

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Т.Г. БЄЛОВА**

**СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

для студентів спеціальностей  
7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг»,  
8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність»  
усіх форм навчання

Всі цитати, цифровий  
та фактичний матеріал,  
бібліографічні відомості  
перевірені. Написання  
одиниць відповідає  
стандартам

**СХВАЛЕНО**  
на засіданні кафедри  
маркетингу  
Протокол № 18  
від 14.05.2012 р.

Підписи авторів \_\_\_\_\_  
« 14» травня 2012 року  
Підпис завідувача кафедри \_\_\_\_\_  
« 14» травня 2012 року  
Підпис рецензента \_\_\_\_\_  
« 14» травня 2012 року

**КИЇВ НУХТ 2012**

**Бєлова Т.Г.** Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 « Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. – К.: НУХТ, 2012. – 127 с.

Рецензент **Т.А. Рєпич**, канд.екон. наук

**Т.Г. БЄЛОВА**, доц.

Відповідальний за випуск **Т.Г.Бєлова**, доц.

## ЗМІСТ

Стор.

Вступ.....	4
Тема 1. Зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.....	6
Тема 2. Оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища.....	29
Тема 3. Маркетингові стратегії сегментування, вибору цільового ринку та позиціонування.....	46
Тема 4. Визначення товарних стратегій підприємства.....	59
Тема 5. Маркетингові стратегії бізнес-портфеля фірми.....	77
Тема 6. Маркетингові стратегії зростання підприємства.....	93
Тема 7. Маркетингові конкурентні стратегії.....	100
Глосарій.....	121
Рекомендована література.....	125

## ВСТУП

Маркетингова діяльність є лише однією зі складових функціонування організації (підприємства) в цілому. Крім маркетингу, підприємству потрібно займатися забезпеченням необхідними ресурсами та технологіями, організацією виробництва, управляти фінансами, логістикою, інформаційними системами, розробляти відповідні стратегії. Тому маркетингова діяльність повинна координуватися з іншими функціональними складовими діяльності організації. Координація передбачає досягнення відповідності поточної діяльності компанії визначеним її стратегічним і тактичним цілям.

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

Організація, що прагне бути конкурентоспроможною, повинна мати стратегію дій, стратегію розвитку. Визначення стратегії у формалізованому чи неформалізованому вигляді є важливим, насамперед, з погляду бачення того, яким є напрям руху, курс організації, чого вона прагне у певній перспективі.

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

Стратегічний маркетинг може бути представленим трьома аспектами:

- \* концептуально як орієнтація будь-якої діяльності на споживача;
- \* у просторі як перша стадія життєвого циклу об'єктів;
- \* в часі як перша загальна функція управління державними, підприємницькими та іншими структурами, технічними системами.

**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), 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, позиціонування, 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. Ця дисципліна нерозривно пов'язана з іншими маркетинговими дисциплінами, зокрема з «Маркетингом», «Промисловим маркетингом», «Маркетинговими дослідженнями», «Маркетинговою товарною політикою», «Маркетинговою ціновою політикою», «Маркетинговою політикою розподілу», «Маркетинговою політикою комунікацій» тощо, оскільки прийняття обґрунтованих рішень з окремих складових комплексу маркетингу повинно базуватися на актуальній та достовірній інформації.

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 стратегій 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. Оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища.
3. Маркетингові стратегії сегментування, вибору цільового ринку та позиціонування.
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

- 1.1. Поняття та сучасне визначення стратегії.
- 1.2. Сутність стратегічного маркетингу.
- 1.3. Основні категорії стратегічного маркетингу.
- 1.4. Різновиди маркетингових стратегій та їх характеристика.

### 1.1. Поняття та сучасне визначення стратегії

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

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

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

- ✦ систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- ✦ обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- ✦ генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ✦ ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг

підприємством;

- ✦ сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- ✦ план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Таким чином, можна дати таке визначення: стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками: а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

Існує багато визначень стратегії підприємства. Розглянемо деякі з них.

**Стратегія підприємства** – це узагальнена програма діяльності, спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.

За визначенням Б.Карлофа, стратегія є «узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії».

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

Наведені 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%.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам:

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

❖ **Прозорість.** Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Як свідчить досвід, обґрунтованість і прозорість стратегії спрощують відносини підприємства з кредиторами.

❖ **Легітимність.** Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення

стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності — розуміння і прийняття її існуючими інституціями.

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

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

❖ **Логічність.** Пропоновані стратегічні рішення повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис.1.1).

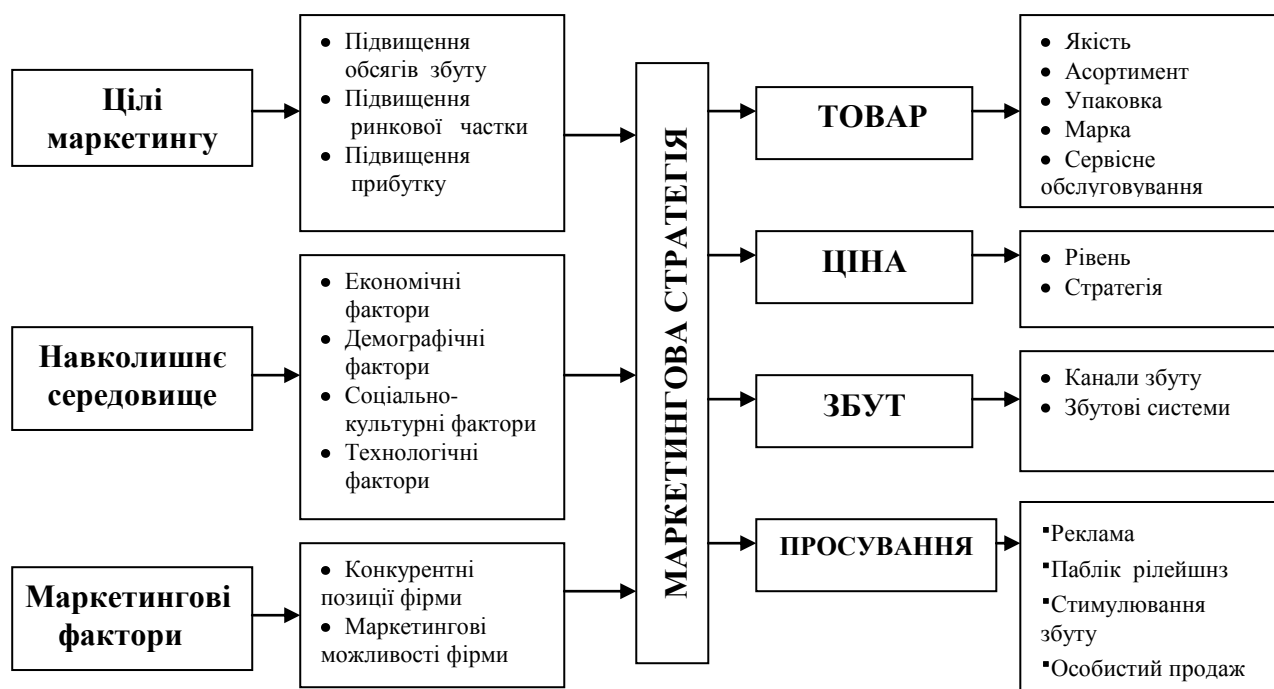


Рис.1.1. Елементи маркетингової стратегії

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

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який містить 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.

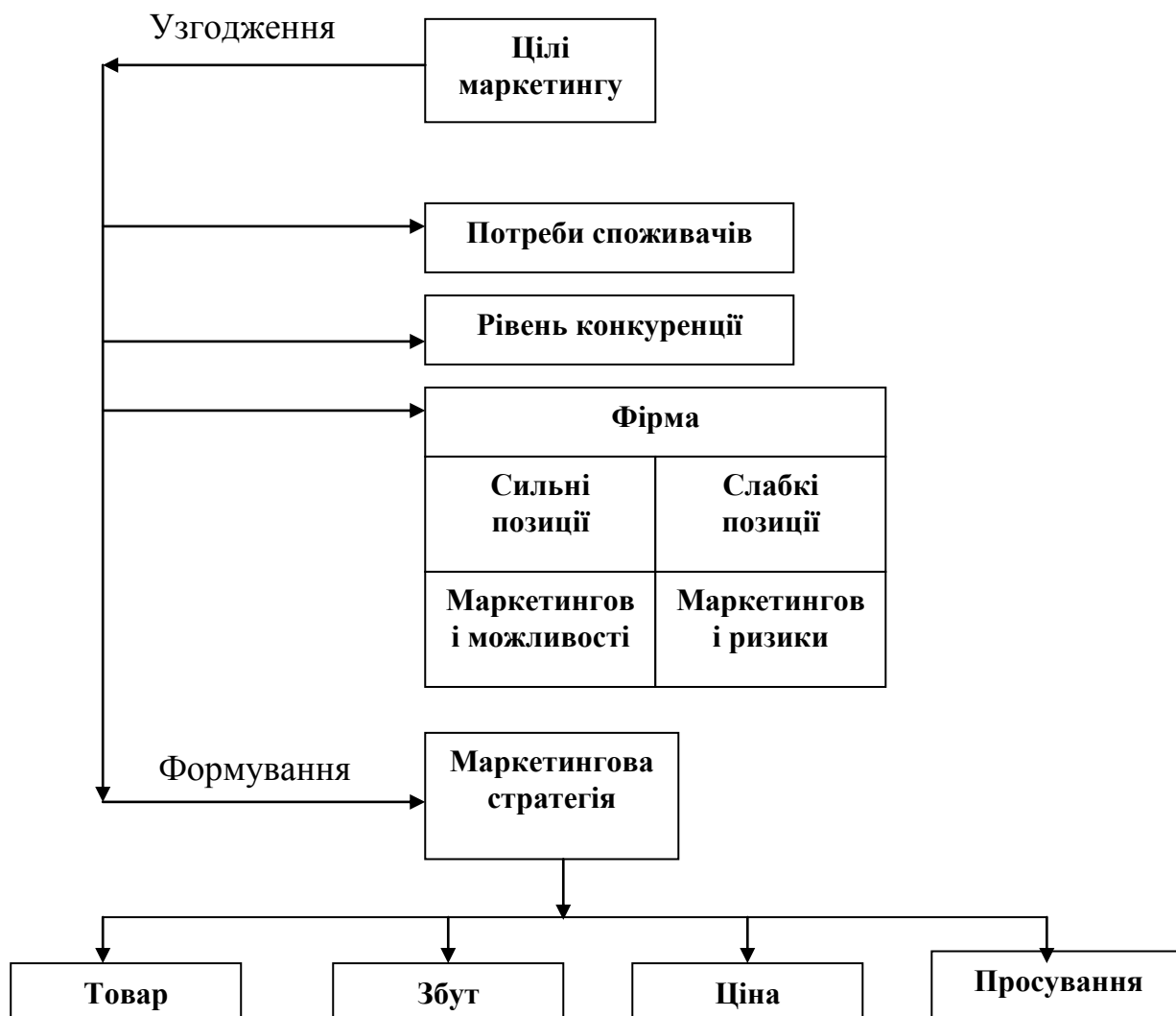


Рис. 1.2. Процес формування маркетингової стратегії фірми

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 прийнятна 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.

Система розуміння сутності, особливостей, призначення і впливу стратегії на функціонування підприємств має тривалий розвиток, і на сучасному етапі у ній виокремлюються різні бачення, підходи, тлумачення, пропонуються різні ідеї і висновки. Усе це свідчить про багатовимірність стратегії підприємства як феномену, поліваріантність використання її в

економічній практиці, неоднозначність ефектів від її застосування. З цим пов'язані різноманітні наукові концепції стратегії підприємства.

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

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

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

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

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

На вибір стратегії впливають:

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

★ Стан зовнішнього середовища. Передусім доводиться зважати, наскільки воно стабільне чи схильне до змін. Не менш суттєва передбачуваність

цих змін, вплив на них політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів.

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

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

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

★ Досвід реалізації попередніх стратегій. Пов'язаний він із «людським фактором», тобто психологією людей. Досвід може бути як позитивним, так і негативним. Часто керівники свідомо або інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації попередніх стратегій, що допомагає уникнути повторення помилок, та нерідко обмежує вибір. Це може породити нові помилки або повторення помилок минулого.

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

Реалізація стратегії підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм і їх бюджетів; формування мотивацій системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організування, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля задля перетворення моделі на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із стрижневих, особливо значущих інтересів підприємства.

## **1.2. 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».

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, оскільки стратегічний маркетинг – важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми.

