингові загрози	Маркетингові можливості	
	Значні	Незначні
Значні	Сприятливий СГП	Небезпечний СГП
Незначні	Ідеальний СГП	Зрілий СГП

Рис. 2.5. Матриця різновидів стратегічних господарських підрозділів фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз

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

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

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

Більш детально оцінити вплив можливостей і загроз на фірму можливо за допомогою матриці можливостей і матриці загроз (рис. 2.6, 2.7). Можливості, які з'являються на полях «ВС», «ВП», «СС» рекомендується обов'язково використати. Можливості, що відповідають полям «СМ», «НП», «НМ», приймати до уваги не рекомендується. По відношенню до інших можливостей необхідним є гнучкий підхід.

Імовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей на фірму		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Рис. 2.6. Матриця можливостей

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на фірму			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВП
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СП
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП

Рис. 2.7. Матриця загроз

Найбільшу загрозу представляють ті, що потрапили на поля матриці «ВР», «ВК», «СР». Вони потребують скорішого подолання. Не

менш серйозними є і загрози з полів «ВТ», «СК», «НР». Третіми по силі впливу на фірму йдуть загрози «НК», «СТ», «ВП». Інші загрози мають вже не такий сильний вплив на фірму, але їх теж слід приймати до уваги.

Фактори, що складають SWOT, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені.

5. Формування матриці SWOT та розроблення відповідних стратегій.

Після визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, розробляється матриця SWOT, яка має 4 поля (рис. 2.8):

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле СІМ	Поле СЛМ
Загрози	Поле СІЗ	Поле СЛЗ

Рис. 2.8. Матриця SWOT

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле має своє позначення:

- ❖ Поле СІМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- ❖ поле СЛМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- ❖ поле СІЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- ❖ поле СЛЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Поле СІМ – передбачає розробку стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації можливостей зовнішнього середовища. З точки зору формування стратегії, сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування конкурентних переваг і дозволять йому використати можливості краще, ніж конкуренти. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб на їх основі сформувані успішну стратегію, керівництво компанії повинно негайно створити базу, на якій ця стратегія могла б ґрунтуватися.

Поле СЛМ – націлює дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін внутрішнього потенціалу підприємства. В даному випадку, можливості підприємства можуть забезпечити необхідні стратегічні зміни підприємству, спрямовані на

подолання слабких сторін, які роблять підприємство вразливим для конкурентів.

Поле СІЗ – орієнтує підприємство на боротьбу з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів. Сильні сторони підприємства повинні забезпечити йому захист від несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Поле СЛЗ – задає необхідність вироблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, але і відвернути можливі загрози в зовнішньому середовищі. Як правило, менеджери повинні будувати стратегію підприємства на тому, що у нього краще за все і уникати стратегій, успіх яких здебільше залежить від сфер діяльності, в яких компанія слабка або її можливості не перевірені.

Після перевірки взаємного впливу факторів, за допомогою SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії фірми (рис. 2.9):

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприйнятливою для фірми;
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз – стратегія «Максі-Міні»;
- стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія «Міні-Максі»;
- стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз – стратегія «Міні-Міні».

	П>С	С>П
М>З	Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
З>М	Стратегія «Максі-Міні»	Стратегія «Міні-Міні»

Рис. 2.9 Стратегії фірми

Таким чином, вибір відповідної стратегії є управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти змінам умов навколишнього середовища.

Література [8, с.21–45; 16, с.515–526].

Запитання для самоконтролю

1. Хто з вчених запропонували методику SWOT-аналізу?
2. Що означає термін «SWOT»?
3. Як відбувається процес SWOT-аналізу?
4. Які основні завдання має SWOT-аналіз?
5. Які існують правила проведення SWOT-аналізу?
6. У якій послідовності проводиться аналіз сильних і слабких сторін фірми?
7. За якими напрямками і показниками відбувається аналіз сильних і слабких сторін фірми?
8. Чи потрібно всі слабкі сторони перетворювати на сильні?
9. Які існують стратегічні орієнтири щодо сильних і слабких сторін підприємства?
10. За якими показниками будується матриця можливостей і загроз?
11. Які загрози мають найбільший вплив на ринку?
12. Як будується матриця SWOT?
13. Які стратегії впливають з матриці SWOT?

Тестові завдання

1. Методику SWOT-аналізу запропонували вчені:
 - а) М.Портер;
 - б) Ф.Котлер;
 - в) Томпсон і Стрикленд.
2. Матриця можливостей містить квадратів:
 - а) 9;
 - б) 12;
 - в) 4.
3. Матриця загроз містить квадратів:
 - а) 9;
 - б) 12;
 - в) 4.
4. Позитивна думка про компанію у споживачів належить до характеристики SWOT:
 - а) сильні сторони;
 - б) слабкі сторони;
 - в) загрози;
 - г) можливості.
5. Зниження торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках належить до характеристики SWOT:
 - а) сильні сторони;
 - б) слабкі сторони;
 - в) загрози;

г) можливості.

6. Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей, називається:

а) Міні-Міні;

б) Максі-Міні;

в) Міні-Максі;

г) Максі-Максі.

7. Стратегія, яка рекомендується фірмам, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості, називаються:

а) Міні-Міні;

б) Максі-Міні;

в) Міні-Максі;

г) Максі-Максі.

8. Зростання продажу продуктів-замінників у конкурентів належить до характеристики SWOT:

а) сильні сторони;

б) слабкі сторони;

в) загрози;

г) можливості.

9. Несприятливі демографічні зміни належать до характеристики SWOT:

а) сильні сторони;

б) слабкі сторони;

в) загрози;

г) можливості.

ТЕМА 3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ, ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ ТА ПОЗИЦІЮВАННЯ

Зміст

1. Характеристика процесу сегментування ринку: визначення критеріїв, факторів, стратегій.
2. Вибір цільового ринку та стратегій охоплення ринку.
3. Маркетингові стратегії позиціювання, їх застосування.

1. Характеристика процесу сегментування ринку: визначення критеріїв, факторів, стратегій

Ідеальним підходом до планування маркетингової діяльності з погляду задоволення потреб споживачів можна вважати пристосування виробів і послуг до вимог кожного окремого споживача (причому незалежно від того, про споживача яких товарів ідеться – споживчих чи промислових). Протилежний підхід – розробляти універсальний, однаковий для всіх споживачів товар. Обидва підходи – не ідеальні. Перший – занадто дорогий, другий своїм «універсалізмом» нехтує розбіжності, які властиві різним покупцям. Потрібен компроміс, за якого, з одного боку, враховувалися б відмінності споживачів (їх вимоги до товару, уподобання, інтенсивність споживання), а з іншого, з'являлася б можливість досягти фінансової мети фірми. Таким компромісом можна вважати сегментування ринку.

Сегментування ринку – розподіл споживачів на групи – сегменти, – які відрізняються відносною однорідністю попиту, смаків, уподобань або реакцією на ті чи інші види маркетингової діяльності.

Зазначимо, що сегментування є вимушеною формою пристосування фірми до вимог ринку, на якому вона діє. Кінцева мета сегментування цільового ринку – вибір сегмента (або сегментів) споживачів, на задоволення потреб якого буде зорієнтована діяльність фірми. Напрямами сегментування, крім сегментування ринку за групами споживачів, може бути також сегментування за параметрами товару (наприклад, розподіл ринку на товари; товари, що пропонуються на ринку за високими, середніми, низькими цінами), а також сегментування ринку за основними конкурентами.

Об'єктами сегментування можуть бути споживачі, продукти (вироби або послуги) і підприємства.

Сегментування проводять за критеріями та факторами.

Критерій – це спосіб оцінки обґрунтованості вибору того чи іншого сегменту ринку для підприємства, а фактор (або ознака) – це спосіб відокремлення даного сегменту на ринку.

Основними критеріями сегментування є:

- *кількісні параметри сегменту*. До них належать: ємність сегменту, тобто скільки виробів і якою загальною вартістю може бути продано; яка мається кількість потенційних споживачів; на якій площі вони мешкають. Виходячи з цих параметрів, підприємство повинно визначити, які виробничі потужності слід орієнтувати на даний сегмент, які повинні бути розміри збутової мережі.

- *доступність сегменту для підприємства*, тобто можливість підприємства одержати канали розподілу і збуту продукції, умови зберігання і транспортування виробів споживачам на даному сегменті ринку.

- *суттєвість сегменту*, тобто визначення того, на скільки реально ту чи іншу групу споживачів розглядати як сегмент ринку. Треба визначити також, чи є даний сегмент ринку зростаючим, стійким, або зменшується, чи є необхідність орієнтувати на нього виробничі потужності або їх треба перепрофілювати на інші ринки.

- *прибутковість*, тобто на скільки рентабельною буде робота на обраному сегменті ринку.

- *сумісність сегменту з ринком основних конкурентів*, тобто треба об'єктивно відповісти на питання, в якому ступені основні конкуренти готові поступитися обраним сегментом ринку. Якщо вони будуть здійснювати заходи щодо захисту своїх інтересів, чи вистачить у нас коштів, щоб залишитися в цьому сегменті, або треба шукати новий, де конкуренція буде слабкішою.

- *ефективність роботи на обраний сегмент ринку*, тобто слід перевірити, на скільки вистачить досвіду роботи на обраному сегменті ринку, на скільки керівництво і персонал фірми підготовлений до конкурентної боротьби.

- *захищеність обраного сегменту від конкуренції* – необхідно оцінити можливості фірми вистояти в конкурентній боротьбі на обраному сегменті ринку; треба визначитися, хто може бути конкурентом фірми в майбутньому; в чому його сильні і слабкі сторони і чи є переваги в даної фірми щодо цього конкурента.

Тільки одержавши відповіді на ці питання, можна оцінити потенціал свого підприємства і прийняти рішення відносно того, чи підходить даний сегмент ринку для нашої фірми.

До основних факторів сегментування належать:

- *Географічний* – передбачає розбиття ринку (споживачів) на різні географічні одиниці, які потребують спеціального маркетингового обслуговування: світового ринку – по країнах, групах країн і регіонах; внутрішнього ринку – по областях, регіонах, округах, містах, враховуючи щільність населення, розмір населених пунктів, кліматичні умови проживання.

- *Демографічний* – передбачає розподіл ринку на групи на основі таких змінних, як чисельність і щільність населення, стать, вік,

національність, розмір сім'ї і етап її життєвого циклу, освіта, вид діяльності тощо.

- *Психографічний* – здійснюється за ознакою особистих якостей споживача – їх прагнення до успіху, впливу, агресивності, стилю (способу) життя, належністю до соціального класу.

- *Поведінковий* – до уваги приймається:

- ступень випадковості покупки;
- пошук вигоди (низька ціна, висока якість, високий рівень обслуговування);
- статус постійного клієнта (відсутність такого статусу, наявність такого статусу в минулому, потенційний постійний клієнт, клієнт, що купує товар вперше, постійний клієнт);
- ступінь необхідності товару (потрібен постійно, потрібен інколи, зовсім не потрібен);
- ступінь використання товару та ступінь лояльності до торгової марки (ніколи не купує продукцію даного підприємства; як правило, не купую продукцію даного підприємства; купую продукцію даного підприємства лише за нижчу ціну; як правило, купую тільки продукцію даного підприємства);
- ступінь готовності купувати товар (не бажаю купувати, не готовий купувати зараз, недостатньо інформований, щоб купувати, цікавиться виробом, бажає купити виріб, обов'язково купить виріб);
- емоційне ставлення до товару (ентузіаст, позитивне, байдуже, негативне, вороже ставлення).

Вибір факторів сегментування – це перший етап процесу сегментування ринку. Як правило, при сегментуванні використовується на один, а декілька факторів. Вибір будь-якого з факторів залежить від конкретного завдання сегментування, яке вирішується: пошук оптимальних каналів розподілу, розроблення нового товару чи вибір рекламного аргументу для проведення рекламної кампанії.

Фактори сегментування ринку подані на рис 3.1.

