

В.С. Верлока, М.К. Коноваленко, О.В. Сиволовська

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник

Харків 2007



**УКРАЇНЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

В.С. Верлока, М.К. Коноваленко, О.В. Сиволовська

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*

Харків 2007

УДК 658.338.242

Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.

ISBN–978–966–7593–81-0

Навчальний посібник „Стратегічний маркетинг” складається з методичних рекомендацій, теоретичного та практичного досвіду стратегічного управління, задач, ситуаційних вправ, тестів, які дозволять майбутнім фахівцям закріпити теоретичний матеріал та набути практичних навичок у прийнятті стратегічних рішень..

Навчальний посібник складається з 3 теоретичних модулів, що містять 9 розділів та практичну частину. Зміст підручника, його структура, підхід до викладення матеріалу адаптовані до вимог кредитно-модульної форми навчання в вищих навчальних закладах.

Посібник адресовано студентам вищих навчальних закладів очної та заочної форм навчання, що навчаються за економічними та технічними спеціальностями, керівникам фірм та спеціалістам, діяльність яких пов’язана із практичним маркетингом.

Іл. 39, табл. 27, бібліогр.: 53 назв.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(№14/18 – Г-696 від 04.05.2007)*

Рецензенти:

професори Н.В.Куденко (КНЕУ),
В.Я.Заруба (НТУ „ХП”),
О.М.Ястремська (ХНЕУ)

©Українська державна академія
залізничного транспорту, 2007

В.С. Верлока, М.К. Коноваленко, О.В. Сиволовська

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск Верлока В.С.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 16.05.07 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 16,25. Обл.-вид.арк. 16,5.

Замовлення № Тираж 100. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від 12.06.2007 р.
Друкарня УкрДАЗТу,
61050 , Харків - 50, пл. Фейєрбаха, 7

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Частина I. Теоретичні основи та прикладні аспекти стратегічного маркетингу	7
Модуль 1. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства за рівнями управління	7
Розділ 1. Поняття стратегічного маркетингу і взаємозв'язок принципів управління економікою і стратегічним маркетингом	7
1.1 Маркетингові стратегії: основні складові, цілі, принципи планування	8
1.2 Характеристика основних стратегічних цілей підприємства	11
1.3 Поняття стратегічного маркетингу	17
1.4 Стратегічні тенденції розвитку України	24
1.5 Основні принципи управління стратегічним маркетингом	30
Контрольні питання до розділу 1	34
Розділ 2. Планування маркетингових стратегій за рівнями управління	35
2.1. Планування маркетингової стратегії на корпоративному рівні	35
2.2. Планування маркетингової стратегії на рівні бізнес - підрозділу	44
2.3. Планування маркетингової стратегії на рівні товару	46
2.4. Процес прийняття стратегічних маркетингових рішень на рівні товару	50
Контрольні питання до розділу 2	53
Розділ 3. Аналіз маркетингового середовища	54
3.1. Основні напрями оцінення макросередовища та стратегічної невизначеності	54
3.2. Аналіз споживачів	64
3.3 Аналіз ринку	72
3.4. Внутрішній аналіз підприємства	81
Контрольні питання до розділу 3	83
Модуль 2. Прийняття альтернативних стратегічних рішень на основі конкурентних переваг, стратегічної сегментації та позиціонування	84
Розділ 4. Визначення конкурентних переваг підприємства	84
4.1. Зв'язок конкурентної і ключової переваги	84
4.2. Визначення конкурентів. Оцінення їх конкурентних переваг	87
4.3. Визначення конкурентів як стратегічних груп	91
4.4. Оцінення сильних і слабких боків конкурентів	93
Контрольні питання до розділу 4	97
Розділ 5. Маркетингова стратегічна сегментація. Стратегічне позиціонування	98
5.1. Розроблення стратегії сегментації ринку	98
5.2. Стратегія позиціонування товару на ринку	101

5.3. Вибір цільового ринку. Стратегія фокусування і багатocільова стратегія	106
Контрольні питання до розділу 5	109
Розділ 6. Моделі прийняття стратегічних маркетингових рішень	110
6.1. Матриця розвитку товару / ринку (І.Ансофф)	110
6.2. Матриця конкуренції (М.Портер)	112
6.3. Модель Бостонської консультативної групи (БКГ)	116
6.4. Модель „привабливість – конкурентоспроможність” Мак К інсі	121
6.5. Концепція життєвого циклу товару як критерій вибору маркетингової стратегії	123
6.6. Стратегії конкурентних переваг (Ю. Юданова)	129
6.7. Цикл життя фірми	136
Контрольні питання до розділу 6	139
Модуль 3. Види маркетингових стратегій	140
Розділ 7. Маркетингові стратегії диференціації, зростання та диверсифікації	140
7.1. Стратегія диференціації (диференціювання)	140
7.2. Маркетингові стратегії зростання	148
7.3. Стратегії диверсифікації	156
Контрольні питання до розділу 5	165
Розділ 8. Маркетингові конкурентні стратегії	166
8.1. Маркетингові стратегії лідера ринку	166
8.2. Стратегії челенджера та послідовника	168
8.3. Стратегії нішера	170
8.4. Вибір цінової стратегії	171
Контрольні питання до розділу 8	181
Розділ 9. Стратегічне управління товарними марками	182
9.1. Основні поняття брендинга	182
9.2. Процес створення бренда	185
9.3. Управління брендом	199
9.4. Методичні підходи до оцінення вартості бренда	212
Контрольні питання до розділу 9	220
Частина II. Практикум: маркетингові ситуації та тестові завдання	220
Завдання до модуля 1	221
Завдання до модуля 2	229
Завдання до модуля 3	237
Тестові завдання до 1-го модуля	243
Тестові завдання до 2-го модуля	253
Тестові завдання до 3-го модуля	263
Глосарій	270
Предметний покажчик	283
Список літератури	287

ВСТУП

Стратегічне управління організацією – це основа сучасного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища, жорсткої конкуренції. Єдиним засобом досягнення корпоративних цілей щодо обороту, прибутку, доходу на інвестиції є задоволення потреб споживачів. Маркетингу як функції менеджменту належить у цьому процесі особлива роль – задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності фірми: управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом. Все це пояснює значущість планування маркетингу як складника стратегічного планування.

Планування маркетингових стратегій на підприємстві – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Стратегічне планування маркетингу, як і планування взагалі, включає чотири фази: аналіз, планування, реалізацію і контроль.

Актуальність здійснення стратегічної маркетингової діяльності обумовлена двома групами змін, які мають вітчизняну і міжнародну природу. На підприємство натискає внутрішній і зовнішній ринок. Цей тиск виражається зміною потреб споживачів, розвитком ринків товарів і послуг, посиленням конкуренції, загальносвітовим розвитком технологій, глобалізацією попиту та пропозиції. Сьогоднішній покупець більш вибагливий, інформований і вимогливий. У рекламних оголошеннях все частіше можна зустріти слогани “ексклюзивна модель”, “ексклюзивний дизайн”, одяг “не для всіх”.

З огляду поточної ринкової ситуації можна зробити висновок, що успішне існування на ринку обумовлює адекватне реагування виробників на зміни зовнішнього середовища та формування маркетингової стратегії діяльності.

Основним комплексним показником, що впливає на вибір загально-корпоративної стратегії підприємства, є рівень інноваційного розвитку підприємства, який включає узагальнені показники: інноваційного потенціалу, конкурентних переваг, рівня використання ресурсів, рентабельності діяльності. Рівень

інноваційного розвитку визначає не тільки ступінь готовності підприємства досягти поставлених інноваційних цілей, а також і ефективність використання інноваційних можливостей, і тип інноваційного процесу.

У теорії менеджменту формування маркетингової стратегії здійснюється на основі портфельного аналізу. Даний метод оцінює господарську діяльність підприємства з метою максимально вигідного розподілу ресурсів у найбільш перспективні галузі розвитку за рахунок скорочення інвестицій у неефективні проекти. Наслідком проведення портфельного аналізу є оцінка конкурентоспроможності основних продуктів, а також визначення розмірів вкладених капіталів у кожен бізнес-одиницю. Для кожного окремого продукту розробляється свій проект і бізнес-план.

Таким чином, вибір тієї чи іншої стратегії визначається зовнішніми умовами, а її реалізація залежить від внутрішньої організації і виконання кожного виду діяльності. Виходячи з цього, при розробленні стратегічної поведінки необхідно проаналізувати перспективи в галузі, зробити огляд стану галузі в цілому і у перспективних планах підприємств-конкурентів зокрема.

Усе вищесказане обумовило необхідність створення навчального посібника “Стратегічний маркетинг”, у якому узагальнений та систематизований теоретичний та практичний вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Ця книга може бути корисною не тільки магістрам та спеціалістам з маркетингу, але й керівникам та менеджерам підприємств та організацій, підприємцям та викладачам вузів.

ЧАСТИНА I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Модуль 1. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства за рівнями управління

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ І СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ

Оскільки маркетинг як концепція ринкової орієнтації управління обумовлений необхідністю швидкого реагування підприємства на зміни, одним з основних етапів маркетингової діяльності є розроблення маркетингових стратегій і планів. Важливість цієї проблеми зростає по мірі того, як середовище, у якому працюють підприємства, стає усе більш агресивним і невизначеним. Іноді навіть висловлюється думка, що через таку нестабільність стратегічне планування перетворюється в безглузде заняття, оскільки іноді важко вгадати, що буде через рік, не говорячи вже про довгострокову перспективу. Однак керівники успішно працюючих організацій усвідомлюють необхідність чіткого уявлення напрямку, у якому варто розвивати діяльність. Вони розуміють також, що той напрямок повинен бути чітко зазначений в планах, які визначають і розкривають фактори впливу на довгострокову прибутковість і значущість організації.

Маркетингові стратегії є сполучною ланкою між цілями організації і існуючими проблемами, а маркетингове планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог маркетингового середовища. Нараховується безліч маркетингових стратегій, однак універсальної схеми розроблення не існує. Кожне

підприємство, виходячи зі своєї специфіки, створює власну методологію маркетингової діяльності, загальну концепцію діяльності. Головне, щоб у процесі планування бралось до уваги, що маркетинг є комплексною системою організації виробництва і збуту продукції.

Успіх будь-якого підприємства залежить від його здатності погодити номенклатуру товарів, що випускається, з динамікою ринку. Тому для кожного ринку чи його окремого сегмента, а також для кожного товару може бути розроблено одночасно кілька стратегій, які сприяють досягненню маркетингових цілей.

Розроблення маркетингових стратегій – це безупинний, циклічний процес, що передбачає зворотний зв'язок, основна задача якого – досягнення намічених цілей підприємства.

Процес маркетингового планування більш значущий, ніж створення формалізованого плану. Цей процес сам по собі універсальний незалежно від обставин, що склалися на підприємстві і довкола нього. Проте ступінь формалізації процесу планування залежить від розмірів компанії і ступеня її товарно-ринкової диверсифікованості.

Найбільш адекватні маркетингові стратегії, посилені планами-графіками, ретельно розробленими при участі вищого керівництва, визначають успіх діяльності підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

1.1. Маркетингові стратегії: основні складові, цілі, принципи планування

Поняття **маркетингова стратегія** має декілька визначень. Під ним розуміють:

- засіб досягнення мети;
- генеральний стратегічний напрямок діяльності підприємства, з яким повинні погоджуватися всі аспекти маркетингового плану;
- сукупність рішень організації щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку;

- оптимальне управління продуктом і оптимальний розподіл ресурсів;
- сполучення ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, при яких досягаються основні цілі.

Найбільш притаманними для визначення **маркетингової стратегії** в межах підприємства є засоби досягнення маркетингових цілей. Вони характеризуються: 1) певним цільовим ринком; 2) маркетинговою програмою його створення.

А під **маркетинговою тактикою** розуміють деталізовані повсякденні оперативні рішення, що мають принципове значення для успіху маркетингової стратегії.

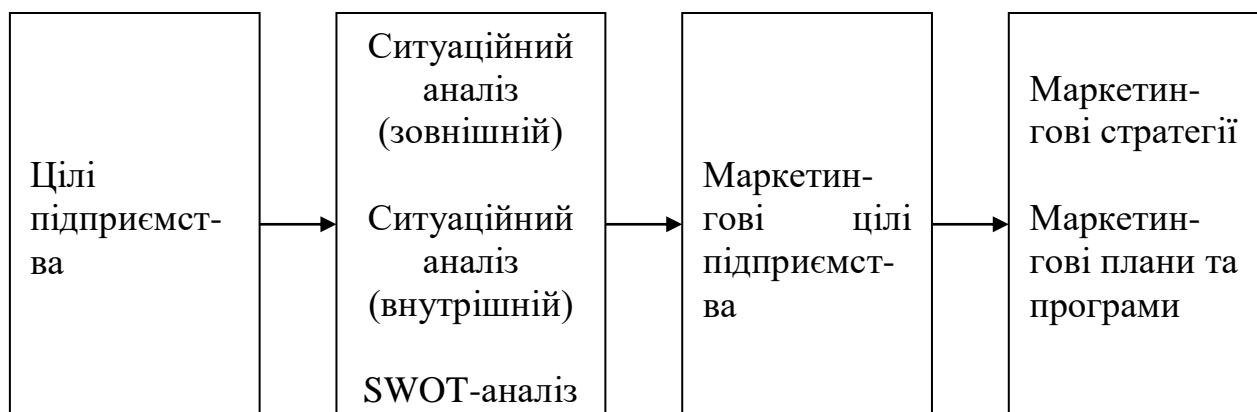


Рис. 1.1. Методологія розроблення маркетингових стратегій

Як видно з рисунка, основними етапами розроблення маркетингових стратегій і програм є формулювання цілей підприємства, проведення ситуаційного аналізу діяльності підприємства і SWOT-аналізу, формування маркетингових цілей і формулювання маркетингових стратегій і програм.

Ситуаційний аналіз – це аналіз минулого, сучасного і майбутнього стану організації з урахуванням її планів і факторів зовнішнього середовища. Він проводиться з метою з'ясування становища підприємств у даний період у взаємозв'язку з факторами навколишнього середовища і визначення, у якій мірі маркетинг необхідний для досягнення поставлених цілей.

Маркетингові стратегії дозволяють визначити основні напрямки маркетингу і конкретні маркетингові програми.

Маркетингові дослідження повинні бути проведені на етапі ситуаційного аналізу і включають в основному два напрямки: вивчення фахівцями товару і вивчення ринку. Варто мати на увазі, що комплексне дослідження ринку і ситуаційний аналіз можуть провести тільки висококваліфіковані фахівці, що володіють достатнім досвідом у цій галузі, можливостями й умінням одержувати, узагальнювати, аналізувати інформацію. У випадку відсутності на підприємстві таких фахівців варто звертатися до спеціалізованих посередницьких, консалтингових центрів і організацій. Для цього в бюджеті маркетингу повинні бути передбачені додаткові витрати на одержання релевантної інформації.

Маркетингові стратегії формуються на підставі комбінацій заходів, здійснюваних у межах маркетингового комплексу (4P): товар, ціна, розподіл, просування.

Стратегії, як і цілі, повинні бути здійсненними, тобто співвіднесеними і взаємопов'язаними з наявними ресурсами (бюджетними засобами, виробничими потужностями, науковими і технічними можливостями, кадровим персоналом, можливими інвестиціями). Маркетингові стратегії для підрозділів нижчого рівня можуть бути одночасно і цілями.

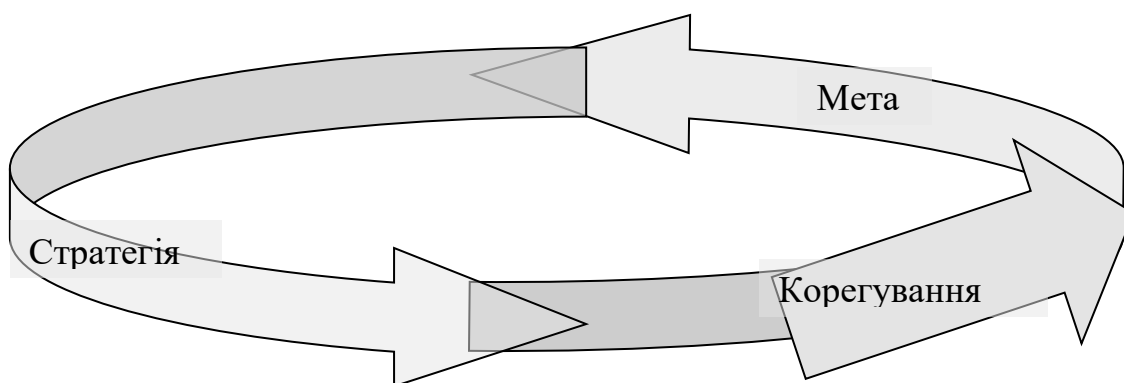


Рис. 1.2. Циклічність розроблення маркетингових стратегій

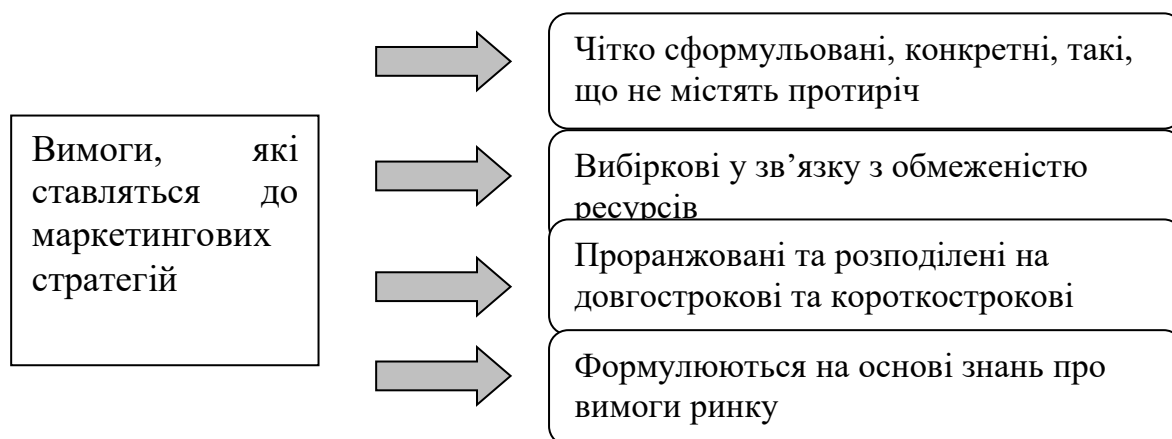


Рис. 1.3. Вимоги, які ставляться до маркетингових стратегій

1.2. Характеристика основних стратегічних цілей підприємства

Під **маркетинговими цілями** підприємства звичайно розуміється конкретизація потреб суспільства стосовно до даного підприємства.

У зв'язку з тим, що перехід підприємства на принципи маркетингу вимагає значних витрат, керівництву підприємства необхідно чітко уявляти собі цілі і задачі, що стоять перед колективом і співвідносяться з бюджетними можливостями й умовами зовнішнього середовища.

Цілі підприємства повинні відповідати критеріям:

- бути сформульовані керівництвом підприємства на підставі аналізу ринку;
- враховувати і реагувати на зміни навколишнього середовища;
- відповідати загальним тенденціям соціально-економічного розвитку;
- ґрунтуватися на прогностичних оцінках еволюції структури виробництва і споживання;
- бути адекватними зовнішнім умовам середовища;
- додержуватися логічного принципу – йти від загального до частки;
- бути співвіднесені з бюджетними можливостями.

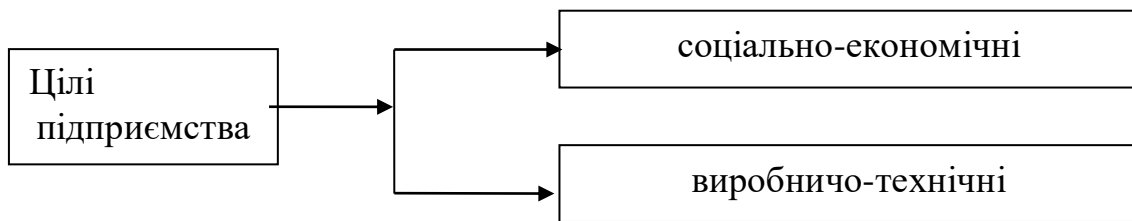


Рис. 1.4. Загальні цілі підприємства

Соціально-економічні цілі – це соціальні й економічні обов'язки перед суспільством, наприклад:

- зростання заробітної плати;
- зростання доходів;
- поліпшення житлових умов;
- будівництво ясел, дитячих садів, санаторіїв, спортивних комплексів;
- організація дозвілля;
- поліпшення умов праці;
- безпека;
- комфортність;
- охорона довкілля тощо.

Виробничо-технічні цілі – це цілі розвитку підприємства, наприклад:

- модернізація устаткування;
- розширення потужностей;
- диверсифікованість виробництва тощо.

Під **маркетинговими цілями** розуміють:

- цілі, що безпосередньо обумовлені глобальними цілями підприємства і зв'язані з маркетинговим комплексом (продукт, ринок, канали просування, ціни, кадри);
- цілі, що формуються на підставі виявленого протиріччя між існуючим (майбутнім) попитом на ринку збуту і можливостями підприємства для його задоволення.

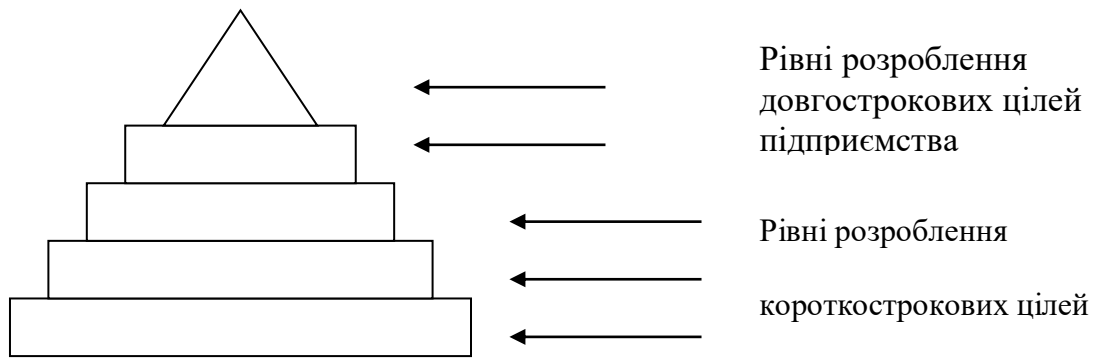


Рис. 1.5. Рівні формування маркетингових цілей підприємства

Різні маркетингові цілі формуються на відповідних ієрархічних рівнях організації.

Установлення реалістичних цілей – безумовно, ключовий момент усієї маркетингової діяльності, що є найважливішим фактором системного і програмно-цільового підходу до вирішення проблем маркетингової діяльності.

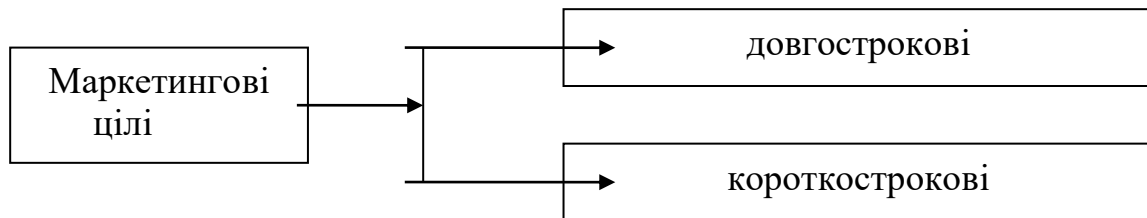


Рис. 1.6. Маркетингові цілі

Отже, маркетингові цілі поділяються на довгострокові і короткострокові і ранжуються за ступенем пріоритетності.

Представники вищого ієрархічного рівня управління розробляють довгострокові цілі. На інших рівнях управління формуються більш конкретні цілі, розраховані на короткий період часу:

- довести інформацію про новий продукт до конкретного ринку;
- змінити ставлення споживача до того чи іншого продукту;

- збільшити обсяг продажів конкретного товару;
- вийти на визначений рівень прибутку до конкретного терміну й ін.

Цілі маркетингу складають основу для розроблення стратегії маркетингу. Стратегії розробляються на базі інформації, отриманої в результаті комплексного дослідження ринку збуту продукції, вивчення зовнішнього середовища, у якому діє підприємство, а також даних, що характеризують ресурси підприємства.

Як відомо, постановка **мети** – це спроба реалізації наявних ресурсів для одержання певної вигоди, і такі цілі є цілями підприємства чи бажаним результатом. Способи досягнення цих цілей – це вже маркетингові цілі, які є і стратегіями стосовно до цілей більш низького порядку. Отже, усі маркетингові цілі і стратегії повинні бути ув'язані й обумовлені цілями підприємства (рис. 1.2).

Наприклад, маркетингова стратегія на вибір продуктів і ринків на більш низькому рівні (виробничого підрозділу) стає вже маркетинговою метою, а способи досягнення цих цілей за допомогою маркетингових заходів стають маркетинговими стратегіями більш низького рівня. На більш низькому рівні з'являються цілі, зв'язані, наприклад, з рекламою. Роль стратегії тут будуть грати відповідні оперативні програми і кошториси витрат. Таким чином вибудовується ієрархічне «дерево» цілей і стратегій, що охоплюють усю структуру підприємства.

Отже, цілі підприємства, а також маркетингові цілі більш високого рівня можуть бути досягнуті тільки в тому випадку, якщо будуть реалізовані цілі більш низького рівня. Японські менеджери, наприклад, не вважають основною метою одержання прибутку.

Цю мету вони вважають побічним результатом своєї ділової активності і відносять її до категорії короткострокових цілей. Основну увагу вони приділяють довгостроковим цілям (**загальним стратегіям бізнесу**). Це стратегія, яку може використовувати будь-яка фірма незалежно від продукту чи галузі для досягнення конкурентної переваги.



Рис. 1.7. Взаємодія маркетингових цілей і стратегій

Довгостроковому успіху на товарних ринках сприяє:

- завоювання й утримання сегментів ринку;
- проникнення на ринок з новим товаром;
- своєчасний вихід з ринку з товаром, життєвий цикл якого перебуває в стадії «спаду» тощо.

Більш того, мета «одержання прибутку» звичайно формулюється таким чином:

- відношення прибутку до акціонерного капіталу;
- доход на одну акцію;
- відношення прибутку до обсягу продажів тощо.

Таким чином, основу цілей складає програмно-цільовий підхід, суть якого – ретельне розроблення конкретних завдань, що розподіляються по ланках маркетингового комплексу з указівкою послідовності їх виконання.

<p>Цілі та стратегії, пов'язані з продуктом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегії зміни асортиментної політики 2. Можливості диверсифікації виробництва 3. Вихід на ринок з новим товаром 	<p>Цілі та стратегії, ціноутворення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цінові стратегії для нових товарів 2. Ціни на групу товарів 3. Стратегії підвищення прибутку на інвестований капітал 4. Стратегії зміни цін на товари, які знаходяться на стадії спаду тощо 	<p>Цілі та стратегії, пов'язані з розподілом товару:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення частки ринку 2. Вихід на нові сегменти ринку 3. Інтенсивний або вибірковий розподіл 	<p>Цілі та стратегії стимулювання збуту:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Комунікаційні стратегії в каналі збуту 2. Стратегії охоплення ринку 3. Стратегії торгової фірми 4. Створення привабливості іміджу компанії та товару 5. Стимулювання агентів з продажу
---	--	--	--

Рис. 1.8. Цілі та стратегії окремих функціональних галузей маркетингу

Маркетингові цілі мають методичний і організаційний характер, оскільки побудова «дерева» цілей приводить до необхідності організаційної перебудови структури управління, приведення її у відповідність з обраною метою. Цільовий підхід вимагає, щоб кожен керівник, кожен працівник не просто виконував покладені на нього обов'язки, а чітко бачив цілі своєї діяльності і їх зв'язок з цілями інших керівників і працівників, а також із глобальною метою підприємства чи об'єднання в цілому.

Цілі та стратегії маркетингу дозволяють визначити основні напрямки розвитку всіх підрозділів підприємства, а також обсяг і структуру зовнішньоекономічної діяльності і цілі експортного маркетингу.

1.3. Поняття стратегічного маркетингу

Стратегічний маркетинг — тонкий і одночасно дорогий інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складних систем. Результатом прогнозування повинні бути нормативи конкурентоспроможності:

- майбутніх товарів і інновацій, які буде випускати система (організація);
- технологій;
- методів організації виробництва і менеджменту.

Це прогнозування повинне здійснюватися з застосуванням наукових підходів, методів системного аналізу і дослідження операцій, стратегічної сегментації ринку. Розроблені нормативи конкурентоспроможності перерахованих об'єктів передаються на стадію НДДКР для експериментальної перевірки можливості їхнього матеріального втілення.

Дослідження показують [40], що в умовах твердої локальної і глобальної конкурентної боротьби за гроші покупця і стійку ринкову нішу головним є підвищення якості стратегічного маркетингу як функції стратегічного планування на основі прогнозування інфраструктури ринку. "Економія" на стадії стратегічного маркетингу за рахунок застосування спрощених методів аналізу, прогнозування й економічного обґрунтування

розвитку систем приводить до втрат, які у сотні-тисячі разів перевищують раніше зекономлену суму. Тому для сучасних організацій економія на стратегічному маркетингу може привести до краху.

Стратегічний маркетинг починається з аналізу стану економіки країни і її основних конкурентів.

У світогосподарських зв'язках Україна зберігає сьогодні значення постачальника сировини і ринку збуту для розвинутих країн Заходу. Технологічний розвиток вітчизняної промисловості дедалі більшою мірою починає залежати від інтелектуальної продукції інших країн. Обладнання, машини, технологічний досвід, “ноу-хау” дедалі частіше купуються у більш розвинутих державах. Однак, як добре відомо, країна, концепція управління якої спирається на імпорту технологію та техніку, обов'язково опиняється в залежному становищі від промислово розвинених країн. Консервація технічної відсталості викликає й економічну відсталість держави, що впливає на загальнонаціональну незалежність країни.

Уникнути технологічної та економічної залежності Україна може лише шляхом відновлення потужного самостійного активного науково-технічного розвитку через використання новаторської розумової праці, яка створює нові знання та технології, та підтримуючи новаторське підприємництво у промисловій сфері. Виходячи з цього можна зробити висновок, що на сучасному етапі важливої ролі набуває глибоке вивчення можливостей використання інновацій як засобу економічного зростання, забезпечення державного регулювання та підтримки інноваційних процесів, розроблення та прийняття правильної стратегії досягнення поставленої мети, засобів її реалізації та всебічного забезпечення. Така стратегія повинна бути системною складовою державної політики управління народним господарством з метою стабілізації й підвищення рівня економічного розвитку незалежної держави.

В процесі дослідження стратегічного техніко-економічного розвитку країни необхідно обрати таку точку зору на економічні реалії, яка б забезпечила “прозорість” діяльності економічної системи в процесі технічних змін. Така “прозорість” повинна забезпечуватись стійкістю усіх елементів системи та

взаємозв'язком між ними. Для цього основний елемент системи, з одного боку, повинний бути цілісним в процесі технологічних зрушень, а з іншого - носієм технологічних змін.

Вказаним елементом, на думку вчених С.Ю.Глазьева та Д.С.Львова, повинна бути “сукупність технологічних виробництв, що стікаються, яка зберігає цілісність в процесі свого розвитку” [3, с.5]. Такою сукупністю вони вважають технологічний уклад (ТУ), який охоплює повний відтворювальний цикл (від видобутку природних ресурсів та професіональної підготовки кадрів до невиробничого споживання). **Технологічний уклад**, що розглядається у статичній формі, характеризується “як деяка сукупність підрозділів, близьких за якісними характеристиками технології ресурсів та продукції, що випускається” [4, с.72]. Якщо технологічний уклад розглядається у динаміці свого функціонування, тоді його можна уявити як відтворювальний контур [5, с.337]. Таким чином, ТУ характеризується єдиним технічним рівнем складових виробництв, які зв'язані вертикальними та горизонтальними потоками якісно однорідних ресурсів та опираються на загальні ресурси кваліфікованої робочої сили, загальний науково-технічний потенціал [3, с.5].

Важливим показником, який характеризує технологічний уклад, є життєвий цикл. Виходячи з [3, с.6] він складається з чотирьох фаз: становлення, зростання, зрілість та занепад і має характерну форму двох пульсацій (рис. 1.9).

Проаналізуємо його. Як бачимо, на малій пульсації відбувається становлення технологічного укладу, коли розширюється виробництво у несприятливому економічному середовищі. У цій фазі розвиток технологічного укладу обмежується відносною неефективністю складових технологій, а також опором господарських організацій та інститутів, які склали попередній уклад. Лише з формуванням цілісного відтворювального циклу нового ТУ та відповідними інституціональними змінами утворюються умови для швидкого його розширення.

Механізм становлення та зміни технологічних укладів у ринковій економіці вперше описав відомий економіст М.Д.Кондратьєв [6]. Він спостеріг існування так званих “великих циклів”, або “довгих хвиль”. Такі цикли та хвилі створюються від кожного базового нововведення та являють собою множину вторинних нововведень. У фазі занепаду життєвого циклу технологічного укладу під впливом різкого падіння прибутку капітальних вкладень у традиційні технології за допомогою радикальних нововведень формується ядро нового технологічного укладу.

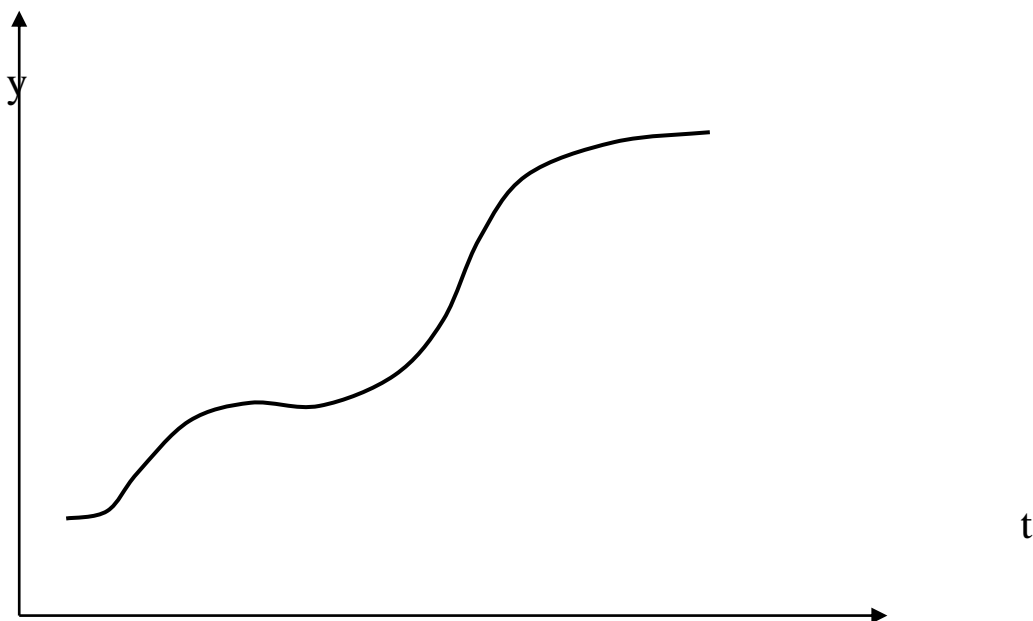


Рис. 1.9. Життєвий цикл технологічного укладу

З розповсюдженням нововведень починається новий цикл довгої хвилі економічної кон'юнктури, пов'язаний з розширенням нового технологічного укладу та заміщенням ним попереднього. При цьому, спираючись на механізм ринкової самоорганізації, відбувається своєрідна синхронізація нововведень та зрушень у різних галузях (машинобудування, енергетичній, хімічній, будівництві, транспорту, зв'язку та ін.). Синхронізація радикальних нововведень засновується на їх технологічній взаємозумовленості, що приводить до

стимулювання одне одного. Радикальні відкриття та винаходи, які застаються нереалізованими або не отримують необхідного розповсюдження в одній галузі, використовуються в інших галузях, поки не сформується необхідні умови для розвитку цілісної системи виробництв, що стікаються між собою.

Проаналізована нами точка зору на технологічну структуру економіки дозволяє наступним чином уявити процес технологічних змін. Розвиток кожної технологічної системи починається з упровадженням базисного нововведення, яке супроводжується згодом необхідними додатковими нововведеннями. Базисні нововведення поступово вписуються у традиційні технологічні структури, тому ефективне функціонування додаткових нововведень потребує від організації суміжних виробництв.

Таким чином, дифузія базисного нововведення супроводжується формуванням нової технологічної системи. Її ефективне функціонування, в свою чергу, забезпечується адекватним виробничо-технічним оточенням.

Життєвий цикл кожного ТУ акумулює зміст відповідного етапу техніко-економічного розвитку (ТЕР).

Великий теоретичний та практичний інтерес має механізм заміщення старого технологічного укладу новим. Розглянемо цей процес докладніше.

Оптимальна технічна політика з точки зору зростання добробуту, яка передбачає своєчасне та помірне заміщення старого технологічного укладу новим, потребує заздалегідь перерозподілити ресурси для розвитку виробництв нового ТУ. В свою чергу новий технологічний уклад, народжений у надрах старого, спирається на виробничий потенціал, створений попереднім етапом техніко-економічного розвитку. Він використовує виробничі та технологічні досягнення, стартові ресурси, а також той рівень масового споживання, який був досягнутий при старому ТУ. Відтворювальний контур (ВК) нового ТУ формується не відразу. У перших фазах його розвитку базисні технологічні сукупності ще не створюють саме відтворювальної цілісності, а деякий час застаються функціонувати з технологічними сукупностями старого ТУ. Однак поступово, з формуванням та реконструкцією

традиційних технологічних сукупностей, складається відтворювальний контур нового технологічного укладу. Важливу роль у цьому процесі відіграють сформовані невиробничі потреби відповідного типу.

Отже, зростання технологічного укладу визначається, передусім, розвитком нових суспільних потреб. При формуванні життєвого циклу технологічного укладу його становлення починається з обробної промисловості. Відсутність потреб в продукції нового ТУ у цей час компенсується державним невиробничим споживанням. На першому етапі становлення технологічного укладу його ядро складають базисні технології, створені в обробній промисловості, які утворюють взаємодоповнюючі одне одне виробництва. У цей час, коли бракує якісних ресурсів, розвиток нового ТУ обмежується найважливішими технологічними процесами, спираючись на споживання продукції старого технологічного укладу. Створюється свого роду багатоукладна економіка, яка на першому етапі цілком закономірна. Відсутність на початку нового ТУ деяких елементів відтворювального контуру компенсується потоками ресурсів попереднього ТУ. Завдяки цьому забезпечується можливість функціонування нового ТУ до формування відповідно цілісного відтворювального контуру. Ефективне функціонування нового ТУ можливо лише за умов адекватного відтворювального контуру.

Такий підхід до вивчення технологічних зрушень дозволяє вченим підійти до вирішення багатьох питань економічної динаміки, аналізу її механізмів, що в свою чергу підштовхує до науково обґрунтованого підходу при формуванні державної економічної політики та розробленні стратегії її розвитку.