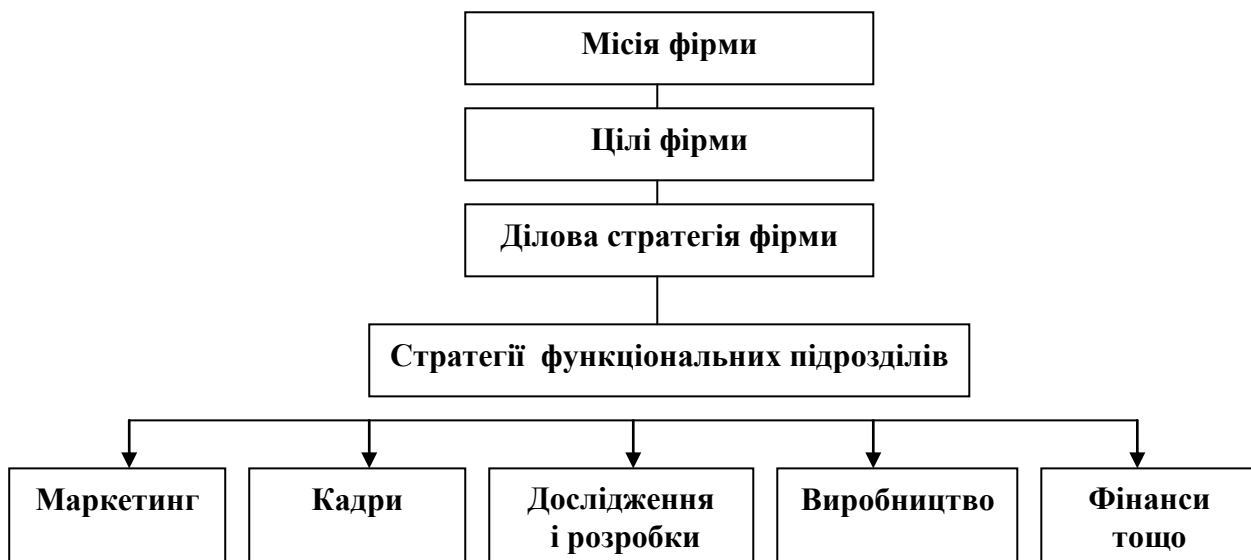


Рис. 1.3. Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління фірмою

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

Розрізняють операційний і стратегічний маркетинг (рис.1.5 і 1.6).

**Операційний маркетинг** – це орієнтований на дію процес, який відбувається у коротко- та середньостроковому періоді і спрямований на існуючі ринки або сегменти. Це класичний комерційний процес досягнення частки цільового ринку за допомогою тактичних засобів, пов'язаних з товаром, ціною, збутом і просуванням.



Рис.1.5. Сутність операційного маркетингу

**Стратегічний маркетинг** – це перш за все аналіз потреб індивідів і організацій. З маркетингової точки зору покупцю не потрібен продукт як такий, йому необхідно вирішення проблеми, яку може забезпечити той чи інший товар або послуга.



Рис.1.6. Сутність стратегічного маркетингу

Це рішення може бути одержано за допомогою різноманітних технологій, які постійно змінюються. Роль стратегічного маркетингу в тому, щоб змінюватися паралельно з базовим ринком і ідентифікувати різні товарні ринки або сегменти шляхом аналізу всіх потреб, які треба задовольнити. Процес стратегічного маркетингу має середньо- та довгостроковий терміни планування.

Порівнюємо ролі операційного і стратегічного маркетингу (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Порівняння операційного і стратегічного маркетингу**

<b>Операційний маркетинг</b>	<b>Стратегічний маркетинг</b>
Орієнтація на дію	Аналітична орієнтація
Існуючі можливості	Нові можливості
Змінні, не пов'язані з товаром	Змінні, пов'язані з товарним ринком
Стабільне середовище	Динамічне середовище
Реактивна поведінка	Упереджувальна поведінка
Повсякденний менеджмент	Довготерміновий менеджмент
Відділ маркетингу	Міжфункціональна організація

Як свідчать дані табл.1.1, ці дві ролі повністю доповнюють одна одну, вказуючи на те, що розроблення стратегічного плану повинна здійснюватися у зв'язку з операційним маркетингом.

### **1.3. Основні категорії стратегічного маркетингу**

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

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

**Місія фірми** (або корпоративна місія) узагальнює головне призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування (одержання прибутку). Місія фірми відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується фірма з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг.

Визначення і розуміння місії фірми дають змогу розглядати панораму бізнесу фірми й оцінити його зі стратегічного боку.

Місію фірми визначають такі основні фактори:

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

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

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

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

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

Цілі – це бажані і необхідні результати діяльності, які необхідно досягнути до визначеного часу. Вони є цінними механізмами, які дозволяють послідовно перетворити конкурентну перевагу і інвестиційні стратегії в завдання і програми, які потребують реалізації. Цілі можна ставити для всіх напрямів діяльності і для всіх підрозділів підприємства.

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

Не маркетингові цілі викладені в місії. Вони являють систему цінностей компанії взагалі і тому використовуються для всіх ринкових дій.

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.

Маркетингові цілі розподіляються на три види в залежності від того, до чого або до кого вони відносяться : до продаж, прибутку або клієнтів. Дані цілі визначаються для кожного товарного ринку або сегменту окремо.

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

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

Цілі у відношенні споживачів виходять з прийнятих рішень про позиціонування. Вони описують той тип поведінки або відношення споживачів до торгових марок, який був би найсприятливішим для фірми.

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

### **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 – узагальнююча, 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 М. Портера тощо).

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

Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових СГП;
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП.

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

Частка ринку розраховується такими способами:

- \* частка ринку за обсягом продажу;
- \* частка ринку в окремому сегменті;
- \* відносна частка ринку;
- \* частка ринку відносно лідера;
- \* частка ринку стосовно трьох конкурентів.

Дуже важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна частка ринку» (особливо при розгляді матриці Бостонської консультативної групи). Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище фірми на ринку.

Якщо відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) більша від одиниці – фірма є ринковим лідером і має найсильніші ринкові позиції.

Якщо ВРЧФ дорівнює одиниці – ринкове становище фірми таке саме, як і її головного конкурента.

Якщо ВРЧФ менше від одиниці – фірма має слабкі ринкові позиції.

Після формування маркетингових цілей розробляється маркетингова стратегія. Цілі встановлюють напрям руху фірми в ринковому середовищі, а стратегія визначає метод реалізації цілей.

#### **1.4. Різновиди маркетингових стратегій та їх характеристика**

Маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками:

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

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

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

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

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

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

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

##### **2. Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми:**

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

Виходячи з того, що ступінь зрілості ринку базується на чотирьох стадіях життєвого циклу продукту, відповідно до них і визначаються характер і головна мета стратегії, тобто відповідні стратегії поведінки фірми на ринку. Причому, так як певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки в одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу. Стратегії в залежності від стадій життєвого циклу подані в табл.1.2.

Таблиця 1.2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Стимулюючий – вид маркетингу, завданням якого є відшукування способів узгодження властивих товару переваг з потребами та інтересами потенційних споживачів, щоб змінити їх байдуже відношення до товару. Застосовується при відсутньому попиті. Спрямований на подолання можливих причин повного незнання споживачами можливостей товару, усунення перешкод до його розповсюдження тощо.

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

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

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

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

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

- 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 росту;
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- маркетингова стратегія диверсифікації.

#### **5. За елементами маркетингового комплексу:**

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

Кожна складова маркетингового міксу передбачає використання відповідних стратегій.

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

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

Стратегії ціноутворення. Розрізняють такі види цінових стратегій:

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

✦ Стратегія проникнення на ринок, або стратегія низьких цін базується на застосуванні середніх або низьких цін на нові товари з метою проникнення

на новий ринок, а потім їх підвищення.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

тощо).

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

Стратегії просування. Розрізняють такі стратегії просування:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Необхідні умови для реалізації стратегії диференціації: значні



дослідження, відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості, інтенсивна робота зі споживачами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Література [7.с.23-62; 8 , с.5-21; 13, с. 185-198;22, 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 вона 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. Філософія бізнесу, яка частіше за все може пояснити причини появи того чи іншого підприємства, називається:
  - а) місія;
  - б) ціль;
  - в) бачення;
  - г) система цінностей фірми.
2. Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам :
  - а) обґрунтованість;
  - б) прозорість;
  - в) легітимність;
  - г) адекватність;
  - д) усім переліченим.
3. Фірма, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств, називається:
  - а) лідерами;
  - б) челенджерами;

в) нішерами.

4. На вибір стратегії впливають:

а) вид бізнесу та особливості галузі, в якій працює підприємство;

б) стан зовнішнього середовища;

в) характер цілей підприємства;

г) рівень ризику;

д) усе перелічене.

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

а) місією;

б) стратегією;

в) ринковою часткою;

г) баченням.

6. Маркетингові цілі мають відповідати таким вимогам:

а) мати ієрархічність;

б) визначатися кількісно;

в) бути реальними;

г) бути сумісними;

д) бути гнучкими.

7. План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей, називається:

а) місія;

б) бачення;

в) стратегія;

г) система цінностей фірми.

8. Фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, належать до елементів стратегії:

а) вхідних;

б) вихідних.

9. До основних категорій стратегічного маркетингу належать:

а) місія фірми;

б) маркетингова ціль;

в) портфель бізнесу фірми;

г) бачення;

д) усі перелічені.

10. Головне призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування, називається:

а) місією;

б) метою;

в) стратегією.

11. Відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності, називається:

а) місією;

б) стратегією;

в) стратегічним господарським підрозділом.

12. Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми називаються:

- а) місією;
- б) портфелем бізнесу;
- в) стратегією.

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

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

14. 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.

15. 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.

16. Якщо фірма займає частку ринку 8%, а її головні конкуренти, відповідно, 16%, 14%, 11%, то частка ринку, яку фірма займає відносно лідера, буде становити:

- а) 20%;
- б) 30%;
- в) 35%;
- г) 50% ;
- д) 40%.

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

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

18. Якщо фірма займає частку ринку 40%, його відносна частка ринку буде становити:

- а) 50,3%;
- б) 66,7%;
- в) 33,7%;
- г) 54,9% .

18. Фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту, називаються:

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

## ТЕМА 2. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### Зміст

- 2.1. Сутність SWOT – аналізу як методу оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища.
- 2.2. Правила проведення SWOT – аналізу.
- 2.3. Аналіз сильних і слабких сторін фірми.
- 2.4. Аналіз маркетингових можливостей та загроз.
- 2.5. Формування матриці SWOT та розроблення відповідних стратегій.

### **2.1. Сутність SWOT- аналізу як методу оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища**

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 позиціонування 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.

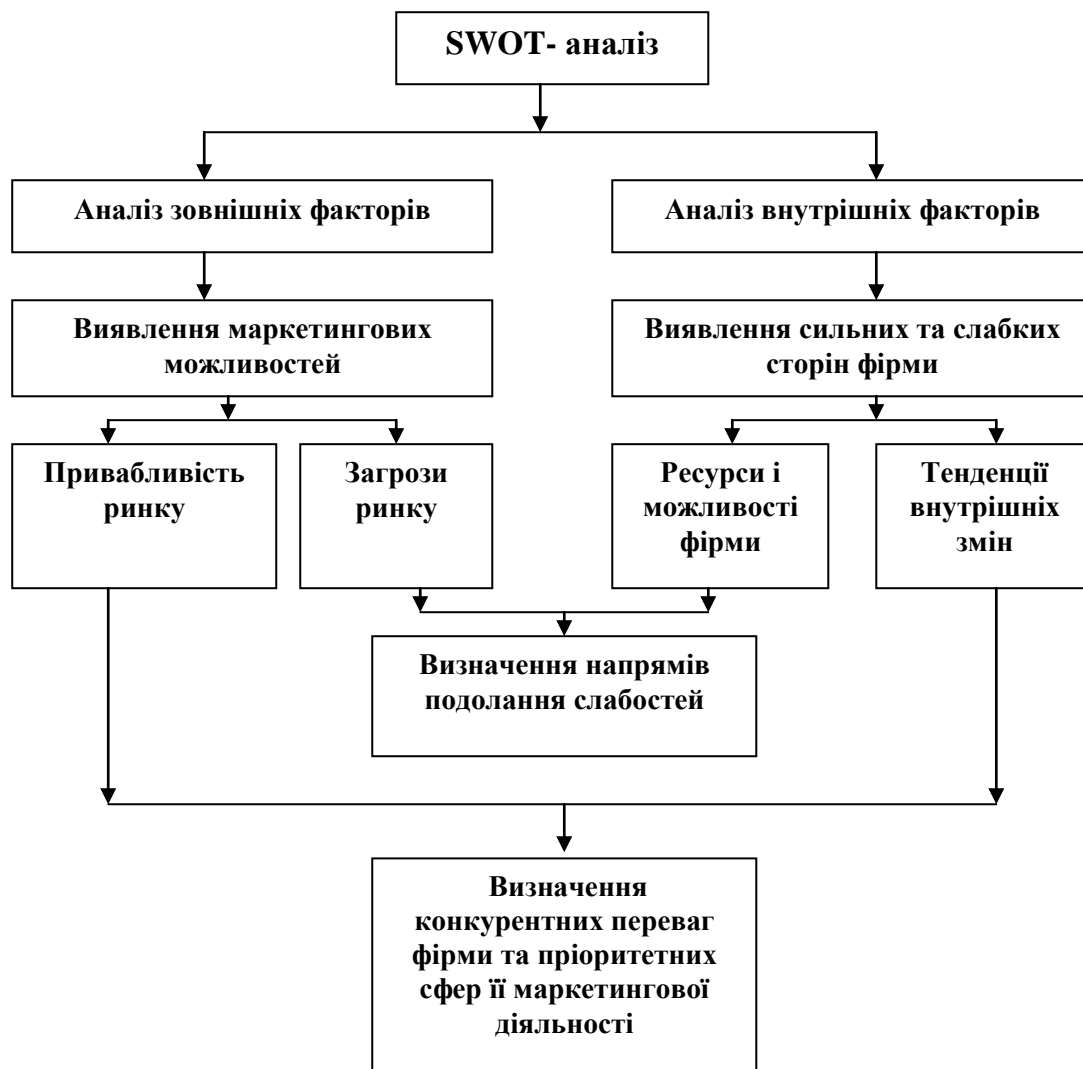


Рис. 2.1. Процес проведення SWOT – аналізу

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 слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Отже, метод SWOT слугує для:

- ▲ ідентифікації і оцінки міри впливу, а також визначення сили взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми;

- ▲ синтезу і інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напрямку її стратегії.