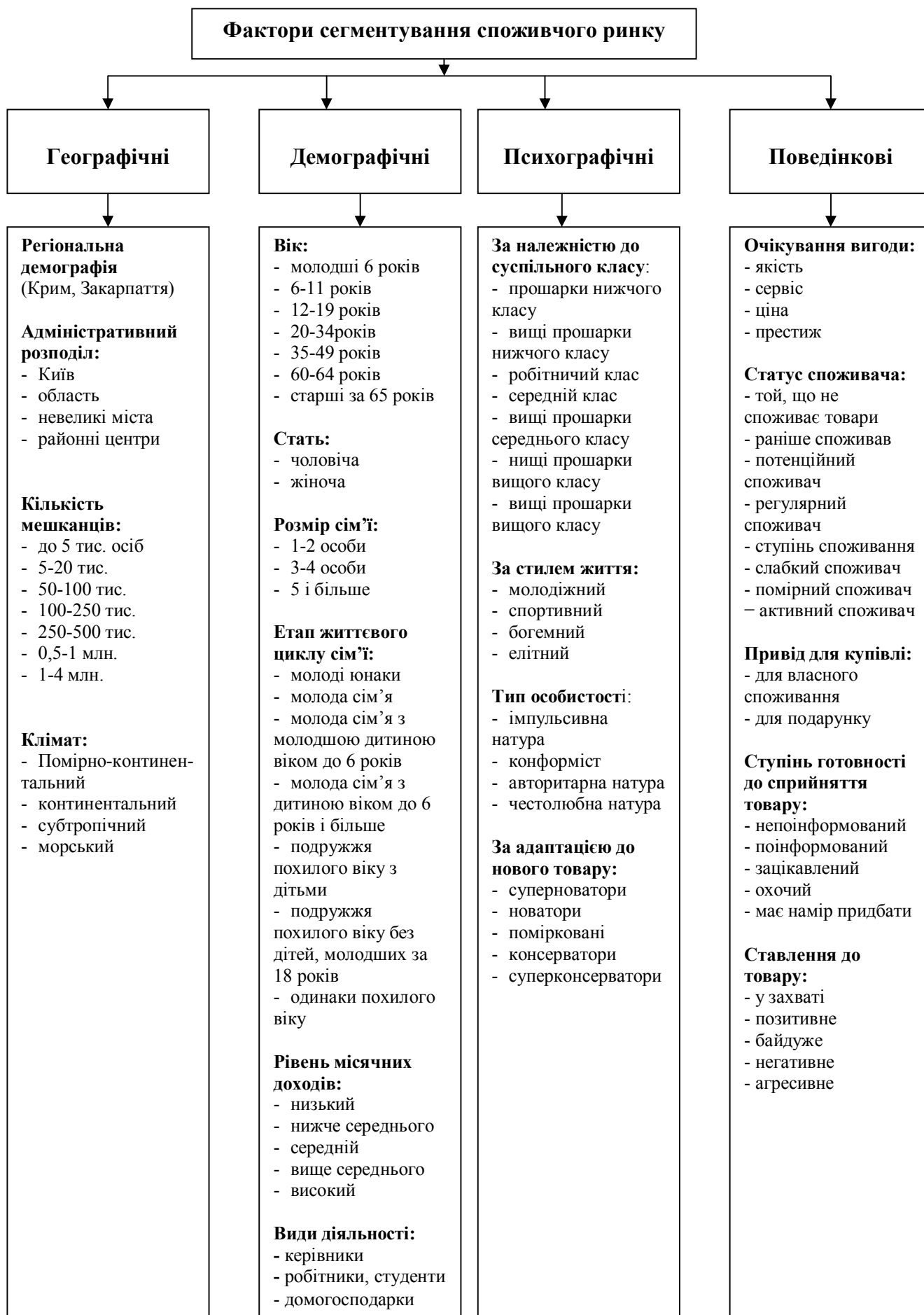


Рис. 3.1. Фактори сегментування ринку

Варто зауважити, що наведеним на рис. 3.1. переліком факторів не вичерпуються всі можливі варіанти. Творчий підхід до пошуку нових ознак може дати поштовх до розробки нових товарів, нових оригінальних ідей щодо просування товару тощо.

Сегментування за географічними ознаками використовується для вибору регіонів продажу, адаптації товару до різних кліматичних умов регіонів, де він експлуатуватиметься.

Сегментування за демографічними ознаками дає змогу оцінити розміри сегментів, вибрати для реклами торгової марки ті чи інші засоби масової інформації, яким віддають перевагу різні за доходами, віком, рівнем освіти сегменти споживачів.

Психографічні фактори стають у нагоді при виборі стилю, дизайну на етапі проектування виробу, в розробці маркетингового комплексу на різних етапах життєвого циклу товару.

Сегментування на основі факторів поведінки споживачів має широке застосування:

- розробка різних моделей виробу з різними характеристиками; складання рекламних звернень, що наголошують різні вигоди товару; навчання торгового персоналу (на основі сегментування споживачів за очікуваними вигодами);
- спеціальні програми підтримки інтенсивних споживачів, рівень інтенсивності купівель яких вище за інших; спеціальні умови оплати; різні за розмірами та якістю варіанти товарів; спеціальні послуги (залежно від інтенсивності споживання товару та ступеня лояльності споживачів до торгової марки).

На другому етапі вибирається метод та здійснюється сегментування ринку. Етапи процесу сегментування ринку подані на рис. 3.2.

Залежно від цілей і завдань дослідження використовують різні методи сегментування:

- метод побудови сітки сегментування;
- метод групувань;
- метод багатомірного статистичного аналізу.

Метод побудови сітки сегментування застосовується для виділення базових ринків і використовується на рівні макросегментування. При цьому беруться до уваги три змінні – *функції* (або вигоди, які шукають споживачі), *технології та споживачі*. У результаті аналізу визначають перелік стратегічно важливих сегментів.

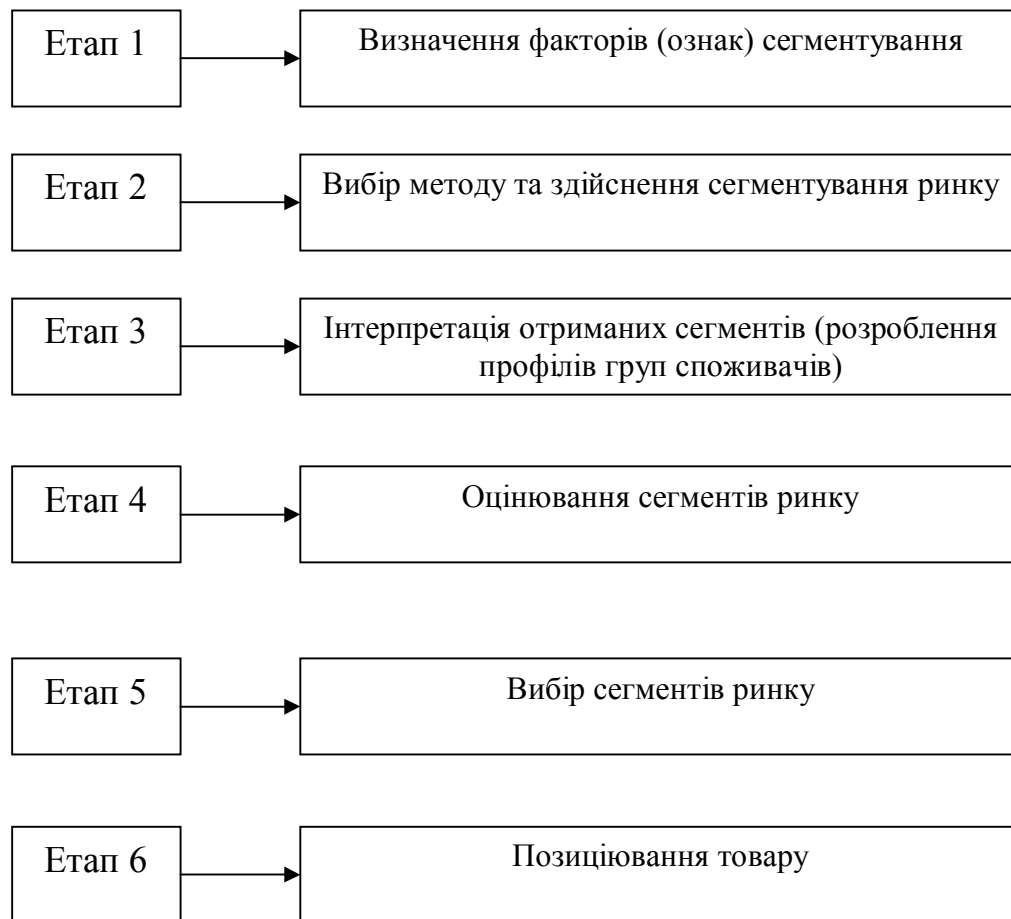


Рис. 3.2. Етапи процесу сегментування ринку

Метод групувань передбачає послідовну розбивку сукупності об'єктів на кілька підгруп за найбільш важливими ознаками.

Метод багатомірного статистичного аналізу полягає в одночасній багатомірній (автоматичній) класифікації об'єктів за кількома ознаками. Найефективнішим при цьому вважається метод кластерного аналізу. Цей підхід базується на певних припущеннях:

- в один сегмент (кластер) об'єднуються споживачі, які мають кілька подібних ознак;
- ступінь схожості між споживачами, які належать до одного сегмента, має бути вищий, ніж ступінь схожості між споживачами, які належать до інших типів.

На третьому етапі виділені сегменти описуються в термінах їх найважливіших характеристик.

На четвертому етапі здійснюється оцінювання сегментів ринку, яке відбувається у двох напрямках:

- оцінювання привабливості сегмента;
- оцінювання можливостей фірми конкурувати в цьому сегменті.

Для оцінювання привабливості сегмента використовують такі критерії:

- ринкові фактори (розмір сегмента, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу і виходу із сегмента);
- конкурентні фактори (характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які поки що не обслуговуються конкурентами);
- політичні, соціальні фактори та проблеми захисту довкілля, які має враховувати фірма, орієнтуючись на задоволення потреб певного сегмента.

Оцінка можливостей фірми обслуговувати ринковий сегмент визначається наявністю фінансових ресурсів і конкурентних переваг – у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до зміни ціни); технологічних, що створюють бар'єри для конкурентів; маркетингових можливостях фірми (відповідність характеристик цього сегмента іміджу товарів, які фірма вже пропонує ринку); кваліфікації управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку і рівню конкурентної боротьби на ньому.

Основні характеристики ідеального сегмента можна описати так:

- високий рівень поточного збуту;
- високі темпи зростання;
- високі показники норми прибутку;
- помірна конкуренція.

На практиці таке поєднання сприятливих факторів майже нереальне: високі темпи зростання сегмента завжди супроводжуються зростанням конкуренції; наявність ринкових ніш створює можливості для фірми, а відсутність технології для виробництва товарів, що відповідають вимогам ніші, стримують використання цих можливостей при виході на ринок з відповідним товаром. Ці та інші суперечності потребують пошуку компромісних рішень.

На п'ятому етапі здійснюється вибір сегментів ринку (цільового ринку). Оцінювання привабливості різних сегментів ринку дає змогу прийняти рішення про те, який сегмент слід обрати для подальшої діяльності фірми. При цьому можливі такі варіанти стратегії маркетингу залежно від рівня сегментування ринку: диференційований, недиференційований і концентрований маркетинг.

І останнім шостим етапом є позиціонування товару. Зміст п'ятого і шостого етапів розглядається у наступних питаннях теми.

2. Вибір цільового ринку та стратегій охоплення ринку

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

Можливі чотири варіанти стратегії маркетингу залежно від рівня сегментування ринку (рис. 3.3). Стратегія **недиференційованого**

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

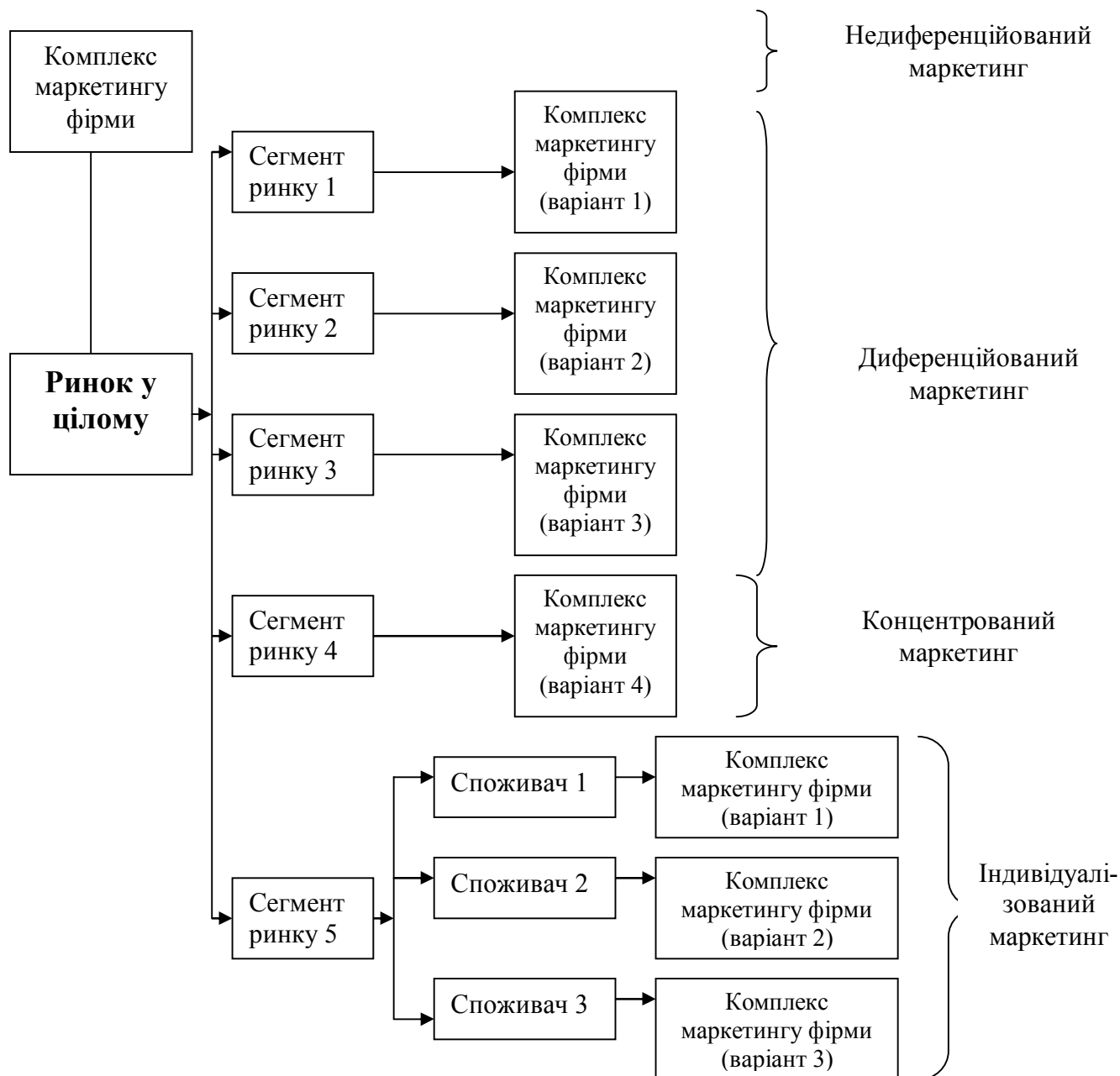


Рис. 3.3. Стратегії сегментування

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

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

- товарна диференціація (за функціональними показниками якості, характеристиками довговічності, надійності, ремонтоспроможності, дизайну);
- сервісна диференціація (доставка, монтаж, навчання персоналу, ремонт, додаткові послуги);
- диференціація персоналу (компетентність, відповідальність, ввічливість, комунікабельність);
- диференціація іміджу.