Як вже зазначалося вище, першою фазою життєвого циклу ТУ є фаза “становлення”. На цій фазі існують різноманітні альтернативи реалізації майбутніх базових технологій. Конкуренція господарчих суб’єктів приводить до відбору найбільш ефективних варіантів. Ці варіанти, в умовах актуалізації суспільних потреб на фазі зростання нового технологічного укладу, йдуть по шляху нарощування виробництва та випуску невеликої кількості універсальних моделей, які розробляються у обмеженій кількості організацій,

які опанували новітню технологію. З насиченням суспільних потреб виникає необхідність модифікації продукції базисних виробництв відповідно до потреб покупців, а також зниження витрат виробництва та підвищення якості продукції з метою розширення попиту.

Фаза “зрілості ” технологічного укладу характеризується зниженням споживацького попиту та цін на продукцію, а також, що дуже важливо, вичерпанням технічних можливостей вдосконалення складових виробництв, що приводить до уповільнення підвищення ефективності виробництва. Цей феномен характеризує закон І.Гроша, який формулюється так: “Технічна система вдосконалюється на базі незмінного науково-технічного принципу до досягнення якогось рівня її розвитку, коли вартість її нових моделей зростає як квадрат її ефективності”. Внаслідок взаємозалежності галузей, які складають технологічний уклад, їх синхронного розвитку падіння ефективності технічних вдосконалень проходить одночасно, що позначається на різкому уповільненні темпів технічного розвитку економіки та падінні показників НТП у сукупному суспільному продукті.

Заключна фаза життєвого циклу технологічного укладу характеризується подальшим зниженням темпів зростання, а також відносним або абсолютним зниженням ефективності суспільного виробництва.

З досягненням домінуючого технологічного укладу межі зростання та падіння прибутку складових виробництв починається активний перерозподіл ресурсів у новий ТУ. Цей процес, за словами вченого Е.Фрімана, можна назвати технологічною революцією, яка характеризується п'ятьма ознаками:

- швидке зниження вартості та якості виробництва;
- швидке поліпшення характеристик багатьох технологічних процесів;
- встановлення соціальної та політичної спадкоємності нової технологічної системи;
- встановлення співвідношення економічного оточення і властивостей нової технологічної системи та їх великий взаємний вплив [9, с.493].

В період заміщення старого технологічного укладу новим або в період технічної революції держава повинна створювати та контролювати соціальні та інституціональні нововведення, котрі не тільки знімають та направляють у конструктивне русло соціальну напругу, але й прокладають шлях масовому впровадженню новітніх технологій нового ТУ.

Таким чином, на основі аналізу вищесказаного можна зробити висновок, що об'єктивна оцінка рівня технічного розвитку національної економіки, визначення її стратегічної позиції у світовому техніко-економічному розвитку вкрай необхідні для розроблення раціональної науково-технічної політики країни.

1.4. Стратегічні тенденції розвитку України

Яким же чином ці наукові дослідження можуть бути використані українськими фахівцями при створенні національної моделі суспільного відтворення?

Для відповіді на це питання проаналізуємо становище України в системі існуючих технологічних укладів економічного світового простору. В сучасній економіці України взаємодіють в цілому два технологічні уклади. По-перше, це відтворення третього технологічного укладу, що функціонував ще на початку ХХ століття (панування залізничного транспорту, універсального машинобудування, чорної металургії, вугільної промисловості). По-друге, функціонування четвертого технологічного укладу, який у розвинутих країнах підійшов до межі своїх можливостей ще у середині 70-х рр. ХХ століття (галузі: полімерних матеріалів, органічна хімія, розширення автоперевезень, широке споживання нафти). Зараз в економічно розвинутих країнах домінує п'ятий технологічний уклад, який характеризується бурхливим розвитком телекомунікаційних систем, гнучкої автоматизації, мікроелектроніки, створенням широкої номенклатури конструкційних матеріалів, пріоритетом авіаперевезень, споживанням природного газу. Треба зазначити, що деякі елементи п'ятого технологічного укладу існують в Україні, але не отримали ще широкого розповсюдження. Шостий

технологічний уклад, який починає свій розвиток у Японії, США та країнах Західної Європи у вигляді систем штучного інтелекту, біо- та космотехнологій, інтегрованих швидкісних транспортних систем, застосування безпечної атомної енергетики, на Україні перебуває тільки у вигляді окремих наукових розробок.

Як бачимо, Україна зараз знаходиться у дуже складному становищі технологічної багатокладності, що є гальмом її входження у світовий економічний простір. При такому становищі існує єдине рішення – це розроблення та реалізація інноваційної моделі суспільного розвитку. Деякі основні напрямки цього шляху ми зараз розглянемо докладніше.

Сьогоднішній світ характеризується якісними перетвореннями, які завершили епоху індустріального виробництва та індустріальної цивілізації, і дозволили сформувати нове сучасне глобальне середовище постіндустріальної інформаційної цивілізації з принципово новою господарчою системою, головний господарський ресурс якої є інформація, а вирішальний чинник виробництва – знання. В сучасному світовому економічному просторі найважливіше значення мають технології, які зрощені з інформацією, можуть забезпечити виробництво нових товарів та послуг з меншою, ніж будь-коли, вартістю і створити нові унікальні продукти світового ринку. Сьогодні найважливішими факторами входження в глобальну економіку є унікальність та дешевина.

Вісь економічних процесів, що відбуваються у сучасності, зміщується у бік виробництва і розподілу таких нефізичних продуктів, як інформація та знання. На порядку денному з'являються не стільки нові галузі, скільки власне економічні процеси, які засновані на принципово нових закономірностях, породжених інформатизацією економіки. Саме тому ефективність економіки та подальше економічне зростання залежать не стільки від прогресу матеріального виробництва, скільки від розвитку здібностей індивіда. Ці тенденції породжують нову господарську парадигму, переосмислення проблем економічного зростання, його чинників, проблеми інвестицій та визначення нових орієнтирів економічної політики.

У сучасному розвинутому суспільстві інформація та знання набувають характеру стратегічного ресурсу.

Інформаційний чинник набуває стратегічного значення в будь-якій галузі діяльності. Але ефективність дії людини багато в чому залежить від правильного управлінського рішення, яке в свою чергу залежить від адекватного інформаційного моделювання ситуації, від пошуку потрібної інформації і якості її обробки. Таким чином, інформація та знання як нематеріальний ресурс стають ключовим елементом у соціальній та економічній діяльності людей.

Головними індикаторами переходу будь-якої країни до інформаційної економіки стають зміни в структурі валового внутрішнього продукту, які характеризуються збільшенням питомої ваги третинних галузей, таких, як електроніка, телекомунікації, інформаційні послуги.

Матеріальною інфраструктурою нової інформаційної економіки є, насамперед, інформаційно-комунікаційні мережі, засновані на поєднанні телекомунікаційних і комп'ютерних мереж, що згодом трансформувались в глобальну мережу єдиного інформаційного обслуговування з цифровою передачею інформації. Таким чином, можна рішуче стверджувати, що нова інформаційна технологія дозволяє країнам з інформаційною економікою здійснювати швидкі та ефективні маневри у будь-яких сферах соціально-економічної діяльності. На цій основі в рамках сучасного світового господарства відбувається розшарування країн, які знаходяться на різних рівнях технологічного та економічного розвитку.

Процеси, які відбуваються в групі країн, які займають провідне місце у світовому господарстві і володіють розвинутим апаратом нової інформаційної економіки, створюють загрозу для економічного розвитку країн з "повільною економікою" та актуалізують коригування основ економічної політики. Індустріальна господарча модель, яка базується на фінансуванні власного розвитку скорочення особистого споживання або залученні іноземних інвестицій, в сучасних умовах вже себе вичерпала. Тому головним арсеналом конкурентної боротьби, який визначає економічну могутність, є підвищення сумарного інтелектуального капіталу нації і її динамічний розвиток.

Регіони, які володіють більш досконалішими технологіями, мають певні переваги при створенні інновацій. Добре відомо, що

для забезпечення ланцюгової реакції інноваційного процесу потрібна критична маса ідей та новітніх технологій. За таких умов вирішальне значення має розвиток інформаційних технологій та глобалізація Інтернету. Але одночасно поширення нової інформаційної економіки створює безпрецедентні умови для країн, що розвиваються. Зважаючи на це, в розвитку сучасних технологій необхідно орієнтуватись тільки на стратегію “на випередження” як у промисловому, так і соціально-економічному розвитку. Максимальний виграш країна отримає тоді, коли здійснить перехід відразу на рівень принципово нової технології.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії “на випередження” потрібний достатньо надійний прогноз технологічного, економічного та соціального розвитку. Тільки за таких умов, після детального попереднього аналізу, заплановане випередження може закінчитися успіхом.

Нові світогосподарські тенденції розвитку, зазначені вище, свідчать про те, що сучасний процес реформ в Україні повинний набути ще більш глибокого та серйозного характеру. Він не може бути зведений лише до впровадження ринкових засад. Треба чітко зрозуміти, що сфера соціальних дій дедалі ускладнюється, тому що, крім розв’язання численних назрілих економічних та політичних проблем, існує серйозна проблема подолання технологічного відставання. Успіх у вирішенні цих проблем залежить від якнайшвидшого переходу до інформаційної економіки, що є магістральним шляхом розвитку у сучасному світі.

Базовими напрямками розроблення та реалізації стратегічної моделі суспільного зростання повинні бути такі:

по-перше, це економічний напрям у вигляді найперспективнішого сегменту національної економіки, який складається з галузей, які характеризуються п’ятим та частково шостим технологічним укладом (мікроелектроніка, інформатика, фармакологія, медична діагностика, телекомунікації, генна інженерія, біотехнології, хімічна промисловість, інформаційні та hi-tech технології);

по-друге, напрям, який втілює реалізацію поліпшених соціальних та освітніх інновацій.

В реалізації цих напрямів визначну роль має відігравати нова глобально-інноваційна матриця державної економіко-технологічної та науково-освітньої політики [11, с.116]. Роль держави в економічній та науково-технічній політиці повинна бути відповідальною та стимулюючою.

Основними етапами формування та втілення основ нової стратегічної моделі розвитку України, на думку авторів [11, с.116], є наступні.

Перший етап. “Втілення”. На цьому етапі повинна бути організована спеціальна загальнонаціональна інноваційно-технологічна система, до складу якої входять технологічні і інноваційні науково-виробничі зони, технопарки, технополіси та техноінкубатори.

Другий етап. “Сегментування”. Цей етап характеризується створенням національних інноваційних портів, інноваційних територій та економічних інноваційних груп, які становлять базу адаптації та впровадження новітніх високотехнологічних потоків та структур, орієнтованих на залучення закордонних приватних інвестицій.

Третій етап. “Експансія”. Етап створення загальнонаціональної інноваційної високотехнологічної мережі, яка забезпечить адекватний зворотний зв'язок між усіма складовими національної та глобальної неоекономіки.

Стратегічну інноваційну модель суспільного розвитку України схематично можна уявити у вигляді наступної схеми (рис. 1.10).

Таким чином, загальна модель інноваційного суспільного розвитку припускає взаємозв'язану роботу у трьох напрямках: економічному, державно-політичному, інституційному.

На економічному напрямку Україна повинна подолати технологічну різноукладність, яка зумовлена застосуванням “доганяючої” моделі. Така різноукладність характеризується, з одного боку, наявністю неконкурентоспроможних галузей і технологій масового використання, а з іншого боку - наявний потенціал перспективних напрямків фундаментальних і прикладних досліджень у ряді виробництв. Таку стратегічну позицію можна змінити за рахунок наступних заходів.

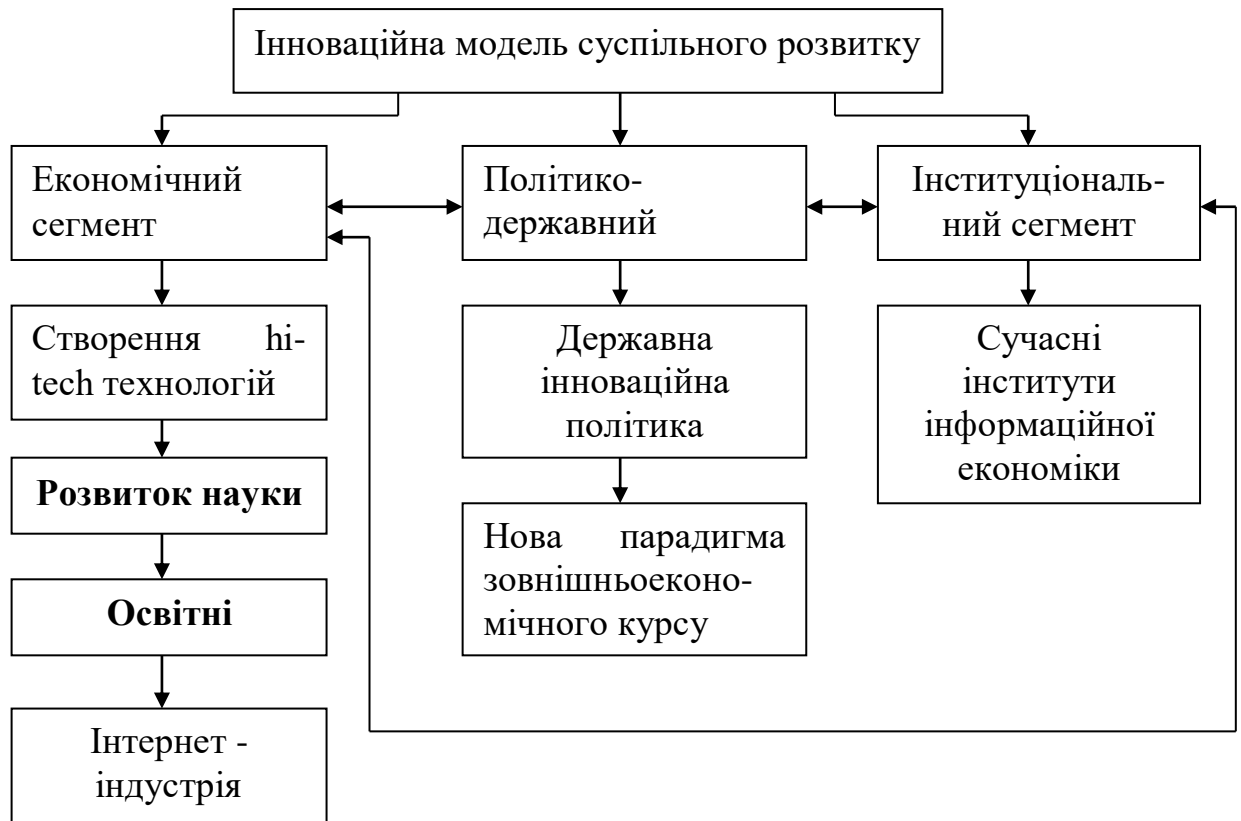


Рис. 1.10. Схема інноваційної моделі суспільного розвитку

По-перше, це кардинальне поліпшення фінансування наукової сфери шляхом збільшення бюджетних коштів та залучення позабюджетних асигнувань. Передбачається на другому етапі реформ довести їх до 2,0– 2,5 % від ВВП. (Для порівняння: у країнах ЄС та Японії на початку ХХІ століття відповідні витрати у ВВП склали 2,83 %).

По-друге, актуальним залишається зміцнення матеріально-технічної бази наукових установ.

По-третє, вдосконалення та розширення правової бази інноваційної діяльності.

Четвертим важливим завданням є збереження кадрового потенціалу науково-технічної сфери, а також зміцнення інженерної системи.

Таким чином, з огляду на усе вищесказане, можна зробити єдиний висновок, що Україна сьогодні повинна перейти від відновлювальної економічної стратегії зростання до стратегії інноваційного економічного і соціального розвитку, яка базується

на використанні своїх внутрішніх довгострокових джерел. Зробити це можливо тільки завдяки створенню бази інноваційної платформи економіки, перспективними напрямками якої є: освіта, наука, дослідження, розвиток інфраструктури та залучення інвестицій.

1.5. Основні принципи управління стратегічним маркетингом

Виходячи з визначення поняття принципу управління об'єктом, можна зробити висновок, що його зважена та повна побудова є запорукою досягнення позитивних результатів розвитку будь-якої системи. Тому формулювання принципів управління є відповідальним початковим моментом побудови системи управління як економікою країни в цілому, так і окремим стратегічним об'єктом.

До основних принципів побудови стратегічної системи управління економікою та підприємством можна віднести такі [40]:

1. Відтворення системи життєзабезпечення об'єкта.

Цей принцип полягає в уявленні механізмів функціонування та розвитку економіки як системи господарювання, яка повинна забезпечувати синхронність економічної системи та ресурсозберігаюче відтворення всіх компонентів системи;

2. Правова регламентація управління.

За даним принципом стратегічні об'єкти повинні підпорядковуватися економіко-правовому регулюванню процесів управління, дотримуватися міжнародних і державних нормативних актів, що регламентують процеси у всіх сферах економіки, знижувати суб'єктивізм в управлінні системою, тобто повинні забезпечувати законність управління;

3. Соціальна орієнтація розвитку економіки.

Цей принцип висвітлює кінцеву мету функціонування і розвитку економіки - підвищення добробуту населення і якості

життя, гармонічний розвиток особистості, розкриття людських можливостей;

4. Наукова обґрунтованість системи управління.

Облік при формуванні системи економічних законів і закономірностей розвитку природи і суспільства, законів мислення, застосування наукових підходів і методів моделювання сприяють підвищенню стабільності системи управління. Таким чином, при розробленні і реалізації рішень варто прагнути застосовувати 13 наукових підходів: системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, процесний, оптимізаційний, директивний, поведінковий, ситуаційний;

5. Системний підхід до управління.

Даний принцип припускає розгляд будь-якого економічного об'єкта як системи, сукупності взаємозалежних елементів (підсистем), які мають вихід (ціль), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. Підхід дає можливість врахувати всі необхідні взаємозв'язки і взаємодії в системах управління, дозволяє при постановці цілей усебічно зважувати фактори і скеровувати механізми управління на досягнення цілей;

6. Орієнтація економіки на інноваційний шлях розвитку.

Структурні джерела економічного розвитку країни припускають розвиток на основі: факторів виробництва, інвестицій, інноваційної діяльності. Для підвищення конкурентоспроможності країни її економічний розвиток необхідно орієнтувати на інвестування інновацій переважно в нові технології і менеджмент;

7. Збереження власних сировинних ресурсів.

Даний принцип стосується стратегії ресурсозбереження країни, яка повинна бути націлена на збереження власних сировинних ресурсів, раціональне їхнє використання, імпорт і експорт нових технологій;

8. Ранжирування об'єктів управління за їхньою важливістю.

Цей підхід дозволяє визначити важливість, вагомість, ранг об'єктів (проблем, факторів) за ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику. Ресурси завжди обмежені, тому вони повинні спочатку вкладатися у вирішення найбільш важливої проблеми;

9. Єдність теорії і практики управління.

Будь-яке управлінське рішення в галузі функціонування і розвитку економічного об'єкта повинне відповідати логіці, принципам і методам управління і вирішувати одну з практичних задач;

10. Збереження і розвиток конкурентних переваг об'єкта управління.

Виявлення сильних і слабких сторін об'єкта управління дозволяє суб'єкту сформулювати стратегію розвитку на основі прогнозування та досягти переваги в якій-небудь галузі чи діяльності по випуску товару (виконанню послуги) у порівнянні з конкурентами;

11. Раціоналізація рівня спеціалізації, універсалізації і централізації управління.

Поглиблення спеціалізації робіт дозволяє збільшити програму і використовувати ефект масштабу, знизити собівартість одиниці товару. При неможливості збільшення програми робіт використовується принцип універсалізації, тобто доручення одному елементу системи виконання декількох однорідних робіт. Універсалізація вимагає високої кваліфікації працівників, веде до централізації управління. Інструментом поглиблення спеціалізації і використання ефекту масштабу є уніфікація і стандартизація;

12. Організованість управлінських процесів.

Для забезпечення високого рівня організованості необхідно аналізувати і підвищувати пропорційність, безперервність, паралельність, прямоочність, ритмічність, автоматичність управлінських процесів;

13. Раціональне сполучення форм управління.

У залежності від особливостей об'єкта управління, його структури і цілей управління існує три види: державне, корпоративне і підприємницьке управління.

Державне управління характеризується твердим нормативним регулюванням засобів, методів і процесів управління. Застосовується, в основному, для управління державними структурами.

Корпоративне управління - це форма, яка характеризується такими ознаками:

а) посилена інтеграція компонентів по стадіях життєвого циклу об'єктів управління та висока адаптивність системи;

б) забезпечення високої корпоративної культури і гармонія в колективі персоналу;

в) спостерігається одержання ефекту синергії.

Підприємницьке управління характеризується адаптивністю керування в умовах високої невизначеності, більш ширшим застосуванням поведінкового і ситуаційного підходів;

14. Забезпечення порівнянності варіантів управлінських рішень при їхньому визначенні та виборі.

Альтернативні варіанти управлінського рішення приводяться до порівнянного виду за такими факторами: час, якість, масштаб, рівень освоєння, інфляція, ризик і невизначеність, метод одержання інформації, умови діяльності об'єкта.

Однак при застосуванні розглянутих принципів управління економікою можливі деякі труднощі. Тому кількість дотримуваних принципів управління залежить від вартості об'єктів та їх призначення. Чим дорожче об'єкт управління і вище рівень його ієрархії, тим глибше повинні вивчатися і застосовуватися принципи управління. Наприклад, при розробленні великих інноваційних проектів, які забезпечують прискорення темпів науково-технічного прогресу, економію ресурсів і підвищення якості життя, варто керуватися всіма розглянутими принципами. При прийнятті оперативних рішень, навпаки, основними критеріями якості є досвід та інтуїція керівника, який приймає рішення.

Перераховані принципи управління економікою для стратегічного маркетингу є первинними, тому що без їх аналізу і дотримання важко буде одержати ефект від маркетингу. Поряд з цим деякі принципи управління економікою (наприклад, 1.4.4 – 1.4.6, 1.4.8 – 1.4.10, 1.4.12 - 1.4.14) прийнятні і для стратегічного маркетингу. Тому при проведенні стратегічного маркетингу, особливо при розробленні нормативів конкурентоспроможності, варто керуватися перерахованими засадами.

Контрольні питання до розділу 1

1. Як визначити місце та роль маркетингових стратегій в загальній системі маркетингового планування?
2. Охарактеризуйте принципи побудови маркетингової стратегії.
3. Які етапи включає процес розроблення маркетингової стратегії?
4. Яким цілям повинна підпорядковуватися маркетингова стратегія?
5. Наведіть схематично взаємовідносини корпоративних та маркетингових цілей і програм.
6. Поясніть різницю між ситуаційним аналізом та SWOT - аналізом.
7. Які види аналізу використовуються при розробленні маркетингової стратегії?
8. У чому полягає різниця між стратегічним маркетингом та тактичним маркетингом?
9. Який технологічний уклад спостерігається зараз в Україні?
10. Охарактеризуйте етапи формування та втілення основ нової стратегічної моделі розвитку України.
11. Назвіть основні принципи управління економікою та стратегічним маркетингом.

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗА РІВНЯМИ УПРАВЛІННЯ

Основною метою стратегічного маркетингу як функції управління є здатність задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності фірми: управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом.

Маркетингове стратегічне планування відбувається на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності присутня компанія, один чи декілька товарів виготовляє:

- на корпоративному рівні (на рівні компанії);
- на рівні стратегічного господарського підрозділу;
- на рівні товару.

Під стратегічною бізнес-одиницею (СБО), на нашу думку, треба розуміти як окрему **фірму**, так і її **господарський підрозділ** або конкретний **товар** чи **торгову марку**. Бо на рівні народного господарства чи галузі фірма виступає у якості стратегічної складової, а на рівні внутрішнього середовища стратегічного маркетингового планування потребують підрозділи та товарні одиниці. Тобто стратегічна бізнес-одиниця (СБО) – це визначена незалежна зона бізнесу, яка відрізняється від інших сфер діяльності за певними ознаками (споживачі або конкуренти; товари або послуги; керівництво).

2.1. Планування маркетингової стратегії на корпоративному рівні

На рівні корпорації стратегічне планування містить такі етапи: визначення місії (основної мети компанії), стратегічний аудит, SWOT – аналіз, портфельний аналіз, мета якого - збалансування видів діяльності, товарів та послуг, на яких спеціалізуватиметься фірма, визначення цілей і стратегій зростання компанії (інтенсивне, інтегративне або диверсифікаційне зростання). Тобто перед підприємством постають питання:

- Який бізнес обрати?
- Якими можливостями, що дозволяють будувати маркетингову діяльність, володіє фірма?
- Якими повинні бути інвестиційні цілі для кожної із товарних груп, які виробляє фірма?

Ці питання задаються в процесі стратегічного планування на корпоративному рівні. Більш за все вони стосуються керівництва, оскільки зв'язані з ними рішення охоплюють всю організацію в цілому. Однак маркетинг також бере участь у вирішенні цих питань, оскільки, з одного боку, стратегічне планування на корпоративному рівні визначає сферу діяльності маркетингу, з іншого боку, маркетингові можливості обмежують варіанти цілей вищого керівництва.

Так, при розгляді питання про те, якими новими видами діяльності займатися, багато чого буде залежати від маркетингової оцінки відповідних ринків. Так само виділення засобів на розвиток буде марною витратою, якщо немає розумних маркетингових принципів для реалізації цих заходів. Плани, нав'язані зверху, можуть бути не більш ніж утопічними ідеями, але плани маркетингу, розроблені без участі вищого керівництва, будуть неправильно зорієнтовані чи непродумані в зв'язку з незнанням всіх аспектів діяльності фірми в цілому.

Таким чином, планування на корпоративному рівні чи на рівні керівництва фірмою повинне полягати як мінімум у формулюванні загальних цілей і відповідному викладенні корпоративної стратегії.

Цілі

Цілі являють собою очікувані надалі результати чи задуми і прогнози щодо бажаного майбутнього стану фірми. На корпоративному рівні цілі можуть бути розділені на **концепцію, місію і задачі фірми**, при цьому кожна складова відбиває різні рівні узагальненості і конкретизації.

Концепція

Концепція являє собою опис причини існування фірми, якою її бачить вище керівництво. Це опис ідеального стану, що являє картину потенційного майбутнього, з яким зв'язується надія на те, що персонал фірми, іноді розкиданий по усьому світі,

згуртується навколо неї, зможе її зрозуміти та буде дотримуватися її з одержанням мотивації на сприйняття та втілення.

Так, наприклад, Стив Джобс, засновник компанії “Apple computers”, сформулював у 1980 р. концепцію своєї фірми як внесок у розвиток світу «шляхом створення інструментів для розуму, які просувають людство»; концепція компанії Disney’s набагато приземленіша і звучить просто - «зробити людей щасливими» [32].

Місія фірми

Місія вказує на конкретні довгострокові результати, які мають бути досягнуті. Вона наголошує на намірі невідступно сприяти досягненню кінцевих цілей за допомогою будь-якої послідовності дій. Як християнські місіонери, що прийняли на себе завдання навернення у свою віру усього світу, так і організація повинна мати деяку довгострокову робочу мету, що спонукає її до дії, яку вона сподівається виконати в рамках визначеного відрізка часу (хоча в заявленій місії компанії Pepsi «Перемогти кока-колу» нічого не говориться про терміни!).

У будь-якому випадку місія фірми являє рівень її прагнень. Коли вона реалізується, вище керівництво стає більш упевненим у своїх діях, «оскільки в момент, коли ви упевнені, що цілі досяжні, ви скорочуєте відстань, яку треба пройти».

Так, наприклад, фірма може визначати свою місію як «розвиток підприємств - технологічних лідерів у різних галузях, від автоматизації промислових процесів до аерокосмічної галузі і медичних систем». Однак іноді концепція і місія комбінуються, як у наведеній нижче заяві, зробленій Джеком Уелчем з компанії General Electric: «Ми б хотіли, щоб через десять років з теперішнього моменту General Electric сприймалося як унікальне, енергійне підприємство... компанія, відома по усьому світу своєю досконалістю. Ми хочемо, щоб General Electric була найбільш прибутковою, диверсифікованою компанією на Землі і мала світове лідерство в якості кожної позиції свого товарного асортименту» [32].

Зазвичай виділяють два підходи до формулювання місії фірми [8]:

- місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми;
- місія в контексті “відчуття” місії (sense of mission).

Згідно з першим підходом, у місії має бути описано: цільові ринки; групи потенційних споживачів; потреби клієнтів; основні сфери діяльності, товари та послуги; технології; конкурентні переваги фірми.

Ешпрідська модель місії (автори – Е.Кемпбелл і Т.Товардей) являє другий підхід, згідно з яким місія є більш широким поняттям і передбачає визначення:

✓ **призначення:** для чого існує бізнес; хто отримує від цього вигоду. При цьому перелічуються вигоди усіх учасників бізнесу – акціонерів, споживачів, партнерів, постачальників;

✓ **стратегія** – комерційна логіка бізнесу, яка передбачає визначення меж бізнесу (базового ринку) і конкурентних переваг фірми;

✓ **норми поведінки**, якими керується компанія у своїй діяльності;

✓ **система цінностей компанії.**

Місія не змінюється щороку. Це справді довгострокова мета, своєрідний дороговказ у світі бізнесу для персоналу фірми. Проте місія може підлягати коригуванню внаслідок суттєвих змін ринку, технологій і навіть змінюватися в разі злиття, поглинання компаній, виходу фірми на нові ринки.

Бувають випадки, коли місія є утопією. Тобто описувана в ній тактика розширення своєї могутності не може бути реалізована, і люди почувають себе розчарованими, тому що їхні чекання не виправдалися. Однак необхідність формулювання місій можна обґрунтувати з позицій розгляду їх як орієнтиру того, що організація бачить у якості своїх довгострокових реалізованих цілей.

Цілі фірми

Місія визначає філософію фірми і має бути трансформована у конкретні стратегічні цілі фірми (корпоративну мету). Цілі являють собою певні конкретні

завдання. У якості короткострокових цілей вони являють собою кроки по реалізації місії. У комерційних організаціях, де домінують фінансові цілі, вони виражаються у вигляді прибутку на інвестований капітал чи прибутку на власний капітал, доходи на акцію і т. ін. Однак сформульовані таким чином цілі є вузькоспрямованими, тобто ціль — одержання прибутку, сама по собі не вказує напрямку діяльності компанії. Таке формулювання цілей скоріше є способом «вести рахунок», визнаючи при цьому, що плани на майбутнє припускають прибуткові операції. У будь-якому випадку, говорячи про цілі, фінансові або якісь інші, ми говоримо про їхню досяжність у певних умовах.

Для реалізації мети існують обмеження. Так, цінності вищого керівництва діють як одна з форм обмежень. У фірми можуть існувати такі цінності:

- ◆ основна цінність — це родина;
- ◆ фірма повинна бути єдиним цілим, а не просто набором представників різних бізнес-підрозділів;
- ◆ фірма повинна прагнути до того, щоб внести визначний вклад в економіку країни;
- ◆ невеликий розмір — це прекрасно: чисельність одного бізнес-підрозділу не повинна перевищувати 100 співробітників.

Далі стратегічні цілі конкретизуються на кожному рівні управління. Маркетингові цілі підпорядковуються загальнофірмовим цілям, а маркетингова стратегія є складником корпоративної стратегії фірми, що формується на основі стратегічного аналізу маркетингового середовища (більш докладно стратегічний маркетинговий аудит описується в розділі 3).

Таким чином, маркетингові задачі (наприклад, збільшення частки ринку на 10% або захоплення суміжного сегменту), які сприяють здійсненню загальних корпоративних цілей, формулюються з урахуванням наявних ресурсів та можливостей і загроз при виконанні задач з огляду на конкуренцію. Правильність постановки цілей на кожному рівні управління має велику значущість. Це зв'язано з тим, що помилка в постановці мети означає неефективний розподіл ресурсів і негативний результат.

Загальна корпоративна стратегія

У найбільш загальному сенсі стратегія являє собою розгорнуту концепцію того, як необхідно використовувати ресурси для досягнення цілей. Це визначення передбачає, що стратегії мають певний набір цілей. Параметри цілей і стратегій визначають можливості організації та керівництва у прийнятті рішень по колу існуючих проблем. Тобто формується те, що ми називаємо «політикою».

Політика маркетингу визначає гарантії якості товарів та послуг, можливості їх повернення, торгові знижки, мінімальний розмір замовлення і порядок розподілу. Політика визначає форму, задачі і зміст діяльності, стратегія - організацію по веденню цієї діяльності і розподілу ресурсів. Нарешті, можна говорити про підпорядкування політиці, але виходячи з стратегії.

Стратегія також відрізняється і від тактики. Тактика полягає у виборі і маневруванні короткостроковими (фіксованими) засобами з метою досягнення найкращого становища для здійснення стратегії. Однак те, що на одному рівні називається стратегією (оскільки ресурси виділяються на різні цілі), на більш високому рівні є просто тактикою, тому що більш низький рівень діє в рамках фіксованих обмежень, що накладаються вищим рівнем.

Корпоративна стратегія визначає **рід діяльності**, у якій будуть використовуватися ресурси фірми, а також **інвестиційні цілі** по кожному з видів діяльності чи товарній групі. Зовсім недавно було обґрунтовано, що корпоративна стратегія фірми з великою кількістю підрозділів повинна також враховувати **горизонтальну стратегію**, зв'язану з заощадженням ресурсів і використанням ефекту синергізму (спільних зусиль), що може виникнути в результаті координації цілей різних бізнес-підрозділів компанії. Розглянемо ці напрямки докладніше.

Визначення роду діяльності (бізнесу) фірми

У результаті визначення роду діяльності організації формулюється один чи декілька (портфель) напрямків діяльності, за якими фірма буде розподіляти засоби, вишукувати можливості продажу і боротьби зі своїми конкурентами. Визначення роду діяльності фірми надає інформацію про те, на які ринки треба

спрямовувати свої зусилля. Однак рід діяльності може бути описаний різними способами. Але яке ж визначення найбільше підходить для вказівки напрямку функціонування організації? У багатьох випадках досить буде сказати, що організація працює в текстильній галузі або займається банківською діяльністю чи музейною справою. Однак визначення бізнесу фірми у вигляді опису її продукції, послуг чи діяльності не дає достатньої вказівки напрямку розвитку. Визначення діяльності фірми, що здається найкращою для досягнення мети, - це визначення позиції товар/ ринок, що виражається такими показниками:

- цільові споживачі;
- потреби, що задовольняються фірмою;
- технології, які використовує фірма.

Це визначення вкрай важливе при формуванні корпоративної стратегії, тому що вказує галузь роботи, цільові групи споживачів, їхні характерні потреби/бажання, і в той же час нагадує про технологію, яка має використовуватись для задоволення цих потреб.

Наприклад, якщо б визначення діяльності фірми обмежувалося тільки описом технології («Ми працюємо в електроніці») чи описом потреб, що задовольняються («Ми постачаємо новини»), чи описом груп споживачів («Ми надаємо послуги суспільного харчування молодим людям»), то воно було б занадто невизначеним, для того щоб надати фірмі конкретний орієнтир і вказати напрямок зростання. Так, твердження, що рід діяльності фірми відноситься до електронних приладів, дає недостатній напрямок для пошуку додаткових ринків на відміну від визначення, що описує бізнес як «задоволення потреб лаборантів в електронних вимірювальних приладах для виконання хімічного аналізу».

Визначення роду діяльності фірми за товарно-ринковою ознакою особливо корисно для фірм-виробників, оскільки всі шляхи зростання зводяться до розширення груп споживачів потреби в технології, яких задовольняються. Тобто необхідно встановлювати межі маркетингової діяльності на будь-який момент часу та задатися питаннями: «Що потрібно для досягнення успіху? Це можливо для цієї фірми?»

Інвестиційні цілі

Ще недавно передбачалося, що інвестиційною метою для кожного роду діяльності і кожного асортименту товарів повинне бути зростання. Це положення припускало, що фірма має необмежені ресурси, а кожний напрямок діяльності і товарний асортимент має рівні шанси на одержання прибутку. Таким чином, необхідності у встановленні пріоритетів немає. Ці припущення були і є необґрунтованими, і визначення пріоритетів у розподілі ресурсів залишається неминучим процесом. Керівництво не може не визнавати того факту, що який-небудь напрямок діяльності чи товарна група перебувають в стадії спаду і ніякий маркетинговий тиск не може допомогти поліпшенню ситуації.

Ключовим рішенням вищого керівництва у взаємодії з маркетингом є визначення інвестиційних цілей для кожного напрямку бізнесу. Інвестиційні цілі визначають розмір зусиль у якому-небудь напрямку діяльності. Даними цілями можуть бути:

- 1) зростання бізнесу;
- 2) утримання / захист існуючого становища на ринку;
- 3) повернення / змінення / перебудова бізнесу;
- 4) «збирання врожаю» по даному напрямку/поступова елімінація;
- 5) відмова від бізнесу/його продаж;
- 6) ліквідування бізнесу.

Оскільки існує безліч шляхів зростання, утримання становища на ринку та ін., досягнення кожної з цих цілей можна прагнути за допомогою безлічі різних стратегій. Проте кожен маркетинговий план залежить від інвестиційної мети бізнесу. Так, наприклад, компанія може вирішити, що вона навряд чи може дозволити собі стимулювати зростання в усіх напрямках, а додаткові інвестиції на якому-небудь ринковому сегменті невиправдані.

Таким чином, проблема вибору інвестиційних цілей обертається навколо визначення найбільш прибуткових для фірми галузей для спрямування на цей напрямок ресурсів, а також тих галузей, від яких варто відмовитися. Традиційно розглядаються такі фактори, як розходження в потенціалі зростання, потенціалі прибутковості, відносні конкурентні

переваги фірми. Ці питання більш докладно розглядаються далі в розділі 4 “Моделі прийняття стратегічних рішень”.

Горизонтальна інтеграція

Стратегія горизонтальної інтеграції координує цілі взаємозалежних бізнес-одиниць (підрозділів) компанії і використовує ефект синергізму, що може мати місце серед напрямків бізнесу. Коли синергія виникає між двома напрямками, результат є більш значним, ніж сума складових частин. М.Портер на прикладі компаній Gillette і VIC [32], що конкурують між собою (кулькові ручки та одноразові бритви), показує, що багатофункціональна конкуренція як ніколи робить горизонтальну стратегію дуже вагомою. Це пов'язано з тим, що будь-яка фірма, яка починає дії проти конкурента по декількох позиціях, повинна враховувати повний перелік спільнодіючих підприємств, оскільки відповідний удар може бути завданий не тільки тим підприємством, на яке спрямована атака. В цій ситуації необхідно враховувати такі фактори:

1. Матеріальні взаємини.

Це потенційні можливості поділу витрат на ведення діяльності, що виникають у результаті використання спільних технологій. Економія тут може бути набагато більша, ніж сукупність витрат на координацію діяльності і витрат, пов'язаних з індивідуальною роботою на ринку;

2. Нематеріальні взаємини.

Вони відносяться до передачі навичок і ноу-хау від одного підприємства до іншого. М. Портер визнає, що цей процес складно матеріалізувати. Звичайно, багато успішних організацій йдуть на поглинання іншої компанії з тієї причини, що ринковий досвід поглиненої компанії перейде до них, тільки от прийнятність цього досвіду не є очевидною;

3. Конкурентні взаємини.