SWOT- аналіз має переваги і недоліки.

Перевагами є те, що він дозволяє:

- ◆ систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність фірми;

- ◆ визначити конкурентні переваги підприємства;

- ◆ здійснювати діагностику ринку та ресурсів фірми.

Недоліками SWOT- аналізу є те, що він має :

- ◆ суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

- ◆ слабку підтримку прийняття конкретних управлінських рішень;

- ◆ погану адаптацію до середовища, що постійно змінюється.

## 2.2. Правила проведення SWOT- аналізу

Найпростіша форма представлення результатів SWOT- аналізу наведена на рис.2.2: перелічуються сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози.

<b>Внутрішні</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Зовнішні</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>

Рис. 2.2. Матриця представлення результатів SWOT- аналізу

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 ознайоmlена з компанією і має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних і безглузких висновків.

Користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу чи ненадійну інформацію.

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 невіддільні 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.

Проведення стратегічного SWOT-аналізу фірми, зазвичай, передбачає оцінку наступних типових позицій (характеристик, факторів) історії, стану, оточення і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми та потенційних зовнішніх можливостей і загроз для бізнесу фірми в майбутньому:

#### **1. Загальна характеристика підприємства**

- Сектор діяльності (економіки), місія, функції, масштаби діяльності, технологічний рівень.



- Історія фірми.
- Обсяг бізнесу, структура ресурсів, статус (позиція) на ринку.
- Власність, капітал.
- Організаційно-правова, організаційно-економічна форми бізнесу.
- Місце розташування: розміщення, структура, транспорт і зв'язок.

## **2. Зовнішнє середовище (оточення) фірми**

● Загальна економічна ситуація, структура та кон'юнктура ринку, грошово-кредитні умови тощо.

- Сировина, енергія, паливо, водні, земельні ресурси.
- Людські ресурси, ринок праці, зайнятість, освіта.
- Соціально-культурні фактори.

● Державна економічна політика: загальнодержавний, регіональний та місцевий рівні.

- Господарське законодавство.
- Інфраструктура.
- Політична структура і ситуація в суспільстві.

## **3. Місія, цілі та стратегія фірми**

- Місія та цілі.
- Основні стратегічні альтернативи (оцінка і вибір).
- Інвестиційна політика, проекти, плани.

## **4. Маркетинг**

- Концепція і стратегія маркетингу.
- Ринки діяльності: місткість, структура, конкуренти, портфель продукції

тощо.

- Споживачі: кількість, структура, пріоритетна клієнтура.
- Цінова політика: стратегічна, тактична.
- Збут і продажі продукції: схеми збуту, організація, кількість, технологія,

товарообіг, витрати обігу.

- Послуги маркетингу.
- Реклама: витрати на рекламу, форми, техніка.

## **5. Фінанси фірми**

- Стратегічне і тактичне управління фінансами, фінансова політика.
- Фінансовий звіт.
- Фінансові ресурси та їх використання.
- Фінансові потоки.
- Фінансове планування: техніка, методика.
- Аудит.

## **6. НДДКР**

- Стратегія, політика, плани, структура, значення НДДКР в бізнесі фірми.
- Персонал.
- Інноваційний потенціал.
- Коопераційні зв'язки: тип, форми кооперації.

● Використання результатів НДДКР, вплив на діяльність, ефективність, на формування конкурентних переваг.

## **7. Виробництво**

- Концепція, стратегія управління виробництвом.
- Діловий портфель.
- Обсяги виробництва, виробничі потужності, їх використання, проблеми виробництва.
- Технологія, її тип, складність.
- Нерухомість: земля, будівлі; якісно-кількісні характеристики.
- Виробничі потужності: якісно-кількісні характеристики.
- Організація виробництва.
- Організація управління виробництвом.
- Організація управління якістю.
- Постачання.
- Ефективність виробництва: продуктивність праці, мотивація, собівартість продукції, виробничі витрати тощо.
- Охорона праці.

#### **8. Система управління**

- Управління персоналом.
- Мотивація.
- Система комунікацій.
- Структура організації системи управління.
- Алгоритм прийняття рішень.
- Керівництво.
- Інформаційне забезпечення.
- Консалтинг.

#### **9. Результативність**

- Показники ефективності: тенденції розвитку, продуктивність, рентабельність, ринкова ціна акцій, ефективність інвестицій, створення додаткових робочих місць, ціна, собівартість.
- Конкурентоспроможність.
- Напрями розвитку.
- Оцінка результативності діяльності (бізнесу).
- Заходи із підвищення результативності діяльності (бізнесу).

Вплив усіх цих чинників треба прийняти до уваги при розробленні стратегії підприємства.

### **2.3. 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.

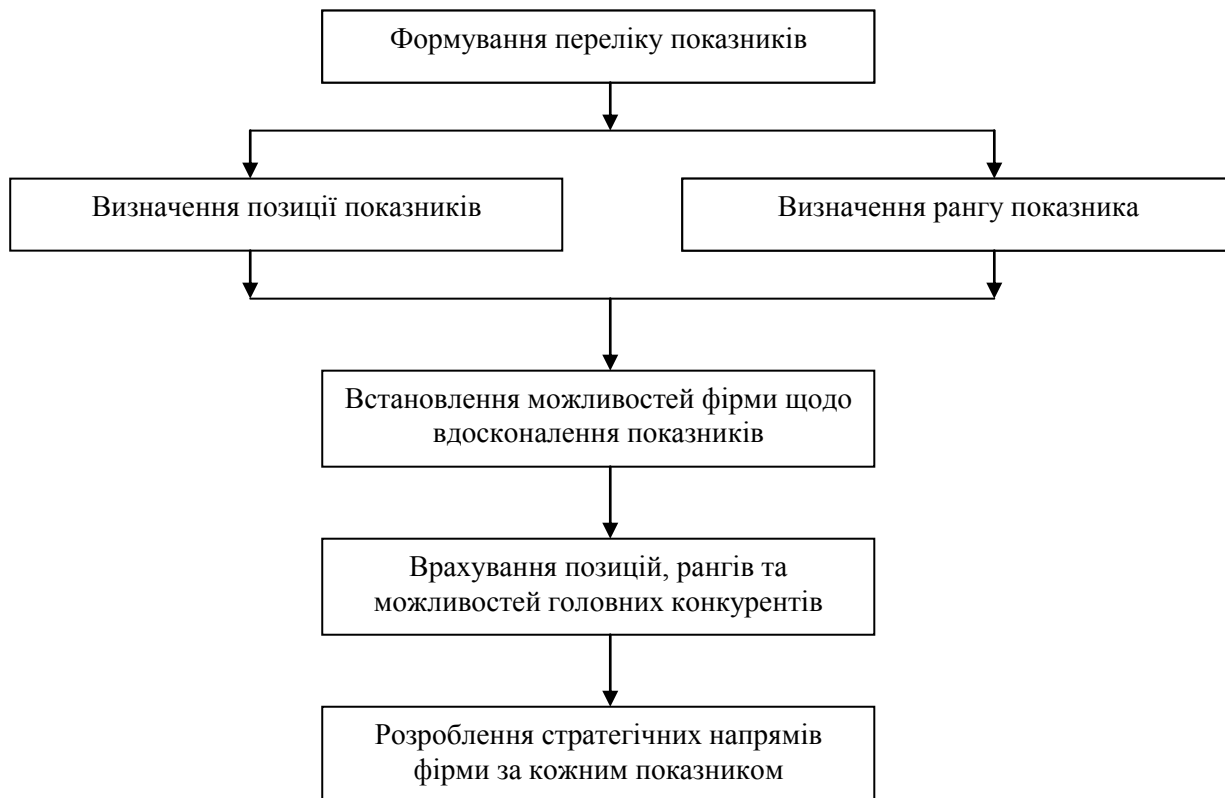


Рис. 2.3. Етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми

Приклади потенційних 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.

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

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок. Експертні технології використовуються як неформалізовані методи аналізу і прогнозування різних господарських явищ і процесів. Експертами виступають спеціалісти, які мають глибокі знання по конкретній проблемі.

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

навпаки, якщо показник, який має найнижчу позицію, має найнижчий ранг, тобто не є важливим для цільового ринку, то цей показник не робить фірму конкурентно вразливою. Отже, не всі слабкі сторони необхідні перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

Таблиця 2.1

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

Сфера діяльності	Показники
<i>Маркетинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Знання ринку та споживачів</li> <li>* Ринкова частка фірми</li> <li>* Імідж фірми</li> <li>* Якість товару</li> <li>* Рівень інноваційної активності</li> <li>* Ефективності збутової діяльності</li> <li>* Рівень сервісного обслуговування</li> <li>* Ефективність системи просування</li> </ul>
<i>Виробництво</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Виробничі можливості</li> <li>* Економія на масштабах виробництва</li> <li>* Мобільність виробництва</li> <li>* Матеріально-технічна забезпеченість</li> <li>* Технологія</li> </ul>
<i>Фінанси</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Наявність капіталу</li> <li>* Загальні витрати</li> <li>* Рентабельність</li> <li>* Фінансова стабільність</li> </ul>
<i>Організація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ефективність організаційної структури управління фірмою</li> <li>* Ефективність менеджменту</li> </ul>
<i>Кадри</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Рівень професійної підготовки</li> <li>* Досвід практичної діяльності</li> <li>* Система стимулювання праці</li> </ul>

Наведений перелік показників не є остаточним, він може бути доповнений ще низкою показників в залежності від особливостей сфери бізнесу і галузі, в якій діє підприємство.

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;

- 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.

Таблиця 2.2

### Потенційні 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

Визначаючи стратегічні напрями щодо сильних і слабких сторін фірми, необхідно враховувати також позиції конкурентів за цими напрямками та можливості фірм-конкурентів стосовно вдосконалення показників.

Важливим є вивчення сильних і слабких сторін конкурентів, їх співставлення із власною фірмою.

Сильні сторони фірми-конкурента:

\* фактори, що створюють бар'єри мобільності, які захищають стратегічну групу (стратегічна група – це група компаній деякої галузі, які на даному цільовому ринку діють за однією тією ж чи подібною стратегією);

\* фактори, що посилюють вплив стратегічної групи на покупців;

- \* фактори, що ізолюють стратегічну групу від суперництва інших фірм;
  - \* більший масштаб діяльності відносно своєї стратегічної групи;
  - \* фактори, що дозволяють вхід до стратегічної групи з меншими витратами порівняно з іншими;
  - \* кращі можливості запровадити свою стратегію порівняно з конкурентами;
  - \* існуючі ресурси і навички, що дозволяють фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти до більш привабливих стратегічних груп.
- Слабкі сторони фірми-конкурента:
- \* фактори, що роблять стратегічну групу більш вразливою до суперництва інших фірм;
  - \* менший масштаб діяльності щодо своєї стратегічної групи;
  - \* фактори, що збільшують витрати фірми на вхід до стратегічної групи порівняно з іншими;
  - \* гірші можливості запровадити свою стратегію порівняно з конкурентами;
  - \* відсутність ресурсів і навичок, що дозволяють фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти до більш привабливих стратегічних груп.

<b>Важливість (ранг) стратегічних напрямів</b>	<b>Сторони фірми</b>	
	<b>Слабка</b>	<b>Сильна</b>
<b>Висока</b>	Концентрація зусиль, розвиток	Підтримування зусиль
<b>Низька</b>	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.

## 2.4. 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
<i>Економічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Фаза економічного циклу країни</li> <li>* Рівень інфляції</li> <li>* Рівень безробіття</li> <li>* Валовий національний продукт та його динаміка</li> <li>* Наявність та рівень товарного дефіциту</li> <li>* Рівень доходів та купівельної спроможності населення</li> </ul>
<i>Демографічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Чисельність населення</li> <li>* Територіальне розміщення населення</li> <li>* Рівень урбанізації</li> <li>* Міграція населення</li> <li>* Віковий склад населення</li> <li>* Рівень народжуваності та смертності</li> <li>* Статевий склад населення</li> <li>* Сімейний стан населення</li> </ul>
<i>Політико-законодавчі</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Політична структура</li> <li>* Рівень політичної та законодавчої стабільності</li> <li>* Антимонопольне регулювання</li> <li>* Податкове законодавство</li> <li>* Державне регулювання зовнішньої торгівлі</li> </ul>
<i>Соціально-культурні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Соціальні класи</li> <li>* Соціальні групи</li> <li>* Культура</li> <li>* Субкультура</li> </ul>
<i>Науково-технічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Рівень інноваційної активності</li> <li>* Введення нових технологій</li> <li>* Напрями концентрації технологічних зусиль</li> <li>* Підвищення продуктивності праці</li> <li>* Нова продукція</li> </ul>
<i>Природні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Екологія</li> <li>* Наявність та доступність сировини та природних копалин</li> <li>* Вартість енергоносіїв</li> </ul>

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

<i>Маркетингові загрози</i>	<i>Маркетингові можливості</i>	
	<i>Значні</i>	<i>Незначні</i>
<i>Значні</i>	Сприятливий СГП	Небезпечний СГП
<i>Незначні</i>	Ідеальний СГП	Зрілий СГП

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

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

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

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

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

Перелік показників, які визначають загрози та можливості, наведений в табл.2.4.