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

- товарна спеціалізація – один товар пропонується різним ринковим сегментам;
- сегментна спеціалізація – фірма пропонує всі товари одному сегменту;
- вибіркова (селективна) спеціалізація – обраним сегментом компанія пропонує різні товари;
- повне охоплення ринку – фірма пропонує різні товари всім групам споживачів.

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

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

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

3. Маркетингові стратегії позиціювання, їх застосування

Попередні етапи сегментування ринку мали на меті вибір цільового ринку. Враховуючи те, що даний сегмент конкуренти також можуть обрати за цільовий ринок, наступне важливе питання, яке має бути вирішене, – чим саме відрізнятиметься товар фірми від аналогів, тобто визначення позиції товару фірми на ринку щодо товарів-конкурентів.

Позиція товару – місце, яке цей товар займає у свідомості покупців порівняно з аналогічними конкурентними товарами. Формування певної чітко визначеної позиції товару повинно мати керований фірмою характер. Отже, йдеться про позиціювання товару.

Позиціювання товару – комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар порівняно з товарами-конкурентами. Звичайно, мова йде про позитивне ставлення споживачів до товару фірми, яке має стати наслідком реалізації стратегії позиціювання. Особливе місце в цьому процесі займає комунікаційна політика, серед цілей якої – створення певного іміджу марки. Наприклад, ексклюзивність товару (годинників, автомобілів, навчальних закладів) може бути створена завдяки рекламі. Разом з тим, статус престижного товару підтверджується високою ціною товару, місцем, де він пропонується споживачам, назвою торгової марки тощо. Отже, незважаючи на надзвичайну роль реклами в позиціюванні товару, йдеться про комплекс маркетингових заходів.

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

Існують такі стратегії позиціювання:

- позиціювання за характеристиками товару;
- позиціювання за низькою ціною;
- позиціювання за співвідношенням «ціна – якість»;
- позиціювання на сервісі («три роки гарантії на всі товари фірми»);
- позиціювання на вигодах, які надають товари або на вирішення проблем споживачів;
- позиціювання по відношенню до певних груп споживачів;
- позиціювання відповідно до ситуації, в якій використовується товар;
- позиціювання за походженням (зв'язок товару з місцем його виготовлення («німецька надійність», «японська якість»);

- позиціювання за категорією товару;
- позиціювання товару або фірми як «номер 1» (номер один – за певними характеристиками товару, обсягом продажу, хронологією появи товару на ринку);
- позиціювання на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів (безпосереднє співставлення з товарами конкурентів або протиставлення товарам конкурентів);
- позиціювання за умовами застосування товару, який пропонується на продаж;
- позиціювання за різновидом товару, який пропонується на продаж;
- позиціювання на позитивних особливостях технології (технологія приготування пива, вишуканих страв тощо);
- позиціювання на іміджі (товар асоціюється із особистістю – «звичайною» людиною, із знаменитістю, або певним видом діяльності).

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

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

Бойд, Рей і Стронг виділили шість таких стратегій:

- модифікувати товар – поліпшити певну характеристику товару, яка наразі не відповідає очікуванням ринку;
- модифікувати важливість атрибутів – переконати ринок у тому, що слід приділити більше уваги певній характеристиці, яка є сильною стороною марки;
- модифікувати сприйняття марки, адже ринок може бути погано поінформований і недооцінювати реальні якості марки, що відрізняють її від інших товарів;
- модифікувати сприйняття марок фірм–конкурентів (передбачає порівняльну рекламу, якщо ринок переоцінює деякі характеристики товару);
- привернути увагу до тих атрибутів, які ринок ігнорує (передбачає створення нової вигоди, яка ще не розглядалася цільовим сегментом);
- модифікувати необхідний рівень атрибута, якщо ринок очікує рівня якості, який не завжди потрібний. Фірма може робити спробу переконати сегмент у тому, що рівень якості є адекватним його вимогам.

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

Література [2, с.295–330; 7, с.129–152; 8, с.51–70; 11, с.139–158; 16, с.112–134].

Запитання для самоконтролю

1. Які етапи містить процес сегментування ринку?
2. Які існують основні критерії сегментування?
3. Як відбувається вибір факторів сегментування?
4. Які Ви знаєте методи сегментування ринку?
5. Які критерії використовуються для оцінювання привабливості сегмента?
6. Якими характеристиками можна описати ідеальний сегмент?
7. Які можливі варіанти стратегії маркетингу в залежності від рівня сегментування ринку?
8. Які існують стратегії позиціювання товарів фірми?
9. Які існують стратегії репозиціювання товару?

Тестові завдання

1. Спосіб оцінки обґрунтованості вибору того чи іншого сегменту ринку для підприємства – це:
 - а) критерій;
 - б) фактор.
2. Спосіб відокремлення даного сегменту на ринку – це:
 - а) критерій;
 - б) фактор.
3. До критеріїв сегментування ринку належать:
 - а) доступність сегменту для підприємства;
 - б) суттєвість сегменту;
 - в) прибутковість;
 - г) а + б;
 - д) а + б + в.
4. До основних факторів сегментування ринку належать:
 - а) географічний;
 - б) демографічний;
 - в) психографічний;
 - г) поведінковий;
 - д) а + б + в + г.
5. Фактор сегментування ринку, який враховує чисельність і щільність населення, належить до:
 - а) географічного;
 - б) демографічного;
 - в) поведінкового.
6. Фактор сегментування ринку, який враховує розмір населених пунктів і кліматичні умови проживання, належить до:
 - а) географічного;
 - б) демографічного;
 - в) психографічного.
7. Фактор сегментування ринку, який враховує прагнення споживачів до успіху, стилю життя, належить до :

- а) географічного;
- б) психографічного;
- в) поведінкового.

8. Фактор сегментування ринку, який враховує статус постійного клієнта, емоційне ставлення до товару, належить до:

- а) географічного;
- б) психографічного;
- в) поведінкового.

9. Метод сегментування ринку, який застосовується для виділення базових ринків, називається:

- а) побудови сітки сегментування;
- б) групувань;
- в) багатомірного статистичного аналізу.

10. Метод сегментування ринку, який застосовується для класифікації об'єктів за кількома ознаками, називається:

- а) побудови сітки сегментування;
- б) групувань;
- в) багатомірного статистичного аналізу.

11. Стратегія охоплення ринку, яка передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і комплекс маркетингу, називається:

- а) диференційований маркетинг;
- б) недиференційований маркетинг;
- в) концентрований маркетинг.

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Зміст

1. Характеристика товарних стратегій підприємства.
2. Вибір марочної стратегії.
3. Сутність брендинга як процесу комплексного управління торговою маркою.

1. Характеристика товарних стратегій підприємства.

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 (рис. 4.1):

- **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.

Ці стратегії пов'язані з різними етапами життєвого циклу товару – від розробки і впровадження товару на ринок до виведення його з ринку.

Стратегія інновації товару може здійснюватися через:

- диференціацію товару, тобто модифікацію наявного продукту, яку призводить до появи паралельно із старим новим виробом, що відрізняється від товару конкурентів;
- диверсифікацію товару – стратегію, пов'язану з виробництвом нових для фірми товарів.

Стратегія диференціації товару передбачає доповнення існуючих товарних ліній (асортиментних груп) продукції новими її видами. Мета диференціації – підвищення конкурентоспроможності, привабливості товару завдяки врахуванню особливостей окремих ринків, сегментів ринку або переваг споживачів.

Напрями, за якими фірма може диференціювати свою продукцію порівняно з конкурентами, подані в табл. 4.1.

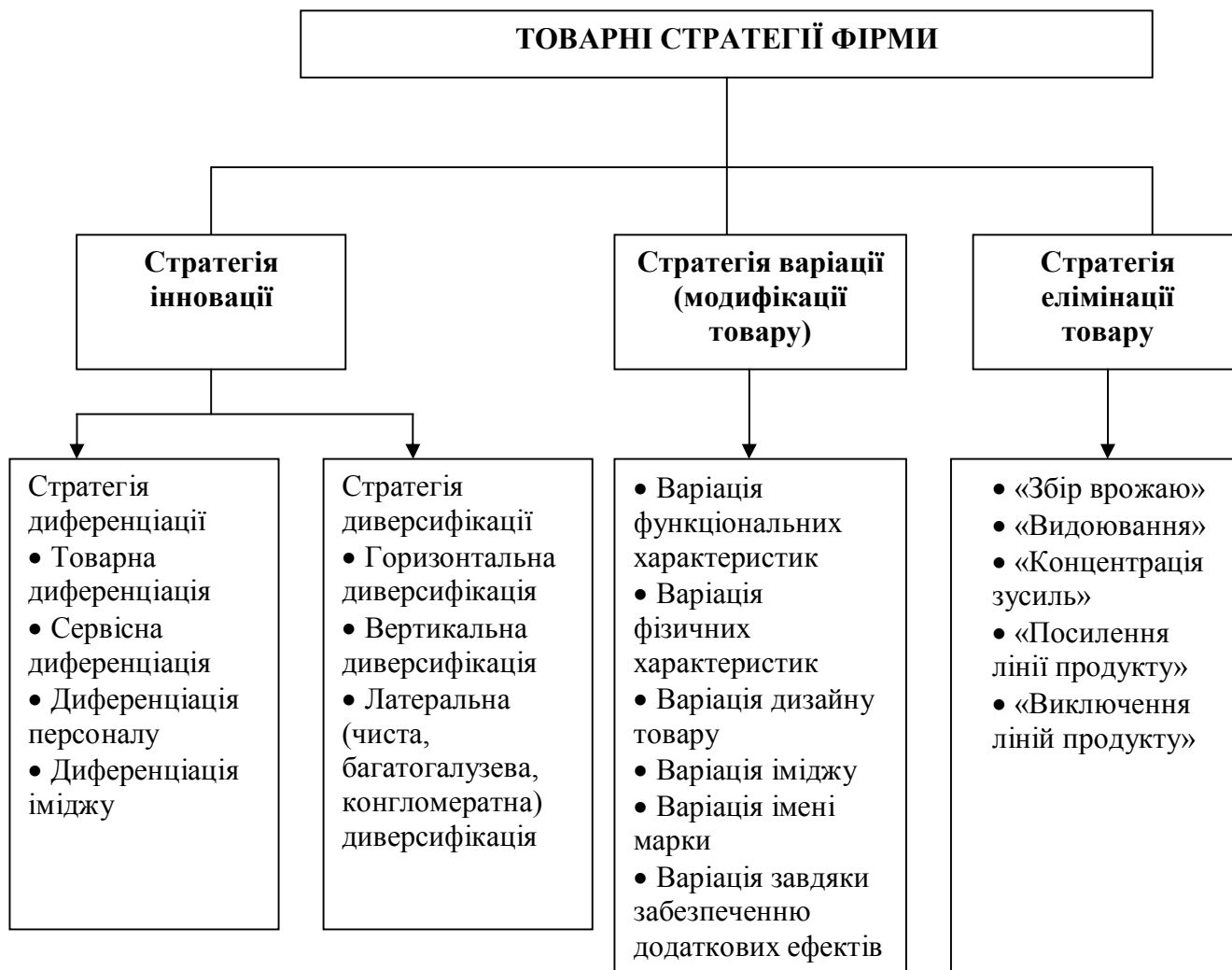


Рис. 4.1 Товарні стратегії фірми

Таблиця 4.1

Напрями диференціації

Напрями диференціації	Елементи диференціації
Товарна	✓ функціональні, експлуатаційні характеристики товару (забезпечення вищої якості порівняно з товарами конкурентів); ✓ надійність виробу в експлуатації (довговічність, ремонтпридатність, безпечність товару); ✓ стиль, дизайн; ✓ збут продукції в комплексі із супутніми послугами.

Напрями диференціації	Елементи диференціації
Сервісна	✓ доставка, монтаж, налагодження, ремонт; ✓ навчання споживачів; ✓ консультаційні послуги; ✓ швидкість обслуговування.
Персоналу	✓ компетентність, відповідальність; ✓ ввічливість; ✓ комунікабельність; ✓ надійність, якість послуг.
Іміджева	✓ символіка; ✓ особистості, які користуються товарами; ✓ спонсорська підтримка масових заходів; ✓ технічне лідерство фірми на ринку.

Стратегія диверсифікації товару передбачає доповнення існуючої виробничої програми новими лініям продукту.

Розрізняють:

– **концентричну (горизонтальну) диверсифікацію** – до товарної номенклатури додається нова продукція, яка виробляється із використанням тих самих технологій або потребує аналогічних маркетингових програм;

– **вертикальну диверсифікацію** – доповнення виробничої програми продукцією попередніх та наступних ступенів;

– **конгломератну диверсифікацію** – передбачає випуск нового товару, не пов'язаного з основною діяльністю підприємства.

Якому конкретно способу диверсифікації віддати перевагу, залежить від фінансових ресурсів, терміну, протягом якого ця стратегія має бути реалізована, а також від того, який імідж має фірма (наприклад, чи доцільно фірмі, яка здобула високу репутацію на ринку високих технологій, займатися виробництвом деяких споживчих товарів або оптовою торгівлею продуктами харчування та ін.).