У багатофункціональній конкурентній боротьбі реакція конкурента може виявитися не в тому бізнесі, у якому фірма давить на нього. Це може бути результатом горизонтальної інтеграції між різними бізнесами. Однак для невеликих фірм горизонтальна стратегія не має великого значення при маркетинговому плануванні.

2.2. Планування маркетингової стратегії на рівні бізнес - підрозділу

Процес стратегічного планування господарських підрозділів має місце тоді, коли фірма пропонує товари чи послуги на різних ринкових сегментах і регіонах, а також у випадку, коли товарна номенклатура складається з різних товарних ліній, асортиментних груп або товарних марок. Розроблення маркетингових стратегій для підрозділів виходить з загальної стратегії фірми, підпорядковується їй, але має свої особливості в залежності від об'єкту планування.

На рівні стратегічних бізнес-одиниць (на бізнес-рівні) процес стратегічного планування починається із визначення бізнес-місії для конкретного господарського підрозділу, SWOT – аналізу бізнес-середовища, формулювання цілей і стратегій, СБО-планів досягнення (рис. 2.1).

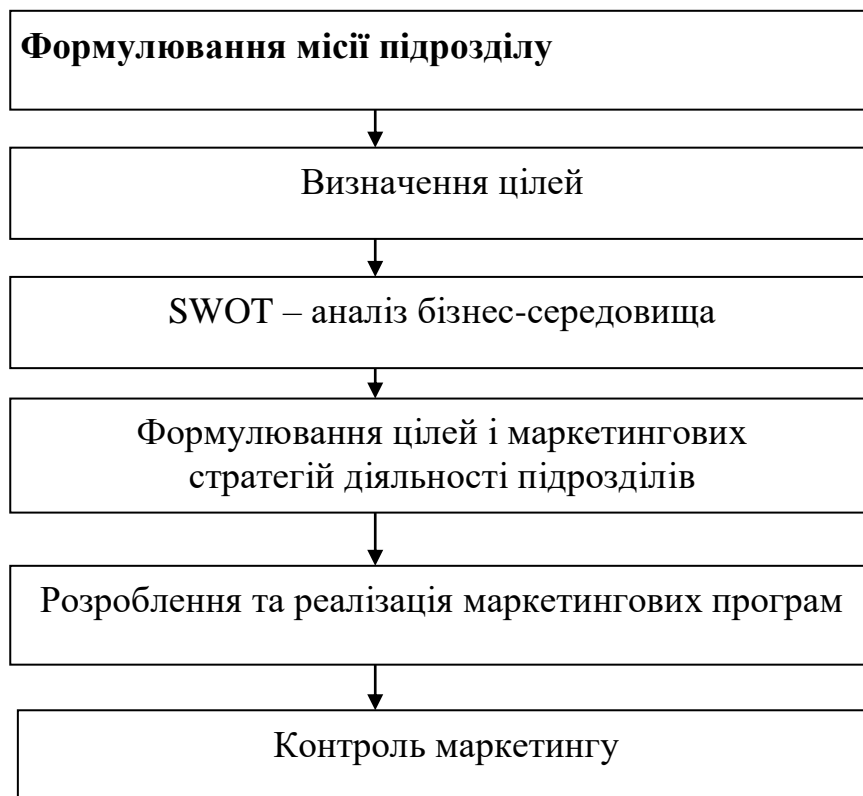


Рис. 2.1. Процес стратегічного маркетингового планування бізнес-підрозділу

По суті маркетингова стратегія бізнес-підрозділу спирається на STP - маркетинг (segmenting – сегментування; targeting – вибір цільового сегменту; positioning – позиціонування), бо після прийняття рішення про те, на які сегменти орієнтуватиметься у своїй діяльності фірма, стає зрозумілим, які саме фірми мають стати об'єктом особливої уваги, своєрідною мішенню на конкурентному полі, або які обслуговують обрані фірмою цільові сегменти.

Тобто, визнаючи той факт, що компанія може включати у свій склад декілька бізнес-підрозділів (бізнес-одиниць), робиться розходження між плануванням на корпоративному рівні і плануванням, здійсненим на рівні кожної бізнес-одиниці компанії. Це розходження може бути також використане для того, щоб проілюструвати ієрархічний характер планування в компанії.

Стратегія бізнес-одиниці залежить від наявності в даному підрозділі особливих чинників, до яких відносять:

- фактори успіху;
- основну компетентність підрозділу;
- конкурентні переваги;
- ключові переваги.

Розглянемо більш докладно, як ці складові впливають на розроблення та остаточний вибір стратегії бізнес-підрозділу.

Коли фірма успішно використовує наукові дослідження і дослідні розробки, її стратегія, імовірно, всього, будується на чітких знаннях і ноу-хау, які складають її «рушійну силу», чи **фактори успіху**. Іноді цю рушійну силу називають «стратегією бізнесу» фірми, припускаючи, що ресурси повинні використовуватися для реалізації наявних у фірми сильних сторін. Однак у випадку виведення на ринок нових товарів чи послуг знання та ноу-хау не є «рушійною силою», а скоріше виступають неодмінною необхідністю.

Рід знань і ноу-хау, які часто складають фактори успіху, можуть відноситися до наукових досліджень і дослідних розробок, спеціальних знань з маркетингу, ефективності виробництва або до фінансової компетентності чи досконалості системи управління. Так, для компанії Intel — це інновації; у Procter and Gamble — це маркетинг; у BIC — ефективність

виробництва, а консультативна фірма McKinsey охарактеризувала б свою рушійну силу як компетентність у прийнятті управлінських рішень. Падіння багатьох фірм зв'язано з утратою цих факторів. Піддаючись спокусі використання якої-небудь ринкової можливості, компанія не враховує того, чи може вона скористатися цими можливостями та чи є в неї необхідні компетентні навички.

У літературі з менеджменту в контексті стратегічного планування бізнес-підрозділів наголошується на необхідності виявлення «**основної компетентності**» господарчого підрозділу. Вона визначається як колективне знання організації, яке дає поштовх зростанню певних спроможностей, наприклад мініатюризація в компанії Sony чи оптика в Canon.

Концепція основної компетентності не є синонімом концепції факторів успіху. Фактор успіху, як правило, належить до деякої функціональної галузі, наприклад НДДКР чи маркетинг, і складається із знань і ноу-хау в конкретній галузі. Тоді як основна компетентність описує, якими характерними спроможностями, які виявляються при одержанні результатів, володіє вся організація в цілому. Звичайно, поняття основної компетентності близьке до визначення факторів успіху, якщо визначені характерні знання і ноу-хау все ще мають ринкову цінність.

Однак основна компетентність часто буває настільки здатною адаптуватися, що може надати фірмі широкий набір переваг по багатьох товарах. Поняття основної компетентності може бути об'єднане з поняттям факторів успіху для більш широкого визначення концепції стратегії бізнес-одиниці, так щоб остання стала програмою використання характерного ноу-хау фірми (ключового фактора) і характерних загальних спроможностей (основна компетентність) для досягнення успіху на ринку.

2.3. Планування маркетингової стратегії на рівні товару

Планування маркетингової стратегії на рівні товару здійснюється в залежності від стратегічних корпоративних планів і маркетингових стратегій бізнес-підрозділів. Стратегія

маркетингу стосовно товару складається з планування напрямів діяльності щодо кожного товарного асортименту, виходячи з маркетингу - мікс (продукт, ціна, просування і розподіл), за допомогою яких фірма щонайкраще може виконати свої корпоративні плани і плани окремих бізнес-підрозділів.

Планування маркетингової стратегії на рівні товару може здійснюватися на рівні марки, на рівні товарного асортименту, на рівні товарної номенклатури (рис. 2.2).

Варто зазначити, що незалежно від того, виробник чи посередник здійснює контроль над марками, а також від того, чи планується маркетингова підтримка марки, виділяють такі типи марки:

- **марка виробника** (manufacturer brand) – марка, яка створюється самим виробником і має присвоєну їй марочну назву (Tide, “Чумак”, “Торчин продукт”);
- **приватна марка** (own-label brand), інша назва - марка торгового посередника, дилерська, магазинна марка (“Ельдорадо”, “МКС”, “Таргет”, “ЮСІ”);
- **ліцензійна марка** – марочна назва товару або послуги, запропонована ліцензіату власником торгової марки;
- **марки - винищувачі** (fighter brand) – дешеві варіанти марок, які контролюються самими виробниками і передбачають невисокі витрати на просування марки (цигарки компанії , ціна яких на 25% нижча від ціни звичайних марок);

безмарочні товари – виготовляються виробниками, контролюються торговими посередниками, не мають торгового знаку і не передбачають рекламної підтримки (сіль, цукор, питна сода).

В залежності від марки бізнес-підрозділ формує **стратегію використання марки**. Правильністю виконання програми стратегічних дій щодо товарної марки керує **бренд – менеджер**.



Рис. 2.2. Рішення, які приймаються в системі управління товаром [7]

Марочні товари надають певні переваги обом сторонам процесу обміну – споживачам і продавцям (виробникам та посередникам). Так, для покупців наявність у продажу марочних товарів означає зниження ризику помилкового рішення під час купівлі, що ґрунтується на власному суб’єктивному ставленні споживачів до продуктів, що мають певну марочну назву, і є наслідком споживання товарів під цією маркою в минулому.

Одна із суттєвих переваг марочних товарів для фірм-виробників – “страхування” від загрози цінової конкуренції, оскільки чутливість цін на такі товари менша, що в свою чергу дає змогу підтримувати певний рівень цін на товари навіть тоді, коли конкуренти застосовують агресивну цінову стратегію. Крім того, завдяки популярності певних марочних товарів у споживачів торгівля охочіше погоджується на реалізацію відомих торгових марок. Виграє і торгівля, оскільки просування марочних

товарів потребує менших витрат і зусиль і дозволяє використовувати більшу торгову націнку.

Завдяки застосуванню торгових марок у стосунках між виробником, посередником і споживачем можливе використання трьох стратегій:

- проштовхування;
- притягування;
- комбінованої стратегії.

Стратегія проштовхування передбачає спрямування зусиль фірми на посередників з метою заохотити їх включати до асортименту товари фірми, створювати необхідні товарні запаси, виділяти в торгових залах підприємств роздрібною торгівлі найкращі місця і заохочувати споживачів до купівлі товарів фірми.

У якості засобів заохочення посередників до співпраці та реалізації стратегії натиску можуть бути застосовані такі засоби:

- надання права ексклюзивного збуту на певній території;
- оптові знижки;
- оплата витрат за гарантійним обслуговуванням;
- надання рекламних матеріалів і зразків товарів;
- виділення коштів на стимулювання збуту;
- поставка товарів за рахунок фірми;
- навчання персоналу, конкурси з продажу.

Стратегія притягування передбачає зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах з метою створення їхнього позитивного ставлення до товару і марки для того, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередника, заохочуючи його цим до торгівлі цією маркою.

До заходів реалізації стратегії притягування можна віднести:

- рекламу товару або марки;
- надання безплатних товарів;
- купони, які надають право повернення частини грошей.

Комбінована стратегія передбачає використання обох стратегій, при цьому виникає запитання про розподіл ресурсів для реалізації стратегії притягування та стратегії проштовхування.

Так в яких же випадках використовувати ці стратегії? По-перше, це залежить від цілей: стратегія прощтовхування має на меті спонукати посередників займатися певною торговою маркою і є ефективною в разі, якщо виділити значні кошти на рекламу в засобах масової інформації на цьому етапі нереально. При виведенні відомої марки на ринок, навпаки, саме стратегія притягування може виявитися оптимальною.

По-друге, вибір комунікаційної стратегії залежить від товару: виробники товарів промислового призначення віддають перевагу стратегії прощтовхування, а виробники відомих марок споживачів товарів – стратегії притягування. При цьому недостатня увага до формування лояльності посередників може мати для фірми сумні наслідки (наприклад, зниження посередником рекламних зусиль).

2.4. Процес прийняття стратегічних маркетингових рішень на рівні товару

Процес прийняття стратегічних управлінських рішень у відношенні товару починається з **рівня окремої торгової марки**:

- ✓ вибір сегмента для марки;
- ✓ позиціювання марки;
- ✓ розроблення комплексу маркетингу для марки.

Якщо фірма виготовляє або продає на ринку не один, а кілька товарів, а здебільшого так і буває, або навіть кілька товарних ліній, виникає питання щодо раціоналізації товарного асортименту і товарної номенклатури.

Визначимо значення понять “товарна лінія”, “товарний асортимент”, “товарна номенклатура”, а також процесу прийняття стратегічних маркетингових рішень на цих рівнях [8].

Товарна лінія (асортиментна група) – група товарів, яка має схожі споживчі характеристики (подібність функціонування) або призначається для задоволення певної потреби. Наприклад, товарна лінія “холодильники”, “пилососи”.

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

Кожна асортиментна група складається з окремих асортиментних позицій. Обсяг і структура асортименту характеризуються показниками:

- ✓ **широта** – кількість асортиментних груп;
- ✓ **глибина** – кількість різновидів товарів у кожній асортиментній групі (розмірів, моделей, кольорів, смаків).

Процес стратегічного маркетингового планування на рівні товарного асортименту проходить за такими етапами:

- вибір сегмента для товарного асортименту;
- позиціювання товарного асортименту;
- розроблення комплексу маркетингу для товарного асортименту;
- визначення структури асортименту та виключення з нього окремих товарів:
 - скорочення або поглиблення асортименту (зміна глибини асортименту);
 - звуження або доповнення асортименту (зміна ширини асортименту);
- координація марок у межах товарного асортименту.

Плануючи асортимент, фірма може орієнтуватися на один або кілька цільових сегментів, позиціюючи їх відповідним чином.

Координація марки в межах товарного асортименту має здійснюватися з урахуванням життєвого циклу товарів. Оптимальний асортимент підприємства передбачає, що товари, які входять до його складу, перебувають на різних етапах життєвого циклу (рис. 2.3 [8]). Тобто в корпоративному портфелі фірми повинні бути товари лідери, товари –“дійні корови”, товари-новинки.

Критерієм звуження або розширення асортименту, як і багатьох інших маркетингових рішень, є прибуток. При цьому слід враховувати ефект зв'язку між товарами.

Розширення товарного асортименту доцільно в таких випадках:

- а) поглиблення або доповнення асортименту дає змогу збільшити прибуток фірми. Поглиблення асортименту може відбуватися за рахунок випуску нових товарів або товарів, які задовольняють різні смаки покупців;

б) збільшення частки ринку потребує подовження товарної лінії, навіть враховуючи те, що деякі одиниці не приносять суттєвих прибутків. Подовження товарної лінії може здійснюватися шляхом включення в асортимент дешевих або дорожчих моделей товару. Можливий варіант витягування асортименту в обох напрямках – за рахунок дорогих та дешевих моделей разом.

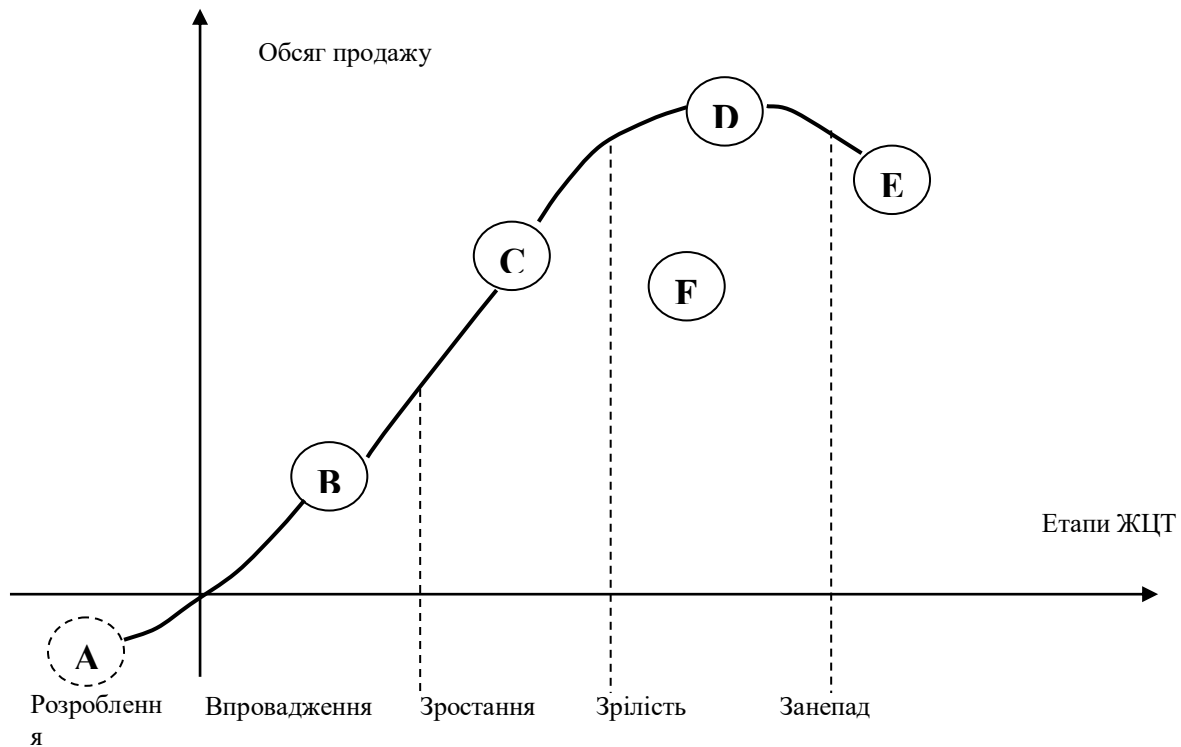


Рис. 2.3. Варіант оптимального асортименту продукції підприємства

Якщо рішення щодо асортименту продукції стосується окремих товарів, то рішення щодо товарної номенклатури стосується всіх товарних асортиментів, які пропонуються фірмою.

Товарна номенклатура, або товарний мікс – це сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються фірмою для продажу. Отже, товарний асортимент і товарна номенклатура пов'язані, як часткове і ціле.

Товарна номенклатура характеризується такими показниками:

- ✓ **широта** – кількість товарних ліній або товарних асортиментів чи видів продукції, які пропонуються фірмою;
- ✓ **глибина** – кількість варіантів товару кожного товарного асортименту (товарної лінії), тобто різні моделі, марки, кольори, смаки;
- ✓ **насиченість** – загальна кількість товарів фірми;
- ✓ **гармонійність** – ступінь подібності товарів різних асортиментних груп за призначенням, технологією, каналами розподілу.

На третьому рівні управління товаром, на рівні товарної номенклатури, стратегічне маркетингове планування проводиться за етапами:

- ✓ оцінення портфеля товарів, які пропонуються фірмою;
- ✓ розподіл ресурсів між товарними асортиментами;
- ✓ створення (додавання) нових товарних ліній;
- ✓ зняття з виробництва асортиментних груп товарів.

Результатом оцінення всіх товарів може бути прийняття рішення щодо збільшення або зменшення гармонійності товарної номенклатури. Скажімо, чи варто займатися продажем побутової хімії чи продуктами харчування? Можливо, варто відмовитися від копіткої і не дуже прибуткової для фірми справи і зосередитися на високорентабельних товарах. Однак рішення не може бути єдиним на всі випадки і залежить від стратегічних цілей фірми, її можливостей та ресурсів, а також загроз, які можуть її очікувати.

Контрольні питання до розділу 2

1. У чому полягає сутність маркетингового стратегічного планування?
2. Які етапи містить процес планування маркетингової стратегії на корпоративному рівні?
3. Які етапи містить процес планування маркетингової стратегії на рівні господарського підрозділу?
4. Що являє собою принцип основної компетенції?
5. Які маркетингові рішення щодо товарного асортименту мають бути прийняті в системі управління товаром?
6. Які типи товарних марок існують?
7. Якими показниками характеризується товарна номенклатура?
8. За яких обставин слід продовжувати товарну лінію?

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Процесу розроблення маркетингових стратегій завжди передує проведення стратегічного маркетингового аудиту, який допомагає визначити *початкову позицію* фірми, *причини* такого становища та *прогнози* можливого розвитку.

Маркетинговий аудит (рис. 3.1) передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем. При цьому проводиться аналіз маркетингового **макросередовища** – неконтрольованих фірмою факторів (економічних, політичних, правових, соціально-демографічних, екологічних, технологічних), і маркетингового **мікросередовища** – слабоконтрольованих фірмою факторів (споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактних груп). Кожна з цих груп факторів визначає напрями **зовнішнього маркетингового аудиту (сканування маркетингового середовища)**.

Внутрішній аудит (аудит внутрішнього середовища фірми) спрямований на аналіз контрольованих фірмою факторів: аналіз результатів діяльності фірми, обсягу продажу, прибутковості кожного товару, каналів збуту; стратегічних питань – сегментування ринку, позиціонування товарів, аналіз бізнес-портфеля; ефективності маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування) і маркетингових систем – маркетингової інформаційної системи, системи управління маркетингом.

В межах внутрішнього аудиту розрізняють:

1. **Аналіз бізнес-портфеля.** Метод оцінювання поточного ринкового становища стратегічних бізнес-підрозділів фірми і визначення стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

2. **Аналіз збуту.** Зіставлення фактичних продажів з плановими показниками і визначення на цій основі сильних та слабких сторін з метою контролю програм маркетингу.

3. **Аналіз крос-культурних розбіжностей.** Аналіз подібностей і розбіжностей між споживачами, які належать до різних культур.

4. Аналіз рентабельності. Метод вимірювання рентабельності продуктів фірми, клієнтських груп, збутових територій, каналів розподілу та розмірів замовлень.

5. Аналіз чутливості. Визначення впливу зміни якоїсь однієї величини внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність роботи організації в цілому. Центральне запитання аналізу: “Що буде, якщо..?”

6. Аудити магазинів. Один з методів перевірки комерційної життєздатності нового товару; визначення обсягів продажу продукту в магазинах і кількості контейнерів, замовлених магазином.

3.1. Основні напрями оцінення макросередовища та стратегічної невизначеності

Як би не ставилося керівництво організації до факторів зовнішнього макросередовища, не звертати уваги на них в діяльності фірми воно просто не може. Оскільки на фактори макросередовища організація не може впливати, то скоріше в своїй маркетинговій діяльності треба пристосовуватися до тих умов, які воно диктує. Аналіз зовнішнього макросередовища можна умовно розділити на п'ять сфер [8] (рис. 3.1), розглянемо їх більш докладно, а потім перейдемо до методів прогнозування тенденцій та розкриття стратегічної невизначеності.

Економічні фактори

Оцінка деяких стратегій залежить від припущень у відношенні економічного середовища, зокрема про рівень інфляції і загальний стан економіки, показниками якого можна назвати рівень безробіття і темпи зростання ВВП. У багатьох випадках макроекономічних показників виявляється недостатньо, виникає необхідність у прогнозуванні стану конкретних галузей.

Для галузей з міжнародними конкурентами велике значення мають прогнози курсів різних валют. Як правило, аналітики, що їх складають, повинні досліджувати платіжні баланси і інші фактори, що впливають на валютні курси.

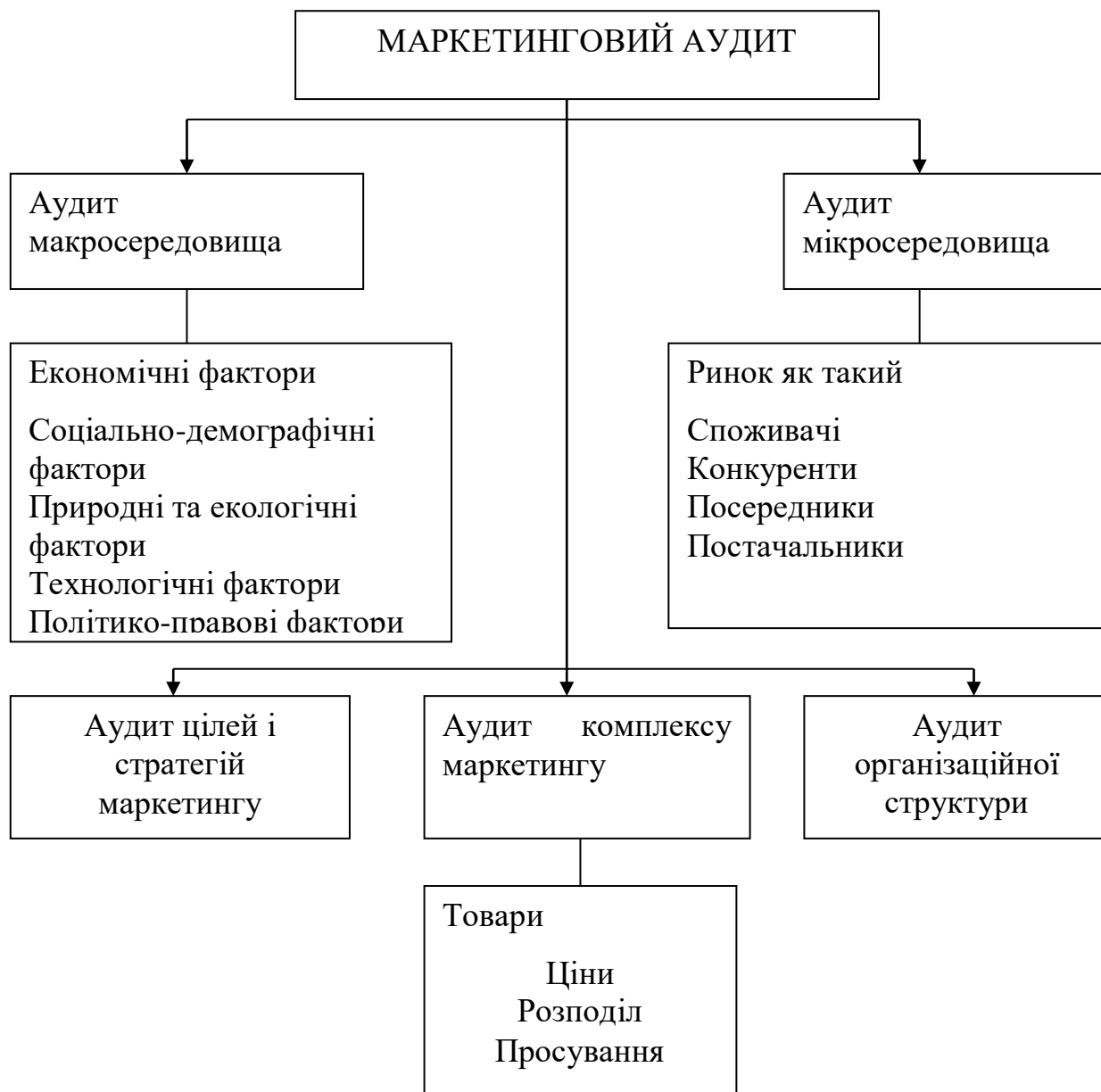


Рис. 3.1. Перелік запитань для аудиту маркетингу [29]

Економічні фактори

- Яким є очікуваний темп зростання ВВП або промислової продукції?
- Яке очікування зростання цін?
- Які зміни в економіці здатні негативно впливати на розвиток ринку та попиту?
- Якими повинні бути дії фірми, якщо зміни відбудуться?
- Які зміни, здатні вплинути на фірму, можуть відбутися в країнах, де розташований її бізнес?
- Як підготуватися до процесу глобалізації ринків?

Соціально-демографічні та культурні фактори

- Які соціально-демографічні зміни стосуються фірми?
- Які очікувані наслідки цих змін?
- Якими можуть бути дії фірми стосовно подій та тенденцій?
- Як громадськість ставиться до діяльності фірми?

Природні та екологічні фактори

- Які прогнози щодо вартості та доступності ресурсів, енергоносіїв?
- Які процеси, що застосовуються постачальниками, створюють загрозу довкіллю?
- Чи може галузь, в якій працює фірма, стати мішенню для екологічних рухів?
- Як повинна діяти фірма, якщо постачальники будуть змушені внести зміни у свій виробничий процес?

Технологічні фактори

- На якій стадії життєвого циклу знаходяться технології в галузі, де працює фірма?
- Як розвиток технології може вплинути на попит на товари фірми?
- Які заходи можуть мінімізувати вплив цієї загрози?
- В які терміни слід чекати технологічного прориву в галузі?

Політико-правові фактори

- Які закони та правила, що можуть бути прийняті найближчим часом, здатні вплинути на діяльність фірми? Що слід зробити в цьому разі?
- Чи піддається критиці з боку асоціацій споживачів галузь, в якій діє фірма?
- Які зміни в технології можуть суттєво вплинути на збут товарів фірми?

Рис. 3.2. Напрямки аналізу макросередовища

Соціально-демографічні фактори

Тенденції розвитку соціальної сфери, культури і субкультури несуть більшості фірм як можливості, так і загрози, і зайвим доказом справедливості даного твердження служить наступний приклад [1]. Фірма, що займається розробленням одягу, провела дослідження на предмет прогнозування жіночого способу життя. Вона прийшла до висновку, що в майбутньому життя жінок стане більш різноманітним, що усе більше часу вони будуть проводити не вдома, а усе більше число працюючих дам будуть орієнтовані на кар'єру. З цього випливало кілька висновків щодо товарного асортименту і цінових стратегій фірми. Наприклад, збільшення числа і розмаїтості видів діяльності повинне привести до розширення жіночого гардеробу і появи нових стилів, але при цьому на окремі предмети одягу буде витрачатися менше грошей.

Таким чином, фінансова і соціальна незалежність споживачів повинна виразитися в зменшенні наслідування в моді й у розумінні того, що для ряду випадків потрібна «ексклюзивна» модель одягу.

Розглянемо цікаві культурні тенденції [1], від яких, на думку автора, багато в чому залежить майбутнє суспільства.

- **Домування.** Споживачі укриваються від жорсткої реальності зовнішнього світу в безпечному, домашньому середовищі (перспективи для електронної комерції і торгівлі за каталогами, виробників охоронних систем, товарів для садівників і «розумних будинків»).

- **Потяг до пригод.** Споживачі прагнуть вирватися з «обійм» нудьги і стресів і жадають «небезпечних» розваг з мінімальним рівнем ризику. Просунуті фірми пропонують тематичні ресторани, екзотичну косметику, екстремальний туризм, а також одяг, розваги і навіть автомобілі в стилі «фентезі».

- **Солодка помста.** Споживачі повстають проти правил, прагнуть звільнитися і пізнати заборонені плоди (дозволяють собі морозиво, сигари, вермути, солярії і хутра).

- **Маленькі капризи.** Зайняті споживачі, які постійно знаходяться в стані стресу, винагороджують себе доступними

предметами розкоші, розглядаючи їх як швидку нагороду за працю (свіжий апельсиновий сік, особливий хліб з різних видів борошна і зерен, дорогі авторучки).

- **«Омолодження».** На протигагу тривогам дорослого життя споживачі прагнуть до символів молодості, відновлення. Найбільш яскравим відображенням цієї тенденції є заняття активними видами спорту (включаючи триатлон і екстремальний спорт). Більш того, дана тенденція поширюється і на численну групу покупців, що віддають перевагу товарам, одягу, видам діяльності і способам розваг, які викликають у них спогади про молодість.

- **Оздоровлення.** Споживачі стурбовані якістю життя. Вони приділяють велику увагу здоров'ю, намагаються піклуватися про себе самі, уникаючи звертання до медиків. Як приклад можна навести популярність цілісних підходів до лікування і профілактики захворювань, вегетаріанських та соєвих продуктів, фіто-кафе та ресторанів, органічної їжі, фільтрів для води і центрів здоров'я.

- **99 життів.** У наше століття споживачі змушені виконувати безліч різноманітних ролей. Наприклад, роздрібні торговці, що обслуговують відразу кілька потреб; швидкі способи готування їжі; йога.

Демографічні тенденції також впливають на динаміку ринку. На щастя, вони піддаються прогнозуванню. Серед найбільш впливових демографічних перемінних варто виділити вік, доход, соціальне становище і географічне положення.

Технологічні фактори

До технологічних факторів, які розглядаються при аналізі макросередовища, належать технологічні тенденції та події, які відбуваються в галузі або поза галуззю, в якій діє фірма, що здатні впливати на стратегії бізнесу учасників ринку. Іноді такі події відкривають нові можливості для фірми, іноді стають загрозою її існування на ринку.

Поза всякими сумнівами, управління переходом на нову технологію має величезне (іноді життєво важливе) значення. Однак поява нової, нехай навіть більш ефективної технології, аж

ніяк не означає, що звичайні методи компанії втратять конкурентоспроможність.

Політико-правові фактори

Встановлення чи зняття законодавчих чи регулюючих обмежень може виявитися як значною стратегічною загрозою, так і привабливою можливістю. Наприклад, заборона на використання певних інгредієнтів у харчових продуктах і в косметичі серйозно вплинула на результати багатьох фірм. Спроби влади викоринити піратство в сфері програмного забезпечення (більш 75% усіх програм використовується нелегально) і відео украй важливі для виробників. Припинення державного регулювання банківської діяльності, енергетики й інших галузей мало величезні наслідки для всіх зацікавлених фірм.

Стратегічні невизначеності

Виявлення стратегічної невизначеності, чи невизначеність зі стратегічними наслідками – це основна мета зовнішнього аналізу макросередовища. Стратегічна невизначеність може бути представлена непередбаченими за своєю природою тенденціями чи подіями.

Виходячи з рис. 3.3, фірма може обрати один з трьох засобів подолання невизначеності. По-перше, коли необхідність прийняття стратегічного рішення очевидна, а зволікання призводить до збільшення ризиків чи витрат, процес необхідно завершити.

По-друге, можна спробувати знизити рівень невизначеності за допомогою пошуку додаткових даних та аналізу інформаційно-ненасиченої галузі. Для цього можуть застосовуватися як спеціальні команди, так і послідовний моніторинг ситуації. По-третє, невизначеності можуть бути частково переборені за допомогою розроблення сценаріїв. У такому випадку застосовується сценарний аналіз, виходячи з якого може бути три варіанти розвитку ситуації: оптимістичний, реалістичний і песимістичний.

Стратегічні невизначеності	Стратегічні рішення
<ul style="list-style-type: none"> • Чи з'явиться на ринку великий конкурент? • Чи буде прийнятий ринком новий товар? • Чи відбудеться зміна технології? • Чи зміцнить гривня свої позиції по відношенню до валюти? • Чи можлива комп'ютеризація існуючої технології? • Наскільки ринок чуттєвий до ціни? 	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції в товарний ринок • Інвестиції в новий товар • Інвестиції в технології • Організація офшорного виробництва • Інвестиції в нову систему • Стратегія підтримки цінового паритету

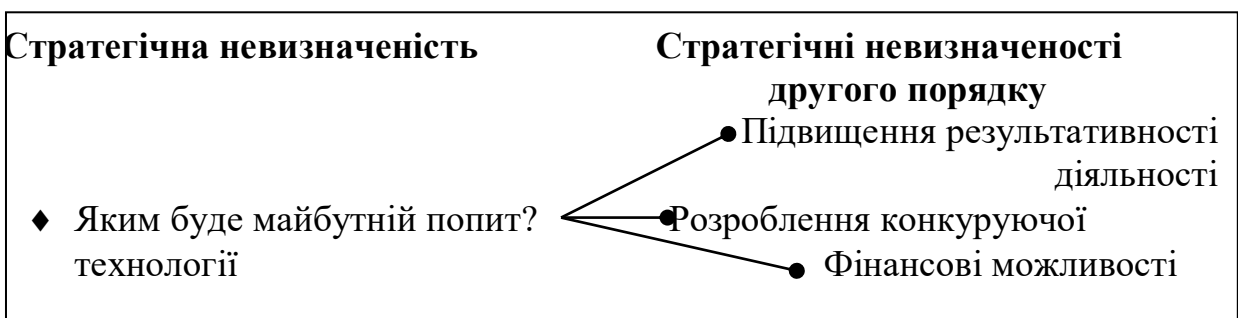


Рис. 3.3. Напрями подолання стратегічної невизначеності

Сценарний аналіз

Лейтмотивом розроблення стратегії є творчий підхід: виявлення нових, ефективних стратегій, оцінення існуючих методів роботи з різних точок зору. Найчастіше стратегічне планування виявляється прийнятою в даному бізнесі моделлю мислення. Підсумкові стратегії виявляються простою екстраполяцією минулого. Як же поглянути на проблему вироблення стратегії під іншим кутом, запропонувати нові альтернативи і поставити під сумнів старі підходи? Однією з відповідей на це питання є сценарний аналіз — надзвичайно дієвий, але рідко використовуваний метод.

Сценарій – це передбачення розвитку і майбутнього стану факторів, що впливають на фірму, і визначення напрямів можливих власних дій. Наприклад, популярність свіжих соків — це захоплення чи початок стабільного зростання товарної категорії? Відповідь на це питання може бути отримана у рамках як позитивного, так і негативного сценарію. Кожний з них припускає принципово різні стани середовища і стратегічні рекомендації.

Сценарії — це спосіб аналізу складного середовища, у якому наявна безліч чинників, тенденцій і подій, які впливають один на одного. Інтегрування цієї некерованої маси даних в один, два чи три узагальнених сценарії полегшує здійснення предметного аналізу.

Сценарії допомагають в боротьбі з невизначеністю. Замість того, щоб вкладати гроші в збір інформації (що найчастіше виявляється дорогою справою), приймається деяка імовірність (на противагу впевненості) здійснення сценарію. При цьому варто враховувати, що в дійсності ситуація може розвиватися зовсім інакше.

Один з головних моментів аналізу сценаріїв полягає в тому, що проводити його повинні лінійні менеджери компанії. Процес розроблення сценаріїв і міркування менеджерів над новими стратегічними альтернативами та перевірка вже існуючих варіантів неминуче вплине на ставлення до проблеми, змусить засумніватися в припущеннях, наштовхне на новаторські ідеї, доведе до нових рішень. Аналіз сценаріїв, як показує рис. 3.4, можна підрозділити на чотири елементи, перший з яких полягає в ідентифікації самих сценаріїв.

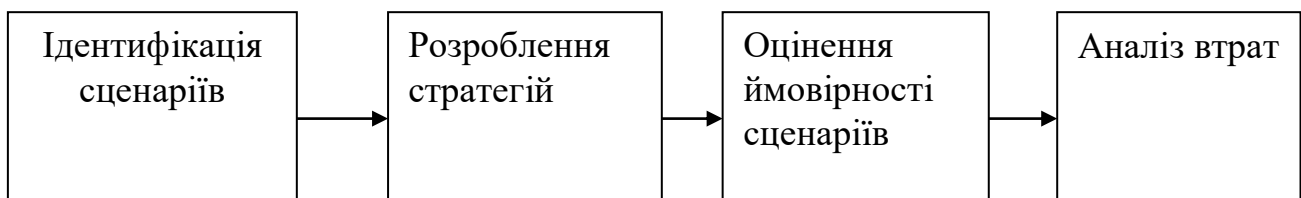


Рис. 3.4. Процес сценарного аналізу

В основі розроблення сценаріїв лежить стратегічна невизначеність. Яка саме, покаже аналіз впливу, за допомогою якого повинна бути виділена найважливіша для фірми невизначеність. Виробників медичного діагностичного устаткування, наприклад, буде цікавити питання про те, чи дозволять нові технології домогтися значного зниження витрат виробництва? Для виробників сільськогосподарської техніки основною невизначеністю буде питання про зміну кліматичних умов у регіоні. Для обраної невизначеності складаються два чи більш варіанти розвитку подій.