Таблиця 2.4

#### Потенційні зовнішні можливості та загрози для підприємства

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток економіки країни;</li> <li>• соціально-політична стабільність;</li> <li>• обґрунтоване законодавство;</li> <li>• обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>• входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>• розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>• споріднена диверсифікація;</li> <li>• товари з доповненнями;</li> <li>• вертикальна інтеграція;</li> <li>• можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;</li> <li>• самозаспокоєність ключових конкурентів;</li> <li>• швидке зростання ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інфляція;</li> <li>• зростання збуту товарів-замінників;</li> <li>• уповільнений темп зростання ринку або спад;</li> <li>• несприятливі дії з боку держави;</li> <li>• зростання тиску конкурентів;</li> <li>• тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;</li> <li>• технологічні прориви в інших країнах;</li> <li>• виникнення труднощів при укладанні угод із постачальниками та споживачами;</li> <li>• зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>• негативні демографічні зміни;</li> <li>• негативна екологічна ситуація;</li> <li>• соціально-політична нестабільність.</li> </ul>



На практиці під час проведення SWOT- аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів.

При цьому можуть бути використані дві методики:

- ◆ вибираються тільки «парні» фактори можливостей і загроз;
- ◆ фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними.

Більш детально оцінити вплив можливостей і загроз на фірму можливо за допомогою матриці можливостей і матриці загроз (рис. 2.6, 2.7). Матриця можливостей складається з дев'яти квадрантів (рис.2.6).

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

Рис. 2.6. Матриця можливостей

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 необхідний гнучкий підхід.

Матриця загроз більш складна, ніж матриця можливостей. Вона містить дванадцять квадрантів (рис.2.7).

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.

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

Рис. 2.7. Матриця загроз

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

## 2.5. 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	<b>Поле СІМ</b>	<b>Поле СЛМ</b>
Загрози	<b>Поле СІЗ</b>	<b>Поле СЛЗ</b>

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, проведений аналіз дозволяє сформувані такі чотири загальних стратегії поведінки:

▲ Коли фірма має більше сильних сторін чим слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку**, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі провадити НДДКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).

▲ Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркоче покращення своєї конкурентної позиції, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін** шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу.

▲ Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів** (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.

▲ Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно **реалізувати стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної**

**сфери діяльності.** Або реалізувати **стратегію виживання**, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

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

*Література [8, с.21-45; 22, с.515-526].*

### Запитання для самоконтролю

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

### Тестові завдання

1. Матриця можливостей містить таку кількість квадрантів:
  - а) 9;
  - б) 12;
  - в) 4.
2. Позитивна думка про компанію у споживачів належить до такої характеристики SWOT:
  - а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) загрози;
  - г) можливості.
3. Зниження торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках належить до такої характеристики SWOT:
  - а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) загрози;
  - г) можливості.
4. Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації

зовнішніх можливостей, називається:

- а) Міні-Міні;
- б) Максi-Міні;
- в) Міні-Максі;
- г) Максi-Максі.

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

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

6. Несприятливі демографічні зміни належать до такої характеристики SWOT:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

7. Вузкий асортимент продукції належить до такої характеристики SWOT:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

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

- а) Міні-Міні;
- б) Максi-Міні;
- в) Міні-Максі;
- г) Максi-Максі.

9. Матриця загроз містить таку кількість квадрантів:

- а) 9;
- б) 12;
- в) 4.

10. Недостатній імідж підприємства на ринку належить до такої характеристики SWOT:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

11. Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами належить до такої характеристики SWOT:

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

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

### Зміст

- 3.1. Характеристика процесу сегментування ринку: визначення критеріїв, факторів, стратегій.
- 3.2. Вибір цільового ринку та стратегій охоплення ринку.
- 3.3. Маркетингові стратегії позиціонування, їх застосування.

#### **3.1. 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 обраній сегменті 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 даній 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).

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).

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.



## Фактори сегментування споживчого ринку

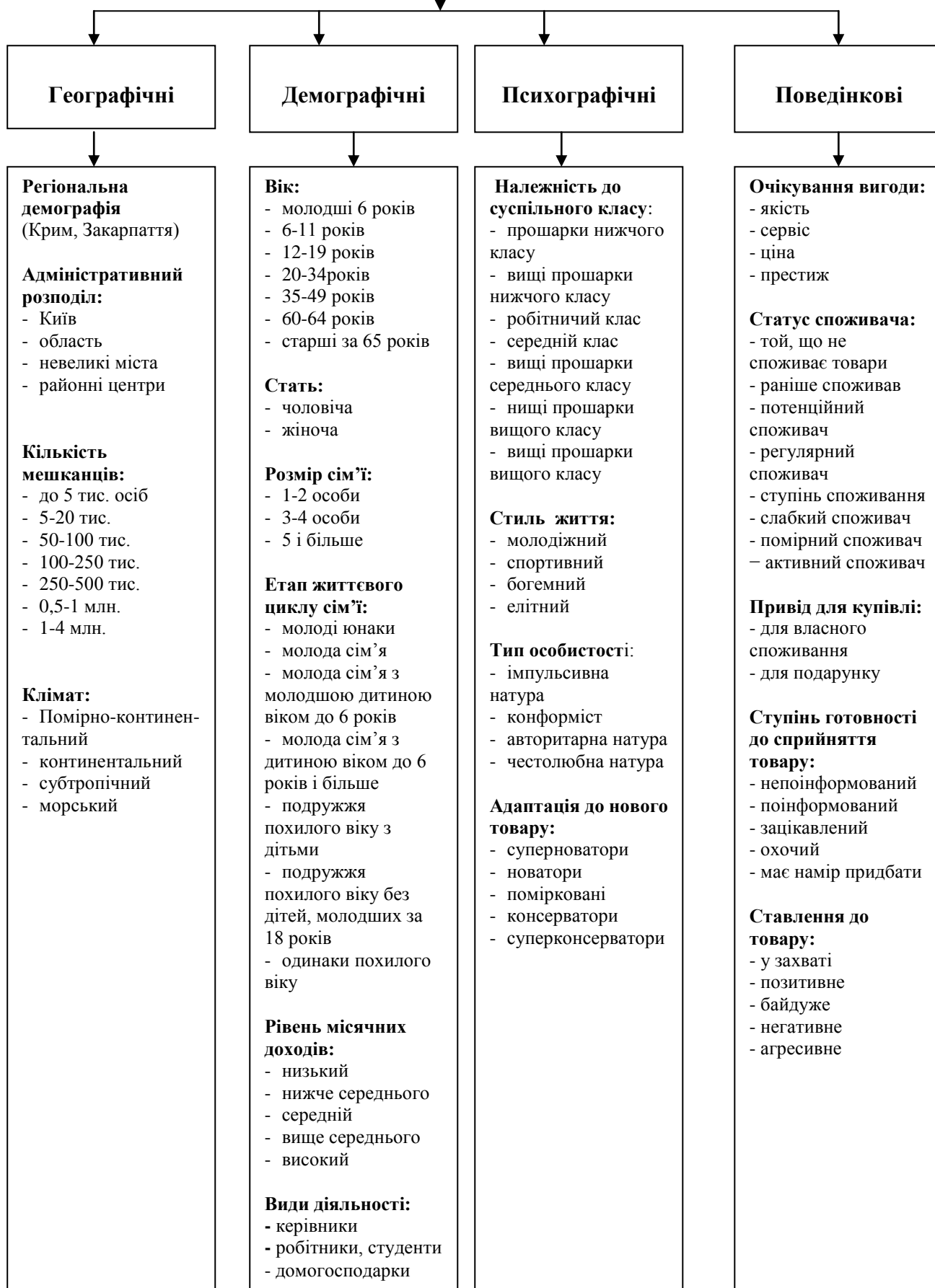


Рис. 3.1. Фактори сегментування ринку

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.

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

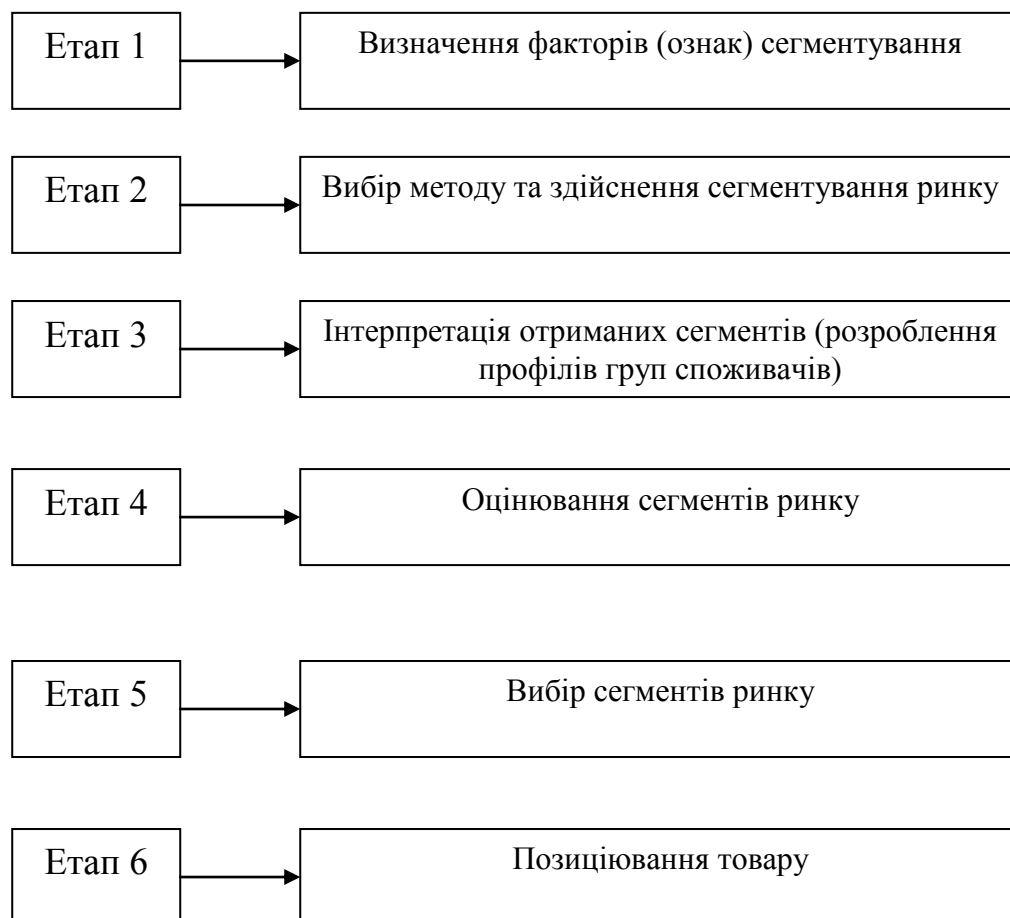


Рис. 3.2. Етапи процесу сегментування ринку

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.

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 сегменту;
- 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 сегменту.

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 сегменту 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.

Звичайно, сегментування ринку – не самоціль, а засіб досягнення фірмою цілі на ринку. Тому його варто розглядати в контексті не тільки тактичного, але й стратегічного маркетингу – як певної логічно обґрунтованої системи, яка дозволяє фірмі зробити свій довгостроковий вибір, аргументований потребами споживача та конкурентного середовища фірми на ринку. Аналітичний бік стратегічного маркетингу стосовно товару, орієнтованого на задоволення певної потреби, зображено на рис.3.3.

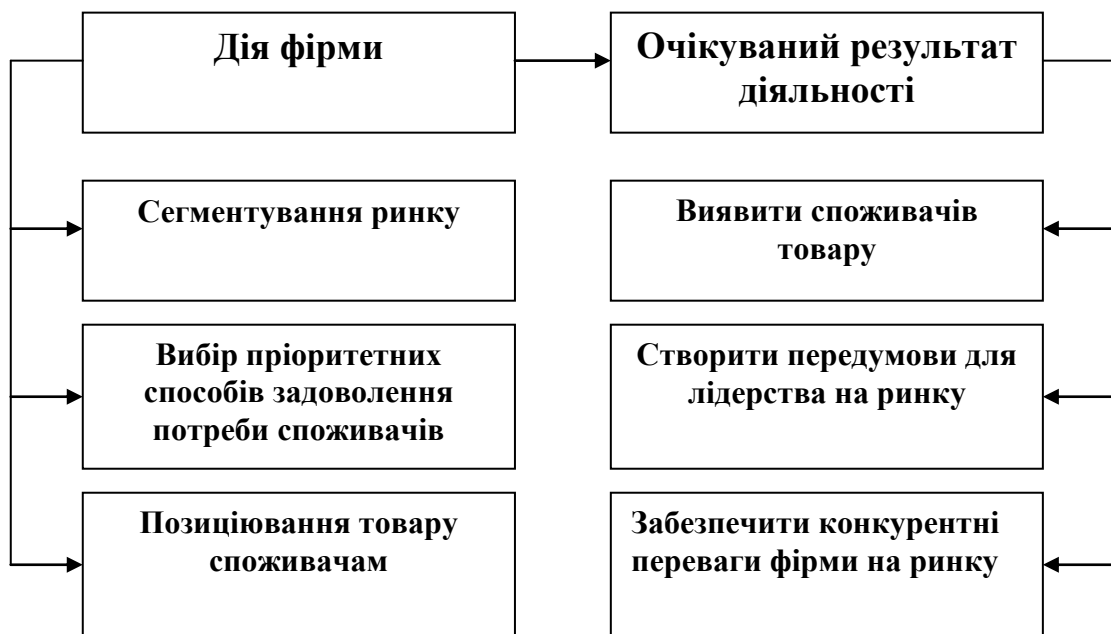


Рис.3.3. Дії та очікування підприємства в контексті стратегічного маркетингу

Доцільність поділу ринку на сегменти і застосування сегментування в процесі маркетингової діяльності на фірмі не однозначно позитивна, тому що не кожен ринок піддається сегментуванню. Та і сама фірма, яка намагається використати сегментування ринку в досягненні певної мети, не завжди готова діяти у межах виявлених сегментів. Тому необхідно проаналізувати, чи готова фірма скористатися отриманими результатами.