Стратегія варіації (модифікації) товару реалізується шляхом варіацій:

- ✓ функціональних характеристик;
- ✓ фізичних характеристик;
- ✓ дизайну;
- ✓ іміджу;
- ✓ імені марки;
- ✓ надання додаткових ефектів;

Стратегія елімінації товару. Рішення щодо елімінації (заняття продукту з ринку) приймаються з використанням таких критеріїв:

- економічна вагомість продукту для фірми (частка обігу, рентабельність);
- позиція товару на ринку (частка ринку, ринковий потенціал, позиція щодо конкуруючих продуктів, інтенсивність зв'язку з іншими продуктами);
- рівень використання виробничих і складських потужностей для виробництва продукту;
- майбутні перспективи продукту (наприклад, стадія життєвого циклу).

Вилучатися можуть товари, які морально застарілі і економічно неефективні, хоча можливо ще користуються деяким попитом.

Прийняття рішення про вилучення або залишення товару в асортименті підприємства передуює оцінка якості показників кожного товару на ринку, визначення обсягів продажу і рівня рентабельності (прибутковості) кожного товару. Товар який своєчасно не був вилучений із виробничої програми, завдає великих збитків підприємству.

2. Вибір марочної стратегії.

Більшість товарів на ринку є марочними, так як їм присвоєна назва або символ, які асоціюються з товаром. У вартість марки входить основний товар, упаковка, а також пов'язані з маркою гарантії та послуги (додатковий товар).

Торгові марки відрізняються за цінністю та ступенем впливовості на ринок. Потужна марка має солідний капітал марки. Величина капіталу марки визначається рівнем марочної прихильності, іменної поінформованості, сприйняття якості, сильних марочних асоціацій та інших активів, таких як патенти, торгові знаки та взаємовідносини між маркетинговими каналами.

Влучна назва значною мірою сприяє успіху товару. Пошук найкращої назви торгової марки – важка задача, її рішення починається з ретельного аналізу товару та його переваг, цільових ринків та запропонованих маркетингових стратегій.

В ідеалі назва торгової марки повинна мати такі якості:

- вона повинна злегка натякати на переваги та якості товару;
- вона повинна легко вимовлятися, добре розпізнаватися та запам'ятовуватися (краще за все обирати короткі назви), а втім, іноді бувають корисними і довгі назви;
- вона повинна бути індивідуальною;
- вона повинна легко (і зі збереженням змісту) перекладатися на іноземні мови;
- назва повинна бути такою, щоб її можна було зареєструвати та забезпечити юридичний захист.

Обрану назву торгової марки потрібно зареєструвати у відповідному Реєстрі торгових марок – це дає власникам торгової марки права на інтелектуальну власність та попередить використання аналогічної назви конкурентами. Багато компаній намагаються створювати торгові марки «з нуля», щоб потім ці марки асоціювалися з певною категорією товарів. Однак сам успіх такої торгової марки може загрожувати компанії втратою прав на неї. Наприклад, велика кількість первісно захищених торгових марок зараз вже стали назвами, які може використовувати будь-який продавець. Проте, спільне використання марок має і свої обмеження. Подібні взаємовідносини між компаніями зазвичай потребують складних контрактів та придбаних ліцензій. Окрім того, компанії-партнери повинні ретельно координувати свою рекламну діяльність, стратегію збуту та інші маркетингові дії. І нарешті, при спільному використанні торгових марок кожен партнер повинен довіряти іншому в тому, що той буде добре піклуватися про процвітання їхньої спільної торгової марки.

У формуванні асоціацій, пов'язаних з товаром та його іміджем, символи марки можуть бути такі ж важливі, як і її назва. Якщо марка ідентифікується слабо, символи можуть мати більше значення, ніж назва марки.

Обираючи марочну стратегію, компанія може використати такі можливості:

- розширення товарної лінії;
- розширення меж використання торгової марки;
- застосування багатомарочного підходу;
- створення нової торгової марки;
- комбінування торгових марок.

Розширення товарної лінії (при якому існуючі марки в межах існуючої категорії товарів розширюються за рахунок нових форм, розмірів або смакових якостей) відбувається тоді, коли компанія пропонує додаткові властивості у межах однієї товарної категорії та товарної марки, наприклад, надає товару нових смакових якостей, форму, кольорове рішення, змінює склад товару або форму упаковки. Діяльність компанії з впровадження нових товарів у переважній більшості випадків зводиться саме до розширення родини марки.

Компанія пропонує розширення родини марки з будь-якої з перелічених нижче причин. Наприклад, вона може скористатися прагненням покупців до різноманітності товарів або, виявивши приховане бажання покупця, спробувати зіграти на цьому. Спонукальним мотивом для пропозиції додаткових товарів може слугувати як надлишок виробничих потужностей, так і бажання компанії гідно відповісти на успішне розширення асортименту товарів у конкурентів. Деякі компанії пропонують розширення родини марки просто для того, щоб зайняти більше місця на полицях магазинів. Але при цьому слід врахувати, що розширення марки пов'язане з певним ризиком. Торгова марка, що

чудово зарекомендувала себе, може втратити своє особливе значення. Ризик полягає у тому, що розширення родини у багатьох випадках не забезпечує той рівень продажу, який перекрив би витрати на розробку та просування нових товарів. Краще за все слід використовувати розширення родини тоді, коли не доцільно зменшити продаж конкуруючих марок, а не тоді, коли нові марки будуть «паратизувати» на інших товарах компанії.

Розширення меж використання марки – це використання успішних марочних назв для випуску нових або модифікованих товарів у новій категорії. Стратегія розширення меж використання марки полегшує компанії просування на ринок нових товарних категорій, забезпечуючи товару миттєве визнання та більш швидке прийняття покупцями. Таким чином, знижуються витрати на рекламу, зазвичай необхідні для ознайомлення покупців з новою торговою маркою.

Торгова марка може втратити своє особливе положення у свідомості споживача. Перенесення існуючої торгової марки на нові товари може негативно відбитися на ставленні споживачів до інших товарів, які продаються під цією маркою. Більш того, іноді назва торгової марки не підходить новим. Торговій марці загрожує втрата своєї позиції у свідомості споживачів у випадку надмірного використання. Тобто компанії, які бажають ширше використовувати свою торгову марку для нових товарів, повинні перед тим дослідити, наскільки добре вона буде пасувати до них.

Застосування багатомарочного підходу дозволяє використовувати дві або більше торгових марок в одній товарній категорії. Компанія, що має декілька торгових марок, завжди відчуває себе більш впевнено, ніж та, що керує однією торговою маркою.

Компанії часто створюють додаткові торгові марки у вже існуючій категорії товарів. Багатомарочний підхід дозволяє точніше сегментувати ринок за рахунок того, що кожна марка пропонує різноманітні характеристики та переваги цільовим сегментам. Цей підхід також дозволяє компанії зайняти більше місця на полицях магазину. Або ж метою компанії може бути бажання захистити свою основну торгову марку компанії, використовуючи атакуючу марку.

Пропозиція нових марок у межах однієї товарної категорії може виявитись ризикованою, оскільки цілком можливо, що на кожную марку припадає лише невелика частка ринку, що в сумі не дає бажаного прибутку. При цьому компанії доведеться витратити свої кошти на підтримку багатьох торгових марок одразу замість того, щоб вкласти максимум в одну-дві марки та довести їх до рівня найвищої прибутковості. Компаніям необхідно рішуче ліквідувати слабші торгові марки та встановити високий рівень вимог до впровадження нових марок.

Компанії часто змушені створювати нову марку просто тому, що проникають у нову категорію товарів, в якій жодну з вже існуючих марок

не можна вжити. Як і у випадку багатомарочного підходу, пропозиція надто великої кількості нових марок може призвести до вичерпування ресурсів компанії. У деяких галузях промисловості, наприклад, при продажу фасованих товарів, покупці і продавці давно вже помітили, що різниця між величезною кількістю марок часто не суттєва. Тому великі постачальники товарів широкого вжитку зараз перейшли до мегамарочної стратегії – позбуваються від слабких та концентрують свої інвестиції лише на розвитку тих марок, які можуть зайняти першу або другу позицію в своїй категорії.

Стратегія комбінування торгових марок містить поєднання двох або більшої кількості відомих торгових марок.

Важливим елементом марки є упаковка. Упаковка передбачає розробку та виробництво жорсткої або м'якої оболонки для товару. Упаковка може бути первісною, тобто безпосередньо вміщувати товар. Існує також вторинна упаковка, яка викидається при використанні або перед використанням товару та транспортна упаковка, яка необхідна для зберігання, ідентифікації та транспортування товару. Маркування також є частиною упаковки. Зазвичай це друкована інформація, яка наноситься на упаковку або вкладається в неї.

Хоча первісна функція упаковки полягає в тому, щоб просто містити та зберігати товар, останнім часом численні фактори зробили упаковку важливим маркетинговим інструментом. Розповсюдження самообслуговування припускає, що тепер упаковці доводиться виконувати багато задач, які раніше виконували продавці, починаючи з привернення уваги та опису характеристик товару та завершуючи здійсненням акту продажу. Компанії все більше усвідомлюють здатність гарної упаковки миттєво забезпечити визнання компанії (або товару) покупцями. В таких умовах жорстокої конкуренції упаковка залишається для виробника останнім шансом привернути увагу покупців. Упаковка стає своєрідним п'ятисекундним роликком. Упаковка може зіграти важливу роль у позиціонуванні товару. Новаторство в упаковці може надати компанії перевагу перед конкурентами.

Слід відмітити, що погано розроблена упаковка буде дратувати покупців і кінець-кінцем приведе до зниження обсягів продажу компанії. Розробка гарної упаковки для нового товару потребує прийняття багатьох рішень. Перш за все, необхідно визначити концепцію упаковки (концепція упаковки визначає те, чим повинна бути або що повинна робити упаковка для захисту товару). Отже, чи повинні основні функції упаковки забезпечувати захист товару, представляти новий спосіб його дозування, повідомляти про відмітні властивості даного товару (торгової марки, компанії, чого-небудь іншого). Рішення відносно оформлення упаковки повинні стосуватися її конкретних елементів – розмірів, форми, матеріалу виготовлення, кольору, виду тексту та позначення торгової марки. Ці різноманітні елементи повинні взаємодіяти для підтримки ринкової позиції товару та марочної стратегії. Упаковка повинна

відповідати особливостям реклами товару, його ціні та умовам розповсюдження.

В останні роки основним завданням упаковки стала безпека товарів. Приймаючи рішення про упаковку, компанія повинна враховувати можливу шкоду, яку вона може нанести навколишньому середовищу. Тому її рішення має відповідати інтересам громадськості тією ж мірою, як й інтересам безпосередніх споживачів та самої компанії. Все частіше й частіше компанії будуть притягуватися до відповідальності, якщо їх товар чи упаковка наносять шкоду навколишньому середовищу.

Велику роль відіграє етикетка. Етикетки бувають дуже різноманітними, починаючи із звичайних ярликів, які наклеюються, та закінчуючи складними графічними зображеннями, які є частиною упаковки. Етикетки виконують кілька функцій. Етикетка визначає товар або торгову марку. Крім того, етикетка повинна класифікувати товар, тобто описувати його окремі характеристики: хто виготовив товар, де та коли, компоненти, рекомендації з використання та техніки безпеки. І нарешті, етикетка повинна сприяти просуванню товару на ринок своїм привабливим графічним оформленням.

Вже давно існує низка проблем правового характеру, пов'язаних з етикетками. Зокрема, етикетки можуть ввести споживача в оману, або не мати опису важливих складових товару, або не мати необхідних рекомендацій з безпечного використання. Саме з цієї причини в багатьох країнах оформлення етикеток регулюється спеціальним законодавством. Ну а торговим компаніям завжди не буде зайвим переконатися, що етикетки товарів, які вони продають, мають всю необхідну інформацію та відповідають вимогам національних та міжнародних стандартів.

На сучасній етикетці відображається ціна за одиницю товару (встановлюється згідно існуючої системи вимірів), відкрите датування (вказується строк зберігання товару) та споживчі дані про продукт(поживна цінність продукту) тощо.

Ще один елемент марки – це гарантії, які іноді надають виробники та магазини.

Гарантії – це письмові обов'язки компанії замінити товар або повернути його вартість у випадку виявлення дефекту або незадовільного функціонування. Існують повні та обмежені гарантії.

Імідж марки – це загальне враження, яке склалося у споживача про її фізичні властивості, назву, символи, упаковку та сервіс. Такий імідж може стати найбільш важливим фактором при прийнятті рішення про купівлю товару.

Якщо стратегія маркетингу успішна з усіма її елементами: назвою, символом, упаковкою, сервісом, то це сприяє формуванню у свідомості споживача позитивних асоціацій. В результаті присвоєння товарам торгових марок можуть виявитися корисними як для компанії, так і для споживача.

3. Сутність брендинга як процесу комплексного управління торговою маркою.

Взагалі брендинг – це діяльність зі створення та реалізації бренда та управління ним. Бренд, в свою чергу, це образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій, які виникають у споживача товару.

Кожен бренд має атрибути. Атрибути бренда можуть бути як позитивними, так і негативними, можуть мати різну силу і важливість для різних сегментів ринку.

Будь-який бренд має головну характеристику, що визначає його сутність. Всі атрибути бренда в сукупності складають його індивідуальність, тобто що він повинен означати.

У кожний конкретний момент бренд має визначений імідж, а саме унікальний набір асоціацій, що у даний момент знаходяться у розумах споживачів.

Не кожна торгова марка може бути брендом. Перетворення в бренд відбувається тоді, коли об'єктивне сприйняття цінностей продукту і торгової марки замінюється стійким особистим відношенням до них. Споживач дає свою, суб'єктивну оцінку якості, надійності, безпеки, ергономічності, дизайну, назві продукту; він додає до нього емоції.