Навіть якщо всі сценарії ґрунтуються на одній стратегічній невизначеності, взаємозалежні події і обставини істотно збагачують картину. Так, у сценарії економічного спаду в зв'язку з інфляцією можна виявити численні наслідки для, скажімо, такої категорії товарів, як побутова техніка (збільшення цін і труднощі з роздрібним продажем).

Іноді сценарії корисно будувати на базі можливих результатів: оптимістичного, песимістичного і реального. Песимістичний сценарій розглядається головним чином для того, щоб перевірити існуючі припущення і плани. Нерідко навколишній стратегічний план – “аура оптимізму” ініціює неявні припущення про пасивність конкурентів чи стабільність зростання ринку, позитивні технологічні зміни. У цьому розумінні аналіз сценаріїв являє собою безпечний спосіб прогнозування дій компанії у випадку появи над фірмою «хмар», а то і «чорних хмар».

Звичайно, у багатьох випадках обмежитися якоюсь однією невизначеністю не вдається. І тоді може бути ідентифіковане відносно велике число сценаріїв. Ідеальна кількість сценаріїв для подальшої роботи - два-три. Спроби ідентифікувати більшу кількість приводять до того, що процес стає занадто громіздким і втрачає всі переваги. Тому кількість сценаріїв необхідно поступово скорочувати для того, щоб у результаті, в ідеалі, залишилися правдоподібні/ймовірні сценарії і ті, котрі припускають досить серйозні відхилення від тих, що мали місце в минулому.

Ідентифікація сценаріїв дозволяє зв'язати їх зі стратегіями, як з поточними, так і з новими, альтернативними. Стратегія для оптимістичного сценарію може передбачати агресивні дії по нарощуванню виробництва і створенню міцної ринкової позиції. Песимістичні сценарії, як правило, мають на увазі відмовлення від інвестицій і зусилля по підтримці цін на колишньому рівні. Сценарій, в основі якого лежить технологічний прорив, може зажадати реалізації науково-дослідної програми у відповідній сфері.

Для оцінення альтернативних стратегій корисно визначити імовірність здійснення різних сценаріїв. Фактично це задача прогнозування стану зовнішнього середовища, у всякому разі, його найбільш важливих змінних. У таких випадках досить експертної оцінки.

На завершальному етапі порівнюються можливі результати кожної стратегії в умовах того чи іншого сценарію. Що відбудеться, якщо фірма буде здійснювати розроблену для оптимістичного сценарію стратегію, а ситуація буде розвиватися за песимістичним? Таке порівняння дозволяє приблизно, а в деяких випадках і кількісно оцінити ризики кожного зі стратегічних варіантів. Ідентифікація імовірності кожного сценарію і кількісні оцінки ризиків дозволяють оцінити очікувану вартість кожної стратегії.

3.2. Аналіз споживачів

У більшості випадків стратегічне ринкове планування починають з аналізу та вивчення покупців. Даний аналіз може бути розділений на такі складові:

- виявлення сегментів ринку;
- аналіз мотивації покупців;
- пошук незадоволених потреб.

На рис. 3.5 наведені питання, на які відповідає кожна з цих складових.

СЕГМЕНТУВАННЯ

- Хто купує більше всіх? Хто приносить найбільший прибуток?
Чи можна розділити покупців на групи, які відрізняються потребами чи характеристиками або мотивацією?
- Як сегментувати ринок на групи, що вимагають унікальної стратегії бізнесу? Можна використовувати такі чинники:
 - очікувані вигоди;
 - рівень споживання;
 - призначення;
 - тип організації;
 - географічне розташування;
 - купівельна лояльність;
 - чутливість до ціни.

МОТИВАЦІЯ ПОКУПЦІВ

- Які елементи товар/послуги покупці цінують більш за все?
- Які цілі мають покупці? Що вони насправді купують?
- Як змінюються мотиви в залежності від сегменту?
- Які зміни відбуваються в мотивації покупців? У їх пріоритетах?

НЕЗАДОВОЛЕНІ ПОТРЕБИ

- Чому деякі покупці не задоволені? Чому вони переключаються на інші марки чи постачальників?
- Наскільки сильні проблеми покупців?
- Які незадоволені потреби відзначають самі покупці? Чи є такі, про які вони не підозрюють?
- Чи можуть конкуренти скористатися цими незадоволеними потребами?

Рис. 3.5. Аналіз споживачів

Правильне сегментування ринку в багатьох випадках є запорукою створення такого управлінського корпоративного портфелю, в основі якого лежить стратегія диференціювання, низьких витрат чи фокусування

З погляду стратегії, **сегментування** означає визначення груп споживачів, які різним чином реагують на конкуруючі стратегії. Стратегія сегментування доповнюється програмою

пошуку конкурентоспроможних пропозицій для кожного з ідентифікованих секторів покупців. Докладно стратегічне сегментування та позиціонування висвітлено в розділі 6.

Таким чином, для створення оптимальної стратегії від сегментування вимагаються концептуалізація, розроблення і оцінення конкурентоспроможних пропозицій.

Складність побудови сегментів пов'язана з тим, що в будь-якій конкретній ситуації існують сотні способів розподілу ринку. Звичайно в аналізі застосовуються п'ять, десять чи більше чинників сегментування. Щоб не втратити корисний спосіб визначення сегментів, необхідно розглянути і оцінити велике число чинників: чи дійсно ідентифіковані за допомогою кожного з них сегменти ринку вимагають різних стратегій?

Сегмент, який потребує окремої стратегії бізнесу, повинний бути досить великим. Крім того, обрана стратегія повинна бути економічно вигідною, бо розроблення та реалізація стратегії для одного сегмента коштує дорого. Питання полягає в тому, чи компенсує ефективність стратегії ці витрати?

Вибір найбільш корисних змінних сегментування, як правило, неочевидний. Деякі найбільш розповсюджені змінні наведені на рис. 3.6.

<p>ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОКУПЦІВ</p> <ul style="list-style-type: none">• Географія• Тип організації• Розмір фірми• Стиль життя• Стать, вік, рід діяльності <p>ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЗВ'ЯЗАНІ З ТОВАРОМ</p> <ul style="list-style-type: none">• Тип споживача• Активність споживання, очікувані вигоди• Чутливість до ціни• Конкуренти• Призначення• Лояльність до торгової марки

Рис. 3.6. Приклади підходів до визначення сегментів

Перша група змінних характеризує сегменти за їх загальними характеристиками, безвідносно до товару. Так, хлібопекарня може бути зацікавлена в географічних сегментах — одному чи двох регіонах чи навіть районах міста. Вона може також розділити свій ринок за типами організацій — наприклад, на звичайних покупців, ресторани, столові при школах і лікарнях і т.д. Використання демографічних змінних дозволяє визначити сегменти з різними стратегічними можливостями, такі, як самотні батьки, працюючі жінки, люди похилого віку, підлітки.

До другої групи відносяться зв'язані із самим товаром змінні сегментування. Однією з найбільш часто використовуваних змінних такого типу є активність споживання. Наприклад, хлібопекарня може керуватися різними стратегіями обслуговування. Так, для підприємств, що закупають у великих кількостях хліб і випічку, тобто підприємств суспільного харчування стратегія може бути однією, а зовсім іншою — для кінцевих споживачів, які купують хліб у кіосках, тобто мають менші потреби в хлібі.

Дуже корисно сегментувати ринок за конкурентами, тому що даний підхід сприяє чіткому формулюванню ринкових позицій і розробленню відповідної стратегії. Прикладом може служити група цільових покупців прального порошку «Gala», яка збігається зі споживчою аудиторією пральних порошоків «Tide», «Ariel», однак позиціонується стосовно них, як ефективний пральний порошок, але значно дешевший.

При аналізі споживачів, для вибору маркетингової стратегії, велике значення мають такі фактори сегментування, як **вигоди (значущість придбання), чутливість до ціни, лояльність і призначення.**

Будь-якій фірмі треба **орієнтуватися на ринок**, тобто спрямовувати зусилля на збір інформації щодо клієнтів і конкурентів, її систематизацію та використання задля створення споживчої цінності.

1. Вигоди

Якщо одна із змінних сегментування і може бути названа найкращою, то такої честі заслуговують тільки шукані вигоди товару, тому що саме від них залежить вся стратегія бізнесу.

Покупців харчів, напівфабрикатів, наприклад, можна розділити на тих, кого найбільше цікавить калорійність продукту, його живильні властивості, смак чи ціна. Кожен сегмент вимагає застосування принципово різних стратегій.

2. Чутливість до ціни

Оптимальне сполучення низької ціни і високої якості товарів чи послуг є одночасно і корисним, і розповсюдженим маркетинговим підходом. У багатьох класах продуктів спостерігається чіткий поділ покупців на тих, для кого в першу чергу важлива ціна, і тих, хто готовий заплатити великі гроші за більш високу якість і додаткові можливості застосування або сервісне обслуговування. Наприклад, ринок косметичних засобів та парфумів в Україні складається з трьох чітко виражених сегментів: елітна продукція високого рівня якості, масова недорога косметика та професійна косметика [28]. Залізничний транспорт пропонує чотири класи вагонів: спальний, купейний, плацкартний, загальний. У кожному випадку особливості сегмента повинні визначати специфіку стратегії фірми.

3. Лояльність

Лояльність покупців до торгової марки (один з найважливіших факторів розподілу ресурсів) може бути наведена у вигляді матриці (рис. 3.7 [1]), кожен квадрант якої має особливий стратегічний пріоритет і вимагає застосування специфічної програми. Найпростіше було б вважати, що покупець лояльний до марки сьогодні, і прекрасно, а завтра буде, як буде. Однак якщо підрахувати весь прибуток, який може бути отримано від покупця протягом усього його життя, то посилення його лояльності уявляється дуже вигідною справою. Дослідження показують, що в деяких галузях підвищення лояльності на 5% означає подвоєння довічної прибутковості покупця. Така ситуація характерна для банківських послуг, страхування, технічного обслуговування автомобілів, видавництва і кредитних карток [1].

	Байдужі до марки споживачі	Споживачі, які вичікують переваги марки	Лояльні
Купують товар	Середній рівень лояльності	Високий рівень лояльності	Найвищий рівень лояльності
Не купують товар	Рівень лояльності від низького до середнього	Високий рівень лояльності	Низький рівень лояльності

Рис. 3.7. Матриця лояльності споживача до марки

Результат боротьби за лояльність буде мати місце тоді, коли фірма займатиметься постійною відповідністю товарів і послуг чеканням споживача, буде розвивати довгострокові відносини зі споживачем, пропонувати новинки, що викликають у нього приємний подив.

Як показує матриця лояльності, також високий пріоритет необхідно віддати тим покупцям, які вичікують, у тому числі і споживачам товарів конкуруючих фірм. На практиці використання цієї матриці означає необхідність оцінення розмірів усіх шести квадрантів, визначення їх представників і розроблення програм, що позитивно впливають на переваги щодо вашої марки і рівня лояльності.

4. Призначення

Деякі товари і послуги (особливо виробничого призначення) доцільно сегментувати за способом використання чи призначенням. Декому портативний комп'ютер необхідний для роботи під час відряджень, а іншому — для роботи в офісі, де комп'ютер не повинний займати зайве місце. Один сегмент споживачів може використовувати комп'ютер для роботи з текстами, інший — для обробки даних. Комусь повноприводний автомобіль необхідний для перевезення вантажів, а комусь як засіб активного відпочинку.

Покупців спортивного взуття можна розділити на професійних спортсменів (таких небагато, але вони приносять високі доходи), аматорів, що займаються спортом переважно по

вихідних, і звичайних споживачів, що носять кросовки як вуличне взуття. З огляду на той факт, що остання група складає близько 80% ринку і не пред'являє до товару особливих вимог, деякі фірми-виробники обрали стратегію концентрації на стилі кросовок, а не на їхній функціональності.

Мотиви покупців

Наступний крок після визначення сегментів — вивчення мотивації в кожному з них: що стоїть за рішенням про покупку? І як ці мотиви розрізняються в залежності від конкретних сегментів? Для цього можна рекомендувати скласти список сегментів і відповідних пріоритетних мотивів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Мотиви покупців: пасажери швидкісних потягів

Сегмент	Мотивація
Бізнесмени	Швидкість, зручний розклад, європейський сервіс та комфорт
Туристи	Ціна в залежності від класу вагона, прийнятний розклад, швидкість

В маркетингу роздрібної торгівлі покупці поділяються на строго визначені групи, у кожної з яких є своя, особлива мотивація (Розд. торгів). На нашу думку, такі споживацькі мотиви мають місце і в інших сферах діяльності.

- Покупці-новачки — мають потребу в простоті, їх треба переконувати та довго «водити за руку».
- Покупці мимоволі — зацікавлені насамперед в інформації, впевненості і доступі до служби підтримки.
- Ощадливі покупці — їх необхідно переконати в тому, що ціна товару цілком відповідає якості, а його придбання усуває проблему відвідування інших магазинів.
- Стратегічні покупці — завжди цікавляться думкою друзів чи експертів, хочуть мати можливість вибору конфігурації.
- Покупці-ентузіасти — хочуть поділитися своїм досвідом, охоче відгукуються на запрошення подивитися товар і на рекомендації.

- Повсякденні покупці — (найбільша група) мають потребу в ефективній навігації по магазину, великому обсязі інформації від інших покупців і експертів, а також у відмінному обслуговуванні.

Визначення мотивів, якими керуються покупці, допомагає сформулювати правильну стратегію. Наприклад, у розробленні і позиціонуванні вантажного автомобіля акцент може бути зроблений на потужність двигуна. Але для цього необхідно переконатися, що даний показник дійсно є мотивуючим чинником для покупців. Інші мотиви хоча і не визначають стратегію і не диференціюють компанію, але являють собою фактори, що обов'язково повинні бути наявні у товарі. Інакше його буде важко продати.

Як показано на рис. 3.8, аналіз мотивації покупців починається з визначення мотивів обраного сегмента.

Зробити це може і група менеджерів, хоча для одержання більш повного і достовірного списку доцільно залучити до обговорення самих покупців (причому дотримуючись принципів системного підходу). Чому вони використовують товар чи послугу? Яку мету вони переслідують? Що означає гарний чи поганий досвід використання?

У результаті таких дискусій можуть бути розкриті основні мотиви покупців, наприклад, бажання почувати себе спокійно й у безпеці.

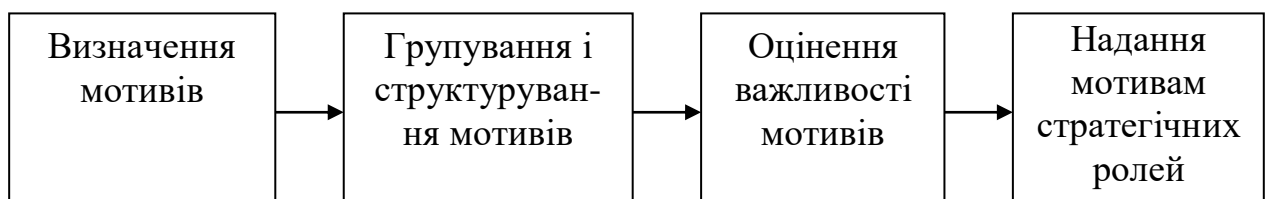


Рис. 3.8. Аналіз мотивації покупців

Для оцінення мотивів можуть застосовуватися як групові, так і індивідуальні інтерв'ю. Для такого дослідження складається репрезентативна вибірка покупців, однак деякі з них часом заслуговують на особливу увагу. Найбільш **лояльні** покупці краще інших можуть розповісти про зв'язки, що здатна створити фірма. Інтерв'ю з **загубленими покупцями** (ті, що

переключилися на інші марки) особливо корисні для одержання наочного уявлення про проблеми з товаром чи послугою. **Нові (ранні послідовники)** споживачі чи покупці, що збільшили активність споживання, можуть підказати нові способи використання продукту. Ті, що користуються послугами відразу декількох постачальників, можуть порівняти переваги і недоліки конкуруючих фірм.

Оскільки мотиви можуть рахуватися сотнями, їх необхідно розділити на групи і підгрупи. Потім визначають значущість мотивів, і, нарешті, виділяють мотиви, що можуть вплинути на визначення стратегії бізнесу.

Однак у процесі проведення досліджень з метою виявлення мотивів покупців можуть бути виявлені незадоволені потреби, внесок яких у формування стратегії не можна недооцінювати.

Незадоволені потреби — це купівельні втрати, що не задовольняються поточними товарними пропозиціями. Стратегічне значення незадоволених потреб полягає в тому, що вони являють собою можливості для збільшення частки ринку, вторгнення на конкурентний ринок чи створення нового ринку. Найскладніше — знайти цю незадоволену потребу, а потім підібрати технологію її насичення.

3.3. Аналіз ринку

Аналіз ринку будується на аналізі покупців і конкурентів і полягає в стратегічному оціненні ринку (включаючи субринки) та його динаміки. Одна з основних цілей аналізу — визначення привабливості ринку (чи субринку) для потенційних учасників. Привабливість товарного ринку, потенціали прибутку (у формі довгострокової норми повернення інвестицій) служать важливими критеріями інвестиційних рішень. Тут необхідно розглядати всіх учасників ринку. Звичайно, навіть привабливий ринок аж ніяк не гарантує, що успіху досягне кожний із суперників. Відповідність ринку інтересам фірми залежить не тільки від привабливості самого «поля бою», але і від того, наскільки сильні і слабкі сторони компанії збігаються з аналогічними характеристиками конкурентів.

Друга мета ринкового аналізу — вивчення динаміки ринку, яка припускає ідентифікацію ключових факторів успіху, тенденцій, загроз, можливостей і стратегічних невизначеностей (виходячи з чого збирається й аналізується відповідна інформація). Ключові фактори успіху — це необхідні для участі в «грі» активи чи компетенції. Іноді вони визначають слабку конкурентоспроможність фірми та вказують на те, що не вдалося нейтралізувати грамотно побудованою стратегією. Ринкові тенденції можуть містити в собі всі ідентифіковані в процесі аналізу покупців і конкурентів напрямки розвитку, але в більш широкій перспективі. Не слід виключати і можливість появи нових трендів.

Напрямки аналізу ринку

Характер і зміст аналізу ринку, а також відповідних товарних ринків залежить від конкретної ситуації. Як правило, такий аналіз містить у собі такі напрямки:

- фактичний і потенційний обсяги ринку;
- темпи зростання ринку і прибутковість ринку;
- структура витрат;
- системи розподілу;
- тенденції і розвиток;
- ключові фактори успіху.

На рис. 3.9 наведені типові питання по кожному з цих напрямків. Виходячи з них і будується дискусія про ринкові можливості, загрози, стратегічні невизначеності. Розглянемо більш докладно ці напрямки.

Фактичний і потенційний обсяги ринку (потенціали ринку)

Аналіз будь-якого ринку чи субринку починається з дослідження сукупного обсягу продажів на ньому. Тільки знання загального обсягу ринку дозволяють заявити, наприклад, що успішна стратегія дозволить збільшити частку компанії, скажімо, до 15% ринку. Нерідко вирішальним виявляється знання обсягів субринків. Наприклад, такий показник, як загальний обсяг продажів на ринку пива практично нічого не говорить про

динаміку таких його субринків, як безалкогольне пиво, пиво класу преміум, імпортне, пиво з кегів.

Для оцінення обсягу ринку можуть використовуватися статистичні дані чи дані органів звітності галузевих асоціацій.

Крім того, інформація про обсяги продажів на конкретному ринку може бути взята з фінансових звітів, отриманих у споживачів чи інших учасників ринку. Ще більш дорогий підхід — проведення широкомасштабного маркетингового опитування споживачів, коли картина ринку в цілому формується на підставі даних про обсяги споживання.

ОБСЯГ І ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ

- На які важливі (у тому числі потенційно важливі) субринки може бути підрозділений ринок? Який їхній обсяг і перспективи зростання? На яких субринках вже почався чи незабаром почнеться спад? Наскільки швидко він буде відбуватися? Які рушійні сили стоять за тенденціями зміни обсягів продажів?

ПРИБУТКОВІСТЬ

- Для кожного великого субринку необхідно визначити, чи здатна середня фірма дістати прибуток у даній сфері бізнесу? Наскільки сильна конкуренція між фірмами? Варто оцінити можливість появи на ринку нових гравців і загрози з боку товарів-субститутів. Наскільки велика ринкова влада покупців і постачальників? Наскільки привабливий/прибутковий ринок і його субринки зараз і в майбутньому?

СТРУКТУРА ВИТРАТ

- Які основні статті витрат і стадії ланцюжка створення вартості в різних конкурентів?

СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ

- Які альтернативні канали розподілу існують? Як вони змінюються?

РИНКОВІ ТЕНДЕНЦІЇ

- Які тенденції характерні для даної стадії розвитку ринку?

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ

- Які ключові фактори успіху, активи і компетенції необхідні для успішної конкурентної боротьби? Як вони зміняться в майбутньому? Як нейтралізувати активи і навички конкурентів?

Рис. 3.9. Питання для структуривання аналізу ринку

У розрахунковому вигляді обсяги ринку характеризуються показниками:

- місткість ринку;
- частка фірми на ринку;
- насиченість ринку.

Під **місткістю ринку** треба розуміти можливий обсяг продажу товару при даному рівні цін за конкретний проміжок часу. При цьому розрізняють місткість потенційного, реального, цільового та зайнятого ринків.

$$Q_p = n_p \cdot q_p \cdot P, \quad (3.1)$$

де Q_p - місткість потенційного ринку;

n_p - кількість потенційних споживачів;

q_p - кількість закупівель продукції середнім потенційним споживачем;

P - середня ціна продукту.

Частка ринку фірми (ринкова частка) – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту.

Виражається цей показник у відсотках.

Насиченість ринку – показник, який характеризує перспективи зміни попиту (у відсотках) і визначається як відношення кількості покупців, які вже придбали товари, до загальної кількості споживачів.

$$H_p = \frac{C_n}{C} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де H_p - насиченість ринку;

C_n - загальна кількість споживачів;

C - кількість споживачів, які придбали товар.

Потенційний ринок: можливості споживачів

Крім обсягу існуючого ринку, тобто ринку в його поточному стані, корисно оцінити і ринок потенційний. Новий

спосіб використання товару, нова група користувачів, інтенсифікація споживання - усі ці фактори можуть кардинально змінити і обсяг ринку, і склад потенційних покупців.

Звичайно, необхідно не тільки знайти потенціал розвитку ринку, але мати кошти і конкретні програми для його реалізації. Безліч стратегій обернулися даремною розтратою інвестиційних ресурсів тільки тому, що їхні творці не розглянули потенціал ринків і не змогли ним скористатися.

Однак ринковий потенціал може бути і примарою. Наприклад, на перший погляд і товар дуже актуальний, і потреба — очевидна, але перешкоди більші, ніж нові можливості. Наприклад, кабельні мережі у невеликих містах та селах. На перший погляд, потреба у багатоканальному телебаченні є, але вона має невелику купівельну спроможність. А іноді фірмі краще сконцентрувати свою увагу на невеликих ринкових сегментах, так як такий сегмент може принести великі гроші.

Після оцінення обсягів ринку в цілому і його найважливіших субринків необхідно звернути увагу на темпи зростання. Як ви оцінюєте обсяг ринку в недалекому майбутньому? Зростання може означати менший ціновий тиск у випадку, коли попит випереджає пропозицію і фірми відмовляються від ціноутворення відповідно до кривої досвіду (не розраховують на зниження витрат у майбутньому і відповідне зниження цін). І навпаки, зниження сукупного обсягу продажів на ринку може натискати на ціну у бік підвищення, оскільки фірми будуть прагнути зберегти свої частки зменшеного пирога.

Може здатися, що найкращою стратегією є відмовлення від фінансування чи відкликання інвестицій з ринків, які вступили у стадію спаду, і здійснення вкладень у зростаючі ринки. На практиці, звичайно, все не так просто. Ринок, що скорочується, може являти собою реальну можливість для фірми, бо його залишають конкуренти. Фірма може спробувати стати «єдиною, яка залишилася живою», зайнявши домінуючу позицію на усе ще життєздатних сегментах.

Неоднозначна ситуація зі зростаючими ринками. Як правило, операції на таких ринках сполучені з високими ризиками та невизначеностями.

Визначення стадій зрілості і занепаду

Однією з найбільш значних для обсягу продажів поворотних точок є момент зміни стадії зростання життєвого циклу товару на плоску фазу зрілості і момент переходу стадії зрілості у фазу спаду. Дані переходи служать важливими індикаторами характеру і «здоров'я» ринку. Нерідко разом з темпами продажу змінюються і ключові фактори успіху. Визначити початок зрілості і спаду можна за допомогою історичних даних про продажі і прибутки на ринку, однак більш чутливими індикаторами є наступні.

- **Ціновий тиск**, обумовлений надлишком виробничих потужностей чи недостатнім диференціюванням товару. У процесі уповільнення зростання ринку чи настання фази спаду накопичені виробничі потужності стають надлишковими. Далі, у процесі еволюції товару, більшість конкурентів доводять свій продукт приблизно до того самого рівня досконалості. Підтримувати його значущі відмінності від товарів-аналогів стає усе складніше.

- **Досвідченість і знання покупців.** Чим «старший» товар, тим краще він відомий покупцям, тим краще вони в ньому розбираються, а тому вже не бажають переплачувати за надані відомою торговою маркою гарантії якості.

- **Товари чи технології-субститути.**

- **Насичення.** Істотне зменшення числа покупців, що роблять перші купівлі товару, означає досягнення ринком фази зрілості.

- **Відсутність джерел зростання.** Проникнення на ринок досягло максимальної глибини, а джерела зростання (нові користувачі чи способи застосування товару) відсутні.

- **Відсутність інтересу в покупців.** Інтерес покупців до застосування товару завдяки анонсам нових розробок та інших маркетингових методів різко знижується.

Одним з найважливіших елементів зовнішнього аналізу є відповідь на питання про характерні для ринку тенденції розвитку. Його значення обумовлюється двома факторами. По-перше, він привертає увагу стратегів до змін, а по-друге, дозволяє ранжувати значущість подій, що відбуваються на ринку,

виділяючи стратегічно важливі. У принципі, обговорення тенденцій ринку є свого роду резюме досліджень покупців, конкурентів і ринку. От чому ми рекомендуємо здійснювати дослідження тенденцій на закінчення аналізу ринку.

Наприклад, боротьба за “здоровий спосіб життя” дозволяє спрогнозувати зростання попиту на українських ринках молочної продукції, соків і вітамінізованих напоїв, рослинної олії та “легкого” масла, слабоалкогольних і прохолодних напоїв.

Ризики на ринках з високими темпами зростання

Однією з задач стратега є пошук галузей зростання, але реалізація стратегії зростання завжди пов'язана з численними ризиками. Зокрема, зі зростаючими ринками сполучений ряд небезпек.

- Число зацікавлених у ринку конкурентів може перевищити його потенційну місткість.
- На ринку з'являється гравець, що пропонує найкращий товар чи володіє перевагою за витратами.
- Організація не має можливості адаптуватися до змін ключових факторів успіху.
- Зміна технологій.
- Темпи зростання ринку виявляються менше очікуваних.
- Нестабільність цін приведе до надлишку виробничих потужностей чи зниження (у прагненні залучити покупців) роздрібних цін на «гарячі» товари.
- Компанія не має необхідних ресурсів для підтримки високих темпів зростання.
- Неможливість створити необхідну систему розподілу товару.

Один із найбільш серйозних ризиків полягає в тому, що зростаючий ринок здатний залучити велике число конкурентів, а сукупний обсяг продажів на ринку (потенційна місткість) може виявитися недостатнім для такої кількості фірм. Наприклад, орди конкурентів, які кинулися в електронний бізнес, створили такий обсяг пропозицій, який значно перевищив попит.

Ринки, для яких ймовірний надлишок конкурентів, характеризуються такими рисами:

а) прекрасна «видимість» як ринку, так і можливих темпів його зростання, адже стратеги фірм просто зобов'язані проаналізувати перспективи входу та негативні наслідки;

б) дуже високі прогнози і фактичне зростання на ранніх стадіях дозволяють прогнозувати неймовірні темпи розширення ринку;

в) загрози темпу зростання не враховують ентузіазм з боку великих фірм, що мають інвестиції та венчурних капіталістів;

г) на початковому етапі на ринку відсутні вхідні бар'єри;

д) наміри деяких потенційних гравців і самих гравців невідомі чи невизначені, у силу чого виникає загроза недооцінення кількості і зацікавленості майбутніх конкурентів.

Саме витиснення «зайвих» фірм з ринку відбувається відносно швидко. Даний процес ініціюється, як правило, такими комбінаціями:

а) процес уповільнення темпів зростання ринку (у силу наближення стадії насичення чи економічного спаду);

б) поява агресивних пізніх гравців, які займають місце на ринку за допомогою низьких цін;

в) збільшення зусиль по збереженню позицій з боку дії лідера ринку (за рахунок агресивних товарних і цінових ходів);

г) зміна ключових факторів успіху внаслідок технологічного прогресу, що може привести до зміни структури витрат.

Кожна з цих подій являє собою додаткове джерело ризику.

Завжди існує небезпека того, що навіть на «здоровому» ринку у фірми може з'явитися конкурент, що пропонує кращі за характеристиками товари. Тому необхідно постійно змінювати ключові фактори успіху для того, щоб підтримувати стійке конкурентне становище в галузі.

1. Технологічні зміни. У процесі розвитку технології першого покоління як товарна лінія, так і виробниче устаткування компанії морально зношуються (та й сама

технологія може цілком змінитися). Якщо фірма прагне мінімізації ризиків, необхідно дочекатися того моменту, коли в галузі візьме гору деяка технологія, а потім скористатися нею. Відкриття «карт» основними конкурентами дозволяє більш точно визначити шляхи досягнення конкурентних переваг. Першопрохідникам же, навпаки, доводиться прокладати дорогу через масу невизначеностей.

2. Недостатнє зростання ринку. Більшість цінових воєн розгортається на ринках, темпи зростання яких не виправдовують чекань, а конкуренти «запаслися» значними виробничими потужностями. Попит на телевізори з великим екраном матеріалізувався лише через кілька років після передбачуваного буму цього продукту. Точні прогнози такого роду подій — рідкість, особливо коли мова йде про новий, динамічний товарний ринок.

3. Нестабільність цін. Коли накопичені надлишкові виробничі потужності починають натискати на ціну (у бік зниження), прибутковість галузі виявляється під загрозою. Особливо це характерно для тих галузей, де постійні витрати надзвичайно великі і величезне значення має ефект масштабу. Не виключено, однак, що деякі фірми спробують скористатися «гарячим продуктом» як «збитковим лідером» (для залучення потоку покупців).

4. Ресурсні обмеження. Бізнес зі швидкими темпами зростання завжди супроводжують значні фінансові потреби, що є найважливішим обмеженням для невеликих фірм. Більш того, дуже часто фінансові потреби компанії можуть різко збільшитися в силу непередбаченого зростання витрат на розроблення і просування товару, а агресивні чи безрозсудні дії конкурентів приводять до зниження цін.

Ще більш непередбаченими є зв'язані зі зростанням організаційні проблеми. Багатьом фірмам не судилося пережити стадію бурхливого зростання, тому що їм не вдалося вчасно підготувати (чи знайти) співробітників для діяльності в умовах розширення бізнесу, коли система і структура бізнесу мали потребу в змінах.

5. Обмежена дистриб'юція. Більшість каналів розподілу здатні просувати лише незначне число торгових марок. Наприклад, далеко не всі роздрібні торговці погодяться розмістити на прилавках більш чотирьох-п'яти марок кухонного посуду. Як наслідок, деякі фірми, що мають привабливі товари і гарні маркетингові програми, не мають адекватної дистриб'юції, що обумовлює зниження дієвості маркетингових заходів.

Як наслідок, у силу обмеженого числа і вибірковості дистриб'юторів у момент уповільнення темпів зростання ринку відбувається значне збільшення їхньої влади. Торгівля прагне скористатися нею для того, щоб домогтися від виробників великих знижок і відрахувань на просування, «позбутися» «нелюбих» постачальників.

До того ж у гуртовиків виникають власні проблеми, зв'язані з необхідністю підтримувати маржу прибутку, незважаючи на найсильнішу конкурентну боротьбу за споживачів. Неминучі потрясіння на цьому рівні мають однаково серйозні наслідки як для дистриб'юторів, так і для постачальників.

3.4. Внутрішній аналіз підприємства

У процесі розроблення маркетингової стратегії, крім зовнішніх загроз і можливостей, необхідно враховувати цілі, сильні боки і можливості фірми. Такий SWOT – аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дуже важливий для успішної діяльності компанії. Він багато в чому нагадує конкурентний аналіз, але сфальшований на оцінці результатів діяльності фірми, і включає контроль результатів і маркетинговий аудит. Детальність внутрішнього аналізу порозумівається його стратегічним значенням, а також доступністю значних обсягів інформації. У ньому розглядається конкретна поточна інформація про продаж, прибутки, витрати, організаційну структуру, прийнятий на фірмі стиль менеджменту та інші фактори, які важливі для кожного конкретного підприємства.

Внутрішній аналіз може проводитися як на корпоративному рівні, так і на рівні господарського підрозділу і на рівні товару. Як правило, на кожному рівні він включає:

а) оцінення фінансового стану. Як правило, керівництво підприємства цікавиться показниками обсягів продажу, частки ринку, прибутковості товарів, віддачею основних фондів, нормою рентабельності, беззбитковістю (графік беззбитковості);

б) аналіз ступеня задоволення покупців / лояльності до торгової марки. Включає дослідження думки споживачів з питань: сприйнятої якості товару (послуги) і порівняння з аналогічною продукцією конкурентів; асоціацій з торговою маркою; іміджу фірми; сукупних витрат покупців з урахуванням усього терміну експлуатації товару;

в) можливості щодо розроблення нових товарів (послуг). З цього напрямку оцінюється, наскільки результативним є процес створення нових товарів у фірмі, а також наявність у корпоративному портфелі успішних продуктів;

г) здібності і результати менеджерів / працівників. Оцінюється не тільки наявність людських ресурсів, необхідних для здійснення корпоративної стратегії, але і можливості щодо мотивації, зацікавленості, тобто можливості поліпшення праці.

У ході внутрішнього аналізу сильних і слабких боків необхідно не просто ідентифікувати їх, але і зв'язати з існуючими на ринку конкурентами. Стратегічний ринковий менеджмент містить у собі три взаємозалежних елементи. Перший — визначення галузей для капіталовкладень чи відмовлення від інвестицій. Найбільшу привабливість для вкладень капіталу являють галузі зростання такі, як нові товарні ринки, програми по створенню нових сильних боків чи зміцненню вже наявних. Другий елемент — специфікація і впровадження функціональних стратегій, включаючи товарну політику, стратегію виробництва, вибір каналів розподілу. Третій елемент стратегічного ринкового управління полягає в створенні активів і компетенцій як основи ключових факторів успіху на товарних ринках фірми.

Для прийняття стратегічних рішень необхідний великий обсяг інформації з різних джерел (про що говорилося в декількох попередніх розділах). І все-таки в основі будь-якого стратегічного рішення лежать три типи оцінок:

1. Пов'язана із сильними і слабкими боками організації;
2. Пов'язана з оціненням сил, слабкостей і стратегій конкурентів. Адже деякі суперники можуть нейтралізувати основні переваги підприємства;
3. Характеризує конкурентну ситуацію, покупців і їхні потреби, ринок і ринкове середовище.

Усі разом вони показують, наскільки привабливим є ринок для вибору і реалізації визначеної стратегії. Таким чином, для визначення стратегії фірми необхідно провести SWOT – аналіз в усіх напрямках своєї діяльності.

Мета компанії полягає в тому, щоб створити таку стратегію, у якій використовувалися б сильні боки компанії і слабкості конкурентів, а також можливості щодо нейтралізації слабких боків фірми і сильних боків її суперників.

Контрольні питання до розділу 3

1. Які основні напрямки має маркетинговий аудит?
2. Назвіть складники зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.
3. У чому полягає зміст маркетингового аудиту макросередовища фірми? Докладно охарактеризуйте основні фактори впливу.
4. Що являє собою стратегічна маркетингова невизначеність? Назвіть основні шляхи її подолання.
5. Які соціально-культурні тенденції розвитку можливі у суспільстві?
6. Які основні напрямки включає аналіз споживачів?
7. Яким чином можна виявити лояльність покупця до фірми, товару або торгової марки?
8. Які напрямки включає аналіз ринку?
9. Якими розрахунковими показниками характеризується обсяг ринку? Наведіть формули та приклади.

Модуль 2. Прийняття альтернативних стратегічних рішень на основі конкурентних переваг, стратегічної сегментації та позиціонування

РОЗДІЛ 4. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Зв'язок конкурентної і ключової переваги

Фактори успіху та основна компетентність фірми (розглянуті в розділі 2) являють собою не що інше, як ілюзію переваги, якщо тільки вони не приводять у результаті до розширення обсягів діяльності на ринку. Фактори успіху й основна компетентність фірми повинні в результаті давати деяку перевагу в порівнянні з конкурентами на ринку. Оскільки може мати місце **принцип конкурентного виключення** – закономірність конкурентної боротьби, яка припускає, що дві чи більше фірми (бізнес-одиниці) ніколи не займають повністю ринкову нішу, що співпадає. Якщо це відбувається, то конкуренція в довгостроковому плані “виключає” слабкішого, або того, хто не має конкурентних переваг.

Іншими словами, фактори успіху і основна компетентність повинні давати фірмі конкурентні переваги. Тоді як фактори успіху і основна компетентність, які лежать в основі стратегії бізнес-одиниці, відбивають характерні ноу-хау і компетентності фірми, конкурентна перевага являє закономірність успіху на конкретному ринку.

У той час як стратегія бізнесу звернена до компанії, термін «конкурентна перевага» відноситься до переваги пропозиції товару на ринку. Конкурентна перевага завжди співвідноситься з конкурентною перевагою інших виробників. Це означає, що успішна фірма може бути просто «кращою серед поганих». Багато фірм, які вступають на ринок, мають успіх тільки завдяки своєму розумінню того, що в даний час необхідно запропонувати на даному ринку, що є ключовим чинником. Конкурентна перевага може полягати в будь-якому компоненті комерційної пропозиції фірми, а не тільки в собівартості чи якості. Насправді,

на багатьох ринках сьогодні необхідний рівень якості і невисока собівартість можуть просто бути ціною «участі в грі», так що фірми зобов'язані пред'явити що-небудь інше для того, щоб їм була надана перевага. До конкурентних переваг фірми (бізнес-підрозділу) на ринку можна віднести [8]:

- якість товару (послуги);
- нижчу ціну;
- частку ринку;
- ефективність реклами;
- широту асортименту;
- оперативність поставок;
- рекламний бюджет;
- ефективну стратегію розподілу (охоплення збутової мережі, кількість торгового персоналу);
- підтримку збуту;
- банк маркетингових даних.