### 3.2. Вибір цільового ринку та стратегій охоплення ринку

Після здійснення ефективної сегментації, фірма може вибрати 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

П'ятий принцип вибору сегментів – оцінювати потребу як першооснову сегментування ринку з точки зору тривалості періоду її гіпотетичного існування.

### **3.3. Маркетингові стратегії позиціонування, 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 позиціонування товару.

Позиціонування 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 позиціонування. 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 позиціонуванні товару, йдеться про комплекс маркетингових заходів.

Отже, позиціонування у широкому тлумаченні можна представити як комплекс робіт, який містить:

- \* наділення виробу уявними характеристиками, які хотіли у товарі бачити потенційний покупець і споживач;

- \* втілення у товарі реальних характеристик, кращих, ніж у товарів фірм-конкурентів – маркетинг відносно такого товару розпочинається з появою товару на ринку або задовго до цього;

- \* сприйняття товару покупцями і споживачами на ринку в результаті не уявного, а матеріального, вартісного, ціннісного порівняння з товарами-конкурентами ще до купівлі, споживання;

- \* оцінювання купленого товару фірми в процесі споживання, користування і пов'язаних з цим наслідків. Причому методи оцінювання можуть бути різними: власне уявлення про придбаний товар; сподівання від товару, сформовані від раніше спожитого або використаного товару, що задовольняв цю ж потребу; відгуки інших споживачів від споживання, користування аналогічним товаром фірми-конкурента.

Ідеальним позиціонуванням товару для фірми було б таке, за якого представлений на ринку товар відрізнявся б серед інших товарів на ринку тими ліпшими, втіленими в процесі конструювання і виробництва характеристиками, які б співпали із уявними і сприйнятими покупцем у докупівельний, докупівельний період та з обов'язковим підтвердженням сподівань, очікувань у процесі споживання товару. Це б забезпечило фірмі високу репутацію, необхідні конкурентні позиції на тривалий період, а звідси – й очікувані обсяги продажу, доходи.

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

Існують такі стратегії позиціонування:

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

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);

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

- модифікувати необхідний рівень атрибута, якщо ринок очікує рівня якості, який не завжди потрібний. Фірма може робити спробу переконати сегмент у тому, що рівень якості є адекватним його вимогам.

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

Позиціонування та репозиціонування – завершальна стадія робіт із сегментування ринку.

*Література [2, с.295-330; 7, с.129-152; 8, с.51-70; 13, с.139-158; 22, 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. Якими принципами потрібно керуватися при виборі найпривабливішого сегмента?
9. Які існують стратегії позиціонування і репозиціонування товарів фірми?

### **Тестові завдання**

1. Спосіб оцінки обґрунтованості вибору того чи іншого сегменту ринку для підприємства – це:
  - а) критерій;
  - б) фактор.
2. До критеріїв сегментування ринку належать:
  - а) доступність сегменту для підприємства;
  - б) суттєвість сегменту;
  - в) прибутковість;
  - г) усе перелічене.
3. Основними факторами сегментування ринку є такі:
  - а) географічний;
  - б) демографічний;
  - в) психографічний;

- г) поведінковий;
- д) усі перелічені.

4. Фактор сегментування ринку, який враховує чисельність і щільність населення, належить до:

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

5. Фактор сегментування ринку, який враховує розмір населених пунктів і кліматичні умови проживання, належить до:

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

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

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

7. Фактор сегментування ринку, який враховує прагнення споживачів до успіху, стилю життя, належить до :

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

8. 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.

9. Спосіб відокремлення даного сегменту на ринку – це:

- а) критерій;
- б) фактор.

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

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

## ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

### Зміст

- 4.1. Характеристика товарних стратегій підприємства.
- 4.2. Вибір марочної стратегії.
- 4.3. Сутність брендинга як процесу комплексного управління торговою маркою.

#### 4.1. 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.

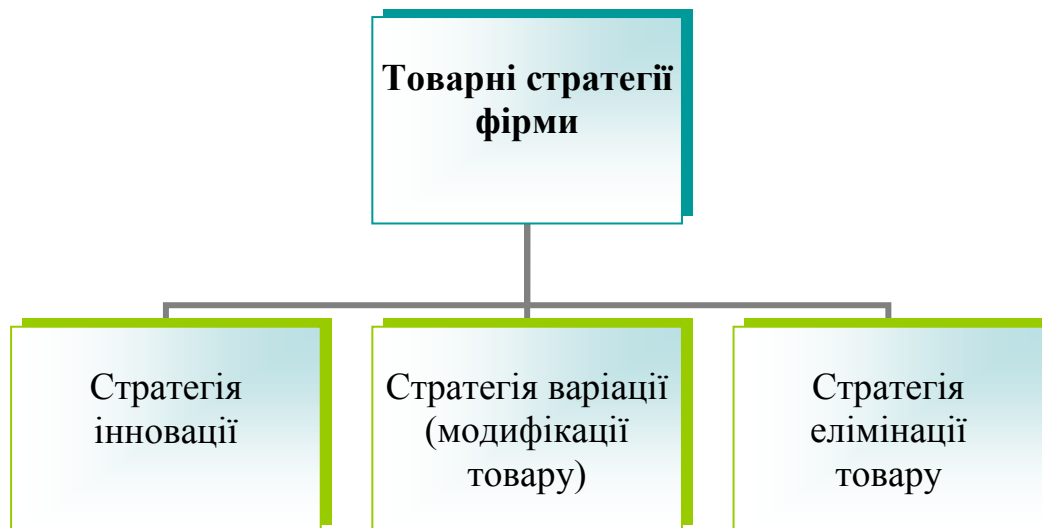


Рис. 4.1. Різновиди товарних стратегій фірми

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 нового виробу, що відрізняється від товару конкурентів;
- диверсифікацію товару – стратегію, пов'язану з виробництвом нових для фірми товарів.

Стратегія інновації товару визначає програму розробки й впровадження нових товарів. Інновація в існуючих теорії й практиці є синонімом поняття «нововведення». Вона може бути представлена новими продуктом або послугою, способом їх виробництва й збуту, нововведенням в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, маркетинговій та інших сферах діяльності.

Інновації класифікують наступним чином:

- \* за ступенем новизни для фірми;
- \* за ступенем новизни для ринку й споживача (інтенсивність інновацій);
- \* за характером ідеї, з якою пов'язана поява інновації (технологічна або маркетингова).

Так, за ступенем новизни для фірми розрізняють товари світової новизни й нові для фірми. Встановлено, що світову новизну має мала частина нововведень (10%), а більшість інновацій (70%) пов'язана з відновленням, розширенням, модифікацією наявної гами товарів.

Різновиди стратегій інновації подані на рис. 4.2.

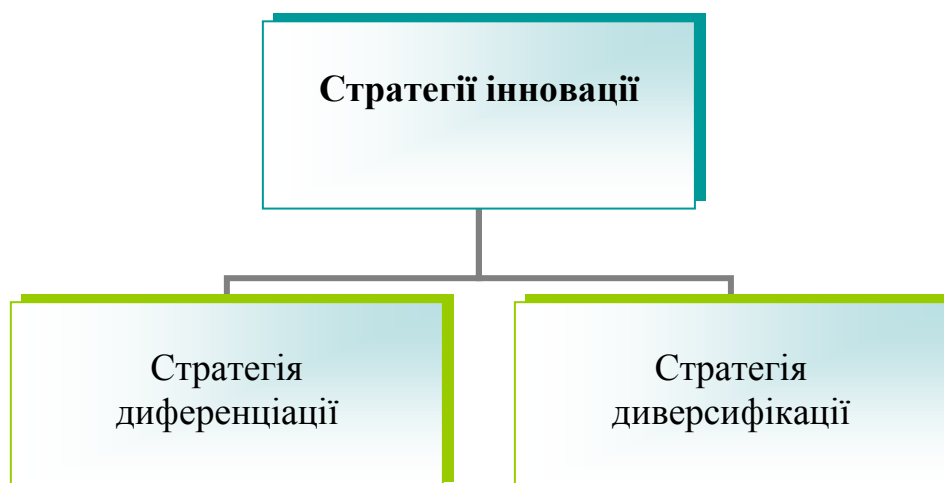


Рис.4.2. Стратегії інновації

**Стратегія диференціації товару** передбачає доповнення існуючих товарних ліній (асортиментних груп) продукції новими її видами.

Диференціація товару являє собою процес розробки низки істотних модифікацій товару, які роблять його відмінним від товарів-конкурентів.

Диференціація заснована на поліпшенні привабливості товару за рахунок його розмаїтості. Концептуально диференціація – це розробка різних варіантів товарної пропозиції на двох рівнях: між конкурентами по однотипних товарах і між товарами одного виробника, орієнтованими на різні сегменти ринку. Метою диференціації товару є підвищення його конкурентоспроможності, привабливості з урахуванням особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг для споживачів.

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

Дані свідчать про те, що основними напрямками диференціації є: товарна, сервісна, персоналу, іміджева.

## Напрями диференціації

Напрями диференціації	Елементи диференціації
Товарна	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ функціональні, експлуатаційні характеристики товару (забезпечення вищої якості порівняно з товарами конкурентів);</li> <li>✓ надійність виробу в експлуатації (довговічність, ремонтпридатність, безпечність товару);</li> <li>✓ стиль, дизайн;</li> <li>✓ збут продукції в комплексі із супутніми послугами.</li> </ul>
Сервісна	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ доставка, монтаж, налагодження, ремонт;</li> <li>✓ навчання споживачів;</li> <li>✓ консультаційні послуги;</li> <li>✓ швидкість обслуговування.</li> </ul>
Персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ компетентність, відповідальність;</li> <li>✓ ввічливість;</li> <li>✓ комунікабельність;</li> <li>✓ надійність, якість послуг.</li> </ul>
Іміджева	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ символіка;</li> <li>✓ особистості, які користуються товарами;</li> <li>✓ спонсорська підтримка масових заходів;</li> <li>✓ технічне лідерство фірми на ринку.</li> </ul>

**Стратегія диверсифікації товару** передбачає доповнення існуючої виробничої програми новими лініями продукту. Диверсифікація товару застосовується, коли фірма починає запроваджувати додаткові товари, які планується запропонувати на нові ринки збуту. Диверсифікація виступає як ефективний засіб забезпечення росту стабільності діяльності фірми. Диверсифікація дає змогу фірмі одержати позитивні результати завдяки новим товарним пропозиціям для нових ринків, що в остаточному підсумку сприяє, крім усього іншого, ефективній політиці по зниженню підприємницького ризику.

При проведенні диверсифікації можлива зміна як товару, так і ринків, або їх комбінації. Для визначення стратегічних альтернатив при пошуку способів освоєння цільових ринків використовується матриця «товар-ринок», запропонована І. Ансоффом у 1966 р. Відповідно до неї, можливі чотири базові стратегії освоєння джерел росту переваг фірми: проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку й диверсифікація.

Диверсифікованість дозволяє усувати відхилення між поточними й стратегічними показниками обсягу продажів і доходу. Диверсифікованість товару здійснюється компаніями, які мають досить розвинуту мережу бізнес-

комунікацій, необхідний потенціал до освоєння нових виробництв і нових товарів.

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.** Коли життєвий цикл товару наближується до стадії зрілості, потрібно підтримувати обсяги продажу товару. Однією із стратегій збільшення тривалості етапу зрілості товару в його життєвому циклі є стратегія модифікації (варіації) товару. Різновиди стратегії варіації наведено на рис.4.3.



Рис. 4.3. Різновиди стратегії варіації

Поряд зі стратегіями модифікації ринку й модифікації маркетингових заходів модифікація товару націлена на розширення сфери застосування існуючих товарів і залучення нових покупців для його купівлі.

Предметом варіації товару можуть бути одна або кілька характеристик товару. Ця стратегія реалізується шляхом варіацій:

- ✓ функціональних характеристик;
- ✓ фізичних характеристик;
- ✓ естетичних характеристик (дизайну, колеру, форми, упаковки);
- ✓ іміджу;
- ✓ ринкової атрибутики (імені марки, товарного знаку);
- ✓ надання додаткових послуг, які супроводжують товар (гарантії, обслуговування покупця, консультації тощо).

Отже, метою варіації є не докорінна зміна існуючої виробничої програми, а її невелика корекція.

**Стратегія елімінації товару.** Ефективна товарна політика передбачає постійний контроль і регулювання виробничої програми і товарної номенклатури підприємства. Завдання стратегії елімінації товару – виділення таких товарів, подальша привабливість яких на ринку сумнівна і тому вони підлягають переатестації. Результати перевірки таких товарів є основою для прийняття рішень щодо подальшої долі товарів: залишати їх у товарній номенклатурі або знімати з виробництва і виводити з ринку.