Виникнення брендинга спричинено появою великої кількості товарів-аналогів на ринку. Розвиток технологій здійснив великий вплив на суспільство. По-перше, це виявилось в тому, що всі ми оточені технічно складними пристроями, якими користуємося щодня, не маючи належної уяви про те, яким чином ця річ працює. Більше того, сучасні споживачі іноді не завжди здатні зрозуміти всі характеристики виробу, що купляють. Тут на допомогу споживачу приходить бренд, який виділяє з усіх характеристик товару ті, які важливі для споживача й полегшують розуміння товару. По-друге, бренд спрощує вибір. Кожного дня споживач отримує інформацію про велику кількість схожих товарів і в нього фізично не має сил та часу порівняти всі анотації, показання до використання й технічні характеристики. У цьому становищі брендинг є просто "рятівним кругом": на кожний товар наклеюються прості, зрозумілі не спеціалісту ярлики: "дорого, але престижно", "зручно", "економічно", "для новачків" тощо. Споживач обирає ті товари, ідея яких найбільше відповідає особистій ідеї споживача. Відповідно, при умові, що така ідея у товару є. Споживач обирає таку віртуальну перевагу, яка зробила би його краще, красивіше, щасливіше у співставленні до того, хто не споживає даний товар. Тобто споживаючи "ідейний" товар, споживач має можливість приєднатися до нього і стати вище як у власних очах, так і в очах громадськості. У процесі споживання даного продукту підвищується власна і соціальна значимість споживача. При просуванні такого "ідейного" товару можна робити акценти на його проміжних і додаткових факторах споживання (смак, колір, форма, корисність для здоров'я

тощо), але все одно маркетингова комунікаційна політика скерована на підвищення статусу споживача. І тоді всі найголовніші складові маркетингової політики комунікацій будуть виконувати ту ж роль. Тобто ця брендингова ідея, яка прихована в рекламних повідомленнях, є основою для текстових матеріалів, вона також послуговує ядром у акціях, пов'язаних зі зв'язками з громадськістю та стимулюванням збуту. Бренд, близький покупцю, надзвичайно полегшить йому проблему вибору, створить йому почуття комфорту. А він віддячить бренд-креаторам повторними покупками.

Вважаючи на таку велику кількість недоліків та загроз у використанні брендів, важко визначитися з технологією створення та управління брендами. Можна лише використовувати певні принципи та дотримуватися витриманих умов, які допоможуть досягти успіху у цьому напрямку. Перш за все, успішний бренд завжди повинна підтверджувати висока якість товару чи послуги, що випускає чи надає компанія. Якість повинна відповідати очікуванням споживача. Емоційна складова, ідея товару, реклама - це все добре, але без якості бренда немає. По-друге, в концепції бренда повинна бути могутня емоційна складова, яка апелює до життєвих цінностей цільової групи покупців. Краще за все, якщо ці цінності не зазнають впливу з боку моди та кон'юнктури. По-третє, в реалізації концепції бренда потрібно бути послідовним не зважаючи ні на які зміни кон'юнктури. Якщо товаровиробник позиціонує свій товар як дорогий та престижний, то не потрібно кидатися у знижки та розпродажі, якщо почався економічний спад. Взагалі, в нижньоцінових сегментах ринку брендів не існує. Це пояснюється тим, що компанії, які працюють саме в цих сегментах ринку, притримуються зазвичай стратегії "глибокого проникнення на ринок" чи "лідерства за витратами" - їх продукцію купують, тому що вона дешевша. Таким компаніям бренд не потрібен і навіть, шкідливий, тому що створення бренда - це великі інвестиції. Відповідно, зростає ціна й основна конкурентна перевага втрачається. Суттю створення бренда у багатьох випадках є отримання якомога вищої ціни. Тому стратегія «лідерства за витратами» і бренди несумісні. Звідси виходить ще одна перевага, про яку не згадувалося вище, а саме - можливість сегментування ринку. І по-четверте, абсолютно необхідним є цілісний підхід до брендинга. Тобто, бренд - це не тільки реклама і просування, але й вся діяльність компанії від закупівлі і виробництва до управління персоналом і збуту. Тобто, брендинг є філософією управління компанією, товарними потоками, людськими ресурсами, заснованою на соціально-психологічних законах, що дозволяють управляти свідомістю споживачів з метою збільшення прибутковості підприємства через торгову марку, її ім'я, упаковку, історію, репутацію та спосіб рекламування.

Умови, яким повинен відповідати бренд, щоб бути успішним на ринку, подані в табл. 4.2.

Умови успішності бренда

<i>Умова</i>	<i>Мета</i>
Достовірність, відповідність носію	Продукт повинен викликати довіру
Унікальність, новизна	Дозволяє відокремитися від конкурентів
Перевага, вигода	Формулює очікування й мотивує до покупки
Зрозумілість	Адекватність сприйняття прочитаного
Інформованість	Дозволяє встановити стійку комунікацію продукт-споживач
Швидке впізнавання й запам'ятовування	Гарантія повторних покупок

Використання брендів дає переваги виробникам, споживачам й суспільству в цілому.

З точки зору виробника, бренд дозволяє, по-перше, підтримувати запланований обсяг продажу на конкретному ринку й реалізовувати на ньому тривалу програму по створенню й закріпленню в свідомості споживачів образу товарів або товарної родини; по-друге, забезпечити збільшення прибутку в наслідок розширення асортименту товарів й знань про їх загальні унікальні властивості, що "впроваджуються" за допомогою колективного образу.

Розширення бренда притягує виробників своєю простотою та можливістю зменшити обсяги рекламних інвестицій в просуванні окремих торгових марок. Розширення бренда є досить ефективним інструментом вторгнення на ринок чи захисту своїх позицій.

Брендований товар можна продавати набагато дорожче, ніж небрендований аналогічний за якістю.

Перевагою використання бренда можна назвати також те, що новий якісний товар під вже існуючим успішним брендом може посилити позиції товару. Так, використання логотипу "Оболонь" на продукції, що випускається під різними марками ("Ром-Кола", "Живчик") дозволило посилити загальний бренд і в той же час позитивно вплинуло на зростання обсягів продажу продукції цих торгових марок. Тобто є і зворотній зв'язок: загальний бренд прискорив і збільшив процес привернення уваги споживачів до "Живчику", його успіх на ринку більше, ніж широкомасштабна рекламна кампанія.

Виробник не витрачає часу на розробку всього арсеналу атрибутів нової марки. Компанія може дозволити собі розширення продуктової лінії багатьма різновидами одного продукту. Наприклад, під брендом "Мягков" на горілчаному ринку існують такі різновиди, як горілка "Мягков", гірка

настоянка "Мягков лимонна", горілка "Мягков срібна", горілка особлива "Мягков медова".

При розширенні бренда українські виробники орієнтуються на швидке повернення інвестицій і швидкий прибуток.

Крім оптимізації витрат на просування, "парасольковий" бренд дозволяє своєму власнику економити на закупівлі сировини, тари й упаковки, а також зменшити витрати на обладнання в торговельних точках (холодильники та вітрини).

До того ж, у просуванні "парасолькового" бренда може бути задіяно менше фахівців з розробки та управління брендом, ніж при роботі з великою кількістю монобрендів по кожній з товарних груп.

Продавцю бренд полегшує процес обробки замовлень і відслідковування можливих проблем. Використання брендів товарів дозволяє продавцям приваблювати досить вигідних покупців, які віддають перевагу товарам певної фірми.

Для споживача бренд має наступні переваги:

- дозволяє пізнавати товар, відрізнити його від подібних товарів;
- споживач не витрачає часу при виборі товару, а також шукає товари більш ефективно;
- виступає гарантом якості; суб'єктивно знижується ризик покупки;
- дозволяє відчувати себе належним до певної соціальної групи;
- придбання товарів певного бренду забезпечує споживачу отримання певного статусу;
- для багатьох покупців товарів символічні, а не реальні переваги товарів є основною перевагою, за яку сплачуються додаткові кошти.

Крім переваг, бренд має певні недоліки.

Так, заходячи в магазини, очі розбігаються від великої кількості назв, логотипів, візуальних образів різних торговельних марок - парасолькових, продуктових, просто назв товаровиробників. Серед товарів, які мають короткий життєвий цикл (продукти харчування, напої, засоби гігієни), сьогодні спостерігається середня щільність в 15-20 брендів на 1 товарну позицію. Візьмемо майонез, досить розповсюджений продукт харчування, і підрахуємо, які саме марки цього продукту можна побачити на полицях одного супермаркету: "Торчин продукт", "Чумак", "Щедрий дар", "Прикарпаття", "Кальве", "Родина", "Нива", "Славолія", "Віста" і це без різновидів цих майонезів. За цим показником ми наближуємося до Європи, де вже спостерігається зворотня реакція - зменшення кількості брендів.

При такій можливості вибору сьогоднішній споживач знаходиться у складній ситуації немотивованого вибору. Компанія вводить споживача в ускладнене становище, він губиться і тим самим робить свій вибір, в якому перевага надається тому товару, в якому він добре орієнтується і йому не потрібно приймати складні рішення. Зараз споживачі довіряють

тим компаніям, які спеціалізуються на одному виді продукції. Вони краще запам'ятовують бренд, який напряду зв'язаний з однією категорією товару.

Також при просуванні розширених брендів треба враховувати менталітет вітчизняного споживача. В Україні з давніх-давен існує чітка тенденція до приватної власності. Тому для України притаманний азіатський тип створення брендів, де компанії інвестують в бренд на рівні корпорації в першу чергу, і лише в другу чергу, в набагато меншому ступені, на рівні продукту.

На даному етапі розвитку ринку більшість брендів міцно прив'язані до осіб своїх власників. Тому будь-які сварки між ними можуть привести до послаблення або "загибелі" бренду. А якщо під "парасолькою" представлена група товарів, відновити їх буде ще складніше.

Класичною загрозою розширеного бренду є те, що погіршення ситуації з одним неякісним товаром негативно впливає на становище цілого бренду.

Загроза існує також у випуску несумісних продуктів під однією торговою маркою в той час, коли у свідомості споживача вже є стійка асоціація між категоріями "товар - група". Багато компаній відмовляються від випуску продукції, що не відповідає образу марки. Наприклад, Danone відмовився випускати спагеті, оскільки ця торгова марка має стійку асоціацію з молочною продукцією.

Зараз компанії намагаються вибудовувати бренди, засновані на національній українській ідеї.

На сьогодні Україна – це країна, де можна досить швидко створити і просунути новий бренд: для створення і просування бренду на Заході потрібно 20-50 млн. доларів, в Україні - 1 млн. доларів. Саме тому ринок України залишається привабливим для виведення власних брендів великими транснаціональними корпораціями та іноземними фірмами. Саме в цьому є велика загроза для вітчизняного ринку.

Сучасний український ринок наповнений або компаніями-одноденками, що з'явилися в післяперебудовний період, або закордонними брендами, чиї рекламні слогани стають такими ж популярними, як колись афоризми. Зрозуміло, американський ринок, який стабільно розвивається з часів Великої Депресії, має можливість заповнювати світ такими монстрами, як, наприклад, Кока-Кола, Макдональдс. Але в останні часи можна відзначити на вітчизняному ринку появу значної кількості українських брендів, таких як "Галактон", "Світоч", "Чумак", "Оболонь", "АВК", "Рейнфорд", "Корона" тощо. Більшість з них з'явилися спонтанно: виробники найчастіше в таких випадках керуються тим, що асортимент потрібно розширяти, а виробничі лінії завантажувати. Або ж тим, що ринкові позиції наявних продуктів починають слабнути. Велику роль відіграє можливість скорочення рекламних витрат. Але вже зараз виявляються і недоліки використання брендів.

Процес формування бренда може бути представлений п'ятьма послідовними етапами:

- позиціювання бренда;
- формування стратегії бренда;
- розробка ідеї бренда;
- пошук імені бренда;
- тестування бренда.

Керування брендом (Brand Management) – це процес керування торговими марками з метою стратегічного збільшення вартості бренда. Крім того, під керуванням брендом також може розумітися персонал, відповідальний за створення індивідуальних рис бренда, зміна їх для досягнення максимальної ефективності, перевірку, що індивідуальні риси коригуються в угоду тактичній вигоді, а також за складання планів антикризового керування брендом у разі потреби.

При формуванні бренда компанія повинна визначитися, чи бажає вона зробити свій бренд лідируючим чи воліє поставити його "у ряді інших".

У брендинга існує принцип, що називається "принципом позиційності" - він полягає в тому, що першу компанію, що вже зайняла свою позицію в розумах споживачів, уже неможливо позбавити цього місця. Суть успішної стратегії маркетингу при застосуванні цього принципу - стежити за новими можливостями, що відкриваються, і робити хід, закріплюючи продукт на сходах. Надалі всі дії брендинга будуть зводитися лише до утримання цього першого місця у свідомості споживачів.

Якщо компанія не має можливості бути першою (не вистачає фінансових ресурсів, чи вона прийшла на цей ринок пізніше інших), то вона завжди повинна враховувати, що не можна починати лобову атаку компанії, що вже мають лідируючі позиції на ринку. Якщо в неї є бажання стати першою, то спочатку необхідно закріпитися як лідер в іншій галузі, а потім уже виходити на бажаний ринок. Інший варіант завоювання брендом лідируючого становища – створити принципово новий товар (він повинен виглядати принципово новим в очах споживача) і стати лідером завдяки ньому. Компанія, що володіє сильним брендом, може провести низку заходів, що дозволять їй збільшити доходи від наявного бренда. Насамперед, бренд може бути застосований до більш широкого цільового сегменту споживачів. Ця дія називається в західній практиці розширенням бренда.

Додатковий дохід бренд може принести і при його розтягуванні, тобто при застосуванні за межами тієї товарної лінії, в якій він застосовувався раніше.