Конкурентна перевага фірми не завжди є очевидною. Оскільки на практиці відмінність між фірмою та її конкурентами, обраними для оцінення переваг чи недоліків, може бути дуже суб'єктивною в залежності від того, чому керівництво надає більшого значення — внутрішньофірмовим факторам, клієнтам чи конкурентам, виділяються чотири основні напрямки, які розрізняються за акцентами уваги на різні фактори середовища при формуванні конкурентної переваги.

Перший напрямок — це **концентрація на собі**, що означає «спрямованість усередину», при цьому незначна увага приділяється як тому, що роблять конкуренти, так і тому, у що вірять клієнти.

Другий напрямок — це **концентрація на конкурентах**. Він базується на порівнянні фірми з її найближчими конкурентами. Ринкове середовище в цьому випадку характеризується значною силою конкуренції.

Третій напрямок — це **орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб**. У даній ситуації менеджери покладаються головним чином на думку клієнтів про те, як фірма виглядає в порівнянні з конкурентами.

Четвертий напрямок являє собою **орієнтацію на ринкову перспективу**. У даному випадку приділяється увага як споживачам,

так і конкуренції. Щоб який-небудь фактор був не просто конкурентним, а вирішальним у формуванні конкурентної переваги, необхідно, щоб він мав ключове значення при задоволенні потреби і одночасно базувався на унікальності бізнесу фірми.

Значення має як базова якість, так і унікальність товару. Так, безпека автомобільного руху має вирішальне значення для водія, однак не є ключовим чинником при виборі автомобіля, якщо припустити, що усі вони мають однаковий рівень безпеки для водія. Цей фактор не є унікальним і не дає фірмі конкурентної переваги перед іншими. З іншого боку, різні автомобільні концерни представляють автомобілі різноманітного класу, стилю, технічних можливостей, що не може не мати вирішального значення при виборі автомобілю.

Отже, пропозиція фірми повинна бути настільки значущою для споживача, щоб її можна було класифікувати як конкурентну перевагу. Однак ступінь значущості може бути різним. Якщо він займає центральне положення, тоді ця перевага є ключовою.

Концепція **ключової переваги** є більш значущою для фірми в порівнянні з концепцією конкурентної переваги, оскільки є небезпека проголошення будь-якої унікальної відмінності конкурентною перевагою. Звичайно, не будь-який вибір споживача ґрунтується на сприйнятті ключової переваги. Іноді для того, щоб домогтися успіху в продажі, досить наявності хоч якої-небудь переваги, однак у таких випадках становище фірми є сильно вразливим в умовах конкуренції. Ключову перевагу дає продавцю влада, при цьому суть цієї влади полягає тому, що інша сторона стає більш залежною від продавця.

Іноді конкурентна перевага складається з ряду факторів, які тільки разом можуть дати перевагу. Як приклад, тут можна навести мило Dove, яке являє собою “більше крем, ніж мило”. Перевага полягає в комбінації ознак: зручна форма, щоб тримати в руці, достатня жирність, що дозволяє рівномірно розподіляти мило, ефект максимального зволоження, приємна піна і тонкий запах. Ні в одній з існуючих марок мила такої комбінації ознак немає.

Організації не завжди потрібно володіти яким-небудь ноу-хау чи компетентністю для того, щоб мати ключову перевагу. Ключова перевага може полягати в наданій урядом монополії, наприклад, Укрпошта. Наявності знань і навичок також може

бути недостатньо для одержання переваги. Складові факторів успіху можуть застарівати. Саме тому ідея основної компетентності, що зв'язана з результатами функціонування на ринку, здається більш істотною, ніж концепція факторів успіху, хоча комбінація двох концепцій для формування стратегії бізнесу уявляється найбільш корисним варіантом.

Якщо фірма має конкурентну перевагу, ми припускаємо, що вона повинна її використовувати і утримувати. Пропозиція товарів зі стійкою перевагою — це пропозиція, перевага якої є недосяжною для конкурентів. Конкуренти повинні бути не в змозі чи не мати бажання копіювати товар, або намагаючись це зробити, не мати можливості протиставити свої параметри параметрам, пропонованим даною фірмою.

Конкуренти іноді не в змозі повторити успіх фірми, тому що вони не можуть домогтися відповідної собівартості товару, не мають такого ж доступу до ресурсів чи до споживачів. Іноді конкуренти відмовляються від копіювання в зв'язку з тим, що бояться порушення проти них судового позову чи тому, що вони скоріше запропонували б перевагу за повним асортиментом товарів, ніж просто за тією частиною, що піддана конкурентній атаці. Однак, імовірно, основний шлях утримання переваги зводиться до постійного відновлення пропозиції і підтримки привабливого іміджу марки. Хоча привабливий імідж марки не обов'язково повинний бути зв'язаний з відновленням пропозиції, оскільки на деяких сегментах ринку вона є привабливою просто тому, що традиційна, і такою залишається (наприклад, концерт “Орлан” пропонує напої “Лимонад”, “Тархун”, “Крем-сода”, “Байкал” – смак яких “добре відомий з дитинства”).

4.2. Визначення конкурентів. Оцінення їх конкурентних переваг

Визначення конкурентів та оцінення їх конкурентних переваг здійснюється в межах конкурентного аналізу. Мета цього аналізу полягає в вивченні факторів, здатних впливати на рішення про інвестиції в корпоративний портфель. Конкурентний аналіз зосереджується на визначенні можливостей, загроз або стратегічних невизначеностей, які створюються новими або

потенційними діями ринкових суперників, а також їх сильних і слабких боків. Аналіз починається з визначення конкурентних сил, які впливають або можуть впливати на дії фірми.

Знання конкурентів і їхніх дій дає ряд переваг. **По-перше**, вивчення стратегічно сильних і слабких боків суперника може допомогти ідентифікувати можливості і загрози, що потребують оперативного втручання. **По-друге**, прогнозування майбутніх стратегій конкурентів дозволяє визначити й оцінити потенційні загрози і можливості. **По-третє**, від здатності передбачати ймовірні реакції головних суперників може залежати саме рішення про вибір стратегічної альтернативи. Нарешті, аналіз конкурентів може привести до визначення стратегічних невизначеностей, які потребують постійного моніторингу.

За М. Портером, на процес формування фірмою маркетингової стратегії можуть впливати 5 конкурентних сил (рис. 4.1). Тобто пропонується проаналізувати ситуацію, враховуючи п'ять складників, та їх вплив на фірму.

Ідентифікація впливу конкурентів дозволяє перейти до більш глибокого аналізу як їх самих, так і їхніх стратегій ринкової діяльності. Пропонується два підходи для визначення конкурентів: визначення конкурентів з боку споживачів та розподіл конкурентів за стратегічними групами за обраними конкурентними стратегіями. Основні питання, на які треба відповісти в процесі конкурентного аналізу, наведені на рис. 4.2.

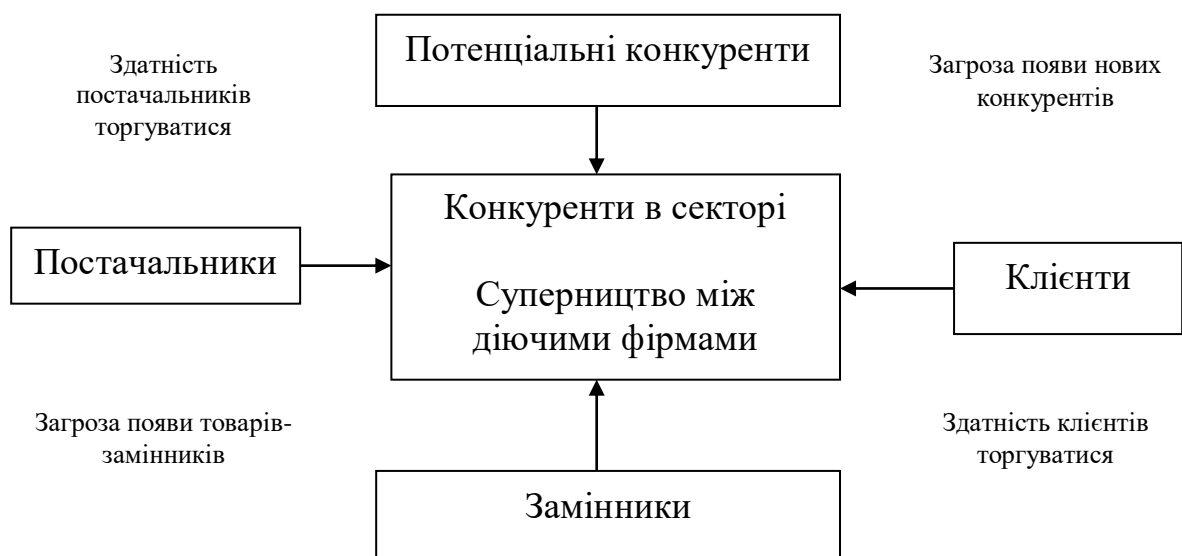


Рис. 4.1. П'ять конкурентних складників М. Портера як критерій вибору маркетингових стратегій [18]

ХТО ВАШІ КОНКУРЕНТИ?

- З ким ми звичайно конкуруємо? Хто є нашими основними суперниками? Конкуренція з ким є менш інтенсивною, а з ким більш серйозною? Виробники товарів-субститутів?
- Чи можна об'єднати конкурентів у стратегічні групи на основі подібності активів, компетенції чи стратегій?
- Хто є потенційними конкурентами? Які бар'єри перешкоджають їх входу на ринок? Чи маємо ми можливість закрити для них ринковий «шлагбаум»?

ОЦІНЕННЯ КОНКУРЕНТІВ

- Які цілі і стратегії суперників? Рівень зацікавленості в ринку? Бар'єри на виході?
- Яка структура витрат конкурентів? Як їхній рівень витрат співвідноситься з нашими витратами?
- Імідж суперників і стратегії позиціонування.
- Хто з конкурентів домогся найбільшого/найменшого успіху? Чому?
- У чому полягають сильні і слабкі боки кожного конкурента чи стратегічної групи?
- Якими слабкими місцями (стратегічними недоліками, проблемами покупців чи незадоволеними потребами) можуть скористатися конкуренти, щоб вийти на ринок чи стати більш серйозними супротивниками?
- Оцініть стратегічні активи і компетенції суперників.

Рис. 4.2. Питання і структура аналізу конкурентів

Визначення конкурентів з позиції покупців не є складним. Фірми, які займають “приблизно” одну ринкову нішу (для запобігання принципу конкурентного виключення), мають близьку модель бізнесу та аналогічні пропозиції для споживачів. Тому для перемоги в практично однакових умовах приходиться робити те ж, що і суперники, тільки краще (маркетингові інструменти) або знижувати ціну. А в результаті знижуються показники прибутковості.

На багатьох ринках основні моделі бізнесу змінюються слідом за трансформацією споживчих пріоритетів. Наприклад, напої типу «кола» уже не є кращими (українські напої є більш корисними та смачними); телеглядачі можуть отримувати як регіональний прийом телепрограм, так і бути споживачами кабельної мережі.

Тобто на сучасному ринку перед фірмами стоїть стратегічна задача, яка полягає в розпізнаванні, вивченні і використанні нових проявів та форм конкуренції. На практиці ж спостерігається зворотна тенденція: вся увага фірми звернена на ту модель, яка зараз застосовується фірмою, особливо якщо у свій час вона виявилася дуже прибутковою, у той час як нові варіанти ігноруються. Один зі способів уникнути цієї пастки — уміння знаходити нові форми бізнесу на етапі їхньої появи, нехай навіть вони відносно нерозвинені чи значно відрізняються від базової. Для цього може застосовуватися в тому числі і конкурентний аналіз. Глибина аналізу непрямих конкурентів може бути більшою чи меншою у залежності від того, наскільки сильну загрозу чи широкі можливості для фірми являють їхні дії.

З точки зору визначення конкурентів з боку покупців існує два підходи:

- **вибір покупців** (кого споживачі вибирають та чому);
- **асоціації з товаром** (виявлення асоціацій між товарами і конкретними ситуаціями їх використання та способами застосування).

Так, якщо каву “Nescafe” вважають придатним напоєм для вживання за сніданком чи обідом, то конкурувати він буде в першу чергу з іншими марками, які використовуються для цієї мети (інші види кави, чаю, прохолодних напоїв).

Як вибір покупців, так і асоціації з товаром являють собою концептуальну основу для визначення конкурентів і можуть застосовуватися навіть у тих випадках, коли проведення повноцінного маркетингового дослідження неможливо. Концепція варіантів, з яких вибирають покупці, і концепція відповідності ситуації використання може значно полегшити задачу вивчення конкурентного середовища.

4.3. Визначення конкурентів як стратегічних груп

Зовсім інший підхід до побудови конкурентної структури галузі являє собою концепція стратегічної групи. У якості стратегічної розглядається група фірм, які:

- використовують схожі конкурентні стратегії (наприклад, ті самі канали розподілу, аналогічні комунікативні стратегії чи займають подібні позиції за ціною/якістю);
- мають схожі характеристики (наприклад, розмір, агресивність);
- володіють схожими стратегічними активами чи компетенціями (такими, як асоціації з торговою маркою, логістичні здатності, глобальна присутність чи дослідження і розробки).

Застосування **концепції стратегічних груп** істотно спрощує конкурентний аналіз. У переважній більшості галузей суперників настільки багато, що аналізувати кожного з них окремо просто неможливо. Спробуйте детально розглянути хоча б 30 фірм, не говорячи вже про сотні. Зведення великого числа конкурентів до декількох стратегічних груп робить аналіз компактним, здійсненним і зручним.

У більшості випадків таке групування відповідає реальній дійсності, тому що фірми з однієї групи реагують на зміни в галузі однаково. Так що для прогнозування майбутніх стратегій конкурентів концепція стратегічних груп є найкращою.

Визначення стратегічних груп також дозволяє конкретизувати інвестиційні рішення, тому що пошук напрямків вкладень звужується до стратегічних груп, що гарантують стабільність вкладених коштів. Отже, для кожної групи необхідно визначити поточні і майбутні показники прибутковості. Однією зі стратегічних цілей можуть бути інвестиції в привабливі групи, у яких активи і компетенції компанії використані для створення стратегічної переваги.

Концепцію стратегічних груп також можна використовувати для прогнозування майбутніх стратегій ринкових суперників.

Потенційні конкуренти

Виходячи з конкурентних сил, запропонованих М.Портером, крім існуючих конкурентів, необхідно розглядати і потенційних гравців, тобто фірми, здатні почати такі кроки:

розширення ринку. Очевидними потенційними конкурентами є фірми з інших географічних регіонів, у тому числі і з інших країн;

розширення товару. Потенційними конкурентами можуть виступати фірми, які провели диверсифікацію своїх товарів у межах товарної номенклатури та товарного асортименту;

інтеграція назад. Ще одним потенціальним джерелом конкуренції можуть бути покупці продукції. Тобто фірма - постачальник упаковки або комплектуючих може бути поглинута своїм споживачем, який розширив своє виробництво за рахунок упаковки та комплектуючих;

інтеграція вперед. Це ситуація, протилежна інтеграції назад, тобто фірма-постачальник поглинає фірму-виробника. В реальній ситуації фірма-поглинач завжди більша за ту, яку поглинають;

експорт активів чи навичок. Іноді невеликий конкурент, який має стратегічний недолік, може перетворитися у великого гравця, якщо його придбає фірма, здатна усунути чи зменшити наявні слабкості. Такі ходи прогнозувати досить важко, однак іноді аналіз сильних і слабких боків конкурентів підказує можливі синергічні об'єднання;

відповідні чи оборонні стратегії. Фірми, яким загрожує потенційне вторгнення на ринок нових конкурентів, можуть почати відповідні дії у вигляді маркетингових заходів чи випуску нової продукції (наприклад, дії компанії Microsoft як провідного виробника програмного забезпечення, у тому числі і в Інтернеті).

Бар'єри на виході

Іноді ринкові ситуації складаються так, що краще покинути “стратегічне конкурентне поле”, бо ситуація несприятлива для фірми. Але як з “входом” в галузь, так і з “виходом” з галузі можливі деякі проблеми. «Висота» вихідних бар'єрів визначає можливість фірми залишити в разі потреби дану сферу бізнесу; таким чином, вони є індикаторами її зацікавленості. До них відносяться [1]:

- спеціалізовані активи (будинки, спорудження, устаткування та інші активи, використання яких для випуску іншої продукції

ускладнено, в силу чого вони мають низьку ліквідаційну вартість);

- постійні витрати, такі, як витрати на оплату праці, оренду, технічне обслуговування і ремонт устаткування;
- зв'язок з іншими бізнес-одинацями, обумовлений іміджем компанії чи спільним користуванням виробничих і інших потужностей, каналів розподілу чи торгового персоналу;
- законодавчі і соціальні бар'єри;
- бар'єри, що впливають на економічні рішення вищого керівництва, емоційна прихильність до компанії, її трудовий колектив.

Таким чином, при розробленні маркетингової стратегії треба розглядати “бар'єри на виході” як потенційну конкуренцію “виходу” з ринку.

4.4. Оцінення сильних і слабких боків конкурентів

Останнім етапом аналізу конкурентів є оцінення їх сильних та слабких боків, яке може бути визначене за допомогою зібраної інформації. Знання сильних і слабких боків дозволяє оцінити здатності організації до здійснення різних стратегій. Крім того, воно вносить істотний вклад у визначення і вибір стратегічних альтернатив. Один з підходів — використання слабкостей конкурента в тій сфері, де компанія сильна чи збільшує свою перевагу. Кінцевим результатом повинна бути стратегія, що протиставляє «наші» сильні боки слабкостям конкурентів. І, навпаки, знаючи «їх» сильні сторони, необхідно визначити способи їхньої нейтралізації.

На рис. 4.3 наведений контрольний список галузей, у яких фірма-конкурент може бути сильна чи слабка. Перша категорія – **інновації**, тобто здатність фірми створювати інноваційні продукти. У наукомістких галузях індикаторами інноваційного розвитку фірми можуть служити витрати на НДДКР і проведення фундаментальних/прикладних досліджень. Остаточними оцінками здатності до інновації є результати цих процесів у вигляді характеристик і властивостей продуктів, нових товарів, модифікацій існуючих виробів і патентів.

ІННОВАЦІЇ

- Технічна перевага товару чи послуги
- Розробки нових товарів
- Прикладні та фундаментальні дослідження
- Технології
- Патенти

ВИРОБНИЦТВО

- Структура витрат
- Гнучке автоматизоване виробництво
- Доступ до сировини і матеріалів
- Вертикальна інтеграція
- Ставлення і мотивація робітників
- Виробничі потужності

ФІНАНСИ — ДЖЕРЕЛА КАПІТАЛУ

- Вид основної діяльності
- Вид чистих високоліквідних активів
- Можливості запозичень і фінансування за рахунок випуску акцій
- Готовність материнської компанії до фінансування дочірньої

МЕНЕДЖМЕНТ

- Якість менеджменту вищої і середньої ланки
- Знання бізнесу
- Культура
- Стратегічні цілі і плани
- Підприємницький стиль
- Система планування/організації діяльності
- Лояльність — пильність кадрів
- Якість стратегічних рішень

МАРКЕТИНГ

- Репутація товарів
- Характеристики/відмінності товарів
- Впізнаваність торгової марки
- Широта товарного асортименту — технічні можливості систем
- Орієнтація на покупця
- Сегментування/фокусування
- Дистриб'юція
- Відносини з роздрібними торговцями
- Навички реклами/стимулювання
- Торговий персонал
- Обслуговування покупців/підтримка товару

СПОЖИВАЧІ

- Число і лояльність
- Частка ринку
- Зростання сегментів, що обслуговуються

Рис. 4.3. Аналіз сильних і слабких боків конкурента

Другою категорією сильних і слабких боків конкурента є **виробництво**. Одними з головних сильних боків виробництва необхідно вважати джерела економії витрат і можливості по вертикальній інтеграції, а слабким боком – надлишкові виробничі потужності, хоча у випадку розширення ринку ця умова може стати перевагою підприємства.

Третя сфера – **фінанси**, що припускає уміння створювати чи залучати кошти як короткострокових, так і довгострокових проектів. Явну перевагу в даній сфері мають фірми з фінансовими резервами, чії можливості по розширенню діяльності дуже великі.

Четверта категорія – **менеджмент**. Ця сфера є важливим активом у діяльності підприємства, тому що мобільність структури, якість персоналу, культура організації можуть стати як перевагою, так і перешкодою на шляху здійснення стратегії.

П'ята галузь - **маркетинг**. Сучасна система інтегрованого маркетингу припускає розповсюдження по всій структурі підприємства маркетингових принципів і методів, тому що тільки в цьому випадку можливе досягнення успіху на конкурентному ринку.

І остання сфера – **споживачі**. Тут необхідно розглянути, наскільки широке коло споживачів, наскільки вони лояльні до фірми? Яких витрат зазнають покупці, якщо вирішать переключитися на іншого постачальника? Які розміри і потенціал зростання сегментів, що обслуговуються?

Вплив постачальників

Ще однією конкурентною силою, яка потребує аналізу, виступають посередники. В результаті аналізу постачальників треба відповісти на такі питання:

який вплив посередників?

Варто визначити, у кого закупає ваша фірма сировину і комплектуючі – у виробника чи посередників? Ситуація в Україні в даний час така, що закупівля сировини у посередників іноді виявляється дешевше, ніж закупівля безпосередньо у виробників, тому що посередники часто користуються певними привілеями завдяки своїм зв'язкам з керівництвом і уникають податків;

скільки є альтернативних постачальників кожного сировинного матеріалу чи комплектуючих і яка їх концентрація?

Зрозуміло, що при великому виборі постачальників ви зазнаєте меншої залежності від них: якщо один з постачальників підвищить відпускну ціну, ви зможете відмовитися від його послуг, збільшивши обсяг закупівель в інших постачальників.

Однак у деяких галузях ступінь залежності дуже сильна (наприклад, виробник автомобілів купує двигуни в того самого постачальника). У цьому випадку маркетинговими стратегіями, що рекомендуються, будуть тісне співробітництво з постачальниками, створення альянсів з ними або імпорتنі постачання.

Варто також визначити ступінь концентрації постачальників. Якщо один із трьох постачальників контролює 80% ринку, а інші – по 10%, то концентрація постачальників і ваша залежність від першого постачальника велика; якщо ж кожний із трьох постачальників контролює близько 1/3 ринку, то концентрація в галузі середня і ви маєте деяку свободу маневру;

яку частку продажів для постачальника складають ваші закупівлі?

Якщо ви закупаєте велику частину продукції якогось підприємства, ви можете не боятися розриву альянсу з ним і навіть розраховувати на знижки з ціни; якщо ж ваші закупівлі складають лише незначну частину продажів постачальника, він швидше за все захоче поміняти клієнта.

яка імовірність того, що постачальник вибере стратегію «інтеграція вперед по ланцюжку»?

Іноді постачальник може вибрати стратегію «інтеграція вперед», тобто почати випуск вашої продукції і зайняти ваше місце. Відповідним заходом може бути створення певних бар'єрів. Для цього ви повинні мати інформацію про фінансові можливості, технічний потенціал і стратегічну важливість даного рішення для керівництва. Однак варто мати на увазі, що постачальники можуть примкнути до сильного фінансово-промислового угруповання, що допоможе їм у реалізації стратегії «інтеграція вперед по ланцюжку». У цьому випадку проаналізуйте, чи можете ви самі почати виробництво ключових

компонентів чи матеріалів для своєї продукції. Вибір стратегії «інтеграція вниз по ланцюжку» у нових умовах господарювання може бути дуже обґрунтований. Це дасть вам можливість знизити залежність від постачальників, краще здійснювати контроль за якістю матеріалів і зменшити витрати.

Поза нашою увагою залишилося питання збору інформації про конкурентів. Так як же зібрати таку інформацію? З яких джерел її краще взяти?

Одним з найбагатших джерел інформації про конкурентів, з якого треба починати пошук, є їх web-сайти. У якості доповнення до перегляду сайтів конкурентів можна скористатися пошуковими інформаційними системами для розглядання статей або фінансових звітів конкурентів у діловій пресі.

Інформацію про конкурентів можна також взяти від їх постачальників, споживачів, дистриб'юторів, спеціалістів з аналізу фінансової діяльності, акціонерів, статистичного управління, органів державної підтримки підприємництва. Вторинна інформація про конкурентів може бути в спеціалізованих виданнях, рекламних матеріалах, матеріалах конференцій, галузевих виставок та ярмарків.

Контрольні питання до розділу 4

1. Що таке принцип конкурентного виключення?
2. Охарактеризуйте основні відмінності конкурентної та ключової переваги.
3. Які напрями може обирати фірма при формуванні конкурентної переваги?
4. Охарактеризуйте концепцію ключової переваги.
5. Які сили, за М.Портером, впливають на процес формування фірмою загальнокорпоративної стратегії?
6. Дайте характеристику підходам до визначення конкурентів, які виділяються М.Портером.
7. За якими напрями складається аналіз конкурентів?
8. Який вплив на діяльність фірми можуть здійснювати постачальники?

РОЗДІЛ 5. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ. СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ

5.1. Розроблення стратегії сегментації ринку

Сегментація ринку – один з основних методів маркетингу, за допомогою якого підприємство поділяє ринок на сегменти з урахуванням результатів аналізу за певними ознаками. Вона здійснюється для виділення цільових сегментів, що вимагають різного підходу в стратегії розроблення нових видів продукції, організації руху товару, рекламі і стимулюванні збуту.

Стратегія сегментації ринку дозволяє підприємству, враховуючи свої сильні і слабкі боки при виборі методів маркетингу, вибрати ті з них, які забезпечать концентрацію ресурсів саме в тих сферах діяльності, де підприємство має максимальні переваги або, принаймні, мінімальні недоліки. При виділенні сегментів і виборі цільового не завжди вдається враховувати масштаб ринку і тенденції, що складаються на ньому.

Результат аналізу практичної діяльності американських компаній показав, що невдачі їх ринкової діяльності пов'язані з такими причинами:

- неправильний вибір ринкового сегменту, на який спрямували маркетингові зусилля фірми;
- надмірна сегментація, яка виливається в надмірну диференціацію продукції, економічно невиправдану;
- підвищена концентрація на одному ринковому сегменті при ігноруванні інших, не менш перспективних категорій споживачів.

Частка підприємства на конкретному товарному ринку (ринкова квота підприємства) є найважливішим чинником його комерційного успіху. Збільшення ринкової частки підприємства супроводиться, як правило, зростанням частки прибутку (зростання частки ринку на 10% забезпечує збільшення норми прибутку в середньому на 5%). В той же час для різних галузей промисловості вплив ринкової частки на норму прибутку підприємства різний. Так, в галузях, що виробляють предмети

тривалого користування (еластичного попиту), норма прибутку “ринкових лідерів” на 28% вище, ніж у підприємств з мінімальною часткою ринку. Аналогічний показник для галузей, що виробляють товари першої необхідності (нееластичного попиту).

Існують два традиційні підходи до розроблення стратегії сегментації:

- почати з дослідження кон'юнктури ринку, що склалася, на традиційні види продукції, виявлення фактичних і потенційних споживачів і відмінностей в їх відношенні до нових видів продукції;

- почати з формування уявлення про те, які змінні характеризують той або інший сегмент споживачів.

Сегмент ринку – це споживачі, які в масі своїй однаково реагують на заходи підприємства по формуванню попиту і стимулюванню збуту. Дані споживачі “*обчислюються*” як особи, що мають, загалом, однакову потребу в цій продукції і характеризуються приблизно однаковим віком, статтю, рівнем добробуту і іншими біосоціальними характеристиками.

Виділення сегментів на ринках продукції виробничо-технічного призначення може бути засноване на масштабах діяльності споживача, географічному положенні, галузевій приналежності, на характері діяльності споживача - підприємства (імпортер, виробник, оброблювальне підприємство та ін.), чисельності персоналу, в межах деякої вилки.

Вибираючи той або інший підхід до проведення сегментації, можна керуватися такими критеріями:

- важливість сегменту для підприємства;
- кількісні показники (місткість даного сегменту ринку, ринкова ніша);
- доступність освоєння сегменту для підприємства;
- рентабельність продукції;
- захищеність від конкуренції (вже завойовані позиції);
- сформований позитивний імідж підприємства;
- можлива ефективність роботи в цьому сегменті на перспективу.

Розглянемо найпопулярніші види сегментації ринку [12].

Географічна сегментація - спосіб розподілу ринку по групах за географічними ознаками. Цей метод найбільш ефективний у разі відмінностей культур або кліматичних умов в регіонах збуту, що мають принципове значення при споживанні продукції.

Демографічна - спосіб розподілу ринку по групах за такими ознаками: стать, вік, національність, життєвий цикл сім'ї, домогосподарства, дохід для розпорядження.

Геодемографічна - спосіб розподілу ринку по групах виходячи із статистичних даних про чисельність населення в регіональному розрізі.

Психографічна сегментація - спосіб розподілу ринку залежно від приналежності людей до суспільного класу, способу життя і характеристик особи.

Сегментація за типом поведінки - групування споживачів за мотивами здійснення купівлі, інтенсивністю споживання, лояльністю до продукції.

Тут традиційно виділяють споживачів з двома протилежними типами поведінки:

- *суперконсерватори* – люди, які виступають проти будь-яких змін, зберігають прихильність своїм звичкам і пріоритетам. Вони можуть належати до різних прошарків населення - від високого до низького. У них практично відсутня творча уява і естетичне сприйняття. Вони складають звичайно від 11 до 15%;

- *суперноватори* – люди, схильні до ризику і експерименту. Це, як правило, високооплачувана категорія споживачів, але їх складова не більше 3% потенційної місткості ринку.

Сегментація за видом продукції - спосіб розподілу ринку за функціональними і технічними параметрами продукції.

Сегментація за фірмами-замовниками - спосіб розподілу ринку засобів виробництва з урахуванням специфічних проблем замовника в галузі закупівлі засобів виробництва, а також умов оплати, методів розрахунку, централізації і децентралізації поставки засобів виробництва.

Сегментація за основними конкурентами - спосіб розподілу за виробниками аналогічної продукції. Як критерій виступає тип потреб, що задовольняються продукцією конкурентів.

Сегментація ринку як споживчих, так і виробничих товарів можлива також виходячи з відгуків споживачів про якість, фірмову марку, ціну, організацію сервісного обслуговування, рекламу і організацію просування на ринок.

Сегментація може мати і цілеспрямований характер відповідно до установки керівництва підприємства (наприклад, мати справу тільки з оптовими споживачами або виробниками оригінального устаткування). Як правило, такий підхід витікає з результатів аналізу минулої діяльності, який проводиться в цілях визначення сегментів, де вдалося досягти оптимального співвідношення між об'сягами продажів і прибутком, що необхідно для прогнозування подальшого розвитку збутової діяльності.

5.2. Стратегія позиціонування товару на ринку

Концепцію позиціонування товару на ринку, пошуку місця товару в свідомості покупця справедливо вважають однією з головних в стратегічному плануванні і організації маркетингу. Місце товару на ринку можна визначити і воно буде або реальним, або експертно-прогнозним. Реальним воно може вважатися тільки тоді, коли його становище визначається виходячи з ретроспективного аналізу збуту за певний період. Іноді для цього застосовують маркетинговий прийом, який називається **адаптивний продаж**. Це презентація товару або послуги за гнучким сценарієм, окремі варіанти презентації з позиції потреб клієнта.

До чинників, що визначають становище товару на ринку, слід відносити не тільки ціну і якість продукції, але і продуктивність, дизайн, сервісне обслуговування, імідж підприємства і самої продукції і співвідношення цих чинників. При цьому позиція одного і того ж виду продукції може мати неоднакове сприйняття споживачами різних сегментів ринку.

Отже, **позиціонування товару на ринку**- це визначення місця, яке пропонований товар займає у свідомості споживачів відносно товарів-конкурентів Головна задача позиціонування полягає в комплексі зусиль, направлених на адаптацію продукції до вимог цільових сегментів ринку, з перевагою її над основними конкурентами за рахунок унікальних характеристик продукції, або порядку і умов придбання, поставки, сервісного обслуговування.

Необхідно завжди пам'ятати, що помилки в позиціонуванні продукції на ринку можуть привести до повної нівеляції решти маркетингових зусиль. Якщо в конкурентній боротьбі традиційно ставка робилася на методи ефективного розподілу коштів на маркетингові заходи, то стратегія позиціонування призначена для виграшу за рахунок підвищення ефективності самих маркетингових зусиль.

Основні помилки, яких припускаються при позиціонуванні продукції на ринку:

- позиціонування поза ринком;
- позиціонування на ринку в цілому, без підрозділу його на традиційний і перспективний;
- позиціонування шляхом прямого зіставлення продукції конкурентів;
- позиціонування з акцентом на унікальність продукції без урахування продукцій-аналогів, представлених на ринку з такими ж параметрами.

Технологія позиціонування (побудова карти позиціонування)

Перш за все вибираються показники осей координат X та Y.

Робити це треба виходячи з головних потреб цільових споживачів, наприклад, мінливість-стабільність, новаторство-традиція і т.д. Після чого фактично і будується діаграма залежності між елементами характеристик продукції.

Далі по осях вищезгаданої діаграми виставляються результати опитування споживачів, що відображають їх уявлення про ідеал даного виду продукції, у вигляді групи точок на діаграмі. Дані групи, у принципі, можуть розглядатися як сегменти ринку. Тому можливо, що в

результаті аналізу цієї діаграми може виникнути потреба в розробленні продукції з дещо модифікованими характеристиками для конкретних груп.

Потім властивості існуючої продукції переносяться на діаграму. Тим самим стає ясно, як сприйматиметься існуюча продукція в свідомості споживачів на ринку взагалі або в кожній групі споживачів, а так само, з якою з представлених на ринку видів продукції вона увійде у безпосередню конкурентну протидію.

На останньому етапі, у разі потреби, здійснюється перегляд стратегії позиціонування продукції на ринку:

- зміцнення позиції продукції на ринку за рахунок поліпшення якості;
- перепозиціювання продукції на ринку;
- внесення змін в сприйняття продукції споживачами за рахунок формування нових критеріїв оцінення продукції.

Проведення сегментації ринку і позиціонування на ринку підприємства розглянемо на прикладі кондитерської фабрики “Ударник”.

Аналіз ринку:

- пастило-мармеладні вироби - продукція, купівля якої сильно залежить від оцінення її смакових якостей;
- потреби у споживанні різноманітні - від задоволення відчуття голоду за рахунок ситної, корисної і смачної продукції до прихильності до даного виду продукції як неодмінного атрибуту солодощів до чаю;
- максимальна кількість видів продукції, що може випускатися одночасно.

Виходячи з аналізу ринку можна виділити три основні сегменти: приховані, традиційні і ексклюзивні споживачі.

Сегмент ринку: приховані споживачі (приклад).

Таблиця 5.1

Показник	Характеристика
Цільові споживачі	Дотепер вживають пастило-мармеладну продукцію не більше 2-3 разів на місяць, при цьому переважно імпорту. В нинішній період складають найбільший сегмент ринку
Потреба	Цільові споживачі мають добре уявлення про аналогічну імпорту продукцію, вживання якої дає їм відчуття ситості
Стратегічна мета	Освоєння якомога більшого числа прихованих споживачів через розгортання рекламної кампанії з чіткою орієнтацією на корисність і престижність вживання цієї продукції в молодіжному середовищі
Продукція	Та частина продукції, яка може поставлятися в дрібній барвистій та індивідуальній фасовці, різній за формою і кольором. Відмінна від євростилю
Ціна	Дешевше, ніж аналогічна імпорту продукція, і може розцінюватися як не дуже дорога і не дуже дешева

Аналогічно розглядається і решта сегментів ринку.

Позиціонувати пастило-мармеладну продукцію “Ударника” слід як високоякісний продукт з натуральної сировини, вироблений за старовинними рецептами. Основна відмінність від конкурентів полягає в смакових якостях продукції і швидко оновлюваному асортименті із збереженням якісних характеристик. Дещо вища ціна, ніж продукції з країн СНГ, компенсується позитивним іміджем фабрики, традиційно асоціюється в свідомості споживачів з її офіційним девізом “Смачно і корисно”.

Збереження своїх позицій серед традиційних споживачів може бути досягнуто за рахунок випуску в малій фасовці традиційних видів продукції при збереженні ціни. Для завоювання елітних споживачів необхідно не тільки перейти до випуску продукції в модифікованому варіанті, але і виготовлення різних ексклюзивних варіантів продукції, які здійснювалися на фабриці на початку століття і в 30-40-х рр. В такому випадку можливий **ексклюзивний розподіл**. Ця стратегія розподілу, за

якої виробник продає свої товари чи послуги на певній території лише через одного торговельного посередника.

Поряд з позиціюванням товару на ринку проводять **стратегічне позиціювання фірми.**

Необхідність формування чіткої стратегічної позиції привносить у процес розроблення стратегії дисципліну і ясність. Завдяки цьому остаточною стратегія виявляється більш точною, продуманою, закінченою. Однак у стратегічного позиціонування є й інші, більш помітні ролі [1].

Однією з таких ролей є стимулювання спрямування усіх стратегічних ініціатив в організації від вибору дослідницьких проектів до виробництва і просування товару. Позиція визначається виходячи з загального стратегічного напрямку, а тому припускає програми та ініціативи певного характеру. Невідповідні стратегічній позиції ініціативи і програми повинні одержувати менший пріоритет чи ліквідуватися.

Друга роль стратегічного позиціонування полягає у визначенні комунікативної програми. Гарна стратегічна позиція, яка дійсно диференціює товар і релевантна для покупців, не тільки служить точкою опори для зовнішніх комунікацій, але і через свою довгостроковість забезпечує їхню сталість.

Третя роль полягає в демонстрації організаційних цінностей і культури працівникам і партнерам компанії. Внутрішні комунікації настільки ж важливі для успіху, як і контакти з покупцями.

Фірми, позбавлені «організаційної душі» і чіткої стратегічної позиції будуть знаходитися в стані вічного розпродажу чи займатися безладним розширенням каналів збуту.

Стратегічна позиція компанії — аналог індивідуальності торгової марки. У деяких випадках ці концепції являють собою те саме, у загальному ж випадку поняття стратегічної позиції є більш широким.

Стратегічна позиція, обличчя стратегії бізнесу, демонструє її сприйняття у порівнянні з конкурентами і ринком у цілому, покупцями, працівниками і партнерами. Від обраної стратегічної позиції залежать стратегічні ініціативи і комунікативні програми, вона ж служить свого роду «маяком» для організаційної культури і цінностей. Цього досить, щоб поставитися до вибору

стратегічної позиції з усією належною серйозністю. Зокрема, стратегічна позиція повинна бути:

- **дійсно стратегічною**, відбиваючи довгострокові зусилля компанії по завоюванню ринкової переваги над конкурентами, змінюватися тільки у випадку внесення коректив у стратегію. Для порівняння: слоган рекламної кампанії відбиває комунікативну мету, є тактичним і може кілька разів змінюватися в рамках бізнес-стратегії;

- **обличчям стратегії бізнесу**. На відміну від іміджу, що є результатом поточних асоціацій споживачів, стратегічна позиція знаходиться під повним контролем фірми. Позиція — занадто важливий інструмент, вона не повинна залежати від покупців, які не знають ані стратегії фірми, ні її планів. Позиція повинна відповідати стратегії бізнесу;

- **визначатися щодо конкурентів і ринку**. Оскільки компанія існує аж ніяк не у вакуумі, вона повинна не просто ідентифікувати свою сферу діяльності, але відрізнитися від конкурентів. Якщо компанія прагне зайняти позицію інноватора, яка вже належить конкуренту, їй доведеться створити такий потік нововведень, що дозволить їй виділитися (наприклад, інновації, що не просто розширюють технологічні можливості, а забезпечують очевидні вигоди покупцям або нові рішення проблеми);

- **логічною і / чи емоційно релевантною для покупців і близькою ринку**. Навіть якщо люди захоплюються становищем компанії і симпатизують їй, фірма, в позиції якої відсутній значущий для покупців зміст, ризикує зазнати невдачі.