Різновиди стратегії елімінації наведено на рис.4.4.



Рис.4.4. Різновиди стратегії елімінації

Стратегія елімінації не означає однозначного рішення про вихід з ринку або закриття виробництва взагалі. Можливі такі рішення:

- виявлення «старіючих» товарів;
- розробка заходів для забезпечення функціонування фірми в умовах

стадії спаду;

- вилучення товару (товарів) з номенклатури й продовження діяльності з асортиментом, що залишився;

- зняття товару з ринку.

Рішення щодо елімінації (зняття 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.

Для виведення товару з ринку використовуються такі стратегії елімінації:

- «збір врожаю» – поступове зниження витрат на виробництво та збут, отже, зменшення обсягів продажу застарілого продукту і можливе збереження ціни на нього;

- «видоювання» – різке зменшення витрат на маркетинг або зниження загальних витрат і збереження прибутку на заключних стадіях життєвого циклу товару;

- «концентрація зусиль» – усі зусилля маркетингу націлюються на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку, одночасно решта сегментів виводяться з фази збуту;

- «посилення товарних ліній» – виключення деяких асортиментних позицій з продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на найбільш вигідних для фірми позиціях;

- «виключення товарних ліній» – вихід фірми з галузей функціонування задля концентрації на особливо пріоритетних, перспективних та ефективних напрямках.

## 4. 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 «паразитувати» 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 кожен 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 роликом. 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.

### 4.3. 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 приходять 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 "рятивним 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, покупець 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 бренду - це великі інвестиції. Відповідно, зростає ціна й основна конкурентна перевага втрачається. Суттю створення бренду 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 брендингу. 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.

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.

Таблиця 4.2

### Умови успішності брэнда

Умова	Мета
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

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

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

Перевагою використання брэнда можна назвати також те, що новий якісний товар під вже існуючим успішним брэндом може посилити позиції товару. Так, використання логотипу "Оболонь" на продукції, що випускається під різними марками ("Ром-Кола", "Живчик") дозволило посилити загальний брэнд і в той же час позитивно вплинуло на зростання обсягів продажу продукції цих торгових марок. Тобто є і зворотній зв'язок: загальний брэнд 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 брэндом "Мягков" на горілчаному ринку існують такі різновиди, як горілка "Мягков", гірка настоянка "Мягков лимонна", горілка "Мягков срібна", горілка особлива "Мягков медова".

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

Крім оптимізації витрат на просування, "парасольковий" брэнд 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 бренда 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 одну 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 напряму 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" бренда. А якщо під "парасолькою" представлена



група товарів, відновити їх буде ще складніше.

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

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 вибудувувати брэнди, засновані на національній українській ідеї.

На сьогодні Україна – це країна, де можна досить швидко створити і просунути новий брэнд: для створення і просування брэнда на Заході потрібно 20-50 млн. доларів, в Україні - 1 млн. доларів. Саме тому ринок України залишається привабливим для виведення власних брэндів 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 післяперебудовчий період, або закордонними брэндами, чії 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 брэндів, 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 брэндів.

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

- позиціонування брэнда;
- формування стратегії брэнда;
- розробка ідеї брэнда;
- пошук імені брэнда;
- тестування брэнда.

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

При формуванні брэнда 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 бренда 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" бренда. Підходів до оцінки бренда розроблено досить багато.

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

*Література [7, с. 299-319; 8, с. 113-120; 22, 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. Стратегію інновації можливо здійснювати такими шляхами;
  - а) диференції;
  - б) диверсифікації;
  - в) усіма переліченими.
3. Товарна диференціація враховує:
  - а) функціональні та експлуатаційні характеристики товару;
  - б) надійність в експлуатації;

- в) стиль, дизайн;
- г). усе перелічене.

4. 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) застосуванням багатомарочного підходу.
- г) комбінуванням торгових марок

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) усе перелічене.

7. Напрям 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) усе перелічене.

9. Іміджева диференціація передбачає:

- а) використання символіки;
- б) спонсорську підтримку масових заходів;
- в) технічне лідерство фірми на ринку;
- г) усе перелічене.

10. Стратегія елімінації товару реалізується шляхом врахування критеріїв:

- а) економічної вагомості продукту для фірми;
- б) позиції товару на ринку;
- в) майбутніх перспектив продукту;
- г) усіх перелічених.

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

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

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

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

## ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ФІРМИ

### Зміст

5.1. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми.

5.2. Характеристика стратегічної моделі М. Портера.

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

5.4. Види маркетингових стратегій за матрицею Мак-Кінсі.

### **5.1. 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.

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

Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз бізнес-портфеля є основою стратегічного планування. У той же час необхідно пам'ятати, що аналіз бізнес-портфеля - це тільки один з інструментів стратегічного управління і він ніяк не заміняє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому. Даний висновок має важливе методологічне значення, тому що досить часто істотно перебільшується роль процесу аналізу бізнес-портфеля.

Портфельний аналіз ставить за мету дати оцінку товарно-ринкових можливостей організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності.

Виділяють шість кроків проведення аналізу бізнес-портфеля:

Перший крок - вибір рівнів в організації для проведення аналізу бізнес-портфеля. Фірма не може здійснювати аналіз тільки на фірмовому мікрорівні. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу бізнес-портфеля, що повинно починатися на рівні окремого продукту і завершуватися на верхньому рівні організації.

Другий крок - фіксація одиниць аналізу, названих стратегічними одиницями бізнесу (СОБ), для того щоб використовувати їх для позиціонування на матрицях аналізу бізнес-портфеля. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охоплювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок - визначення параметрів матриць аналізу бізнес-портфеля, для того щоб мати уяву про збирання необхідної інформації, а також для

вибору змінних, по яких буде проводитись аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі в якості таких змінних можуть виступати розмір ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість, темп росту ринку, ступінь поширеності ринку у світі.

Для виміру сили бізнесу можуть бути використані такі змінні, як частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство в якості чи інших характеристиках, таких, як, наприклад, витрати, прибутковість стосовно лідера. При визначенні розміру матриць дуже важливу роль відіграє вибір одиниць виміру обсягів, норм приведення до єдиної бази, часових інтервалів тощо.

Ретельний облік усіх названих факторів фіксації розмірів матриць відіграє винятково важливу роль у якісному проведенні аналізу бізнес-портфеля.

Четвертий крок - збирання та аналіз даних проводиться з багатьох напрямів, хоча і виділяється чотири найважливіші: привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і ступеня ризику тощо; конкурентна позиція фірми в галузі, а також загальна конкурентна позиція фірми, яка оцінюється по особливих шкалах для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності; можливості і погрози фірмі, що оцінюються стосовно фірми, а не галузі, як це робиться у випадку оцінки привабливості галузі; ресурси і кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у фірми потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

П'ятий крок - побудова й аналіз матриць бізнес-портфеля, що повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан матриць і відповідно, очікуваного бізнес-портфеля фірми. При цьому керівництво повинно розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій базується на екстраполяції існуючих тенденцій, другий на тім, що стан оточення буде сприятливим, третій сценарій розглядає, що буде у випадку катастрофи, і нарешті, четвертий сценарій відбиває найбільш бажаний для фірми розвиток.

Розробка динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб усвідомити, чи приведе перехід бізнес-портфеля у новий стан досягнення фірмою цілей, що стоять перед нею. Для цього керівництво повинно оцінити стан бізнес-портфеля, що прогнозується. Зокрема, повинні бути з'ясовані наступні його характеристики: чи включає портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях; чи породжує портфель занадто багато питань; чи є достатня кількість стабільно доходних продуктів для того, щоб вирощувати перспективні і фінансувати нові продукти; чи дає портфель достатнє надходження як прибутку, так і грошей; чи сильно вразливий портфель у випадку прояву негативних тенденцій; чи багато в портфелі бізнесів, слабких у розумінні конкуренції. Залежно від відповіді надані питання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

Шостий крок - визначення бажаного бізнес-портфеля здійснюється відповідно до того, який з варіантів може кращим чином сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Говорячи про це, важливо підкреслити, що матриці аналізу

бізнес-портфеля самі по собі не є інструментом ухвалення рішення. Вони тільки показують стан бізнес-портфеля, що повинен враховуватися керівництвом при ухваленні рішення.

Кожна фірма, як правило, поставляє на ринок кілька товарів чи послуг. Окремі товари відіграють різну роль на ринку і мають неоднакову масу з погляду інтересів фірми. Тому, вибираючи стратегію фірми, необхідно диференціювати ці продукти. У маркетинговому стратегічному плануванні така диференціація здійснюється шляхом визначення так званих стратегічних господарських одиниць (полів, підрозділів).

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.

## **5.2. 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 М.Портера: передусім великі СГП з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані, з іншого, можуть



86 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).

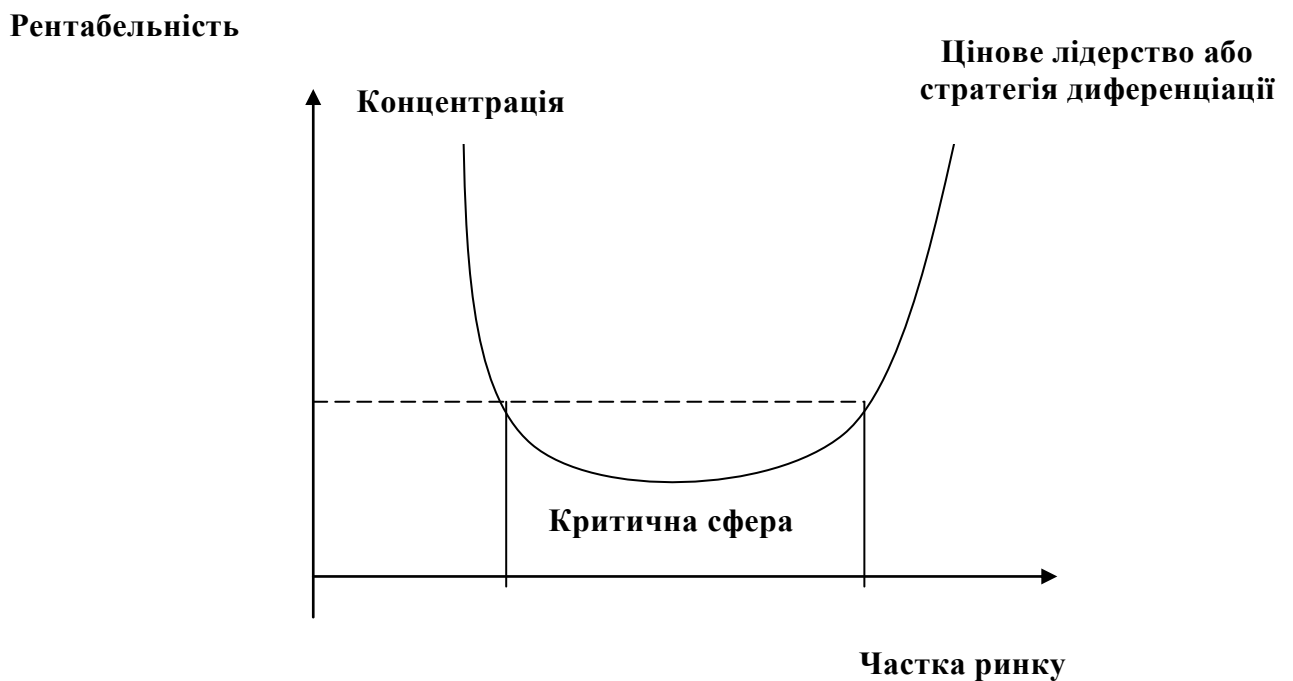


Рис.5.1 Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку за М.Портером

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

***Переваги стратегії цінового лідерства:***

✦ підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби;

✦ низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер;

✦ низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які зацікавлені в низькій ціні;

✦ низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту, у разі появи на ринку товарів-замінювачів лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

***Ризик стратегії цінового лідерства:***

✦ принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі;

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

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

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

#### ***Переваги стратегії диференціації:***

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

#### ***Ризик стратегії диференціації:***

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

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

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

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

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

### ***Переваги стратегії концентрації:***

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

### ***Ризик стратегії концентрації:***

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

Загальна характеристика стратегій М.Портера подано в табл. 5.1.

*Таблиця 5.1*

### **Порівняльна характеристика стратегій Портера**

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	<ul style="list-style-type: none"><li>* Економія на масштабах виробництва.</li><li>* Спрощення дизайну.</li><li>* Підвищення ефективності процесу виробництва.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Можливість звуження ринку збуту.</li><li>* Можливість цінової війни.</li><li>* Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу.</li></ul>
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"><li>* Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Створюється певний високий імідж товару і фірми</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Можливість функціональної конкуренції.</li><li>* Великі витрати.</li><li>* Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача.</li></ul>
Концентрація	<ul style="list-style-type: none"><li>* Зосередження на одному сегменті.</li><li>* Створення іміджу високого професіоналізму</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Більше розуміння потреб сегмента.</li><li>* Імідж.</li><li>* Можливість концентрації зусиль.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Можливість скорочення цільового сегмента.</li><li>* Можливість видової конкуренції.</li></ul>

Порівняльна характеристика стратегій М.Портера свідчить про їх значні переваги: створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту фірми; певного

високого іміджу товару і фірми; більшого розуміння потреб сегмента; можливості концентрації зусиль.