Керуючи своїм брендом, компанії досить часто зіштовхуються із ситуацією, що їх бренд не цілком відповідає потребам ринку. Причин цьому може бути декілька: ринок перенасичений брендами і споживачі не бачать особливої різниці між ними; товар продається через роздрібні торгові

мережі, які неохоче беруть дорогий бренд, надаючи перевагу більш дешевим товарам; відбуваються технологічні зміни, що дозволяють компанії-власнику бренду робити і продавати з високим прибутком новий, більш дешевий товар і компанії повинні або зменшувати ціни, або упокоритися з часткою ринку, яка теж зменшується.

Як правило, основний тиск відбувається на нижчий сегмент ринку, і компанії повинні або зменшувати ціни, або упокоритися з часткою ринку, яка теж зменшується.

Для того, щоб протистояти цієї тенденції, компанії пропонують полегшені версії своїх традиційних продуктів із сильним брендом. Однак подібна політика повинна проводитися з особливою обережністю, інакше компанія ризикує послабити свій бренд.

Ключ до зменшення ризику зашкодити бренд при створенні його дешевих варіацій – відбудувати новий продукт від попередньої категорії. Суть у тім, що споживачі можуть розділяти індивідуальність торгових марок по класах продуктів, але їм треба в цьому допомогти. Якщо товари дуже сильно відрізняються один від одного, ризик переносу негативної якості буде меншим.

Успішний, сильний бренд – це скарб, яким володіє фірма. І як будь-який скарб, його можна оцінити, хоча процес оцінки ускладнений "не матеріальністю" бренду. Підходів до оцінки бренду розроблено досить багато.

Найчастіше оцінюється вартість бренду у грошовому вираженні: це та грошова премія, яку власник бренду одержує з покупців, прихильних до нього і згодних за нього платити. Інакше вартість бренду можна визначити як фінансову цінність, обчислену для цього бренду окремо від інших активів.

Література [7, с. 299-319; 8, с. 113-120; 16, с. 232-248].

Запитання до самоконтролю

1. Які існують товарні стратегії фірми?
2. У чому сутність стратегії інновації?
3. За якими напрямками здійснюється стратегія диференціації?
4. Які напрями має стратегія диверсифікації?
5. У чому полягає сутність стратегії варіації товару?
6. Як приймаються рішення щодо елімінації продукту?
7. Як здійснюється вибір марочної стратегії?
8. Які можливості може використовувати фірма, обираючи марочну стратегію?
9. У яких випадках застосовується стратегія розширення товарної лінії?
10. Для чого використовується стратегія розширення меж використання марки?

11. У яких випадках є доцільним застосування стратегії багатомарочного підходу та створення нової марки?
12. У чому полягає сутність бренда?
13. Для чого компанії витрачають кошти для створення бренда?
14. Які переваги надає бренд компаніям?
15. У чому причини успішності бренда?
16. Які переваги має бренд для споживача?
17. Якими етапами може бути представлений процес формування бренда?

Тестові завдання

1. Стратегія, яка передбачає розроблення та впровадження товару, називається:

- а) інновації;
- б) варіації;
- в) елімінації.

2. Стратегія, яка пов'язана зі зміною параметрів товару, називається:

- а) інновації;
- б) варіації;
- в) елімінації.

3. Стратегія, яка передбачає зняття товару з виробництва, називається:

- а) інновації;
- б) варіації;
- в) елімінації.

4. Стратегію інновації можливо здійснювати такими шляхами;

- а) диференції;
- б) диверсифікації;
- в) а+б.

5. Стратегія, яка пов'язана із виробництвом принципово нових для фірми товарів, називається:

- а) диференціацією;
- б) диверсифікацією.

6. Метою диференціації товару є:

- а) підвищення конкурентоспроможності;
- б) підвищення привабливості;
- в) врахування особливостей ринків і сегментів;
- г) а+б+в.

7. Напрямок диверсифікації товару, який передбачає виготовлення нового товару, що не пов'язаний з основною діяльністю підприємства, називається:

- а) концентричною;
- б) вертикальною;

в) конгломератною.

8. Сервісна диференціація передбачає:

а) доставку, монтаж, ремонт;

б) навчання споживачів;

в) консультаційні послуги;

г) а+б+в.

9. Іміджева диференціація передбачає:

а) використання символіки;

б) спонсорську підтримку масових заходів;

в) технічне лідерство фірми на ринку;

г) а+б+в.

10. Товарна диференціація враховує:

а) функціональні та експлуатаційні характеристики товару;

б) надійність в експлуатації;

в) стиль, дизайн;

г) а+б+в.

11. Стратегія елімінації товару реалізується шляхом урахування критеріїв:

а) економічної вагомості продукту для фірми;

б) позиції товару на ринку;

в) майбутніх перспектив продукту;

г) а+б+в.

12. Якщо компанія пропонує додаткові властивості товару в межах однієї товарної категорії, або товарної марки, цей процес називається:

а) розширенням товарної лінії;

в) застосуванням багатомарочного підходу;

г) а+б.

13. Якщо компанія використовує успішні марочні назви для випуску нових, або модифікованих товарів у новій категорії, цей процес називається:

а) розширенням товарної лінії;

б) розширенням меж використання марки;

в) а+б.

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ФІРМИ

Зміст

1. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми.
2. Характеристика стратегічної моделі М. Портера.
3. Маркетингові стратегії фірми згідно з матрицею Бостонської консультативної групи.
4. Види маркетингових стратегій за матрицею Мак-Кінсі.

1. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає у розробленні маркетингових стратегій для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням її ринкових вимог та можливостей.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розробленні маркетингових стратегій.

Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових стратегічних господарських підрозділів (СГП);
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП.

Основні риси СГП:

- СГП охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми;
- СГП має своє коло конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершувати;
- Кожним СГП керує окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний розвиток.

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічних господарських підрозділів – визначити конкурентний стан цього підрозділу на ринку та напрями його стратегічного розвитку.

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 портфелю бізнесу);
- зменшення стратегічної вразливості портфелю бізнесу фірми;
- досягнення рівноваги між довго-і короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі:

- 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 їх основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

2. Характеристика стратегічної моделі М. Портера.

М.Портер (видатний американський учений-економіст, професор Гарвардського університету) у 1975—1980 рр., у період уповільнення зростання та стагнації в багатьох галузях промисловості, розробив концепцію конкурентної стратегії. Основна ідея стратегічної моделі Портера: для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. Важливо зазначити, що і великі, і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності. Про це свідчить рис. 5.1, який демонструє зв'язок між часткою ринку та рентабельністю і вказує на небезпеку середньої позиції підприємства.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП), які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані. СГП, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні. СГП, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні.

Небезпечним їх становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав „болотом”.

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

Для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну з трьох стратегій:

- стратегія лідерства за витратами (цінового лідерства);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

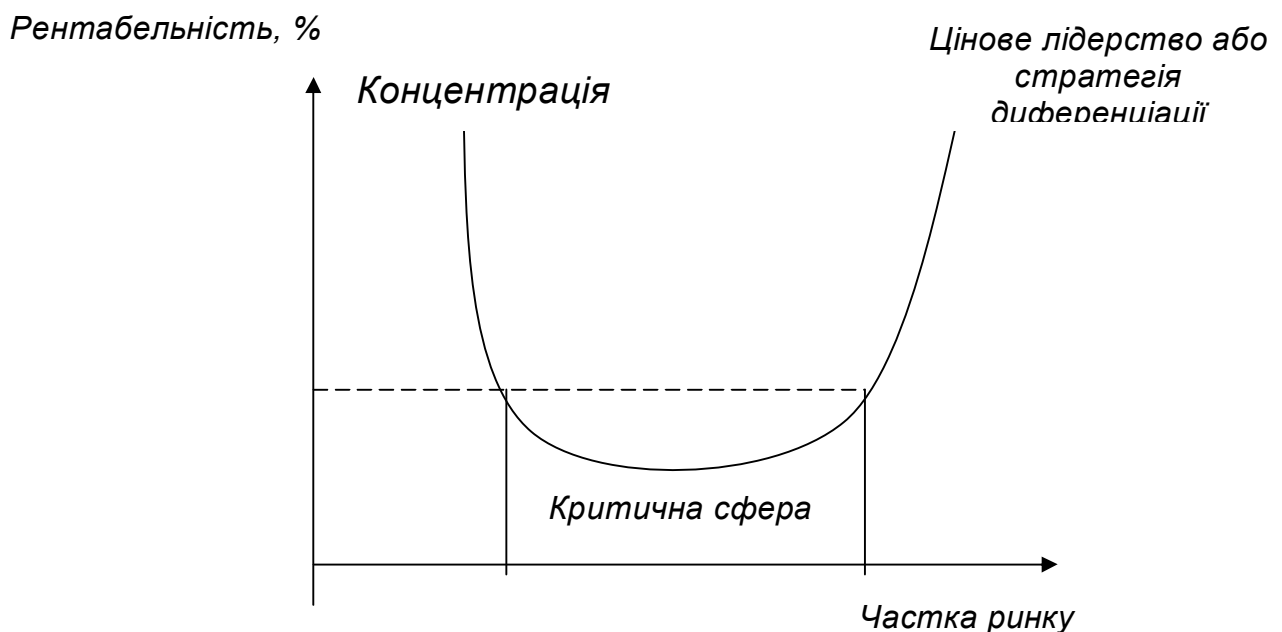


Рис.5.1 Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку за М.Портером

3. Маркетингові стратегії фірми згідно з матрицею Бостонської консультативної групи.

Матриця росту була розроблена американською консультативною фірмою „Бостон консалтинг 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 формулюється так: «З кожним подвоєнням обсягів виробництва питомі витрати знижуються на 10-30%». Уперше цей ефект відкрив американський військовослужбовець у 1926р. 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. 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,
- ◆ по-друге, зниження витрат не завжди забезпечує переваги відносно конкурентів, особливо це стосується престижних товарів, які мають низьку еластичність попиту.

У залежності від розвитку галузі, в якій діє будь-яке СГП фірми, від ринкової частки даного СГП можна виділити 4 їх видів: «Зірка», «Дійна корова», «Собака», «Важка дитина». Характеристики СГП вже розглядалися в дисциплінах «Маркетинг» та «Промисловий маркетинг».

Маркетингові стратегії, які впливають з матриці Бостонської консультативної групи, наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи

Стратегія	Обсяг не обхідних інвестицій	Сутність	Застосовується для:
Інтенсифікація зусиль	Найбільший	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП	Перспективних «Важких дітей»; Перспективних «Собак».
Підтримання конкурентних переваг	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП	"Зірок"; Сильних «Дійних корів»
Збір урожаю	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль	Слабких "Дійних корів"; Неперспективних "Важких дітей"; "Собак".

Елімінація	Нульовий	Виключення СГП зі складу портфеля бізнесу фірми	Неперспективних "Важких дітей", "Собак".
------------	----------	---	--

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій:

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання конкурентних переваг;
- стратегія „збору урожаю”;
- стратегії елімінування.

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

Використовується для перспективних «Важких дітей», «Собак».

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.

Використовується для «Зірок», «Дійних корів».

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.

Використовується для: слабких «Дійних корів», які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для їх відстоювання; «Важких дітей», які не можуть перейти до «Зірки»; «Собак».

Стратегія елімінування – 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.

Використовуються для «Собак» і «Важких дітей».

4. Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі».

Ця матриця запропонована консультаційною фірмою «МАК КІНСІ» і може вважатися розвитком моделі «Бостонської консультативної групи».

У побудові цієї матриці використовують 2 фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП. Кожен з цих факторів характеризується не одним (як у матриці БКГ), а кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть бути:

- Темпи зростання ринку;
- Рентабельність;
- Рівень конкуренції;
- Можливість не цінової конкуренції;

- Місткість ринку;
- Державне регулювання ринку;
- Концентрація клієнтів тощо.

Для визначення конкурентоспроможності СГП можуть бути використані такі показники:

- ◆ Ринкова частка;
- ◆ Відносна ринкова частка;
- ◆ Витрати;
- ◆ Рівень цін;
- ◆ Привабливість асортименту;
- ◆ Імідж фірми тощо.

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, приймаємо вагу фактора за одиницю, 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.

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

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти. Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг „1”, найвищим – «5»;

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

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

6. Будуємо поле матриці:

– на горизонтальній лінії відкладаємо значення фактору конкурентоспроможності в межах від „5” до „1”;

– на вертикальній лінії відкладаємо значення фактору привабливості ринку в межах від «1» до «5».

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 СГП 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 СГП формується маркетингова стратегія.

Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис 5.2).

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.

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

- Квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на мало привабливому ринку;
- Квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту СГП підприємства;
- Квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високо привабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу 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 не конкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості;
- Квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Показники		Конкурентоспроможність		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8

	Низька	4	7	9
--	--------	---	---	---

Рис. 5.2 Стратегічні зони матриці «Мак-Кінсі»

Для третьої зони рекомендується стратегія «Збору урожаю» – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Таблиця 5.2

Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі»

Привабливість		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
	Висока	Стратегія захисту позицій – Великі інвестиції у розширення виробництва; – Підтримання конкурентних переваг.	Стратегія розвитку – Визнання конкурентних переваг; – Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти вільні позиції; – Посилення слабких позицій.	Стратегія вибіркового розвитку – Спеціалізація та обмеження переваг; – Пошук шляхів подолання слабких сторін ; – Пошук можливостей співпраці; – Елімінування.
	Середня	Стратегія розвитку – Інвестування сегментів, що зростають; – Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.	Стратегія вибіркового розвитку – Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока; – Спеціалізація на сегменті, що зростає; – Пошук шляхів отримання конкурентних переваг.	Стратегія «Збору урожаю» – Спеціалізація; – Пошук ніші; – Зменшення інвестування.
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку – Зберегти позицію, захистити ринкову частку; – Концентрація на привабливих сегментах; – Короткострокові перспективи; – Підтримувати рівень капіталовкладень.	Стратегія «Збору урожаю» – Скоротити асортимент; – Звести до мінімуму капіталовкладення; – Короткострокові перспективи; – Зайняти позицію до відступу.	Стратегія елімінування – Припинити інвестування; – Знизити постійні витрати; – Продати частину бізнесу.