5.3. Вибір цільового ринку. Стратегія фокусування і багатоцільова стратегія

Варіантів стратегічного позиціонування стільки ж, скільки товарів, ринків і стратегій бізнесу. До них відносять:

- **якісну фірму-лідера у категорії**. Прикладом може бути торгова марка «Gillette» — краща марка бритв, мережа оптово-роздрібних супермаркетів «Target», яка прагне бути найкращою. Однак позиція, яку займає фірма, повинна відповідати своїм обіцянкам (бути найкращою), а також керуватися товарною категорією (що визначає сприйманий склад конкурентів);

- **коштовну пропозицію.** Такі підприємства позиціонуються як фірми з коштовними, вигідними споживачам пропозиціями. Умовами успіху є перевага за витратами і кваліфіковане управління сприйманим складом конкурентів;

- **піонер.** Дані фірми створюють свою товарну категорію і займають у ній лідируючі позиції. Однак піонер повинний постійно переконувати покупців у своїй «любові до новинок», у протилежному випадку його будуть сприймати як малозначущого учасника ринку, який не є відповідним сучасним тенденціям гравця;

- **фокусування на товарі.** Дані підприємства представляють на ринок вузьку товарну пропозицію. Споживачі повинні бути упевнені, що компанії-фахівці знають про свій товар усе. Найскладніше тут — неухильне дотримання обраної лінії, утримання від необґрунтованих розширень марки, для того щоб не підірвати довіру до себе;

- **концентрацію на цільовому сегменті.** Це різновид стратегії фокусування, але розгортається в рамках ретельно відібраного сегмента. Позиціонування на основі цільового сегменту допомагає організації постійно бути в курсі того, що відбувається на ринку, зберігати чутливість до його потреб і справляти гарне враження.

До інших стратегічних позицій, що забезпечують стратегічний успіх фірми, відносять:

- товарну категорію;
- атрибути і функціональні вигоди товару;
- широту товарної лінії;
- нематеріальні характеристики організації;
- емоційні вигоди і вигоди самовираження;
- враження;
- сучасність;
- особливість торгової марки.

Як варто обирати позицію (позиції) для просування стратегії як усередині, так і поза організацією для створення стійкої конкурентної переваги? Стратегічна позиція повинна бути значущою для споживачів, відрізнити фірму від її конкурентів, відбивати стратегію бізнесу в цілому і дотримуватися її. Звідси випливає, що позиціонування необхідно підкріпити аналізом

покупців і конкурентів фірми, а також вивченням її сильних боків, ініціатив і стратегій (SWOT - аналіз).

- **Відображення культури компанії і стратегії бізнесу.** Не слід намагатися бути тим, ким ви не є. Позиція, що не відповідає реальній ситуації навколо торгової марки, не тільки економічно не вигідна, але й стратегічно шкідлива: вона підриває основний капітал марки, викликаючи в покупців скептичне ставлення до її заяв.

- **Важливість для цільового ринку.** В остаточному підсумку успіх залежить від реакції ринку; виходить, стратегічні позиції повинні створювати дійсно важливу для покупців точку відмінності. Асоціації з маркою, що породжують емоційні вигоди чи вигоди самовираження, служать прекрасним доповненням до звичайних, практичних причин купівлі.

- **Відмінність від конкурентів.** У багатьох випадках від відмінності залежить успіх усього підприємства. Найважливішим показником сили торгової марки є диференціювання. Тому товарні марки, що швидко розвиваються, «набирають оборотів» завдяки диференціації, а марки, що втрачають диференціацію, зменшують свою популярність.

Стратегічне позиціонування дуже близьке до поняття „маркетингова конкурентна стратегія”, але у першому випадку ми маємо бажану стратегічну позицію, а у другому - реальну. Маркетингові конкурентні стратегії докладно розглядаються у розділі 8.

Існують дві діаметрально протилежні стратегії роботи із сегментами. Одна припускає фокусування уваги на обслуговуванні єдиного сегмента, який може бути набагато менший, ніж ринок у цілому (**концентрований маркетинг**), але навіть у таких сегментах імовірність задовільних результатів висока. У цьому випадку працює **закон Парето (80/20)**, який можна інтерпретувати так: на 20% споживачів припадає 80% збуту. Різновидом стратегії фокусування є **індивідуалізований маркетинг**, який передбачає розроблення окремого комплексу маркетингу для кожного споживача. Такий підхід цілком виправданий у ситуаціях, коли платоспроможність покупця дозволяє створювати унікальні вироби, надавати послуги на індивідуальній основі. Наприклад, послуги дизайнерів одягу та інтер'єрів, юристів та консультантів, виробництво ювелірних прикрас та унікального устаткування.

Альтернатива стратегії фокусування - **багатоцільова стратегія**, передбачає обслуговування декількох сегментів (**масовий та диференційований маркетинг**). Сучасний ринок є ілюстрацією розмаїття диференційованого маркетингу, різновидами якого є [8]:

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

Прикладами диференційованого маркетингу можуть бути: різновиди банківських кредитів, класність вагонів у потягах, молочні продукти різної жирності або дієтичні.

Розроблення декількох стратегій одночасно коштує дорого, і для обґрунтування такого підходу звичайно необхідно, щоб у сукупності вони давали результат більший, ніж по окремоті. Тут виникає питання про **синергізм** між сегментами. Наприклад, запорукою успішних продажів аматорського спортивного одягу є визнання продукції фірми в сегменті спортивного одягу для професіоналів (Nike, Adidas). Тобто виробнику, товарами якого не користуються професійні спортсмени, важко домогтися успіху і у масового споживача. І навпаки, якщо спортивний одяг користується популярністю в професійному середовищі, компанія може закріпити і розширити свій успіх за допомогою входу в інші сегменти.

Контрольні питання до розділу 4

1. Для чого проводять стратегічну сегментацію? За якими критеріями проводиться сегментація? Наведіть приклади сегментування товарних ринків.
2. Охарактеризуйте поняття “стратегічна позиція підприємства”, “позиція товару”.
3. Які варіанти можливі при виборі цільових сегментів? У чому полягає різниця між стратегіями фокусування та багатоцільовою?

РОЗДІЛ 6. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

У практиці вітчизняних та зарубіжних компаній процес прийняття маркетингових стратегічних рішень проходить за допомогою логічних моделей, кожна з яких втілює певний підхід до розроблення маркетингових стратегій фірми. До цих моделей відносять:

- матрицю розвитку товару/ринку (І. Ансоффа);
- матрицю конкуренції (М. Портера);
- матрицю зростання / частки ринку (матриця Бостонської консалтингової групи);
- модель привабливість-конкурентоспроможність (матриця Мак Кінсі);
- концепцію життєвого циклу товару;
- модель конкурентних переваг Ю. Юданова.

Розглянемо сутність моделей, а також переваги і ризики, пов'язані з застосуванням їх на практиці.

6.1. Матриця розвитку товару / ринку

Ця модель вперше була запропонована відомим американським економістом І. Ансоффом. Згідно з цією моделлю, існують чотири альтернативні стратегії зростання бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей. Вибір маркетингової стратегії, мета якої – збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку – залежить від того, який товар виготовляється – новий у товарній номенклатурі підприємства чи наявний (традиційний, який підприємство вже виготовляє і продає) та від ринку – наявного, тобто такого, на якому підприємство вже діє, чи нового для цього підприємства (рис. 6.1).

Іншими словами, ця модель пропонує приймати стратегічні маркетингові рішення в межах чотирьох стратегій [8]:

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

Товар	Ринок	
	Наявний ринок	Новий ринок
Традиційний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Рис. 6.1. Матриця розвитку товару/ ринку (І. Ансофф)

Стратегія глибокого проникнення на ринок, або експансія (традиційні товари на наявних ринках), передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки та прибутків за допомогою обслуговування наявних споживачів (ринків) завдяки традиційним товарам чи послугам. Цю стратегію можливо реалізувати, використовуючи наступні підходи. **По-перше**, застосування заходів по збільшенню прихильності наявних споживачів до торгової марки фірми або торгових марок товарів, які вона пропонує. **По-друге**, залучення споживачів, які раніше використовували товари конкурентів. **По-третє**, досягти глибокого проникнення на ринок можливо за рахунок переконання споживачів у збільшенні обсягів та частоти використання товару (наприклад, дві ложечки кави, шампунь для частого використання, жувальна гумка щоразу після їжі).

До маркетингових інструментів, завдяки яким реалізується стратегія глибокого проникнення на ринок, відносять: рекламу, заходи стимулювання збуту, підвищення рівня сервісу та зниження ціни завдяки зниженню витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом продукції.

Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу фірми на новий ринок з наявним товаром. При цьому можуть використовуватись дві альтернативи – вихід на нові географічні ринки або орієнтація на нові сегменти ринку. Так, орієнтація на сегмент підприємств з невеликими обсягами виробництва продуктів харчування спонукає фірму-виробника

устаткування для виготовлення морозива до розвитку універсальних багатоасортиментних ліній. Як приклад стратегії розвитку ринку можна розглядати початок експорту в Україні німецькою фірмою DENTAL KOSMETIK зубної пасти Silca.

Стратегія розвитку товару передбачає збільшення обсягів збуту завдяки вдосконаленню наявних і розробленню нових товарів для наявних ринків. Поява на ринку цукерок “Крем-суфле” концерну “АВК” як модифікація цукерок “Клуб желе”, новинка цукерок “Вафельні корнетики” від “Харківської бісквітної фабрики”, вдосконалення упаковки традиційного шоколаду у поєднанні із назвою “Престиж”, все це приклади стратегічної альтернативи. Перелічені стратегії є стратегіями інтенсивного збуту, які передбачають збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми.

Стратегія диверсифікації передбачає розроблення нових товарів для нових ринків. Наприклад, фірма, яка займається виробництвом трикотажних виробів, відкриває затишну кав’ярню у центрі міста. Зазначимо лише, що ця стратегія є найбільш ризиковою, разом з цим вона дозволяє перерозподілити ризики завдяки діяльності фірми на різних товарних ринках.

Щодо проблем, пов’язаних з традиційним товаром або новим товаром, на нових або старих ринках, досвід показує: продати споживачам абсолютно нову продукцію набагато складніше, ніж ту, яка знайшла своє місце на ринку. Це стосується також освоєння нових сегментів ринку: легше продати товар споживачам, які вже знайомі з ним, ніж тим, хто ніколи його не купував. За даними дослідження, ймовірність успіху різних стратегій така: наявний товар на наявному ринку – 50%, новий товар на наявному ринку – 33%, наявний товар на новому ринку – 20% і новий товар на новому ринку – 5% [8].

При використанні матриці її клітинки заповнюються результатами відповідних ймовірностей значення потенційних обсягів продажу. Ці дані використовуються для визначення планового обсягу або розвитку бізнесу.

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 розроблення товару* – актуальна для ситуації, коли торгові марки фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків;
- *стратегія диверсифікації* – застосовується для того, щоб уникнути залежності від однієї асортиментної групи.

Слід також зазначити, що витрати, пов'язані з реалізацією альтернативних стратегій, суттєво відрізняються. Якщо витрати, пов'язані з глибоким проникненням на ринок, прийняті за базові, тоді стратегія розвитку товару потребує восьмикратних витрат, стратегія розвитку ринку – дванадцятикратних, а диверсифікації – шістнадцятикратних витрат [8].

6.2. Матриця конкуренції

М. Портер у 1975-1980 рр., у період уповільнення зростання та стагнації в багатьох галузях промисловості в США, розробив концепцію конкурентної стратегії [35]. Основною ідеєю стратегічної моделі М.Портера є те, що для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємству необхідно мати сильну позицію щодо конкурентів. Докладно ця модель та її конкурентні складові були розглянуті в розділі 3.2.

За М. Портером, і великі, і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності. Про це свідчить рис. 6.2, який показує зв'язок між часткою ринку та рентабельністю і свідчить про небезпеку середньої позиції підприємства [8].

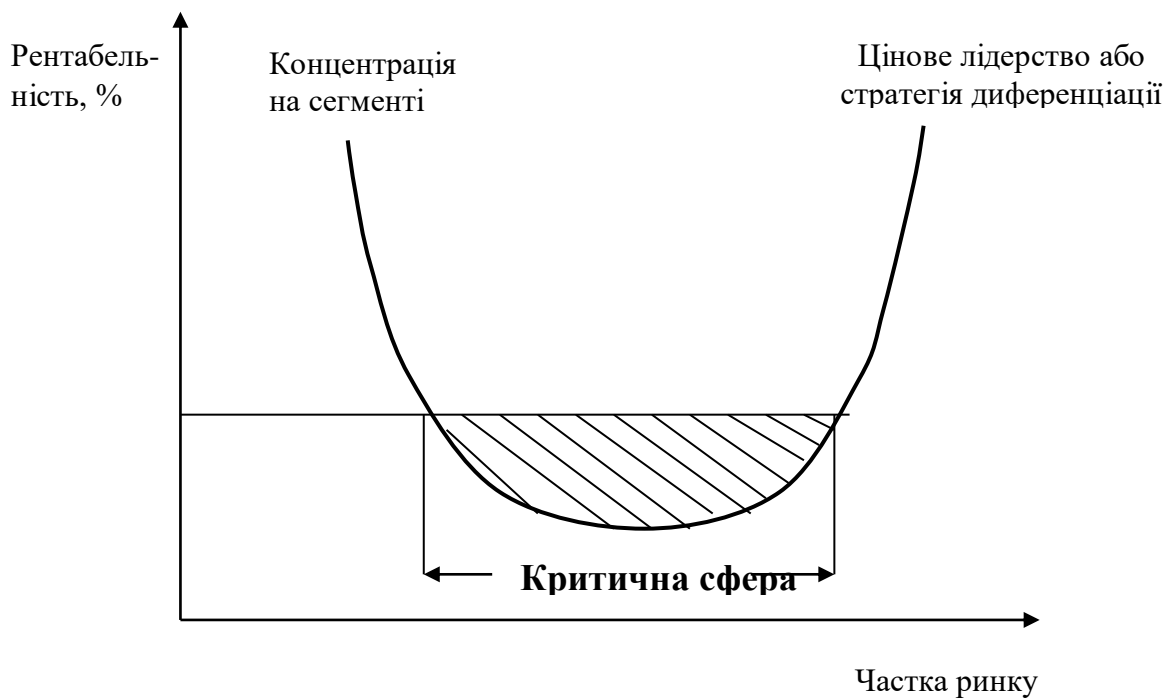


Рис. 6.2. Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку за М. Портером

Згідно з побудованою М. Портером матрицею конкуренції, фірмі для того, щоб випередити конкурентів, слід обрати одну з трьох стратегій (рис. 6.3):

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрованого маркетингу.

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Неповторність товару з погляду покупця	Переваги у собівартості
Уся галузь	Диференціювання	Цінове лідерство
Один сегмент ринку	Концентрація	Концентрація на сегменті

Рис. 6.3. Матриця конкуренції (М. Портер)

Стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скорочення 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 конкурентів призводить до збитків;

✓ *споживачів* – лідерство за витратами є захистом від конкуренції з боку “сильних” покупців, які в процесі обговорення цін можуть опустити їх до рівня цін цінового лідера;

✓ *постачальників* – підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;

✓ *товарів-замінників* – їхня поява на ринку залишає лідерові найбільшу свободу дій;

✓ низькі витрати створюють високі *вхідні бар'єри* на ринок.

Ризик стратегії лідерства за витратами пов'язаний з тим, що конкуренти можуть перейняти відпрацьовані фірмою методи зниження витрат. Крім того, підвищення деяких складників витрат (сировина, електроенергія) може збільшити розрив між цінами фірми та цінами конкурентів; технологічні зміни можуть знецінити ефект досвіду, завдяки якому стає можливим зниження витрат. І ще одне – надмірне захоплення зниженням витрат і, відповідно, цін містить ризик обійти увагою зміни переваг споживачів [8].

Стратегія диференціації передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів. Ця стратегія також має певні переваги і ризики. Переваги полягають в низькій чутливості споживачів до цін на товари, які відрізняються від інших. Прихильність споживачів 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 втратити цінність

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, позаяк ціна виявиться для споживачів важливішим за якість фактором.

Стратегія концентрованого маркетингу (концентрація на ринку або на сегменті) передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Це може бути лідерство за витратами (концентрація на ціні), лідерство за якісними характеристиками товару (диференціація) або поєднання цих стратегій. Основний ризик концентрації полягає 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.

6.3. Модель Бостонської консультативної групи (БКГ)

Для фірм, які діють на кількох товарних ринках, цілком природною є ситуація, коли привабливість цих ринків різна. Різною також може бути і конкурентоспроможність стратегічних бізнес-одиниць, які входять до складу фірми. Визначення стратегій для кожної стратегічної бізнес-одиниці на всіх рівнях здійснюється на основі портфельного аналізу.

Портфельний аналіз бізнесу являє собою структурний спосіб оцінення СБО за двома ключовими напрямками: привабливістю ринку і міцністю позицій фірми на ньому. Результатом є наочне відображення положень СБО в системі двох координат, після чого приймається рішення про розподіл ресурсів (які бізнес-одиниці мають потребу в додаткових інвестиціях, а з якими слід розпрощатися).

З організаційної точки зору питання про перерозподіл ресурсів дуже складне. У децентралізованій організації кожен підрозділ повинний самостійно фінансувати свій розвиток, тому контроль над інвестиційними ресурсами знаходиться в руках менеджерів прибуткових СБО. Як наслідок, підрозділи, які швидко ростуть, володіють величезним потенціалом прибутку,

але поки приносять лише незначні доходи чи навіть збитки, зазнають фінансового «голоду».

При цьому СБО, що випускають товари, які знаходяться на стадії зрілості ЖЦТ, які поступаються «колегам» у плані інвестиційних альтернатив, у силу того, що вони генерують рясні грошові потоки, не зазнають проблем з фінансуванням власних не настільки перспективних проектів. У результаті наявні кошти направляються в галузі з низьким потенціалом, а привабливі цілі для інвестицій залишаються «на голодному пайку». Форсувати вирішення питання про розподіл грошових ресурсів саме і допомагає портфельний аналіз бізнесу.

«Народження» **портфельного аналізу** зв'язують з появою в середині 60-х рр. матриці зростання / частка ринку, творцем і єдиним адептом якої в той час була Бостонська консультативна група (БКГ). Сучасний портфельний аналіз (портфоліо – аналіз, або аналіз господарського портфеля) дозволяє визначити шанси та ризику СБО і стратегії розвитку для кожного з них. До методів портфельного аналізу відносять:

- метод Бостонської консультативної групи (БКГ);
- матрицю привабливість-конкурентоспроможність;
- модель конкурентних переваг Ю. Юданова.

Ідея моделі Бостонської консультативної групи полягає в тому, щоб позиціонувати кожен вид бізнесу в двовимірній матриці (рис. 6.4). Перший вимір - частка ринку (фактичне відношення частки ринку компанії до частки ринку найбільшого конкурента), вважається основним, тому що відбиває перевагу за витратами, в основі якого - ефект масштабу і накопичений виробничий досвід. Другий вимір - зростання, розглядається як найкращий індикатор «міцності» ринку.

У свій час модель БКГ користувалася величезною популярністю, хоча і зараз її досить широко використовують для стратегічного аналізу діяльності, особливо у випадках широкої номенклатури товарів або великої регіональної системи розподілу. Ця модель піднімає питання розподілу ресурсів між СБО, заявляючи, що одні підрозділи повинні приносити прибуток для підтримки інших.

В основі матриці, запропонованої Бостонською консалтинговою групою, покладені ефект кривої досвіду та концепція життєвого циклу товару Т. Левитта. Ефект кривої досвіду може бути описаний так: при подвоєнні обсягів виробництва питомі витрати знижуються на певну величину (в середньому на 20-30%). Отже, найвищої рентабельності досягає та фірма, обсяги продажу якої найбільші.

До факторів, які зумовлюють зниження витрат, можна віднести:

- зниження частки питомих витрат у собівартості виробу при збільшенні обсягу збуту;
- можливість отримати знижки, замовляючи постачальникам великі партії сировини, матеріалів, комплектуючих;
- застосування прогресивних технологій у великих обсягах виробництва.

Однак зниження витрат не завжди забезпечує фірмі переваги перед конкурентами. Особливо, коли справа стосується престижних товарів, а також товарів, які характеризуються низькою еластичністю попиту.

Друге теоретичне посилення в моделі зростання / частка ринку стосується концепції життєвого циклу і передбачає, що збалансований корпоративний портфель складається з товарів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу товару. Виконання цих двох гіпотез є обов'язковою умовою використання матриці БКГ.

У матриці БКГ задіяні два індикатори: у якості привабливості ринку виступають темпи зростання ринку, а у якості конкурентоспроможності – відносна ринкова частка (стосовно найнебезпечнішого конкурента) (рис. 6.4). На корпоративному рівні стратегічного планування, по вертикальній лінії матриці, відкладаються середні значення показників темпів зростання ринків збуту, на яких діє підприємство, а на горизонтальній лінії відкладається значення показника відносної частки ринку, який може дорівнювати одиниці (якщо частки ринку фірми та її конкурента однакові), бути більше одиниці (якщо фірма займає більшу ринкову частку) або менше (якщо частка ринку фірми менша за частку ринку конкурента).

Темпи зростання ринку збуту	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	<p>“Зірки”</p> <p>Стратегія підтримання конкурентних переваг</p>	<p>“Важкі діти”</p> <p>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль</p> <p>Стратегія “збору врожаю”</p> <p>Стратегія елімінації</p>
Низькі	<p>“Дійні корови”</p> <p>Стратегія підтримання конкурентних переваг</p> <p>Стратегія “збору врожаю”</p>	<p>“Собаки”</p> <p>Стратегія елімінації</p> <p>Стратегія розвитку</p>

Рис. 6.4. Матриця зростання / частка ринку (БКГ)

Якщо матриця БКГ використовується для упорядкування товарів, які пропонує фірма, то у якості конкурентних об’єктів розглядаються різні товарні марки або складники товарного асортименту.

Поле матриці складається з чотирьох квадратів. Позиція кожної фірми (підрозділу, товару) зображується у вигляді кола, діаметр якого відображає питому вагу обсягу продажу СБО у загальному обсязі продажу цієї фірми.

Відповідно до позиції у матриці визначають чотири типи СБО, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії:

- “важкі діти”;
- “зірки”;
- “дійні корови”;
- “собаки”.

«Важкі діти» («знаки питання») – це СБО, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низький показник відносної частки ринку потребують значних фінансових витрат і зумовлюють вибір стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку. Отже, перша альтернатива маркетингової стратегії – інтенсифікація зусиль і вкладення коштів у розвиток такої СБО або виключення такої

СБО зі складу портфеля фірми (для неперспективних «важких дітей»).

“Зірки” – СБО, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання зростання. Отже, прибуток, отриманий цими СБО, практично іде на їхню підтримку. Маркетингова стратегія, адекватна позиції, яку займають “зірки”, – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом (зі зниженням темпів зростання ринку) “зірки” перетворюються на “дійних корів”.

“Дійні корови” – СБО, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання і низька частка ринку). Дві стратегічні альтернативи актуальні для даної СБО. Це – стратегія розвитку, яка використовується для невичерпаних “собак”, прибуток з яких йде на фінансування розвитку “важких дітей” та “зірок”. Але більш придатною стратегією для “собак” вважається стратегія елімінації – поступове виведення таких СБО з портфеля підприємства.

Таким чином, збалансований портфель кожної фірми повинний мати наступних героїв. «Зірки» (відносно висока частка бізнесу на ринку, який зростає швидкими темпами) мають велике значення для поточної діяльності компанії, вони самоокупні або трохи підтримуються “дійними коровами”. «Грошові дійні корови» (висока частка на зростаючому низькими темпами ринку) являють собою джерела коштів для інших напрямків бізнесу. «Собаки» (невелика частка, слабкі темпи зростання) не здатні приносити прибуток і можуть поглинати інвестиції до нескінченності. «Важкі діти» (низька частка на ринку, який зростає швидкими темпами) вимагають великих грошових вливань, після чого можуть перейти в категорію «зірок», а потім «дійних корів».

Однак, на думку маркетологів, модель БКГ має свої плюси та мінуси [8]. Переваги полягають в простоті використання, незначних витратах, пов’язаних з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, можливості порівняти конкурентні позиції СБО і визначити напрями фінансування

фірми. Разом з тим певні мінуси матриці БКГ є підставою для критики цієї моделі. Це, по-перше, обмеженість критеріїв, за якими оцінюється СБО, і можливість її використання виключно в галузях з масовим виробництвом, де виявляється ефект досвіду, і проблеми, пов'язані з визначенням стратегій для СБО, позиція яких може бути оцінена як “середня”.

6.4. Модель привабливість - конкурентоспроможність Мак Кінсі

Ця матриця, розроблена фахівцями “ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК” і консультативною фірмою “МАК КІНСІ”, є своєрідним продовженням моделі БКГ.

У побудові цієї матриці використовуються два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність СБО. 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;
- ✓ можливості нецінової конкуренції;
- ✓ місткість ринку;
- ✓ державне регулювання ринку;
- ✓ концентрація клієнтів.

Для визначення конкурентоспроможності СБО можуть бути використані такі показники:

- ✓ ринкова частка;
- ✓ відносна ринкова частка;
- ✓ витрати;
- ✓ рівень цін;
- ✓ привабливість асортименту;
- ✓ імідж фірми.

Для побудови матриці спочатку формуються показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО [8]. У межах кожного з факторів визначається вагомість окремих показників.

Привабливість	Конкурентоспроможність СБО		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій ✓ “Великі інвестиції у розширення виробництва” ✓ Підтримання конкурентних переваг	Стратегія розвитку ✓ Визнання конкурентних переваг ✓ Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти чільні позиції ✓ Посилення слабких позицій	Стратегія вибіркового розвитку ✓ Спеціалізація та обмеження переваг ✓ Пошук шляхів подолання слабких сторін ✓ Пошук можливостей співпраці ✓ Елімінування
Середня	Стратегія розвитку ✓ Інвестування сегментів, що зростають ✓ Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку ✓ Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока ✓ Спеціалізація на сегменті, що зростає ✓ Пошук шляхів отримання конкурентних переваг	Стратегія “збору врожаю” ✓ Спеціалізація ✓ Пошук ніші ✓ Зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку ✓ Збереження позиції, захищення ринкової частки ✓ Концентрація на привабливих сегментах ✓ Короткострокові перспективи ✓ Підтримання рівня капіталовкладень	Стратегія “збору врожаю” ✓ Скорочення асортименту ✓ Зведення до мінімуму капіталовкладень ✓ Короткострокові перспективи ✓ Зайняття позиції до відступу	Стратегія елімінації ✓ Припинення інвестування ✓ Зниження постійних витрат ✓ Продаж частини бізнесу

- зона зростання
- зона вибіркового зростання
- зона “збору врожаю”

Рис. 6.5. Матриця привабливість/конкурентоспроможність (Мак Кінсі)

Далі кожному показнику присвоюється ранг (за п'яти або десятибальною шкалою; найнижчий ранг при цьому - 1), після чого визначається зважена оцінка показника з урахуванням отриманої оцінки і коефіцієнта вагомості показника. На основі отриманих значень привабливості ринку і конкурентоспроможності СБО, визначених як сума загальних оцінок кожного з показників, будується матриця. Горизонтальні лінії поділяють поле матриці на три зони привабливості ринку - висока, середня, низька. Вертикальні лінії аналогічно розбивають поле матриці на три зони конкурентоспроможності СБО – висока, середня, низька. В результаті поле матриці розбивається на 9 квадратів.

Позиція СБО визначається відповідно до оцінки привабливості ринку і конкурентоспроможності СБО, зображується у вигляді кола, діаметр якого визначається розміром ринку. На цьому колі заштриховується сегмент, який вказує на ринкову частку фірми на даному ринку.

Для кожної СБО (фірми, підрозділу, товару) залежно від позиції, яку він займає в матриці, визначається маркетингова стратегія (рис. 6.5).

Найбільш характерні позиції розміщуються в кутах матриці і є аналогічними позиціями “зірок”, “важких дітей”, “дійних корів” і “собак” у матриці БКГ. Зазначимо, що позиції СБО, які отримали середню позицію, набагато важче інтерпретувати. На матриці можна виділити три стратегічні зони: зона зростання, зона вибіркового зростання і зона “збору врожаю”. Для СБО, яка розміщується в певній з названих зон, можуть бути рекомендовані такі маркетингові стратегії:

- **зона зростання** – стратегія розвитку і підтримання конкурентних позицій;
- **зона вибіркового зростання** – стратегія спеціалізації на перспективних сегментах або сильних боках фірми, вибіркоче інвестування, елімінації;
- **зона “збору врожаю”** – мінімальні інвестиції, пошук ніші.

Як і матриця Бостонської консультативної групи, матриця Мак Кінсі має свої переваги та недоліки. Переваги стосуються можливості докладного стратегічного аналізу, а також можливості диференційованої оцінки СБО. Недоліки, через які ця модель піддається критиці, - це складність її побудови, пов'язана з потребою збору та аналізу великого обсягу інформації, суб'єктивність у виборі показників і визначенні їх значень, що позначається на результатах оцінок і висновків.

Незважаючи на ці вади портфельний аналіз дає змогу визначити привабливість ринку, конкурентоспроможність фірми, пріоритети при розподілі ресурсів, підпорядкувати зусилля довгостроковим цілям – усі ці аргументи на користь портфельного аналізу, незалежно від обраного методу.

6.5. Концепція життєвого циклу товару як критерій вибору маркетингової стратегії

Моделювати маркетингову стратегію можна також за допомогою концепції життєвого циклу (Т. Левитта). Згідно з цією концепцією, товар «проживає» такі стадії: впровадження, зростання, зрілість, насиченість, спад (рис. 6.6). В залежності від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться товар [11]. Авторами пропонує використовувати різні маркетингові стратегії.

1. Стадії впровадження та зростання

Стадії впровадження та зростання не є тривалими за часом. Як правило, на цих стадіях через великі витрати не вдається отримати прибуток, який звичайно з'являється та починає різко підвищуватися на стадії зростання та зрілості товару.

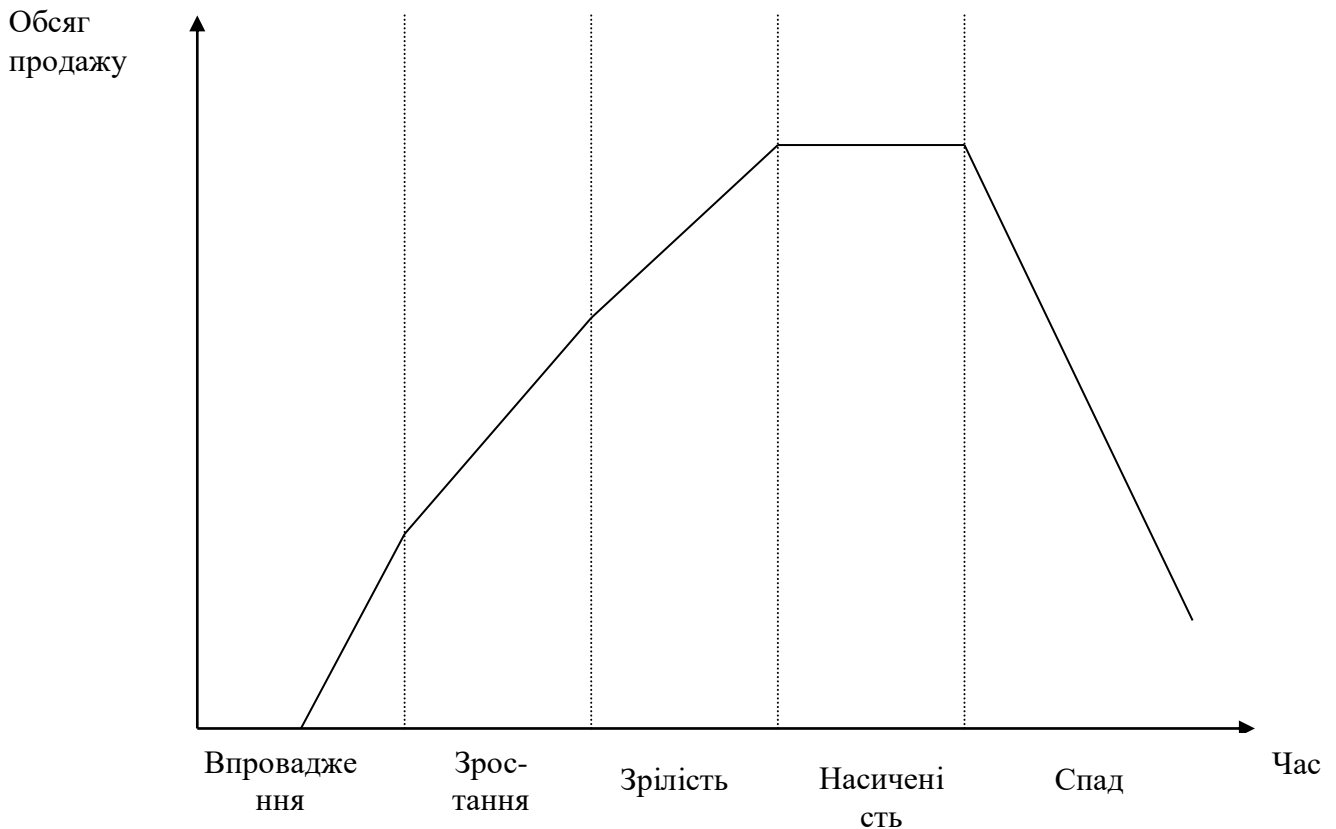


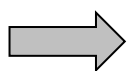
Рис. 6.6. Концепція життєвого циклу товару як інструмент вибору стратегії

Так, якщо новий продукт має успіх на стадії впровадження, обсяг продажу постійно підвищується (стадія зростання), з'являються конкуренти, ринок починає поширюватися, але це поширення не може відбуватися постійно.

По мірі наближення продукту до стадії зрілості темпи зростання обсягу продажу скорочуються.

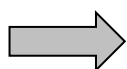
Наступає момент, коли на ринку з'являється багато конкурентів, ринок постійно звужується, відповідно зменшується обсяг продажу та прибутку.

На стадії впровадження та зростання можуть бути використані такі види маркетингових стратегій



Стратегія проникнення та покриття витрат

Цілі стратегії – проникнути на обрані ринки, покрити витрати на виробництво та транспортування товару, дати інформацію про новий товар, відпрацювати тактику реалізації, вибрати канали товаропросування, підвищити обсяг продажу на існуючих ринках і притягнути нових покупців



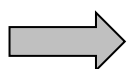
Стратегія вибіркового проникнення

Висока ціна при низькому рівні витрат на стимулювання збуту, конкуренція відсутня. Мета стратегії – зниження маркетингових витрат, отримання максимального прибутку



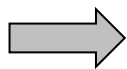
Стратегія широкого проникнення

Низька ціна на новий продукт, високий рівень витрат на стимулювання збуту. Мета – охоплення максимальної частки ринку, швидке проникнення на ринок



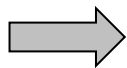
Стратегія пасивного маркетингу

Низька ціна продукту, незначні витрати на операційний маркетинг. Мета встановлення низької ціни – стимулювати швидке визнання ринком нового товару, мета низького рівня витрат з операційного маркетингу – отримання прибутку

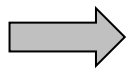


Стратегія інтенсивного маркетингу

Висока ціна та високий рівень витрат на операційний маркетинг



Стратегія різкого підвищення своєї частки ринку



Стратегія диференціації або різкої відміни







Стратегія пропонує наявність ноу-хау. Фірма створює ситуацію конкуренції, володіє значною ринковою силою

2. Стадії зростання та зрілості

На стадії зростання та зрілості обсяг продажу починає різко підвищуватися, на ринку з'являються конкуренти. Підприємство повинно модифікувати товар, щоб завоювати нові сегменти ринку. У зв'язку з тривалим підвищенням попиту ціни, як правило, не змінюються. Витрати на стимулювання збуту практично залишаються незмінними, в той час як обсяг продажу

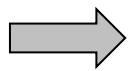
швидко підвищується. Це приводить до зменшення різниці між витратами на стимулювання збуту та виручкою від реалізації, результатом чого є підвищення прибутку.

Головна задача на цій стадії – швидке зростання обсягу реалізації на протязі тривалого періоду. При цьому особливу увагу приділяють забезпеченню міцного попиту та створенню адекватної мережі розподілу. На цій стадії може бути зниження ціни, яке може полегшити доступ масового споживача до товару, утруднюючи в той же час доступ конкурентного товару на ринок. На стадіях зростання та зрілості можуть бути використані наступні стратегії.

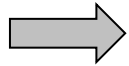
-  **Стратегія варіювання елементами маркетингового комплексу**
-  **Стратегія пошуку нетрадиційних ринків збуту**
-  **Стратегія поширення**
пропонує приблизно однакове з часовим лагом введення на ринок поширеного асортименту виробів одного типу, що приводить до подовження стадії зростання та до підтримки обсягу продажу на визначеному рівні
-  **Стратегія модифікації**
-  **Стратегія низьких витрат**
забезпечує досягнення конкурентних переваг за рахунок більш економічного виробництва та збуту продукції. Вона включає ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, ретельне пророблення конструкції нового товару, знижені збутові та рекламні витрати. В центрі уваги всієї стратегії – більш низькі витрати в порівнянні з витратами конкурентів
-  **Стратегія спеціалізації**
використання переваг товарів на відносно вузьких сегментах ринків без прагнення охопити весь ринок

3. Стадія зрілості та насиченості

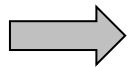
Для стадії насичення характерно застосування наступних стратегій.



Стратегія підтримки обсягу збуту на визначеному рівні
передбачає збереження існуючої ринкової частки та рівня прибутковості. При її реалізації необхідно враховувати безпеку посилення конкурентів і втрати частки ринку в випадку їх активних дій



Стратегія виробничої диверсифікації
використовується, коли з'являється потреба порушити жорстке притягнення організації до однієї номенклатури виробів. Ця стратегія направлена на зростання продажу за рахунок розроблення покращених товарів



Стратегія доповнення характеристик товару
включає підвищення числа функцій або характеристик товару, наприклад:

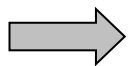
- наділення товару властивостями безпеки та зручностей використання;
- випуск товару в нових расфасовках;
- посилення відтінків смаку, запаху, кольору;
- пропозиція товару в різних формах і складах



Стратегія диверсифікації
Одночасно з переходом на нові товари та нові ринки змінюється традиційна система розподілу товарів. Приклад – стратегія диверсифікації оборонної промисловості

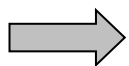
4. Стадія спаду

Для цієї стадії характерно скорочення обсягів продажу та прибутку, тому фірма може приймати стратегічне рішення з врахуванням наступних стратегій.