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

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

Рис. 5.2. Матриця Портера

Підприємство повинно визначитися з тим, яку стратегію йому вибрати.

### 5.3. Маркетингові стратегії фірми згідно з матрицею Бостонської консультативної групи

Матриця була розроблена американською консультативною фірмою „Бостон консалтинг груп" наприкінці 1960-х років і має назву БКГ.

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 його види: «Зірка», «Дійна корова», «Собака», «Важка дитина».

«Зірки» – це СГП, які є лідерами на швидко зростаючому ринку, приносять високі прибутки, але потребують значних коштів для підтримання свого зростання.

«Дійні корови» – це СГП, які є лідерами у відносно зрілій галузі, на повільно зростаючому ринку. Продукція таких СГП добре відома, має багато прихильників. Вони приносять високі прибутки, яких значно більше, ніж необхідно для їх підтримання. Цей надлишок може бути використаний для розвитку та фінансування інших СГП.

«Важкі діти» – це СГП, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу. Вони займають малу частку ринку, не мають чітких конкурентних переваг і достатньої підтримки покупців, потребують значних фінансових ресурсів на підтримання свого розвитку. Але шанси на успіх у них є, тому що ринок розширюється.

«Собаки» – це СГП, позиція яких є найменш привабливою, тому що мають низькі темпи зростання і низьку частку ринку. Вони не мають конкурентних переваг, підтримки покупців, можливостей інтенсивного зростання. Виробництво і збут таких СГП є високо витратними, прибутки відсутні. Займають непривабливу позицію на ринку.

Етапи побудови **матриці БКГ**:

★ господарський портфель фірми розподіляється на стратегічні господарські підрозділи (СГП);

★ визначаються темпи зростання ринку і коефіцієнт частки ринку;

★ по вертикальній осі відкладається значення показника «темпи зростання ринку» по кожному СГП, горизонтальній – значення коефіцієнта частки ринку;

★ поле матриці розподіляється на чотири квадранти. Горизонтальна лінія проходить через середнє значення показника «темпи зростання ринку» (розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значенням показника) і поділяє ринки з великими і малими темпами зростання. Вертикальна лінія проходить через значення відносної ринкової частки, яка дорівнює одиниці;

★ після визначення позицій усіх СГП на полях матриці проаналізувати становище кожного СГП і правильно вибрати для нього відповідну стратегію.

Значним недоліком матриці є те, що дуже важко зібрати інформацію для її побудови (наприклад, обсяги продажу продукції конкурентами – це, як правило, комерційна таємниця). Тому можна скористатися модифікованою матрицею БКГ.

### Етапи побудови модифікованої матриці БКГ:

★ визначаються по кожному СГП темпи зростання продажу продукції підприємства та рентабельність;

★ по вертикальній осі відкладаються значення показника «темпи зростання обсягів продажу продукції підприємства», по горизонтальній – значення показника «рентабельність»;

★ будується чотири поля матриці, знайти на них позиції кожного СГП;

★ визначаються відповідні стратегії щодо СГП.

Модифікована матриця має позитивні риси і недоліки. Позитивним є те, що необхідну для її побудови інформацію можна отримати на підприємстві, а недоліком – те, що на її підставі неможливо визначити становище підприємства відносно конкурентів. Але вона дає уявлення про поточне становище компанії, що теж є корисним для розроблення подальшої стратегії.

Маркетингові стратегії, які випливають з матриці Бостонської консультативної групи, наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

### Маркетингові стратегії згідно з матрицею БКГ

Стратегія	Обсяг необхідних 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 БКГ, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій:

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання конкурентних переваг;
- стратегія „збору урожаю“;
- стратегія елімінації.

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

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

Використовуються для «Собак» і «Важких дітей».

#### **5.4. Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі»**

Ця матриця запропонована консультативною 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:

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

▲ 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.

▲ 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»;

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

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

▲ 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».

▲ 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»).

▲ Положення кожного СГП в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку.

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

▲ Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 5.3).

Перша стратегічна зона охоплює квадранти 1,2,3 – зона росту:

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

➤ Квадрант 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;



➤ Квадрант 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Показники		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8
	Низька	4	7	9

Рис. 5.3. Стратегічні зони матриці «Мак-Кінсі»

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

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

- Квадрант 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на мало привабливому ринку;
- Квадрант 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту СГП підприємства;
- Квадрант 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 квадранти 7,8,9:

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

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

Різновиди маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі» подано в табл.5.3.

## Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі»

		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	<b>Стратегія захисту позицій</b> * Великі інвестиції у розширення виробництва; * Підтримання конкурентних переваг.	<b>Стратегія розвитку</b> *Визнання конкурентних переваг; *Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти вільні позиції; * Посилення слабких позицій.	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> * Спеціалізація та обмеження переваг; * Пошук шляхів подолання слабких сторін ; * Пошук можливостей співпраці; *Елімінація.
	Середня	<b>Стратегія розвитку</b> *Інвестування сегментів, що зростають; * Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> *Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока; * Спеціалізація на сегменті, що зростає; * Пошук шляхів отримання конкурентних переваг.	<b>Стратегія «Збору урожаю»</b> * Спеціалізація; * Пошук ніші; *Зменшення інвестування.
	Низька	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> * Зберегти позицію, захистити ринкову частку; * Концентрація на привабливих сегментах; *Короткострокові перспективи; *Підтримувати рівень капіталовкладень.	<b>Стратегія «Збору урожаю»</b> * Скоротити асортимент; * Звести до мінімуму капіталовкладення; *Короткострокові перспективи; * Зайняти позицію до відступу.	<b>Стратегія елімінації</b> *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; 13, с.182-185; 22, 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 оцінки факторів привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП?
7. Які стратегічні зони виділяються в матриці «Мак-Кінсі»?
8. Які вибираються маркетингові стратегії за матрицею «Мак-Кінсі»?
9. 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 управлінням портфелем бізнесу фірми, є:
  - а) зміцнення становища стійких СГП;
  - б) розвиток та інвестування перспективних СГП;
  - в) виключення неприбуткових СГП.
  - г) усе перелічене.
3. Твердження, що основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу фірми полягає в оцінюванні 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) усе перелічене.

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

- а) «Собака»;
- б) «Важка дитина»;
- в) «Дійна корова»;
- г) «Зірка».

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

- а) «Дійна корова»;
- б) «Важка дитина»;
- в) «Собака»;
- г) «Зірка».

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

- а) інтенсифікацією зусиль;
- б) «Збором урожаю»;
- в) елімінацією.

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

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

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) усе перелічене.

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**

- 6.1. Сутність маркетингових стратегій зростання підприємства.
- 6.2. Характеристика стратегій інтенсивного зростання підприємства.
- 6.3. Інтеграційні стратегії росту, їх різновиди.
- 6.4. Диверсифікаційні стратегії зростання, їх класифікація.

#### **6.1. Сутність маркетингових стратегій зростання підприємства**

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

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

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

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

Відповідно до цих напрямів 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.

#### **6.2. 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 позиціонування 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.

### 6.3. 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 постачальниками матеріально-технічних ресурсів (регресивна інтеграція), з посередниками (прогресивна інтеграція), з підприємствами-конкурентами (горизонтальна інтеграція).

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

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

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

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

Консолідація передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного. Консолідованим є підприємство, яке здійснює більш ніж 50% робіт на виробництві.

Групування передбачає утворення групи підприємств з виділенням

основного, які інтегровані на засадах обміну акціями, взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг ( розробка технології, соціально-побутове обслуговування, інформаційно-рекламна діяльність тощо).

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

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

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

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

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути наступними:

\* делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;

\* створення асоціацій;

\* створення спільних фінансових органів (банків, холдингів);

\* створення органів управління майном;

\* взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

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

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

Загалом можна зробити висновки, що стратегічні взаємовідносини між постачальниками сировини, виробниками товарів, учасниками каналів розподілу і кінцевими споживачами продиктовані такими причинами, як одержання доступу до ринків, підвищення споживчої цінності, зниження ступеня ризику, зв'язаного із змінами зовнішнього оточення, взаємне збагачення управлінськими і технологічними навичками або ресурсами, які є у розпорядженні. Подібні взаємовідносини існували завжди, але в останній час їм приділяється велика увага, тому що структура зовнішнього оточення все більше ускладнюється, а ступінь економічного ризику, зв'язаного з глобальною конкуренцією, постійно зростає, причому ресурси і навички компанії залишаються обмеженими.



#### 6.4. Диверсифікаційні стратегії зростання, їх класифікація

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

- концентрична диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація.

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

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

**Конгломератна диверсифікація** передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно. PROCTER & GAMBLE виходить на ринок продуктів харчування в альянсі з компанією COCA - COLA, 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; 13, 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. Як класифікуються стратегії диверсифікації?
8. Поясніть сутність стратегії горизонтальної інтеграції.

### 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. 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.

8. Метод прогресивної інтеграції, який передбачає досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого подовження терміну угоди з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків, називається:

- а) групування;
- б) франчайзинг;
- в) цільова пролонгація;
- г) консолідація.

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

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

10. Метод прогресивної інтеграції, який передбачає утворення групи підприємств з виділенням основного, які інтегровані на засадах обміну акціями, взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг (розробка технології, соціально-побутове обслуговування, інформаційно-рекламна діяльність тощо), називається:

- а) групування;
- б) франчайзинг;
- в) цільова пролонгація;
- г) консолідація.

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

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

12. Метод прогресивної інтеграції, який передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного, називається:

- а) групування;
- б) франчайзинг;
- в) цільова пролонгація;
- г) консолідація.

13. 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.

14. Метод прогресивної інтеграції, який передбачає надання інтегрованому підприємству права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами, називається:

- а) групування;
- б) франчайзинг;
- в) цільова пролонгація;
- г) консолідація.

## ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

### Зміст

- 7.1. Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація.
- 7.2. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом.
- 7.3. Конкурентні стратегії М.Портера.
- 7.4. Стратегії конкурентної боротьби Ф.Котлера.
  - 7.4.1. Загальна характеристика стратегій Ф. Котлера
  - 7.4.2. Маркетингові стратегії ринкового лідера
  - 7.4.3. Маркетингові стратегії челенджерів.
  - 7.4.4. Маркетингові стратегії послідовників.
  - 7.4.5. Маркетингові стратегії нішерів.

### 7.1. Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. Конкурентні стратегії складаються з низки підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах.

Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії.

Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Конкурентна стратегія фірми дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі.

Маркетингові конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками (рис.7.1.):

- \* 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.



Рис. 7.1. Класифікаційні ознаки маркетингових конкурентних стратегій

В залежності від конкурентних позицій фірми та її маркетингових спрямувань виділяють наступні стратегії: ринкового лідера, челенджера, послідовника, нішера. В наступних підрозділах розглянемо види маркетингових конкурентних стратегій.

## 7.2. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом

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

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку : лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка. Різновиди конкурентних позицій фірми за А. Літлом та їх стисла характеристика подані в табл. 7.1.

**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.

Таблиця 7.1

**Різновиди конкурентних позицій фірми за А. Літлом**

Конкурентна позиція фірми	Характеристика позиції
Лідуюча (домінуюча) позиція	▲ Сильні ринкові позиції
	▲ Здійснення основного впливу 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

**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.

**7.3. Конкурентні стратегії М.Портера**

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

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

Стратегічна модель М. Портера наводиться на рис. 7.2.

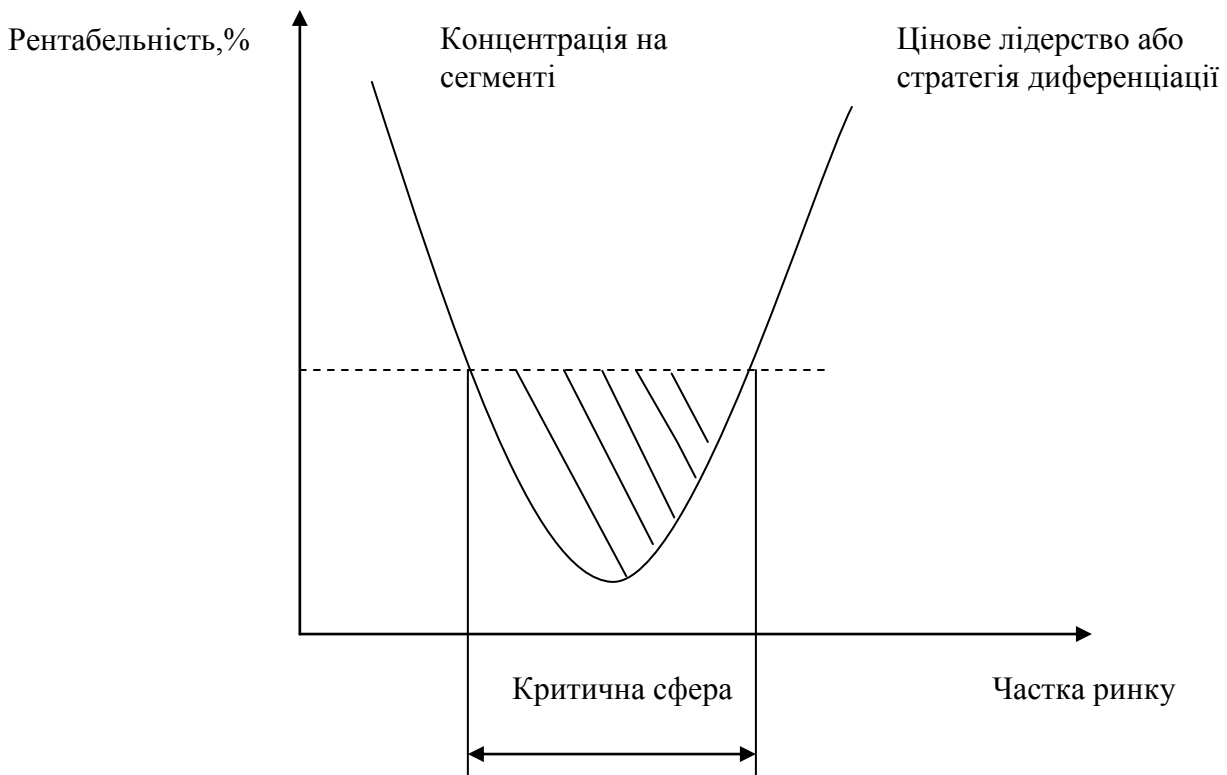


Рис. 7.2. Модель М. Портера

**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, а технологічні зміни можуть знецінити ефект досвіду, завдяки якому стає можливим зниження витрат. Надмірне захоплення зниження витрат і, відповідно, цін містить ризик обійти увагою зміни уподобань споживачів.