Переваги матриці „Мак-Кінсі - Дженерал Електрик”:

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

Недоліки матриці Мак-Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП 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 фактору);
- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають в середині моделі.

Література [8.с. 83-113; 11, с.182-185; 16, с. 526-544].

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми?
2. Які основні завдання розв'язує маркетингове управління портфелем бізнесу фірми?
3. Що складає методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу фірми?
4. У чому сутність стратегічної моделі М. Портера?
5. Які виділяють маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
6. Які існують показники для оцінення факторів привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП?
7. За якими етапами будується матриця «Мак-Кінсі»?
8. Які стратегічні зони виділяються в матриці «Мак-Кінсі»?
9. Які вибираються маркетингові стратегії за матрицею «Мак-Кінсі»?
10. У чому переваги і недоліки матриці «Мак-Кінсі»?

Тестові завдання

1. Твердження, що основна мета стратегічного маркетингу полягає у розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми, є вірним:
 - а) так;
 - б) ні.
2. Завданням стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми, є:
 - а) зміцнення становища стійких СГП;
 - б) розвиток та інвестування перспективних СГП;

в) виключення неприбуткових СГП.

г) а+б;

д) а+б+в.

3. Твердження, що основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу фірми полягає в оціненні становища і перспективи кожного СГП у складі портфеля бізнесу фірми, є вірним:

а) так;

б) ні.

4. Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу фірми складає:

а) стратегічна модель Портера;

б) матриця Бостонської консультаційної групи;

в) матриця «Мак-Кінсі»;

г) а+б;

д) а+б+в.

5. Стратегія елімінування використовується для СГП, які мають назву:

а) «Собака»;

б) «Важка дитина»;

в) «Дійна корова»;

г) а+б;

д) а+б+в.

6. Стратегія «Збору урожаю» використовується для СГП, які мають назву:

а) «Дійна корова»;

б) «Важка дитина»;

в) «Собака»;

г) а+б;

д) а+б+в.

7. Стратегія, яка характеризується вкладанням коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП, називається:

а) інтенсифікацією зусиль;

б) «Збором врожаю»;

в) елімінуванням;

8. Стратегія, яка характеризується припиненням інвестування СГП, називається:

а) вибіркового розвитку

б) «Збором врожаю»;

в) елімінуванням.

9. Недоліками матриці «Мак-Кінсі» є:

а) потреба у зборі і аналізі великої кількості інформації;

б) використання досвіду експертів, що є суб'єктивним фактором ;

в) важкість визначення стратегій для тих СГП, які перебувають в середині матриці;

г) а+б+в.

10. Для третьої стратегічної зони в матриці «Мак-Кінсі» рекомендується стратегія:

- а) розвитку;
- б) вибіркового розвитку;
- в) «Збору урожаю».

11. Для першої стратегічної зони в матриці «Мак-Кінсі» рекомендується стратегія:

- а) розвитку;
- б) вибіркового розвитку;
- в) «Збору урожаю».

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Зміст

1. Сутність маркетингових стратегій зростання підприємства.
2. Характеристика стратегій інтенсивного зростання підприємства.
3. Інтеграційні стратегії росту, їх різновиди.
4. Диверсифікаційні стратегії зростання, їх класифікація.

1. Сутність маркетингових стратегій зростання підприємства

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

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види маркетингових стратегій росту: інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний.

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

Класифікація маркетингових стратегій росту подана на рис. 6.1.



Рис.6.1 Маркетингові стратегії росту

2. Характеристика стратегій інтенсивного зростання підприємства.

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

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

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

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

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає:

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

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

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

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

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

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

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

Кожна з перелічених стратегій актуальна за певних умов:

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

- стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи нові напрями застосування наявних товарів і продукції;
- стратегія розробки товару – актуальна для ситуації, коли торгові марки фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків.

3. Інтеграційні стратегії росту, їх різновиди.

Стратегії інтеграційного росту передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередником - стратегія прямої інтеграції, з постачальником матеріально-технічних ресурсів – стратегія зворотної інтеграції. У разі якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника і посередника, йдеться про стратегію вертикальної інтеграції. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання з підприємствами-конкурентами. Сучасною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові системи.

4. Диверсифікаційні стратегії зростання, їх класифікація.

Стратегії диверсифікації передбачають вихід фірми в нові сфери бізнесу. Варіант стратегій диверсифікації:

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

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

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

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

Література [8, с. 71 – 82; 11, с. 188 – 193].

Запитання для самоконтролю

1. Які Вам відомі маркетингові стратегії зростання підприємства?
2. Для яких фірм доцільним є використання стратегії інтенсивного росту?
3. Які існують різновиди стратегій інтенсивного росту?
4. Які заходи передбачає стратегія глибокого проникнення на ринок?
5. За яких умов актуальні стратегії інтенсивного росту?
6. Які існують стратегії інтеграційного розвитку?
7. За якими ознаками класифікуються стратегії диверсифікації?

Тестові завдання

1. Якщо фірма не до кінця використала можливості, які притаманні її теперішнім товарам і ринкам, вона використовує напрям стратегічного зростання:

- а) інтенсивний;
- б) інтеграційний;
- в) диверсифікаційний.

2. Інтеграція, яка проявляється у спробах фірми залучити у власність або поставити під більш жорсткий контроль своїх постачальників, називається:

- а) регресивною;
- б) прогресивною;
- в) горизонтальною.

3. Коли фірма поповнює свій асортимент виробами, які не зв'язані з тими, що виробляються зараз, така диверсифікація має назву:

- а) концентричної;
- б) горизонтальної;

в) конгломератної.

4. Напрямок стратегічного зростання фірми, що полягає у принциповій зміні її діяльності, називається:

- а) інтенсифікацією;
- б) інтеграцією;
- в) диверсифікацією.

5. Інтеграція, яка проявляється у спробах фірми залучити у власність або поставити під більш жорсткий контроль систему розподілу продукції, називається:

- а) регресивною;
- б) прогресивною;
- в) горизонтальною.

6. Якщо фірма має міцні позиції, або коли вона може одержати додаткові вигоди за рахунок переміщення в межах галузі, такий напрям її стратегічного зростання називається:

- а) інтенсивним;
- б) інтеграційним;
- в) диверсифікаційним.

7. Коли хлібозавод вирішує займатися торгівлею нерухомістю, така диверсифікація називається:

- а) концентричною;
- б) горизонтальною;
- в) конгломератною.

8. Напрямок стратегічного зростання фірми, який полягає в тому, що у неї відкриваються можливості для діяльності поза межами галузі, називається:

- а) інтенсивним;
- б) інтеграційним;
- в) диверсифікаційним.

9. Інтеграція, коли цукрові заводи беруть під контроль або у власність оптові бази для реалізації цукру, називається:

- а) регресивною;
- б) прогресивною;
- в) горизонтальною.

10. Якщо галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання та коли вони поза межами галузі значно привабливіші, такий напрям її стратегічного зростання називається:

- а) інтенсифікацією;
- б) інтеграцією;
- в) диверсифікацією.

ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

Зміст

1. Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація.
2. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом.
3. Конкурентні стратегії М.Портера.
4. Стратегії конкурентної боротьби Ф.Котлера.
 - 4.1. Маркетингові стратегії ринкового лідера.
 - 4.2. Маркетингові стратегії челенжерів.
 - 4.3. Маркетингові стратегії послідовників.
 - 4.4. Маркетингові стратегії нішерів.

1. Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація.

Маркетингові конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками: в залежності від конкурентних позицій фірми; конкурентних переваг фірми на ринку; конкурентних позицій та маркетингових спрямувань.

В залежності від конкурентних позицій фірми, стратегії класифікуються наступним чином: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, незадовільна.

В залежності від конкурентних переваг фірми є такі стратегії: цінового лідерства, диференціації, концентрації.

В залежності від конкурентних позицій фірми та її маркетингових спрямувань є наступні стратегії: ринкового лідера, челенжера, послідовника, нішера.

2. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом.

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

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

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

Сильна позиція – дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірм формувати незалежну маркетингову

стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

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

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

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

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

Різновиди конкурентних позицій фірми за А. Літлом та їх стисла характеристика подані в табл. 7.1.

Таблиця 7.1.

Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

Конкурентна позиція фірми	Характеристика позиції
Лідируюча (домінуюча) позиція	Сильні ринкові позиції
	Здійснює основний вплив на ринок збуту
	Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	Стійка ринкова позиція
	Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій
	Низька вразливість від конкурентних протидій
	Необхідність врахувати 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

3. Конкурентні стратегії М.Портера

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

- стратегія цінового лідерства (лідерства за витратами);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації.

Стратегічна модель М. Портера наводиться на рис. 7.1.

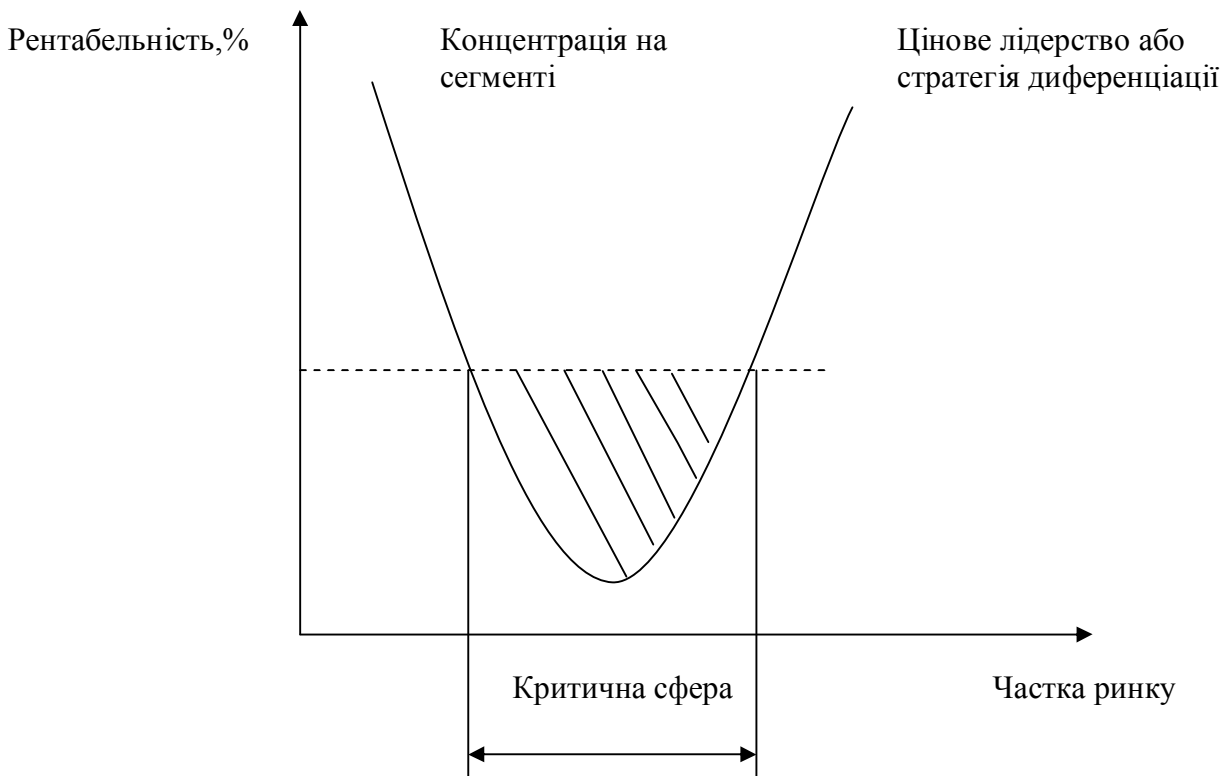


Рис. 7.1 Модель М. Портера

Стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, зменшенню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, відмови від прямих поставок (за невеликих обсягів замовлень). Лідерство за витратами зумовлює певні переваги фірми щодо визначених М. Портером п'яти сил конкуренції:

- конкуренції в галузі – підприємство завдяки низьким витратам отримує прибутки навіть тоді, коли діяльність його конкурентів призводить до збитків;

- споживачів – лідерство за витратами є захистом від конкуренції з боку «сильних покупців», які в процесі обговорення цін можуть знизити їх до рівня цінового лідера;

- постачальників – підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;

- товарів-замінників – їх поява на ринку залишає лідерові найбільшу свободу дій;

- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринок.

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

Стратегія диференціації передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів. Ця стратегія також має певні переваги і ризики. Переваги її в тому, що чутливість споживачів до цін на товари, які відрізняються від інших, нижча. Прихильність споживача є захистом перед товарами-замінниками, з одного боку, і створює вхідні бар'єри для потенційних конкурентів, з іншого. Ризики застосування стратегії диференціації полягають у тому, що та характеристика, на якій засновується диференціація, може бути повторена конкурентами або втрачена внаслідок зміни системи цінностей споживачів. Крім того, якщо різниця з іншими товарами, представленими на ринку, виявиться значною, це може негативно вплинути на прихильність до торгової марки, тоді ціна виявиться для споживачів важливішим за якість фактором.