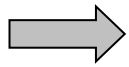


Стратегія ліквідації ділової активності
При реалізації стратегії ліквідації ділової активності на певному ринку керівництво підприємства, однак, не повинно:

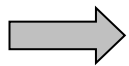
- порушувати існуючих ділових зв'язків з партнерами;
- завдавати удар у своєму престижу;
- порушувати психологічний клімат робочого середовища



Стратегія підвищення витрат на стимулювання збуту



Стратегія зниження цін



Стратегія зняття товару з виробництва

6.6. Стратегії конкурентних переваг (Ю. Юданова)

Кожна стратегія, як і людина, є унікальною. Її поведінка на ринку характеризується тільки її відомою комбінацією стратегічних ідей. Але визначення стратегії диктується правилами: залежить від того, спеціалізований або стандартний бізнес обслуговує фірма в межах локального або глобального ринку.

Існує чотири основні типи (Ю.Юданов) стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких обумовлена різними економічними ресурсами та умовами економічного середовища. На рис. 6.7 показано поле стратегій конкурентної боротьби, яке запропоновано Ю. Юдановим. Розглянемо його більш докладно.

1. Віолентна («силова») стратегія

Віолентна стратегія характерна для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів або послуг. Три найважливіших різновидності фірм-віолентів отримали звучну назву “гордих левів”, “могутніх слонів” і “неповоротких бегемотів”.

Фундаментальне джерело сили, якого тримаються фірми, заключається в тому, що таке виробництво можна налагодити більш ефективно та з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, які сильно відрізняються один від одного. Крім того, віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та великими рекламними кампаніями.

Стратегія віолентів проста: спираючись на свою гігантську силу, фірма прагне домінувати на великому ринку, по можливості витісняючи з нього конкурентів. Вона приваблює споживача порівняно дешевизною та добротною (середній рівень якості) своїх виробів. Причому турбота про споживача – не благодійність з боку гігантів-віолентів, які нерідко займають на ринку позицію монополіста. Вона – наслідок розуміння ними законів масового попиту: поганий або дорогий товар такого попиту не породжує.

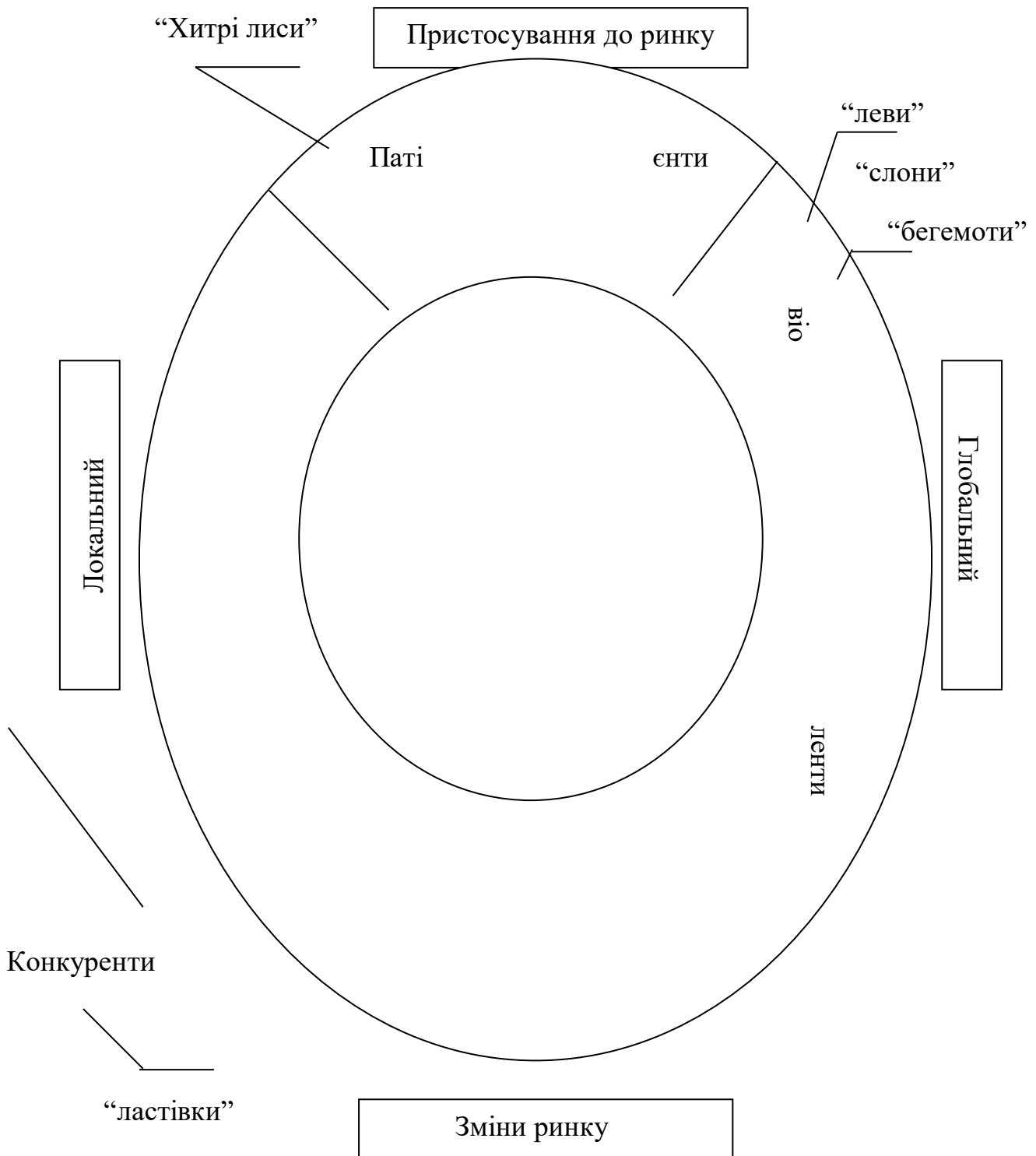


Рис. 6.7. Поле стратегії конкурентної боротьби

Критики великих фірм часто говорять, що історія вибила в них основний козир – технічну перевагу. Раніш малі фірми не мали удосконаленого обладнання. Тепер воно в них, як правило, нічим не поступається використовуваному гігантами. Звичайно ж різким нападам компанії-гіганти піддаються в Україні та Росії, де їх частіше розглядають як монополістів, які душать економіку та заважають її реформуванню. Частка правди в таких твердженнях є – конкурентний тиск із боку малих фірм посилюється у всьому світі, а гіганти поки явно не адаптувалися до ринкових умов.

Однак що б не говорилося про монополізм та інші недоліки промислових гігантів, у всіх країнах люди їздять на “тойотах”... або “жигулях”, зберігають продукти в холодильниках “сіменс”... або ЗІЛ, палять “мальборо”... і явську “яву” – словом, задовольняють свої найбільш ходові потреби за рахунок продукції великих фірм.

Незважаючи на серйозні недоліки, вони незмінні на своєму місці. Про це свідчить стабільність корпоративної еліти. Десятиріччями в число великих входить приблизно один і той ж набір фірм. І як зазначив великий американський економіст А. Чендлер, коли такі компанії витісняються іншими, важливо побачити, хто їх вдалі суперники: практично завжди це фірми того ж типу (або зразу дотримуються віолентної стратегії, або постійно еволюціонують в її напрямку).

Теперішній час – не найкращий для вітчизняних віолентів. Потужне виробниче обладнання – найсильніший козир у їх арсеналі, але тільки коли воно завантажено. А криза структурної перебудови економіки знизила завантаження до неприпустимого рівня. Тим не менш в силу історичних особливостей розвитку господарства України – СРСР – Росії великі підприємства складають кістяк економіки країни та від вироблення ними ефективної ринкової стратегії багато в чому залежить майбутнє України.

Віолентна стратегія перспективна для провідних українських торгових мереж і підприємств сфери послуг. Не випадково великі українські приватні фірми все частіше декларують своє прагнення отримати прибуток “на обороті”, а не за рахунок підвищених цін. Не зайве пам’ятати, що “Макдональдс” став світовою імперією, торгуючи 10-центовими

гамбургерами. Дотепер дизайн макдональдсівських кафе втілює ідею дешевої та доброякісної їжі: скляна стіна дозволяє відвідувачам бачити виробничі приміщення, щоб переконати їх, що і за низьку плату клієнтів тут не годують низькоякісною їжею.

2. Патієнтна (нішова) стратегія

Патієнтна стратегія характерна для фірм, які стають на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше вузького) кола споживачів. Свою ринкову силу компанії-патієнти черпають в тому, що їх вироби стають в тій чи іншій мірі незамінними для відповідної групи клієнтів. Така компанія намагається не розпорощуватися, контролюючи невелику частину великого ринку, а завойовувати максимальну частку маленького ринкового сегменту. Свої, як правило, дорогі та високоякісні товари вона адресує тим, кого не улаштовує стандартна продукція.

Розуміння цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, а в зосередженні зусиль на продукції обмеженого попиту. Що змушує патієнтів вузько окреслювати свою реалізовану ринкову нішу? У першу чергу, прагнення ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями. Боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції заздалегідь приречена на провал. На рахунку спеціальних запитів споживача переваги на боці фірми, яка присвятила всю свою діяльність їх вивченню та задоволенню. І десь ролі змінюються – гігантський розмір із переваги перетворюється в недолік, перевагу отримують малі та середні фірми. Не випадково фірми-патієнти прийнято називати “хитрими лисами” економіки.

Компанії-лиси приносять на ринок різноманітність. Прагнучи запобігти сутичці з гігантами, вони вишуковують і активно формують спеціальні потреби, рятуючи економіку від тих товарів, що знеособлюють та мають гніт стандарту.

Для фірм нашої країни патієнтна стратегія має особливе значення, в першу чергу, в якості підприємницької філософії. Вона закликає не боротися напряду з провідними корпораціями, а вишукувати недоступні для тих сфери діяльності. Такий підхід

серйозно підвищує шанси слабкого в суперництві з сильнішим, що зовсім не зайве для інших фірм, особливо в сутичках із іноземцями.

Можливо, далі спеціалізовані фірми-патієнти перетворяться на передові виробництва. Але для цього їм треба мати непогані вихідні позиції: елітну робочу силу, добре обладнання, досвід мілкосерійного виробництва і унікальну продукцію.

3. Комутантна (пристосовна) стратегія

Комутантна стратегія переважає при звичайному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (нерідко й короткочасних) потреб конкретного клієнта.

За своєю природою попит завжди має локальне походження: у даного споживача у зв'язку з обставинами з'явилася потреба в тому й тому. Збіг у загальних рисах запитів великих груп або окремих прошарків споживачів плюс наявність технічної можливості поставити їх задоволення на потік створює основу для масового (віолент) або спеціалізованого (патієнт) виробництва. Але умови ці виконуються далеко не завжди. Й тоді на сцену виступають комутанти.

Нечисленні малі підприємства, які створюють кожний раз для даного конкретного випадку, виконують роль по'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використовувати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми дуже суворо дотримуються свого виробничого профілю.

Справа в тому, що відсутність великих виробничих потужностей, особливі пізнання у вузькій галузі або науково-технічних заділах – словом, все, чим сильні інші фірми, приводить до того, що комутантам (у рамках розумного) приблизно однаково, чим займатися. Така непомітність і безликість послужила основою присвоєння комутантам назви “сірі миші”. Фірми-миші, однак, мають і властиві тільки цьому типу фірм переваги. Їм легко йти на настільки різкі зміни сфери комерційної діяльності, на які інші фірми нездатні. У свою чергу підвищена гнучкість стає джерелом сили

комутантів у конкурентній боротьбі. Дух вільного підприємництва з його постійною націленістю на отримання прибутку та готовністю вдатися заради нього до будь-яких засобів виявляється в діяльності комутантів у найбільш чистій і закінченій формі.

З точки зору інтересів всієї економіки роль фірм-комутантів цілком поважна. Компанії-комутанти з'являються там, де:

- інші підприємства неефективні (як, наприклад, в багатьох випадках велике господарство на селі в порівнянні з фермерським);
- місця для інших конкурентів просто фізично немає (бензоколонка, кафе, магазин в маленькому селищі);
- інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон, сімейний лікар).

4. Експлерентна (піонерська) стратегія

Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальних переутворень старих сегментів ринку. Мова йде не просто про удосконалення товарів і послуг, а про ризикований (але й вигідний у випадку вдачі) пошук революційних рішень. Приклади дотримання цієї стратегії фірм можна знайти серед першопроходців випуску персональних комп'ютерів ("Еппл", "Зеніт", "Осборн" і т. ін.), біотехнології ("Джинентек"), а також у більш прозаїчних галузях. Так, підбираючи франчізерів для своїх перших ресторанів в Японії, Південній Кореї, на Тайвані, "Макдональдс" не випадково шукав їх у середовищі ризикованих підприємців, які до того пробували свої сили, скажімо, в мікроелектроніці. Вони йшли на подвійний ризик і втілювали подвійне нововведення для азіатських споживачів - незвичайну американську їжу та чужу південним традиціям систему обслуговування ("конвеєрне" приготування та роздача страв).

Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципів нововведень. Це послужило основою для порівняння подібних фірм з “першими ластівками”, які раніше інших починають обживати землю після зими. Така компанія прагне до створення нового ринку та добування вигід із першопочаткової одноосібної присутності на ньому.

Епохальні винаходи не роблять на замовлення. Ще до початку розробок можна впевнено стверджувати, що шанси на успіх мінімальні. От і різниця в стратегіях. В масовому виробництві, де підготовка випуску нового товару коштує дуже дорого, помилки неприпустимі та віолент прагне уникати неперевіраних прожектів. У піонерській компанії – інша правда. Вона вірить, що реалізація її технічних ідей переверне ринок... і у 85 випадках зі 100 закінчить банкрутством (дані за 80-ті рр. по США).

Але в 15 випадках на частку експлерента випадає великий технічний і фінансовий успіх! Цього достатньо, щоб привабити в бізнес нові і нові фірми-ластівки.

У чистому вигляді, однак, спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу дуже складно через її короткочасну природу. Справа в тому, що до того моменту, коли вдається досягти рішучих успіхів, така фірма більш походить на групу фанатиків-ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. Американський економіст Дж.В.Вільсон говорить про них, як про “компанії без активів, без продукції, без обігу та, безсумнівно, без прибутку”. А після довготривалого прориву потреба у власне піонерській стратегії відпадає: перед фірмою постають прозаїчні задачі отримання частки на ринку, поточного покращання продукту, підвищення рентабельності та ін.

Словом, навіть у найвдалішому (і вкрай рідкому) випадку, коли експлерент переборює всі труднощі і закріплюється у створеній ним же самим новій ринковій ніші, він змушений внутрішньо переродитися, перейшовши до іншого типу стратегії. Недарма один з дослідників порівняв фірми-піонери з ще одним звіром – «слонопотамом» - загадковим створінням, що безуспішно намагався спіймати Вінні Пух, і яке при перевірці обов'язково виявлялося якою-небудь іншою твариною.

І проте з загальногосподарських позицій роль подібних компаній колосальна. Пізніше ми докладно обговоримо те, що біля витоків практично всіх найбільших науково-технічних зрушень у сучасній економіці стояли саме експлеренти.

У сучасній Україні експлерентів мало (утім, вони скрізь – штучний товар). Але перспективи розвитку цього типу підприємств у країні, що славиться своїм науковим потенціалом, величезні.

6.7. Цикл життя фірми

Життя фірми, як і життя товару також підпорядковується циклічній концепції. За свій життєвий цикл фірма може „прожити” декілька конкурентних стратегій. Однак, незважаючи на схильність економістів біологічних аналогій, у світі живого миша завжди залишається мишею і ні при яких умовах не може перетворитися на лева (рис. 6.8).

У світі компаній маленька фірма, що правильно обрала свою лінію поведінки, навпроти, може пробитися до вершин піраміди бізнесу, зробивши небачене в біології перетворення.

Відправною точкою розвитку щойно організованої компанії, як правило, служить стан комутанта – «сіра миша» економіки. Не володіючи ні високопродуктивним устаткуванням, ні спеціальними пізнаннями, ні науково-технічними заділами, така фірма, завдяки правильному вибору сфери діяльності, може забезпечити собі стійке становище і достатній рівень прибутків. Якщо компанія виявиться гнучкою, то поступово нагромадить капітал і стане збільшуватися в розмірах.

Тут, однак, її чекає перша небезпека. Практика показує, що механічне збільшення розмірів без відповідної зміни стратегії веде до краху.

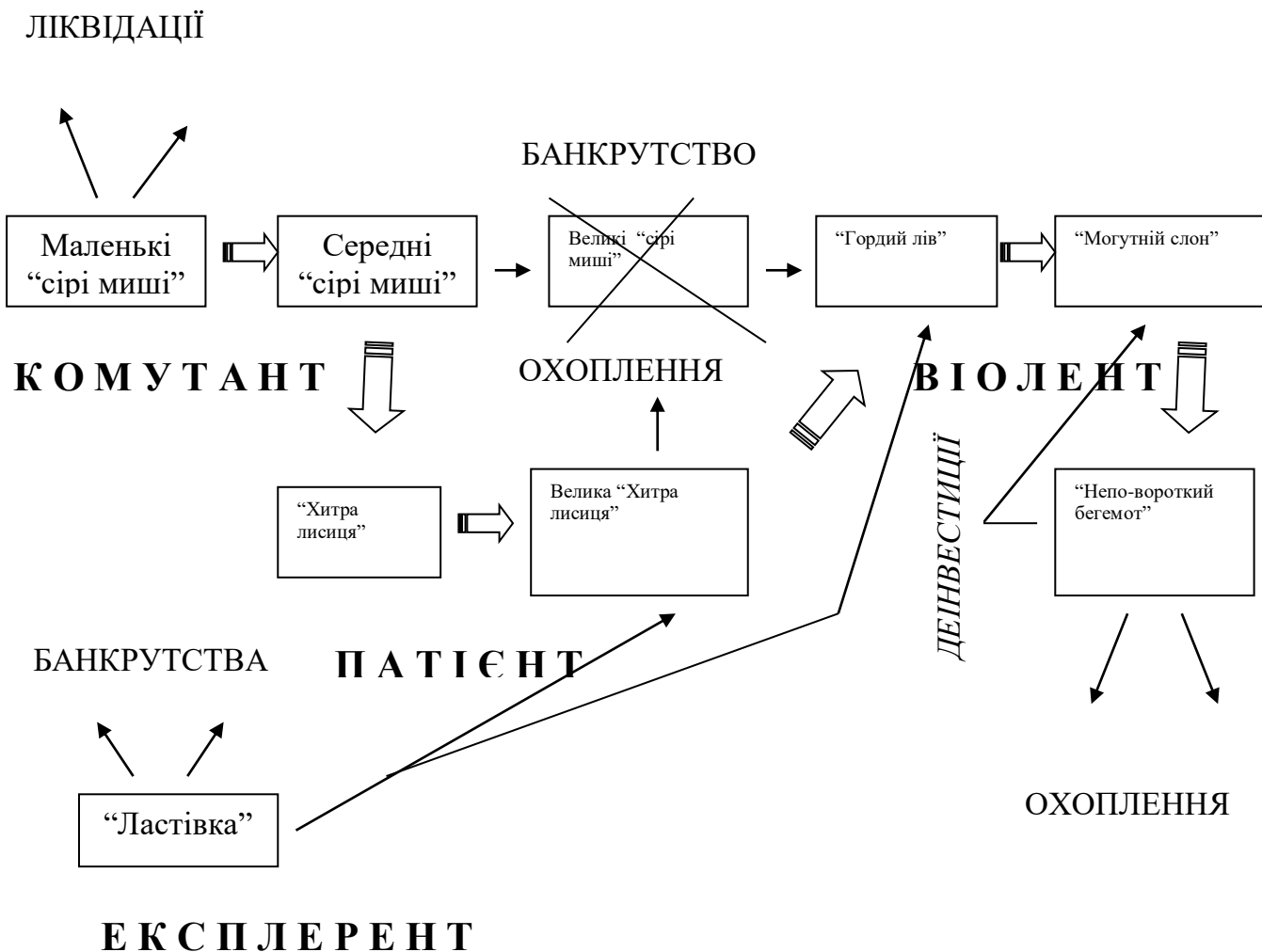


Рис. 6.8 Цикл життя фірми

Просте розростання в ширину виправдовує себе тільки в епоху становлення галузей. Сучасний ринок, на якому діє наша гіпотетична фірма, не порожній. На ньому вже панують великі корпорації, що не потерплять нових конкурентів, якщо в тих не виявиться якихось особливих сильних боків.

Справді, навіть на незрілому ринку сучасної України далеко не все можливо. Немає нічого дивного, якщо новачок зможе організувати, наприклад, комп'ютерний салон в обласному центрі. Цілком ймовірний і його успіх на цьому терені і поступове розширення справи. Але вихід на загальнодержавний рівень

таким шляхом практично виключений. Новачка просто задавлять більш старі і сильні фірми.

«Миша-переросток» тому найчастіше приречена. Щоб вижити і продовжити розвиток, малій фірмі треба вчасно перетворитися в «хитру лисицю» - спеціалізовану компанію-патієнта. Якщо фірма навчиться робити що-небудь істотно краще інших, їй уже не страшні конкуренти. Які б могутні вони не були, в обраній фірмою сфері спеціалізації їм з нею не зрівнятися.

„Компанія-лисиця” зростає, зміцнюється і займає усе більшу частину свого ринкового сегмента: спочатку в національних, а якщо поталанить, - й у міжнародних масштабах. Тут фірму чекає другий бар'єр – обмежені розміри обраної ніші. Щоб продовжити зростання, треба вторгнутися у сферу масового виробництва.

Це дуже не простий вибір. Адже поза своєю ринковою нішею «лисиця» стає значно більш уразливою для конкурентів. Найчастіше перехід до масового виробництва закінчується добре, якщо обрана спеціалізація виявилася дуже перспективною. Як, скажімо, перспективною була спеціалізація фірми «Даймлер-Бенц» на випуску автомобілів високої якості. Зі зростанням чисельності так названого «середнього класу» - не багатіїв, але дуже забезпечених людей – у розвинутих країнах потреба в таких автомобілях набула широких масштабів і допомагала зростанню фірми.

«Хитра лисиця» перетворюється в «гордого лева», тобто в компанію-віолента, що задовольняє своєю продукцією попит на якийсь масовий різновид товарів чи послуг, який швидко зростає. До стану «лева» є й інший шлях: ризикований і такий, що мало кому підкоряється, шлях проривного науково-технічного прогресу.

У випадку успіху зайнята такою діяльністю компанія-експлерент («перша ластівка») виявляється на хвилі попиту, що динамічно зростає. Так, знаменита фірма «Еппл», почавши з карликових розмірів, і обігнавши сотні фірм, увійшла в корпоративну еліту Америки завдяки винаходу персонального комп'ютера.

Далі еволюція фірми продовжується в рамках віолентної стратегії. Динамічний стан «гордого лева» поступово змінюється

роллю «могутнього слона». Справа в тому, що жодна галузь економіки не перебуває постійно в стані вибухового зростання. Настає насичення ринку. Щоб не стати заручником долі єдиного товару, фірма проникає в усе нові сфери, прагнучи скрізь зайняти домінуючі позиції. Становище «могутнього слона» дуже стійке: компанія перебуває в ньому часом до сторіччя і навіть довше. Але можлива і подальша – уже несприятлива еволюція – у напрямку «неповороткого бегемота».

Зберігши гігантські розміри, така „фірма-бегемот” обростає незліченними другорядними виробництвами, стає менш керованою, остаточно втрачає динамізм, а разом з ним і прибутковість. Завдяки величезним розмірам і міцності, усе це не веде до негайного краху: дія розвивається десятиліттями, картина змінюється ледь помітно, як в уповільненому кіно. Однак принципових виходів з цієї ситуації лише два: або рятування від неефективних виробництв шляхом їх ліквідації чи розпродажу (дезінвестицій) і повернення до стадії «слона», або поглинання більш щасливими конкурентами, що знаменує кінець історії фірми.

Контрольні питання до розділу 6

1. Як приймаються стратегічні маркетингові рішення з застосуванням моделі розвитку товару/ринку І. Ансоффа? В яких випадках її краще застосовувати?
2. Охарактеризуйте вплив конкурентних сил за М. Портером. Які маркетингові стратегії пропонує модель М. Портера?
3. Як можна досягти більшого поширення товарів на ринку? Наведіть приклад застосування на практиці стратегій диференціації та низьких витрат.
4. Яка теоретична база використовується в аналізі за методом БКГ?
5. Як будується матриця зростання / частка ринку?
6. На які зони поділяється ринок за допомогою матриці привабливість \ конкурентоспроможність Мак Кінсі ?
7. Які маркетингові стратегії застосовуються на різних стадіях ЖЦТ?
8. Охарактеризуйте модель конкурентних переваг Ю. Юданова.

Модуль 3. Види маркетингових стратегій

РОЗДІЛ 7. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ, ЗРОСТАННЯ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

7.1. Стратегія диференціації (диференціювання)

Стратегія диференціації припускає, що товарна пропозиція фірми істотно відрізняється від товарної пропозиції одного чи декількох конкурентів у певному цінному для покупця аспекті. Передбачається, що пропонована фірмою більш висока цінність повинна вплинути на вибір і ступінь задоволення споживачів. Більшість успішних стратегій, що не ґрунтуються на низьких витратах, мають відношення до диференціації.

При виборі наряду диференціації можуть бути використані [22]:

- товарна диференціація;
- сервісна диференціація;
- кадрова диференціація;
- іміджева диференціація.

Тобто існує багато способів створення стратегічних переваг на базі цінності. Наприклад, фірма може робити щось набагато краще, ніж конкуренти, пропонує додаткові функції товару або деякі привабливі особливості послуги. Забезпечити пропозиції додану вартість здатний будь-який аспект бізнесу. Розглянемо декілька прикладів:

а) інгредієнт чи компонент

- компанія Kalve (випуск пряностей) використовує дорожчі інгредієнти, ніж її конкуренти;
- Mercedes виготовляє деталі кузова та інтер'єра з матеріалів більш високої якості, ніж інші виробники автомобілів;

б) товарна пропозиція:

- ноутбук є мобільним комп'ютером і важить менше інших комп'ютерів;
- пакування «Pringles» зберігає чіпси в цілості;

в) комбінована пропозиція

- цінність серветок «Spiffits» полягає в тому, що вони вже просочені зволожуючим та очищуючим засобом;

г) широта товарної лінії

- відвідувач супермаркету « Target» може здійснити весь спектр купівель, починаючи від продуктів харчування і закінчуючи технікою для дому;

д) дизайн:

- готелі Campinsky мають фешенебельний і унікальний зовнішній вигляд і відрізняються оригінальним оформленням номерів;

- новий дизайн «VW Beetle» («Фольксваген-Жук») не вплинув на «риси характеру» автомобіля.

Є маса способів відрізнитися від інших. Але який би з них не обрала фірма, успішна стратегія диференціації повинна мати три характеристики. Успішна стратегія диференціації:

- генерує цінність для споживачів;
- забезпечує сприйману цінність;
- захищена від копіювання.

Створення цінності для споживача

Насамперед стратегія диференціації повинна створювати додаткову цінність для споживачів. Тут варто розрізнити цінність удавану і істинну. Скрізь буває так, що видима відмінність аж ніяк не являє цінності для покупців (у банківських консультантах клієнти хотіли б бачити досвід і професіоналізм, а простота спілкування з ними не має особливого значення). Один з факторів успіху стратегії диференціації — створення точки відмінності не з позицій фірми (і, зокрема, з погляду виробництва), а безпосередньо для покупців. Як обрана точка відмінності вплине на враження споживача від покупки і використання товару? У чому полягає її суть: у зниженні витрат, у підвищенні функціональності, у більшому задоволенні? Тут фірмі доречно згадати про концепцію незадоволених потреб і споживацьких проблем.

Інший метод диференціювання товару полягає у проведенні дослідження ринку з метою вивчення покупців і систематичної перевірки ідей і припущень, які виникають у фірми. Завдання

дослідження полягає в спробі визначити, чи виправдовує додана цінність цінову премію? Стратегія диференціювання пов'язана з установленням підвищеної ціни, оскільки, по-перше, у випадку її успіху значення ціни для покупця зменшується, а по-друге, досягнення відмінностей саме по собі зв'язано з певними витратами. Ці причини і викликають необхідність визначення прийнятності цінової премії для ринку.

Проблема сприйнятої цінності набуває особливої гостроти в тих випадках, коли покупець не має можливості адекватно оцінити додану цінність товару чи послуг (безпека залізничного транспорту або послуги стоматолога). Для того щоб розібратися у відмінностях конкуруючих торгових пропозицій, споживачу треба витратити час і зусилля. Більшість же споживачів роблять висновки виходячи з непрямих ознак, таких як зовнішній вигляд вагонів потяга чи професіоналізм медперсоналу приймальні стоматологічної клініки. Отже, завдання фірми полягає в керуванні такого роду сигналами, чи ознаками доданої вартості.

Захист від копіювання

Нарешті, точка відмінності повинна бути стійкою. Багато коштовних рис товару чи послуги (наприклад, цілодобова технічна підтримка), особливо якщо вони довели свою ефективність, відносно легко відтворюється конкурентами. Отже, завдання компанії полягає в тому, щоб якомога зменшити повторення стратегії диференціювання ринковими суперниками.

Особливо важко і «дорого» скопіювати точку відмінності, за якою стоять зусилля всієї організації, усі її активи і компетенції, особливо якщо вони підкріплюються динамічною якістю, що постійно удосконалюється. Якість і створення сильних торгових марок теж вимагають зусиль всієї організації.

Дублювання дій конкурентів вимагає не тільки уміння, але і волі. Перешкодою до копіювання стратегій стають необхідність великих капіталовкладень чи високі ризики. Якщо, приміром, у пропозиції фірми наявні одночасно кілька точок відмінностей, їхнє відтворення обійдеться значно дорожче.

У довгостроковій перспективі інвестиції, можливо, навіть великі інвестиції у додану цінність окупляться, тому що конкуренти навряд чи зможуть відтворити аналогічну стратегію.

Стійкі відмінності можуть бути досягнуті за допомогою різних підходів, стратегічних орієнтирів, включаючи використання стратегічних інформаційних систем, глобальне мислення, інноваційність, орієнтацію на покупця, застосування унікальних систем розподілу.

Автором розглядається два підходи до диференціації [1]: якість і створення сильних торгових марок. Кожний з них важливий по-своєму, можлива також їх комбінація.

1. Якість як стратегічний опціон

Стратегію високої якості, коли компанія пропонує і сприймається як краща з усіх, можна розглядати як прототип диференціювання. Стратегія якості означає, що марка, будь то бренд готелю, автомобіля, чи комп'ютера, буде преміальною (а не «економічною» чи «вигідною»). Так, готелі *Сempinski*, автомобілі *Mercedes* і комп'ютери *IBM* пропонують покупцям безліч вигод; у той же час вони продаються за більш високими цінами і займають лідируючі позиції у своїх товарних категоріях.

Однак марка може вважатися високоякісною і в економічній категорії. Так, оптовий джинсовий центр і близько не відповідає магазинам типу “*Benneton*”, “*Fimka*”, “*Terra Nova*” за рівнем індивідуального обслуговування, якістю товарів і внутрішньою атмосферою, однак у порівнянні з іншими представниками тієї ж стратегічної групи він відрізняється дуже високою якістю. Просто оцінюється ця якість за іншими (економічними) критеріями.

2. Створення сильної торговельної марки

Інший «компаньйон» стратегії диференціювання — створення сильних торгових марок і збільшення марочного капіталу. Стратегія, в основу якої покладений розвиток торгової марки, дуже стійка тому, що вона створює конкурентні бар'єри. Навіть якщо вам вдасться перевершити продукцію конкурента за технічними характеристиками, ви не зможете перемогти цю компанію, оскільки її торгова марка (завдяки колишнім успіхам і потоку нових розробок) символізує надійність, довіру, кваліфікованих працівників і інновації.

Грубу оцінку вартості торгової марки можна одержати за допомогою вирахування вартості матеріальних активів компанії з її ринкової капіталізації (дисконтованої вартості потоку прибутків). Різниця служить оцінкою таких нематеріальних активів, як торгова марка, персонал, інформаційні системи і влада в каналі розподілу; частина цієї вартості, що відноситься на частку марки, і є оцінкою цього активу.

Власне кажучи, марочний капітал генерує цінність для споживача, що виражається або в ціновій премії, або у високій лояльності покупця до марки. Цінність марки для споживача може виявлятися по-різному. Торгова марка здатна:

- допомагати в інтерпретації і обробці інформації (за маркою «Кодак» стоїть механізм організації і запам'ятовування великого обсягу інформації, накопиченого користувачем протягом тривалого часу);

- давати впевненість при прийнятті рішення про покупку (купуючи лазерний принтер Hewlett - Packard, покупець йде на менший ризик, ніж при виборі аналогічної продукції менш відомого виробника);

- надавати товару емоційного відтінку (закусочні McDonald's асоціюються із сімейним проведенням часу, що викликає зовсім нові емоції порівняно з відвідуванням звичайної закускової).

Марочний капітал — це сукупність активів і пасивів, зв'язаних з марочною назвою і символом, що збільшують чи зменшують цінність товару чи послуги для компанії і/чи її покупців. Ці активи і пасиви варіюються в залежності від конкретної ситуації. У цілому їх можна розділити на чотири категорії: сприймана якість, поінформованість про торгову марку, асоціацію з маркою і лояльність до марки.

Поінформованість споживачів про марку — потенційний стратегічний актив. У галузях, де товари багато в чому схожі один з одним, поінформованість стає джерелом конкурентних переваг. Різний ступінь поінформованості відповідає різним рівням здатності споживачів згадати марку, тобто ознайомленню з нею.

Висока поінформованість споживачів про марку забезпечує відразу кілька конкурентних переваг. По-перше, вона викликає відчуття обізнаності з маркою, а знайоме подобається людям. Якщо мова йде про товар, в якому низька зацікавленість, наприклад, мило чи жувальна гумка, поінформованість може визначати вибір споживачів.

По-друге, поінформованість про марочну назву може служити сигналом присутності, досвідченості і реальної цінності — атрибутів, дуже важливих для галузевих фахівців із закупівель дорогого устаткування і для приватних покупців товарів тривалого користування. Логіка тут така: якщо ім'я відоме, на те повинна бути причина.

По-третє, від популярності марки залежить, чи згадає про неї покупець у процесі прийняття рішення про придбання товару. Приміром, при виборі рекламного агентства, нового автомобіля чи комп'ютера покупець насамперед розглядає марки - кандидати. Крайній випадок — домінування марки, коли при згадуванні даного класу товарів на думку приходить єдиний товар.

Оскільки щодня на споживачів припадає усе більше і більше рекламних звернень, проблема створення поінформованості і присутності є дуже складною.

Для відомих торгових марок ця задача проста, тому що вони мають широкий товарний асортимент і широку дилерську мережу. Якщо ж обсяг продажів марки відносно невеликий, а існує вона не десятиліття, а всього кілька років, підтримка стає утратною, а то і зовсім недозволено дорогою для фірми.

Асоціації з торговою маркою

Асоціації з фірмою і її марками можуть стати одним із найбільш довговічних активів компанії. Асоціації з торговою маркою виникають із приводу будь-якого об'єкта, з яким вона прямо чи побічно зв'язується в пам'яті споживача. Так, «McDonald's» асоціюється з клоуном Рональдом Макдональдом, золотими арками, веселою атмосферою, швидким обслуговуванням, сімейними обідами і «Біг-Маками». Усі вони роблять «McDonald's» цікавим, що запам'ятовується і є симпатичним для покупців.

Незважаючи на всю силу асоціацій з атрибутами товару (вони тим сильніші, коли марка «володіє» однією із ключових властивостей) у багатьох випадках вони не можуть використовуватися як диференціюючі фактори. Причина полягає в тому, що практично всі марки позиціонуються на основі найважливіших атрибутів товару. Більш того, досягнення переваги у властивості стає заповітною метою для конкурентів і в підсумку вони свого доможуться (скопюють атрибут чи перевершать його). Нарешті, міцні асоціації з властивістю товару звужують можливості для розширення марочного сімейства (зменшується його стратегічна гнучкість).

Сильні марки не обмежуються товарними атрибутами і диференціюються на основі інших асоціацій, таких, як невлімові характеристики організації (інноваційна, глобальна і т.п.), особливість марки (компетентна, престижна), символи (той же Рональд Макдональд чи заєць Energizer), емоційні вигоди чи використання бренда як засобу самовираження. Останні дві асоціації особливо важливі для створення зв'язків з покупцями.

Лояльність до торгової марки

Орієнтація на покупця означає турботу про актуальних клієнтів і розвиток за допомогою різних програм почуття лояльності до марки. Лояльність існуючих покупців компанії — один з найголовніших і стійких активів деяких компаній. Конкуренти можуть скопіювати товар чи послугу, навіть випустити більш вдосконалений варіант, однак для досягнення ними успіху необхідно змусити покупців переключитися на їхню марку. Причиною лояльності до марки чи опирання переключенню на нову марку може служити проста звичка (покупець не зацікавлений відмовлятися від послуг звичної заправної станції чи супермаркету), перевага (покупцю подобається марка тортів чи її символ; можливо, симпатія заснована на тривалому досвіді споживання марки) чи витрати на переключення на нову марку.

Наявність бази лояльних покупців є величезною конкурентною перевагою. По-перше, її завоювання дозволяє зменшити маркетингові витрати, оскільки утримувати лояльних

покупців відносно нескладно (їм самим простіше і приємніше зберігати вірність знайомій марці).

По-друге, лояльність існуючих покупців являє собою значний бар'єр для нових конкурентів.

По-третє, наявність широкого кола вдоволених клієнтів додає марці образ популярного, успішного, надійного продукту, від якого можна чекати і підтримки в разі потреби, і технічних удосконалень.

Нарешті, лояльність до марки забезпечує фірмі запас часу для реакції на дії конкурентів, свого роду «дихальний резерв». Якщо конкурент випускає кращий за технічними характеристиками продукт, наявність лояльних покупців дає фірмі якийсь час для відповідної реакції: створення більш досконалої версії товару чи нейтралізації переваг товарів, що суперничають. На деяких нових високотехнологічних ринках покупці віддають перевагу продукту, що розглядається ними як найбільш «просунутий» на момент купівлі - лояльність до марки у цій групі невелика.

На інших ринках можна зустріти лояльних, задоволених покупців, що не цікавляться новими розробками, а тому не знають про прогрес у даному класі товарів. Більш того, навіть якщо вони зіткнуться з таким продуктом, у них не буде особливих стимулів до переключення на нього. Володіючи високим рівнем лояльності до торгової марки, фірма може дозволити собі розкіш менш ризикованої стратегії послідовника.