**Стратегія диференціації** передбачає виготовлення фірмою товарів, які

відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів. Ця стратегія також має певні переваги і ризики.

Переваги її в тому, що чутливість споживачів до цін на товари, які відрізняються від інших, 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.

Таблиця 7.2

### Порівняльна характеристика стратегій М. Портера

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Економія на масштабах виробництва.</li> <li>* Спрощення дизайну.</li> <li>* Підвищення ефективності процесу виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Можливість звуження ринку збуту.</li> <li>* Можливість цінової війни.</li> <li>* Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу.</li> </ul>
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Створюється певний високий імідж товару і фірми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Можливість функціональної конкуренції.</li> <li>* Великі витрати.</li> <li>* Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача.</li> </ul>
Концентрація	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Зосередження на одному сегменті.</li> <li>* Створення іміджу високого професіоналізму.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Більше розуміння потреб сегмента.</li> <li>* Імідж.</li> <li>* Можливість концентрації зусиль.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Можливість скорочення цільового сегмента.</li> <li>* Можливість видової конкуренції.</li> </ul>



## 7.4. Стратегії конкурентної боротьби Ф.Котлера

### 7.4.1. Загальна характеристика стратегій 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%.

### 7.4.2. Маркетингові стратегії ринкового лідера

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку.

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

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

Світовими ринковими лідерами є:

- "Кодак" – на ринку фотографій,
- "Проктер енд Гембл" – на ринку санітарно-гігієнічних товарів,
- "Жилетт" – на ринку засобів для гоління,
- "Дженерал 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 землеобробної 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 підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку;
- ◆ стратегія захисту позицій.

**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 ІВМ – світового лідера на ринку комп'ютерів. Як відомо, фірма ІВМ відзначається тим, що однією з перших почала застосовувати концепцію маркетингу, тобто орієнтуватися на потреби споживачів. У 1940-х роках ІВМ випустила один із своїх перших комп'ютерів, який призначався для наукових цілей. Взагалі фірма ІВМ вийшла в комп'ютерний бізнес завдяки інтересу її засновника Томаса Уотсона до астрономії. І перші комп'ютери ІВМ використовувалися для розрахунків колишніх, тогочасних і майбутніх фаз Місяця. Але несподівано ІВМ помітила інтерес до комп'ютерів з боку комерційних підприємств, які намагалися їх використовувати для підрахунків фонду заробітної плати. ІВМ

негайно зреагувала на цей попит, хоч це і суперечило її попереднім уявленням про використання комп'ютера. І за чотири наступні роки 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, зростання 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. 7.3.

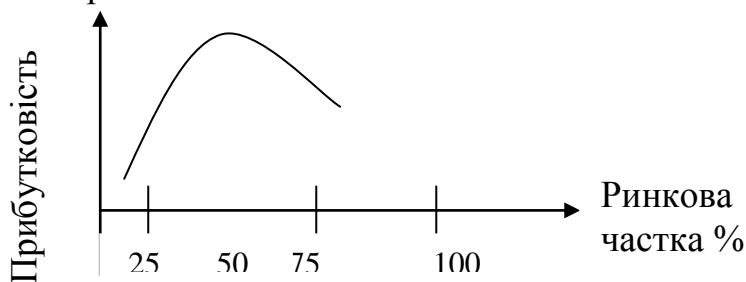


Рис. 7.3. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

Рисунок 7.3 показує, що коли ринкова частка фірми перевищує межу 50%, прибутковість фірми починає зменшуватися.

Зменшення прибутковості пояснюється такими чинниками:

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

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

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

- \* розширення товарного асортименту,
- \* виведення на ринок нових товарів,
- \* поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів,
- \* витрати на маркетинг випереджають темпи росту ринку, при цьому існує така залежність:
  - вкладання коштів у розвиток збутової діяльності зумовлює збільшення ринкової частки як на ринку товарів народного споживання, так і на ринку товарів виробничо-технічного призначення;
  - збільшення витрат на рекламу призводить до зростання ринкової частки на ринку товарів народного споживання;
  - збільшення витрат на стимулювання збуту спричинює зростання ринкової частки фірм будь-якої сфери бізнесу.

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

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

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

Найголовнішим принципом утримання першості є *активна інноваційна політика*. Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена. Наприклад, завдяки винайденню безаспіринових знеболювальних засобів фірма "Тайленол" обігнала фірму "Байер", яка була винахідником 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 США як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США.

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

Третій принцип реалізується у тому разі, коли *конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера*, і роблять на 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 "Вольфшмідт", яка запропонувала товар,

аналогічний "Смирновській горілці", але дешевший за ціною, фірма "Х'юблін" у своїй маркетинговій стратегії, захищаючи свої ринкові позиції, відстоювала основну конкурентну перевагу свого товару – його престижний імідж – і виграла конкурентну боротьбу;

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

Модель "Захисник" була розроблена під конкретну ринкову ситуацію, коли на ринку знеболювальних засобів, де лідером був "Тайленол", з'явився "Датрил", товар фірми "Брістол Майерс", 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:

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

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

- 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.

- 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.

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

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

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

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

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

- 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.

- 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 передбачають виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідністю інноваційного розвитку. Тому стратегія позиційного захисту має короткостроковий характер. Свого часу Генрі Форд, засновник автомобілебудування, винахідник конвеєра, був лідером на ринку автомобілів. Але зосередження уваги тільки на одній "Т"- моделі автомобіля і неухвага до ринкових змін поставила його фірму на межі банкрутства.

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

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

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту декілька:

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

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

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

#### 7.4.3. Маркетингові стратегії челенджерів

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

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 (рівень задоволення потреб споживачів, постійне підвищення якості товару, успішна комерціалізація нових товарів, орієнтація фірми на прибуток тощо).

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

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

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

**Стратегія обхідного наступу**, як і стратегія флангового наступу, передбачає "використання" слабких сторін конкурента. На відміну від

флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Стратегія обхідного наступу, як правило, розрахована на довгострокову перспективу. Її різновидом є стратегія "партизанського" наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін – "партизанський маркетинг", 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 ІВМ досягла ринкової першості значною мірою завдяки вищому рівню сервісного обслуговування: коли в 1940-х роках ІВМ вийшла на ринок комп'ютерів для комерційних підприємств, вона мала серйозного конкурента в особі фірми "Юнівек". Комп'ютери "Юнівек" мали кращі технічні показники, але ІВМ запропонувала підготовку програмістів для комерційних підприємств, і завдяки цьому досягла ринкового лідерства. ІВМ і сьогодні вважає сервісне обслуговування основою своєї маркетингової діяльності;

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

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

#### 7.4.4. Маркетингові стратегії послідовників

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

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

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

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не 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 копії,
- ◆ стратегія імітації,
- ◆ стратегія адаптації.

**Стратегія копії** 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 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.

#### 7.4.5. Маркетингові стратегії нішерів

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

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

◆ За класифікаційною ознакою вибору цільового ринку фірми стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії 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 членджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

- ❖ стратегію підтримання позицій,
- ❖ стратегію інтеграції,
- ❖ стратегію лідерства в ніші,
- ❖ стратегію виходу за межі 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 не в змозі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

**Стратегія лідерства в ніші** використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискороного 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; 13, с. 193 – 197; 22, 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 копіївництва, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
13. Які фірми належать до категорії нішерів?
14. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?
15. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів?
16. Наведіть приклади відомої Вам фірми-нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.

## Тестові завдання

1. Існують такі стратегії фірми в залежності від конкурентних переваг:
  - а) цінового лідерства;
  - б) диференціації;
  - в) концентрації;
  - г) усі перелічені.
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, називаються:

- 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) челенжерами;
- 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) здійснити усе перелічене.

13. Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована засобами:

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

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.

15. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

- а) стратегію підтримання позицій;
- б) стратегію інтеграції;
- в) стратегію лідерства в ніші;
- г) стратегію виходу за межі ніші;
- д) усі перелічені.

16. Вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори:

- а) конкуренцію;
- б) цільовий ринок;
- в) власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги;
- г) особливості позиціонування;
- д) усі перелічені.



## ГЛОСАРІЙ

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

**Бренд** – це образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій, які виникають у споживача товару.

**Брендинг** – діяльність зі створення та реалізації бренда та управління ним.

**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.

**Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс)** – сукупність параметрів (товар, ціна, розподіл, просування), якими можна керувати для того, щоб намагатися найкращим чином задовольнити потреби цільових ринків і клієнтів.

**Комплекс просування (комунікаційний мікс)** – поєднання основних і синтетичних засобів маркетингових комунікацій для досягнення рекламних і маркетингових цілей.

**Конкуренти** – це суб'єкти зовнішнього середовища, що задають критерії виробничо-господарської діяльності фірми, яких треба не тільки досягнути, але й перевершити, щоб перемогти у конкретній боротьбі.

**Конкурентна перевага фірми** – показник, який забезпечує її 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 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.

**Маркетингові цілі** – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми

у показниках обсягу продажу, частки ринку, прибутку, яких можна досягти за певний час.

**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.

**Модель „4P”** – ґрунтується на тому, що підприємство в межах маркетингової діяльності розробляє і реалізує товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

**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.

**Позиціонування товару** – це забезпечення товару чітко відокремленого від інших товарів місця на ринку і в свідомості цільових споживачів.

**Портфель бізнесу фірми** – це сукупність усіх 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 сформувати 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 членджера.

**Стратегія виходу за межі ніші** – застосовується тоді, коли темпи росту фірми-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 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.

**Товар** – це продукт праці, властивості якого задовольняють потребу покупця і який пропонують з метою звернення уваги, придбання, використання або споживання.

**Товарний асортимент** – сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються фірмою.

**Товарна лінія** (асортиментна група) – це група товарів, яка має схожі споживчі характеристики (подібність функціонування) або призначається для задоволення певної потреби.

**Товарна марка** – це сукупність таких елементів, як ім'я, назва, знак, символ або їх сполучення, які забезпечують ідентифікацію продукції та послуг виробників і посередників.

**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 прибутковність.

**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 [Текст]: учеб. /И.Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст]: уч. для вузов./ Г.Ассэль ; пер. с англ. – М.: ИНФРА–М, 2001.– 804 с.
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент [Текст]: підруч. / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.
4. Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів [Текст]: підруч. / О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с.
5. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учеб. / Е. П. Голубков. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финпресс, 2008. – 496 с.
6. Карлофф Б. Деловая стратегия [Текст]: учеб./ Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
7. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг [Текст]: учеб. / Дэвид В. Кревенс; пер. с англ. – М.: Издат. Дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг[Текст]: навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг [Текст]: учеб. / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
- 10.Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст]: учеб. / М. Мак-Дональд.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг[Текст]: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб: Питер, 2002. – 448 с.

### Додаткова

12. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст]: навч. посіб./ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 400 с.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
14. Кныш М.И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. / М.И. Кныш. – СПб: Питер, 2000. – 284 с.
15. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом [Текст]: учеб. / К.Л. Келлер; пер. с англ. – [2-е изд.] – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
16. Портер М. Стратегія конкуренції [Текст]: учеб. / М.Портер; пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

17. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: навч. посіб. / К. І. Редченко. – Л.:Новий світ-2002, 2003. – 272 с.
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб./ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
19. Траут Дж. Новое позиционирование [Текст]: учеб. / Дж Траут; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 192 с.
20. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст]: учеб. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
21. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]: учеб. / Г.Хулей, Д. Сондерс, Н.Пирси ; пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
22. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг [Текст]: учеб.- практ. пособ. / Л.С. Шевченко. – Х.: Консум, 2000. – 671 с.

# НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Т.Г. БЄЛОВА**

## СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

### КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів спеціальностей  
7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг»,  
8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність»  
усіх форм навчання

**Видання подається в авторській редакції**

Підп. до друку . Ум. друк. арк. Наклад пр.  
Зам. №

---

НУХТ. 01601 Київ-33, вул. Володимирська, 68

[www.book.nuht.edu.ua](http://www.book.nuht.edu.ua)

Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 1786 від 18.05.04 р.