Стратегія концентрації передбачає концентрацію зусиль на одному чи декількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Це може бути лідерство за витратами (концентрація на ціні), концентрація на диференціації або поєднання цих стратегій. Основний ризик концентрації в тому, що суттєва різниця в цінах на товари спеціалізованих та інших підприємств, які діють на ринку, може виявитися з позиції споживачів занадто великою порівняно з перевагами виготовлених ними товарів.

Порівняльна характеристика стратегій М. Портера наводиться в табл. 7.2.

Порівняльна характеристика стратегій М. Портера

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

4. Стратегії конкурентної боротьби Ф.Котлера

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 конкуруючих на ринку фірм.

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1. Маркетингові стратегії ринкового лідера.

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку.

Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

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

Світовими ринковими лідерами є:

- "Кодак" — на ринку фотографій,
- "Проктер енд Гембл" — на ринку санітарно-гігієнічних товарів,
- "Жилетт" — на ринку засобів для гоління,
- "Дженерал Моторс" — на ринку автомобілів,
- "Кока-Кола" — на ринку легких напоїв,
- "Мак Доналдс" — на ринку кафе швидкого обслуговування,
- "Ксерокс" — на ринку копіювальної техніки,
- "Катерпіллар" — на ринку землеробної техніки.

Бути ринковим лідером — це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його

місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера. Для того, щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках:

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

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

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

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома засобами:

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

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

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

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

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

упереджувати появу потреб споживача, тобто ретельно вивчати споживача і пропонувати йому нові сфери використання товару. У цьому аспекті прикладом є діяльність фірми "Дюпон" — винахідника нейлону — з поширенням сфер його використання.

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

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

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

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

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

Як ілюструє модель М. Портера (рис. 7.1.), ріст ринкової частки — це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Але збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно засноване на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні фактори:

- ◆ законодавче обмеження,
- ◆ зростання витрат фірми,
- ◆ формування комплексу маркетингових засобів.

Законодавче обмеження зростання ринкової частки реалізується через антимонопольне законодавство.

Зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки може перевищити надходження доходів і таким чином знизити прибутковість. Існує залежність між зростанням ринкової частки і прибутковістю фірми. Вона відтворена на рис. 7.2.

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

Зменшення прибутковості пояснюється такими чинниками:

- ◆ конкуренти посилюють боротьбу за ринкову частку, яка зменшується;

- ◆ підвищуються витрати на систему просування в комплексі маркетингових засобів;
- ◆ зростають витрати на законодавчу підтримку ринкової частки, яка сягнула за межу законодавчо дозволеної.

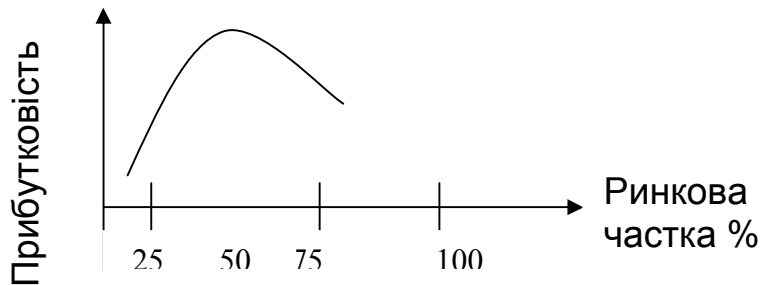


Рис. 7.2. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

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 "Байєр", яка була винахідником впровадження аспірину і лідером на ринку знеболюючих засобів.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, що *ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці*. Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма "Дженерал Моторс" 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 не сегментований. У разі сегментованого ринку ціна може залишатися високою на деяких найменш вразливих сегментах. Рішення у сфері цінової політики матимуть вирішальне значення і впливатимуть на інші елементи маркетингового комплексу;

- ♦ лідер повинен переглянути свої витрати на 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 "Вольфшміт", яка запропонувала товар, аналогічний "Смирновській горілці", але дешевший за ціною, фірма "Х'юблін" у своїй маркетинговій стратегії, захищаючи свої ринкові позиції, відстоювала основну конкурентну перевагу свого товару — його престижний імідж — і виграла конкурентну боротьбу;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Конкурентна стійкість, активна охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту. Тобто ринковий лідер витрачає значні кошти на те, щоб не допустити 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:

- позиційний захист,
- фланговий захист,
- випереджувальний захист,
- контрнаступ,
- мобільний захист,
- 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 неувага 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 на свої товари, формує імідж цінового лідера і всіляко його підтримує. Це виступає сильним стримуючим фактором щодо ініціативи конкурентних нападів на лідера та бажання нових конкурентів увійти до даного ринку збуту.

Контрнаступ — це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу. Основна складність полягає в тому, щоб адекватно оцінити обстановку, не перебільшуючи, але й не зменшуючи її важливості. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу по всіх позиціях конкурента або на його найвразливіші сторони.

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

4.2. Маркетингові стратегії челенджерів.

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

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

Челенджер може атакувати три види фірм:

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

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим челенджером є фірма "Pepsi Cola"— відносно "Coca Cola". Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але "Coca Cola" досі не втрачає ринкової першості.

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди :

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

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

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

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 IBM шукають можливість розмістити свої зусилля в невеликих містах, які залишилися поза увагою IBM. Японські автомобільні фірми почали експансію на ринок США з сегмента малих автомобілів, який свого часу залишили американські фірми-виробники як безприбутковий. Сьогодні японські фірми розширюють свою діяльність на американському ринку, виходять на всі його сегменти, 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", який підкреслює наступальну сутність маркетингу. Головна мета партизанського маркетингу — активно, наполегливо, крок за кроком наближатися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

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

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

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

4.3. Маркетингові стратегії послідовників.

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

Деякі фірми вважають стратегію послідовника більш прийнятною, ніж стратегію челенджера. Політика "освідомленого паралелізму" є основною в капіталомістких несегментованих галузях, таких як сталеплавильна, хімічна, виробництво хімічних добрив. У цих галузях можливості для товарної та іміджевої диференціації низькі, рівень сервісного обслуговування майже однаковий, цінова еластичність попиту висока, ринкова частка залишається стабільною протягом тривалого часу. Щоб змінити конкурентну структуру ринку, треба здійснити дуже 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 наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності.

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

- ◆ стратегія копіївання,
- ◆ стратегія імітації,
- ◆ стратегія адаптації.

Стратегія копіївання означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія копіївання супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де не має 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.

4.4. Маркетингові стратегії нішерів.

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

- ◆ 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, стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника.

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

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

Вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори:

- ◆ конкуренцію,
- ◆ цільовий ринок,
- ◆ власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги,

♦ особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам.

Обрана ринкова ніша має забезпечувати фірмі:

♦ прибутковість,

♦ потенціал росту (ринкова перспективність),

♦ відповідність ресурсним можливостям фірми,

♦ низький ризик конкуренції,

♦ спроможність фірми відстояти свої ринкові позиції в ніші.

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

♦ за географією,

♦ 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 челенджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

1) стратегію підтримання позицій,

2) стратегію інтеграції,

3) стратегію виходу за межі ніші,

4) стратегію лідерства в ніші.

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

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже невзможі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

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

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

Література [7, с. 105 – 144; 8, с. 127 – 149; 11, с. 193 – 197; 16, с. 564 - 573].

Запитання для самоконтролю

1. Які Ви знаєте різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій?
2. Які фірми належать до категорії ринкових лідерів?
3. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера?
4. У чому сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
5. У чому сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.
6. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх сутність? Наведіть приклади їх практичного застосування.
7. Які фірми належать до категорії челенджерів?
8. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій челенджерів?
9. Охарактеризуйте відомі Вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують челенджери. Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
10. Які фірми належать до категорії послідовників?
11. Які існують стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників?
12. У чому сутність стратегій копії, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
13. Які фірми належать до категорії нішеров?
14. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?
15. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішеров?
16. Наведіть приклади відомої Вам фірми-нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.

Тестові завдання

1. Існують такі стратегії фірми в залежності від конкурентних переваг:
 - а) цінового лідерства;

- б) диференціації;
- в) концентрації;
- г) а + б;
- д) а + б + в.

2. Стратегія М. Портера, яка характеризується економією на масштабах виробництва, називається:

- а) цінового лідерства;
- б) диференціації;
- в) концентрації.

3. Стратегія М. Портера, яка передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів, називається:

- а) цінового лідерства;
- б) диференціації;
- в) концентрації.

4. Стратегія М. Портера, яка пов'язана з ризиком щодо того, що конкуренти можуть перейняти відпрацьовані фірмою методи зниження витрат, називається:

- а) цінового лідерства;
- б) диференціації;
- в) концентрації.

5. Стратегія А. Літла, яка передбачає великі можливості фірми щодо вибору стратегічних напрямів розвитку, називається:

- а) лідируючою;
- б) сприятливою;
- в) задовільною.

6. Стратегія А. Літла, яка означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення, називаються:

- а) сприятливою;
- б) задовільною;
- в) незадовільною.

7. Фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і мають на меті підвищення своєї ринкової частки, називаються:

- а) лідерами;
- б) челенджерами;
- в) нішерами.

8. Фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств, називається:

- а) лідерами;
- б) челенджерами;
- в) нішерами.

9. Фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту, називається:

- а) нішерами;

- б) челенджерами;
- в) лідерами.

10. Фірми, які мають приблизно 10% місткості певного ринку збуту, називаються:

- а) нішерами;
- б) челенджерами;
- в) послідовниками;
- г) лідерами.

11. Фірми, які мають приблизно 40% місткості певного ринку збуту, називаються:

- а) нішерами;
- б) челенджерами;
- в) послідовниками;
- г) лідерами.

12. Щоб утримати першість на ринку збуту, ринковий лідер повинен:

- а) шукати шляхи розширення місткості ринку;
- б) захищати свої ринкові позиції;
- в) намагатися збільшити свою ринкову частку;
- г) а + б + в.

13. Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована засобами:

- а) пошуку нових споживачів;
- б) пошуку нових потреб;
- в) збільшенням обсягів споживання товарів фірми;
- г) а + б + в.

14. Коли фірма-челенджер атакує лідера на всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів, вона використовує стратегію:

- а) фронтального наступу;
- б) флангового наступу;
- в) обхідного наступу.

ГЛОСАРІЙ

Аналіз SWOT – методика, яка дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на підприємство як із зовні, так і з середини.

Випереджувальний захист – означає перехід до наступальних випереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ.

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

Конкурентна перевага фірми – показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.

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.

Лобова (фронтальна) конкуренція – це стратегія, при якій конкурент безпосередньо кидає виклик лідеру ринку. Але лобова атака неефективна, коли у претендента на лідерство немає переваг в якості товару або витратах. Лобова атака лідеру ринку може бути ризикованою, тому що може викликати відповідний удар.

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

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

Матриця «Зростання / Ринкова частка» - матрична модель стратегічного аналізу, яка призначена для аналізу господарського портфеля компанії з точки зору визначення пріоритетів розвитку і інвестування коштів.

Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» - матрична модель стратегічного аналізу, що дає можливість оптимізувати господарський портфель фірми і визначити конкурентні позиції бізнесу у стратегічній перспективі.

Місія фірми – узагальнює головне призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування.

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.

Незадовільна позиція фірми за А. Літлом – означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення. Вона характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

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

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.

Портфель бізнесу фірми – сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми.

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.

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

Сильна позиція фірми за А. Літлом - означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

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

Слабкі сторони фірми – це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

Сприятлива позиція фірми за А. Літлом – 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.

Стратегічне планування – процес, за допомогою якого забезпечуються розробка, уточнення і організація виконання стратегічних планів, проектів, програм.

Стратегічний аналіз – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, та шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегія – комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

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.

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

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.

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

Стратегія імітації – полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику.

Стратегія інтеграції – застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже невзможі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія компіляції – означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія компіляції супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу.

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

Стратегія оточення – це виклик лідеру ринку на всіх фронтах зразу або через короткі проміжки часу. Це агресивна поведінка, яка потребує у атакуючого значних ресурсів.

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

Стратегія фронтального наступу – полягає в тому, що членджер 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 троєкратну перевагу сил, або кращі вогняні позиції. Інакше фронтальна атака закінчується поразкою атакуючого.

Упереджувальні дії – коли лідер ринку може передбачити прихід конкурентів на ринок і намагається запобігти цьому.

Флангова стратегія – це стратегія, коли лідеру ринку кидають виклик в галузях, які в даний час не є об'єктом конкуренції. Багато фірм використовують цю альтернативу, щоб знати слабкі місця лідера на його флангах, тому що прямий виклик ризикований. Флангова стратегія передбачає виявлення потреб споживачів, яких лідер може і не помітити.

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.

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

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989 – 519 с.
2. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001 – 804 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997 – 175 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посібник./ За ред.. Василенка В.О. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 400с.
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега – Л, 2004. – 472 с.
6. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991 – 239 с.
7. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг.– М.: Издат. Дом «Вильямс», 2003.– 752с.
8. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152с.
9. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
10. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320с.

Додаткова

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К.: Лібра, 2002. – 712с.
12. Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
14. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. – Львів.: „Новий світ – 2000”, 2003. – 272с.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб.для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 576с.
16. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: Учеб. - практ. пособие. – Харьков: Консум, 2000. – 672с.

Навчальне видання

Л. В. Страшинська

Стратегічний маркетинг

Конспект лекцій

для студентів спец. 7.050108
«Маркетинг»
усіх форм навчання

Підп. до друку 20.12.09. Ум. друк. арк. 6,31. Наклад 200 пр.
Вид. № - /09

Підп. до друку 15.12.09. Ум. друк. арк. 6,31. Наклад 200 пр.

Вид. № 125-06/07

РВЦ НУХТ. 01033 Київ-33, вул. Володимирська, 68

www.book.nuht.edu.ua

Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 1786 від 18.05.04 р.