Управління лояльністю — один із ключових факторів стратегічного успіху. Управління лояльністю поставлено у фірмі належним чином, якщо вона:

- визначає цінність майбутніх покупок, можливі чекання покупців, і виходячи з отриманих даних виділяє ресурси на обслуговування актуальних споживачів;
- оцінює лояльність існуючих покупців. Оцінка повинна містити в собі не тільки найбільш показові індикатори задоволеності, але і характеристики взаємин між покупцями і маркою;
- проводить інтерв'ю з колишніми покупцями, щоб довідатися, чому вони вирішили відмовитися від марки (тобто ідентифікує точки вразливості);

- відрізняється орієнтованою на покупця культурою, коли всі працівники організації мотивовані і мають повноваження створювати споживачам радість;
- винагороджує лояльних покупців за допомогою програм знижок чи несподіваних подарунків / вигод;
- викликає в покупця відчуття, що він є частиною організації, наприклад шляхом створення клубів покупців;
- здійснює безупинні комунікації з покупцями, використовуючи для цього пряму поштову розсилку, Інтернет, безкоштовні телефонні номери і розвинуту службу технічної підтримки.

7.2. Маркетингові стратегії зростання

Авторами, як правило, виділяються три стратегії розвитку фірми [22, 25, 26] і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальноекономічного стану фірми: стратегії виживання, стабілізації і зростання. Останні становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності фірми, дозволяє збільшити прибуток, обсяг продажу, частку ринку.

У якості маркетингових стратегій зростання виділяються [8] три напрямки зростання – інтенсифікація наявних можливостей, об'єднання зусиль з іншими фірмами і вихід фірми в інші сфери діяльності (рис. 5.1). Вибір напрямку зростання обумовлює і вибір маркетингової стратегії:

- стратегія інтенсивного зростання;
- стратегії інтегративного зростання;
- стратегії диверсифікації.

Стратегія інтенсивного зростання

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

Виходячи з матриці І. Ансоффа “товар - ринок”, до стратегій інтенсивного зростання відносять:

- стратегію глибокого проникнення на ринок;
- стратегію розвитку ринку;
- стратегію розвитку товару.

Розглянемо більш докладно, як фірма може досягти найбільшого прибутку, обсягу продажу і частки ринку, використовуючи ту чи іншу стратегію.



Рис. 7.1. Маркетингові стратегії зростання

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 сегменти ринку через репозиціонування товару;
- ✓ виходу на нові територіальні ринки збуту;
- ✓ пропонуванню товару через нові канали збуту.

Третьою альтернативою стратегії інтенсивного розвитку є стратегія розвитку товару, спрямована на вдосконалення або розроблення нових товарів для наявного кола споживачів і передбачає:

- ✓ підвищення якості товару;
- ✓ розроблення нових моделей товару;

- ✓ розроблення нових товарів;
- ✓ розширення асортименту.

Приклади кожної із цих стратегій наведені в табл. 7.1 [8].

Стратегії інтегративного зростання

Стратегії інтегративного зростання передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередником – **стратегія прямої інтеграції**, з постачальником матеріально-технічних ресурсів – **стратегія зворотної інтеграції**.

Таблиця 7.1

Стратегії зростання

Стратегії зростання	Приклади
1	2
Інтенсивне зростання - стратегія глибокого проникнення на ринок	1. Проведення заходів щодо стимулювання збуту (конкурси, лотереї, аукціони) 2. Організація продажу товарів за купонами, надрукованими в популярних періодичних виданнях 3. Організація постійно діючої виставки-продажу в художньому салоні 4. Організація торгівлі за каталогом разом зі швейними, трикотажними та шкіргалантерейними виробами
- стратегія розвитку ринку	5. Відкриття фірмових магазинів в обласних центрах 6. Організація виїзної торгівлі взуттям у сільській місцевості
- стратегія розвитку товару	7. Виготовлення комплектів спортивного взуття для сім'ї (дитяче, чоловіче, жіноче) 8. Виготовлення взуття за індивідуальним замовленням 9. Спеціалізація на виробництві взуття великих (малих) розмірів 10. Виготовлення “протирадіаційного” взуття (взуття для пожежників) 11. Згортання виробництва спеціального взуття і перехід на виробництво жіночого модельного взуття 12. Спеціалізація на виробництві взуття для наречених

Продовження табл. 7.1

1	2
Інтегративне зростання - стратегія прямої інтеграції	13. Створення мережі збутових агентів
- стратегія зворотної інтеграції	14. Створення промислового об'єднання шкіряного заводу та взуттєвих фабрик
-стратегія вертикальної інтеграції	15. Створення Торгового дому
-стратегія горизонтальної інтеграції	16. Створення спільно з іншими виробниками взуття торговельної мережі вітчизняного виробництва взуття

У разі, коли об'єднуються зусилля постачальників, виробника і посередника, йдеться про **стратегію вертикальної інтеграції**.

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання з підприємствами – конкурентами. Сучасною формою **стратегії вертикальної інтеграції** є вертикальні маркетингові системи.

Стратегії вертикальної інтеграції [8]

Підприємства, які застосовують стратегію вертикальної інтеграції, на відміну від фірм, які використовують традиційні канали розподілу, мають повноваження розподіляти функції і контролювати інших в інтегральній вертикальній мережі.

Вертикальні маркетингові системи передбачають повну або часткову координацію функцій учасників каналу розподілу з метою економії на операціях і посилення впливу на ринок. При цьому один з учасників каналу (виробник, оптовий або роздрібний торговець) бере на себе ініціативу щодо координації дій.

Існують три форми стратегій вертикальної інтеграції (рис. 7.2):

- стратегія корпоративної вертикальної інтеграції;
- стратегія адміністративної вертикальної інтеграції;
- стратегія договірної вертикальної інтеграції.



Рис. 7.2. Вертикальні маркетингові системи

Корпоративні (інтегровані) вертикальні маркетингові системи (системи, які належать компаніям) передбачають контроль одного власника системи розподілу, якому належать роздрібні магазини, за всіма стадіями виробництва і збуту (фірмовий магазин “Михайло Воронін”, пивні бари, які належать пивоварним заводам).

При цьому виробник – власник каналу може і контролювати продаж своїх товарів, координувати роботу підприємств роздрібної торгівлі.

Лідерами каналу, його інтеграції і контролю можуть бути і виробник – інтеграція вперед, і посередник (оптовий або роздрібний торгівець) – інтеграція назад (наприклад, MARKS AND SPENCER у Великій Британії є співвласниками багатьох своїх постачальників).

Адміністративні (контрольовані) вертикальні маркетингові системи - форма інтеграції функцій розподілу, яка не передбачає договірних зобов'язань та існує завдяки високій репутації одного з учасників системи. Роль лідера при цьому належить одному з наймогутніших учасників систем (L'OREAL, PROCTER AND GAMBLE та ін.). При цьому лідер отримує підтримку продавців у вигляді виділення торговельної площі, організації експорту товарів, заходів щодо стимулювання збуту.

Договірні (контрактні) вертикальні маркетингові системи – незалежні учасники каналу (виробники або посередники) підписують контракти з іншими посередниками, в яких докладно визначаються права та обов'язки учасників з метою координації функцій розподілу. Як видно з рис.5.2, існують три типи договірних вертикальних маркетингових систем:

- добровільно створені системи роздрібних торгівців під егідою оптовиків;
- кооперативи роздрібних торгівців;
- франчайзингові системи.

Добровільно створені системи роздрібних торгівців під егідою оптовиків – оптовий продавець організовує добровільне об'єднання незалежних роздрібних торгівців, розробляє програму, в якій передбачається забезпечення економічності закупівель, стандартизація торгової практики. Основна мета таких об'єднань – створення можливостей для ефективної конкуренції з розгалуженими мережами великих організацій.

Кооперативи роздрібних торговців – це об’єднання роздрібних торговців у кооперативи. Учасники об’єднання закупають продукцію через кооперативи, спільно організовують рекламу. Отриманий прибуток розподіляється між членами кооперативу пропорційно.

Франшизні (франчайзингові системи (від франц. franchise – пільга; використовується також термін “**франчайзинг**” від англ. franchising) – передбачають передачу франшизером (виробником або продавцем) **франшизм** (ліцензії) на право продажу своєї продукції під назвою компанії учасникам каналу (франчайзі, наприклад, роздрібним магазинам), яким часто надаються ексклюзивні права на певній території.

За такою схемою в Україні реалізуються трикотажні вироби під маркою BENETTON, напої СОСА-COLA, діють ресторани швидкого харчування McDONALD’s.

Існує чотири типи франшизи:

❖ франшиза між виробником і роздрібним торговцем (автомобільні дилери, станції обслуговування, які купили франшизу; наприклад, “FORD” видає ліцензії на право торгівлі своїми автомобілями незалежним автомобільним дилерам);

❖ франшиза між виробником і оптовиком (фірма СОСА-COLA, SEVEN0UP продають концентрати на умовах франшизи оптовикам, які змішують компоненти, розливають у пляшки та продають роздрібним торговцям);

❖ франшиза між оптовим і роздрібним торговцем (аптеки);

❖ франшиза між підприємством сфери послуг і роздрібними торговими фірмами щодо надання послуг споживачами (McDONALD’s).

Вигоди покупця та продавця франшизи

Така постановка питання цілком логічна. Вибір франчайзингової системи розподілу, як і інших систем, має надати обом сторонам вигоду більшу, ніж інші традиційні альтернативні системи. Переваги франшизи для продавця і покупця наведено в табл. 7.2.

Переваги франшизи

Для франшизера	Для покупця франшизи (франчайзі)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Отримання доступу до джерела капіталу без втрати або послаблення контролю над маркетинговою системою ❖ Уникнення постійних накладних витрат, характерних для системи збуту через власні магазини ❖ Співпраця з незалежними бізнесменами, які є мотивованішими від найманих працівників; ❖ Співпраця (при виході на нові ринки) з місцевими кадрами, які краще інтегровані в середовищі на певній території ❖ Створення нового джерела доходу, заснованого на комерційному ноу-хау ❖ Досягнення на основі комерційного успіху швидкого розширення продажу, для створення ефекту “снігової кулі” ❖ Економія на масштабі завдяки розвитку франшизної системи 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Початкові послуги, які надаються франшизером, передбачають: <ul style="list-style-type: none"> - дослідження ринку; - аналіз розміщення торгової точки; - підтримку на переговорах про оренду приміщення; - поради щодо інтер'єру; - підготовку персоналу; - моделі бухгалтерського і фінансового аналізу ❖ Поточні послуги включають спостереження за веденням справ: <ul style="list-style-type: none"> - рекламні матеріали; - перепідготовку менеджерів і персоналу; - контроль якості; - рекламу в масштабах країни; - централізоване постачання; - маркетингову інформацію; - аудит, колективне страхування ❖ Можливість розпочати справу з малим початковим капіталом ❖ Зниження ризику і невизначеності, оскільки успіх проекту вже доведений ❖ Можливість створити власну справу з одночасним входженням у велику організацію ❖ Підвищення ринкової сили стосовно постачальників у зв'язку зі створенням мережі

7.3. Стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації також відноситься до маркетингових стратегій зростання. Диверсифікація – це стратегія виходу на товарний ринок, який відрізняється від поточних товарних ринків фірми. Диверсифікація знаходить втілення в двох напрямках зростання – розширенні товарного асортименту і розширенні ринку. Однак ця стратегія може включати і новий товар, і новий ринок.

В роботі Н.В.Куденко [22] розглядаються три варіанти стратегій диверсифікації.

1. Концентрична диверсифікація

Передбачає виготовлення фірмою нових товарів, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами. З одного боку ця стратегія дає можливість забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва, а 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.

2. Горизонтальна диверсифікація

Передбачає випуск підприємством нових товарів, які призначені для наявних клієнтів фірми, але не пов'язані з наявними товарами технологічно. Наприклад, навчальний заклад починає видавати навчальну літературу, або 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 ($2+2=5$).

3. Конгломеративна диверсифікація (чиста, латеральна)

Передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно. Мотивами, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації як стратегії зростання, 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 раціонального використання фінансових ресурсів, зменшення сумарних податкових платежів (у разі, якщо в новій сфері бізнесу діють інші, сприятливі режими оподаткування).

Інший автор [1] розділяє стратегію диверсифікації на **родинну та неспоріднену**. При родинній диверсифікації нова сфера бізнесу близька до основної діяльності фірми. Існування такої близькості означає потенціал ефекту масштабу або синергізму від обміну активами та навичками. В результаті компанія в цілому може отримати більш високі прибутки та менші витрати. При неродинній диверсифікації сфери нового та старого бізнесу відрізняються один від одного, а значить, мають місце великі ризики.

Розглянемо більш докладно переваги та недоліки обох підходів до диверсифікації.

Родинна диверсифікація

Родинна диверсифікація потенційно може забезпечити синергічні ефекти від спільного використання тих самих активів і компетенцій декількома підрозділами компанії. Коли родинна диверсифікація здійснюється за допомогою внутрішнього розширення, фірма ставить перед собою ціль експорту активів і навичок. Коли ж відбувається поглинання чи злиття з іншою компанією, ставиться мета об'єднання двох комплексів взаємодоповнюючих активів і компетенцій, коли кожна сторона дає іншій те, чого їй не вистачає. У будь-якому випадку процес родинної диверсифікованості містить у собі три етапи (див. рис. 7.3).

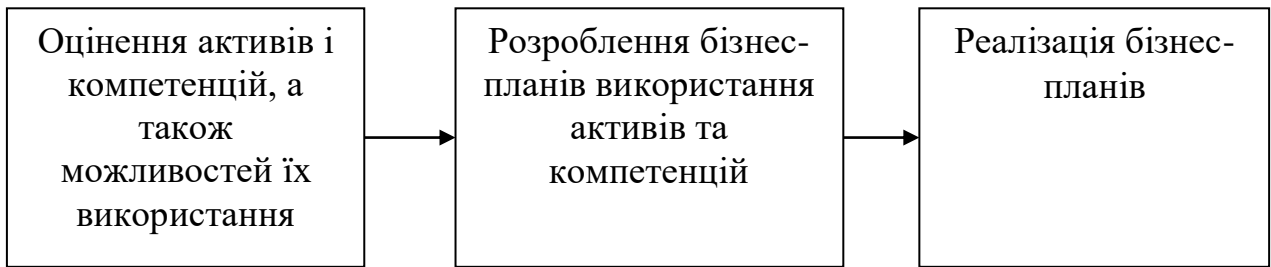


Рис. 7.3. Використання активів і компетенцій у процесі диверсифікації

На першому етапі відбувається «інвентаризація» активів і навичок для визначення реальних сильних боків, які придатні для експорту в іншу сферу бізнесу. Експортуватися можуть торгові марки, маркетингові навички, збутові і дистриб'юторські системи, виробничий досвід, науково-дослідна база.

На другому етапі родинної диверсифікації необхідно знайти сферу бізнесу, у якій є можливість для вигідного застосування активів і навичок. Наприклад, при продажі вітальних листівок в аптеках можуть використовуватися активи і компетенції дистриб'ютора медикаментів.

На цьому етапі корисно провести оцінення використання компанією всіх активів чи компетенцій. Чи володіють активи компанії потенціалом для використання в нових видах діяльності? Завод з виготовлення печива почав випуск здоби. Якщо диверсифікація дозволяє скористатися надлишковими потужностями, може виникнути значна і стійка перевага за витратами.

На останньому етапі необхідно вирішити проблеми реалізації плану. Застосування наявних активів і компетенцій у нових сферах бізнесу може вимагати адаптації. Далі від фірми можуть вимагатися нові спроможності — їх теж необхідно буде знайти чи розвинути. У випадку злиття і поглинання менеджменту необхідний час на об'єднання двох організацій з різними системами, людьми і культурами. Багато спроб

домогтися синергізму закінчуються нічим саме через труднощі з реалізації планів.

Торгова марка

Одним з найбільш розповсюджених експортованих ресурсів є сильна торгова марка, яка має міцні ринкові позиції — відома покупцям, що викликає в них певні асоціації та володіє сприйнятною якістю і лояльністю. Завдання фірми полягає у використанні марочного активу для виходу на нові товарні ринки. При наявності такої марки процес виведення на ринок нового товару є більш простим і ефективним, тому що створювати поінформованість, довіру, інтерес, а також стимулювати поведження споживачів у цьому випадку значно простіше.

У цілому рішення про розширення торгової марки припускає одержання відповідей на три питання. Щоб розширення було життєздатним, кожне з них повинно бути стверджувальним.

Чи відповідає марка середовищу нового товару? Якщо покупець «не розуміє» марку, відчуває її невідповідність середовищу, навряд чи пропонований під її ім'ям продукт буде прийнятий аудиторією. Споживач може прийти до висновку, що марка не має належного досвіду чи її асоціації не відповідають новому середовищу. Тобто марку, що характеризується міцними зв'язками з певним класом товарів, розширювати складніше, ніж бренд, що асоціюється з нематеріальними об'єктами, такими як мода, вигода, німецьке інженерне мистецтво чи активний стиль життя.

Чи збільшує марка цінність пропозиції в новому класі товарів? Покупець повинний бути здатний виразити словами, чому він оцінює марку як кращу в новому для неї середовищі. Якщо в очах покупця торгова марка не збільшує цінність розширення, виникає реальна загроза його неконкурентоспроможності.

Визначити цінність, що додається торговою маркою, можна за допомогою перевірки концепції в ході спеціального дослідження. Його учасникам, потенційним покупцям, не повідомляють нічого, крім назви марки, і ставлять запитання про те, чи гарний новий товар і чому. Якщо респонденти не можуть чітко назвати причину, з якої пропозиція буде становити для них інтерес, імовірність того, що марка скільки-небудь збільшить свою цінність, дуже невелика.

Чи поліпшить розширення імідж торгової марки?
Розширення життєздатне тільки в тому випадку, якщо воно підсилює марку чи як мінімум не шкодить їй. Суть у тому, що розширення повинне сприяти видимості, енергії торгової марки і асоціаціям з нею - усьому тому, що зміцнює марку. Однак у процес розширення марочного сімейства можуть втрутитися дві обставини. По-перше, нова марка може бути нежиттєздатною через надмірну кількість конкуруючих на ринку брендів і відсутність в організації ресурсів і масштабу, необхідних для розвитку нової марки. По-друге, розширення сімейства марки може зашкодити їй асоціаціям — можливо, у силу сприйнятої якості чи несумісності нових «членів» з «батьківською» особистістю.

У таких ситуаціях доцільним уявляється створення субмарки чи використання оригінального бренда в якості «підпису». Субмарка трохи відокремлює нову пропозицію від батьківської марки, тим самим зберігаючи її відособленість.

Маркетингові навички

Звичайно фірма або володіє розвинутими маркетинговими спроможностями на певному ринку, або зазнає браку таких; тому експорт чи імпорт маркетингових навичок є одним з найбільш розповсюджених мотивів диверсифікації.

На практиці застосування маркетингових навичок виявляється набагато складнішим, ніж уявлялося споконвічно.

Збутові і дистриб'юторські системи

Фірма, що володіє великими дистриб'юторськими можливостями, здатна додавати у свій асортимент нові товари і послуги. Результатом можуть бути додаткові обсяги продажів і підвищення маржі прибутку, що компенсує збільшення постійних витрат.

Виробничий досвід і науково-дослідна база

Як основа для входу в нову сферу бізнесу можуть розглядатися виробничі чи оброблювальні спроможності компанії.

Досвід компанії у використанні певної технології може послужити початком для нового, заснованого на ній бізнесу. Прориви у визначеній сфері бізнесу звичайно зв'язані з використанням у ній технологій з інших галузей. Щоб знайти нові можливості для застосування базової технології і науково-дослідної бази, що стоїть за нею, необхідна творчість, що, як правило, є дуже обмеженим ресурсом.

Створення ефекту масштабу

У деяких випадках родинна диверсифікованість приводить до появи ефекту масштабу. Наприклад, два невеликих виробники споживчих товарів по окремоті не можуть дозволити собі ефективну систему збуту, нові розробки чи програми, складську і логістичну системи. Однак, об'єднавши зусилля, вони одержують можливість домогтися збільшення своєї ефективності (наприклад, закупивши дороге устаткування для автоматизованого виробництва).

Буває, що діяльність компанії стає ефективною тільки після того, як вона набере критичну масу. Наприклад, виробнику спеціалізованого електронного устаткування необхідні дослідження і розробки, однак результативність НДР буде низька, доки в компанії не будуть працювати здатні до спілкування вчені.

Синергічні міражі

Дуже часто наявність синергізму має місце в ситуаціях, коли даний ефект принципово неможливий, значно завищений чи не може бути реалізований через проблеми з реалізацією планів. Іноді синергізм принципово неможливий. Нерідко, переконуючи самих себе в існуванні синергічних ефектів, стратеги просто маніпулюють словами.

Інша ситуація припускає, що синергізм можливий, але не може бути реалізований через проблеми з впровадженням. Дана ситуація нерідко має місце у випадках, коли в процесі диверсифікації поєднуються дві принципово різні компанії. Тобто об'єднання «під одним дахом» двох дуже різних організаційних структур, систем і культур не тільки не дозволяє реалізувати проект на практиці, але може викликати ряд додаткових проблем. Тобто не слід покладатися на синергічний потенціал настільки, щоб в остаточному підсумку викласти більше, ніж у принципі можна одержати.

Неспоріднена диверсифікація

Неспоріднена диверсифікація не припускає наявності загальних ознак між ринками, каналами розподілу, виробничими технологіями. Отже, компанія не може розраховувати на зв'язаний з обміном чи спільним використанням активів чи компетенцій синергізм. У процесі такого роду диверсифікації переслідуються, як правило, фінансові цілі, і зокрема створення потоків доходів, які будуть або перевищуватимуть, або будуть більш передбачуваними чи більш стабільними, ніж існуючі потоки. Мотиви, що посувають компанію на родинну і неспоріднену диверсифікації, перераховані на рис. 5.4.

Неспоріднена диверсифікація може знадобитися для збереження чи відновлення балансу грошових потоків стратегічних бізнес-одиниць (СБО) компанії. Якщо численні СБО фірми вимагають інвестицій, вона може придбати чи об'єднатися з «грошовою дійною короною» і одержати в такий спосіб джерело фінансування. Одним з наслідків такого придбання стає зменшення потреби компанії в залученні кредитів чи збільшенні власного капіталу, хоча, звичайно, сама купівля теж вимагає ресурсів (див. табл. 7.3).

Мотиви диверсифікованості

Родинна диверсифікованість	Неспоріднена диверсифікованість
<ul style="list-style-type: none"> • Обмін чи спільне використання активів чи навичок, тобто експорт: <ul style="list-style-type: none"> — торгової марки; — маркетингових навичок; — збутових і дистриб'юторських систем; — виробничого досвіду; — досліджень і розробок • Економія обумовлена масштабами 	<ul style="list-style-type: none"> • Керування і перерозподіл грошових потоків • Купівля бізнесу за низькою ціною • Переорієнтація фірми • Зниження ризиків шляхом операцій відразу на декількох товарних ринках • Податкові вигоди • Придбання ліквідних активів • Вертикальна інтеграція • Захист від ворожих поглинань • Інтереси вищого керівництва

І навпаки, фірма, що має у своєму складі «дійну корову», може спробувати в пошуках можливостей для зростання і майбутніх джерел доходу увійти в нові сфери бізнесу.

Можливості переорієнтації фірми

Придбання може послужити основою для переорієнтації фірми. Найголовніше - визначити фірми -«мішені», потенціал яких у даний час недооцінюється ринком і може бути розвинутий після переорієнтації. Один з підходів, що рекомендується фахівцями [1], полягає в групуванні підрозділів фірми за чотирма категоріями:

а) стрижневі види бізнесу. Основна СБО приносить фірмі від 25 до 60% товарообігу. Зі стратегічної точки зору такий підрозділ повинний мати міцні позиції і стійкі конкурентні переваги;

б) вдала диверсифікація. «СБО - зірки», що займають міцні позиції на привабливих ринках;

в) невдала диверсифікація. Як правило, значна частина товарообігу фірми з заниженою вартістю зв'язана з невдало диверсифікованими СБО, що негативно впливає на загальні показники діяльності;

г) непрацюючі інвестиції. Інвестиції в цінні папери чи майно, оцінювані нижче ринкової вартості.

Невдала диверсифікованість і її вплив на результати компанії може викликати в інвесторів асоціації з великим ризиком, що приведе до недооцінення фірми. Стрижневий бізнес, вдалі СБО і непрацюючі інвестиції можуть коштувати набагато більше, ніж уся фірма в даний момент часу. Один зі способів реалізації цієї вартості — ліквідація чи продаж невдалих СБО. Інший варіант — відділення стрижневого бізнесу, що може бути оцінено досить високо, і створення нового бізнесу на базі вдало диверсифікованих СБО. Якщо оригінальний стрижневий бізнес компанії зв'язаний з непопулярною в інвесторів галуззю, новий може бути оцінений ними значно вище.

Контрольні питання до розділу 7

1. У чому сутність маркетингової стратегії диференціації?
2. Наведіть існуючі підходи до диференціювання.
3. Які стратегії зростання ви могли б запропонувати вітчизняній фірмі-виробнику молочної продукції для збільшення частки ринку і прибутку?
4. У чому сутність стратегії глибокого проникнення на ринок?
5. Охарактеризуйте стратегії інтегративного зростання.
6. Наведіть приклади застосування стратегії розвитку товару. В яких ринкових випадках застосовуються ці стратегії?
7. Які форми стратегії вертикальної інтеграції може застосувати у своїй діяльності фірма?
8. Які існують типи договірних вертикальних маркетингових систем? У чому їх сутність?
9. Наведіть приклади використання франчайзингової системи в Україні. У чому її переваги та недоліки?
10. Охарактеризуйте основні принципи використання стратегії диверсифікації.
11. У чому сутність стратегії концентричної диверсифікації?
12. Які мотиви посувають компанію на родинну і неспоріднену диверсифікації?

РОЗДІЛ 8. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

Нагадаємо, що слово “стратегія” в маркетингу запозичено з військової науки. Подібною є не тільки термінологія: “захист”, “оборона”, “партизанська війна”, схожими є також цілі: “знесилити або знищити противника, заволодіти певними позиціями”, хоча мовою маркетингу ціль і звучить трохи інакше: “збільшити частку ринку”, але, по суті, відображає аналогічне спрямування. Подібними до військових є також маркетингові стратегії щодо противників-конкурентів.

Розглянемо, які маркетингові стратегії є в арсеналі фірми залежно від її конкурентної позиції на ринку.

Ф.Котлер, відповідно до частки ринку, яку займає фірма, виділяє чотири типи маркетингових конкурентних стратегій:

- ◆ маркетингові стратегії лідера ринку;
- ◆ маркетингові стратегії челенджера;
- ◆ маркетингові стратегії послідовника;
- ◆ маркетингові стратегії нішера.

8.1. Маркетингові стратегії лідера ринку

Ринковий лідер (фірма – «лідер» ринку) – це фірма, яка займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Серед ринкових лідерів – PROCTER AND GAMBLE, COCA-COLA, McDONALD’s, KODAK, MICROSOFT.

Лідеру доводиться нелегко. Він постійно повинен бути насторожі. Інші компанії час від часу «випробовують його на міцність» або ж намагаються виявити його слабкі боки та використати їх. Ринковий лідер легко може прогледіти зміни, які відбуваються на ринку, і бути відтисненим на друге або третє місце. Поява на ринку нових, більш удосконалених товарів, може завдати збитку лідеру. Так, поява першого синтетичного прального порошку Tide компанії PROCTER AND GAMBLE залишила далеко позаду провідні марки компанії UNILIVER. Іноді компанії-лідери стають нерухливими і вайлуватими і програють боротьбу за лідерство новим і більш енергійним

суперникам – коли японські компанії FUJI і CANON вивели на ринок більш дешеві і надійні копірувальні апарати, вони кинули виклик компанії XEROX і її частка на світовому ринку усього за п'ять років скоротилася з 80% до 35%.

Компанії-лідери прагнуть утримати свої позиції, зберегти за собою звання компанії «номер 1». Утримати лідерство на ринку фірма може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

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

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована через збільшення обсягів споживання товару, яке є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок, та через пошук нових потреб або нових споживачів.

Потреба в оперативних переказах грошей з-за кордону, надійність яких була б такою, начебто гроші передали “особисто в руки”, обумовлює популярність всесвітньої мережі грошових переказів Western Union. Реклама олії для догляду за шкірою дитини, орієнтована на жінок, в якій стверджується, що тепер і ваша шкіра буде гладенькою, як у малюка, є прикладом реалізації стратегії розширення місткості ринку завдяки залученню нових споживачів до товару фірми.

Стратегія захисту позиції (стратегія оборони) має на меті захистити частку ринку фірми. При цьому можуть використовуватися різні форми інновації, технологічного лідерства, які мають на меті позиційний захист (захист ринкової частки за всією товарною номенклатурою), стратегія демаркетингу – зниження попиту в деяких сегментах через підвищення ціни, зменшення реклами, стимулювання збуту. Так, у різних сегментах українського ринку фармацевтичних препаратів є свої лідери. Деякі з них виводять зі свого асортименту препарати, прибутковість яких низька, а деякі, навпаки, залишають, задовольняючи потреби нечисленних сегментів, тим самим підтримуючи частку ринку фірми.

Кращий захист – напад, тому компанія-лідер повинна виступати на ринку як компанія-новатор, а постійний потік нововведень – найкраща відповідь на зазіхання конкурентів. Компанія-лідер не повинна зупинятися на досягнутому. Вона повинна бути ініціатором впровадження в галузь нових товарів і споживчих послуг, створення більш ефективних систем розподілу та зниження витрат. Її конкурентна ефективність повинна постійно зростати, а в очах споживачів фірма повинна мати все більше значення. Вона повинна переходити в наступ, задавати темп всій галузі та грати на слабких боках конкурентів.

Стратегія підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку, по суті, є стратегією наступу і може бути реалізована через підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Саме заходи щодо стимулювання збуту (конкурс, головний приз якого – подорож до Венеції), активна рекламна діяльність стали передумовою підвищення частки ринку шоколаду “Корона” в сегменті чорного шоколаду. Варто зазначити, що збільшення фірмою частки ринку має свою межу, за якою починається зменшення прибутковості. Ця межа дорівнює частці ринку 50%. За нею, водночас зі зростанням частки ринку, збільшуються витрати на просування товару, посилюється тиск з боку конкурентів, які втрачають частку ринку. Крім того, фірма стає об’єктом особливої уваги антимонопольних органів і товариств із захисту прав споживачів.

8.2. Стратегії челенджера та послідовника

Челенджери – фірми, мета яких - збільшити частку ринку і зайняти місце лідера. Челенджером McDONALD’s є Burger King, KODAK – Fuji.

Ці фірми можуть піти в атаку на лідера та інших конкурентів, відкрито заявивши свої права на більшу частку ринку. Це доволі ризикова, але потенційно багатообіцяюча стратегія, застосовувати яку має сенс в тому випадку, коли лідер недостатньо добре обслуговує ринок. Щоб атака була успішною,

фірма повинна мати яку-небудь вагому конкурентну перевагу перед лідером – перевагу за витратами, яка веде до встановлення більш низьких цін, або можливість надавати споживачам більшу цінність за ціною з надбавкою.

У чому сутність стратегії фірми-челенджера? Це – різні варіанти стратегії наступу (атаки):

- ◆ стратегія фронтального наступу;
- ◆ стратегія флангового наступу;
- ◆ стратегія обхідного наступу.

Стратегія фронтального наступу передбачає використання проти конкурента тих самих засобів, які використовує лідер. При цьому сили челенджера мають втричі перевищувати сили конкурента.

Стратегія флангового наступу реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента. Варіантів стільки, скільки слабких місць у конкурента: якщо в певному регіоні позиції конкурента не сильні, полем битви може бути обрано саме цей регіон. Це стосується і окремого сегмента, в якому позиції челенджера сильніші за позиції конкурента. Дуже поширена стратегія челенджера – атака через нижчі ціни. Ця стратегія може виявитися для лідера дуже відчутною, отже, і вельми ефективною для челенджера.

Стратегія обхідного наступу (різновидом якої є “партизанський маркетинг”) має на меті зламати позиції конкурента.

Кожний із варіантів стратегії наступу базується на конкурентних перевагах фірми-челенджера і є за сутністю стратегією диференціації.

Послідовники – це фірми, які успішно діють на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера. Саме це відрізняє їх від челенджера, який намагається зайняти позицію лідера.

Які стратегії дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів? Це:

❖ **стратегія копії** – використання стратегії лідера в повному обсязі;

❖ **стратегія імітації** – наслідування окремих елементів стратегій лідера;

❖ **стратегія адаптації** – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Прикладом стратегії імітації може бути використання переважною більшістю виробників шампунів, у тому числі українських, ідеї “pH 5.5”, на просування якої лідер витратив великі кошти, а фірми-послідовники підхопили й активно експлуатують цю ідею, яка практично не потребує від них жодних витрат.

8.3. Стратегії нішера

Нішери – фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їхніх дій – сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме цю стратегію може використати фірма-челенджер для атаки на лідера. Саме ця стратегія є найефективнішою для невеликих фірм.

Про стратегію нішера йшлося в розгляді базових стратегій (стратегія концентрації), стратегій охоплення ринку (стратегія односегментної спеціалізації) та стратегії концентрованого маркетингу як альтернативи диференційованого і недиференційованого маркетингу.

Присутність у ніші виправдана, якщо задовольняє такі умови:

- ❖ потенціал зростання;
- ❖ прибутковість;
- ❖ низька привабливість для конкурентів;
- ❖ відповідність можливостям фірми;
- ❖ спроможність фірми захистити свої ринкові позиції.

Залежно від темпів зростання ніші і темпів зростання фірми, вона може використати такі стратегії:

- **стратегію підтримання позиції** – доки ніша не втратила своєї ринкової актуальності;
- **стратегію лідерства в ніші** – якщо обсяг продажу фірми нішера і ніші зростають прискореними темпами;

- **стратегію інтеграції** – в разі, якщо власними силами фірма не може задовольнити потреби ніші;
- **стратегію виходу за межі ніші** – використання стратегії диверсифікації та стратегії зростання.

Отже, фірми-нішери – видавництво “КИЙ”, яке спеціалізується на краєзнавчій літературі, фірма “ВІКТОРІЯ” – оптово-роздрібна торгівля фітопрепаратами в’єтнамського виробництва, вищий навчальний заклад, в якому готують фахівців з японської мови, - залежно від співвідношення темпів зростання ніші та фірми можуть використати будь-яку з цих стратегій.

8.4. Вибір цінової стратегії

Досягнення цілей ціноутворення – проникнення на новий ринок, збільшення частки ринку, виведення на ринок нового товару тощо – можливе лише завдяки вмілому використанню цінових стратегій (див. рис. 8.1).

Розглянемо послідовно кожен з наведених стратегій, ілюструючи їх сутність, розрахунок цін, що реалізують певні стратегії. Першу групу стратегій представляють стратегії, пов’язані з виведенням нового товару на ринок.

❖ **Стратегія високих цін, або стратегія “зняття вершків”**, передбачає максимально високі ціни під час виведення на ринок нового продукту, а потім поступове зниження цін (товар при цьому пропонується новим сегментам ринку).

Передумови використання стратегії “зняття вершків”:

- ❖ продаються товари-новинки, захищені патентами;
- ❖ попит перевищує пропозицію;
- ❖ фірма є монополістом на ринку;
- ❖ низька еластичність попиту (споживачі, які першими купують товар, менш чутливі до ціни, ніж інші сегменти);
- ❖ необізнаність покупців з реальними витратами виробника;
- ❖ низька ймовірність швидкої реакції конкурентів.

До переваг цієї стратегії слід віднести: можливість швидкого покриття витрат на виробництво та маркетинг, отримання відповідних прибутків, підвищення іміджу фірми як підприємства-новатора. Втім, слід зазначити, що високий рівень цін приваблює і конкурентів.

Стратегія проникнення, або стратегія низьких цін, передбачає встановлення низьких цін на товари з метою проникнення на нові ринки, завоювання попиту, значної частки ринку, а потім – підвищення ціни на товари.

Передумови використання:

- ❖ наявність необхідної кількості товарів, що робить можливим досягнення великих обсягів товарообігу, достатніх для проходження точки безбитковості;

- ❖ висока еластичність попиту;

- ❖ непривабливість низької ціни для конкурентів;

- ❖ скорочення витрат виробництва та обігу при збільшенні обсягів виробництва та збуту цього товару.

Основна перевага стратегії – наявність реальних можливостей проникнення на ринок. До проблем можна віднести:

- ❖ збитки у процесі впровадження продукту на ринок;

- ❖ ризик не пройти точку безбитковості;

- ❖ негативну реакцію покупців на подальше підвищення ціни.

Наприклад, туристична агенція може звернутися до цієї стратегії, якщо вона щойно розпочинає свою діяльність і формує клієнтуру на ринку туристичних послуг. Низькими цінами може привернути увагу до своєї продукції і виробник побутової хімії за умов дефіциту фінансових ресурсів на рекламу при виведенні на ринок нового товару тощо.

Крім зазначених, у виведенні товару на ринок часто застосовують змішані маркетингові стратегії у співвідношенні “ціна – просування товару на ринок”.

Стратегія у співвідношенні “ціна – просування товару на ринок” враховує залежність ціни від витрат, пов’язаних з виведенням нових товарів на ринок. При цьому розглядаються чотири стратегії (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Ціна	Просування	
	Високий рівень	Низький рівень
Високий рівень	Швидке “зняття вершків”	Повільне “зняття вершків”
Низький рівень	Швидке проникнення	Повільне проникнення

Стратегія високої ціни (“зняття вершків”) має дві версії залежно від витрат на просування товару: швидке “зняття вершків” і повільне “зняття вершків”. У першому варіанті високі ціни підкріплюються високими витратами на просування товару, завдяки чому досягається висока поінформованість споживачів щодо нового товару. У другому ці витрати не вважаються вкрай необхідними. Зазвичай це стосується новинок фірм-виробників відомих престижних марок. Доцільність певної “стриманості” у встановленні цін при виведенні нового товару пояснюється також тим, що гучна реклама може завдати шкоди іміджу марки.

Низький рівень цін може також супроводжуватися значними або, навпаки, незначними витратами на просування. При цьому може бути використаний один з двох варіантів:

- швидке проникнення;
- повільне проникнення.

У першому варіанті досягається мета швидкого завоювання своєї частки ринку – стратегія швидкого проникнення. При використанні стратегії повільного проникнення фірма, з одного боку, враховує той факт, що на ринку є категорія споживачів, дуже чутлива до цін, а з іншого, що попит характеризується низькою еластичністю та низькою ціною. Інколи за умов браку коштів на рекламу ця стратегія є вимушеною.

Стратегія поступового зниження цін (послідовного проходження сегментами ринку) передбачає зниження ціни в міру насичення якогось сегмента ринку цим товаром і пропонування його іншому сегменту (іншій групі споживачів), в якому вища цінова еластичність.

Друга назва цієї стратегії – “стратегія послідовного проходження сегментами ринку” – нагадує про те, що зниження цін, зумовлене переорієнтацією на інші сегменти споживачів,

відбувається паралельно з переходом товару на новий етап життєвого циклу.

Наступні три стратегії можна віднести до конкурентних цінових стратегій.

Стратегія цінового лідера є характерною для ринків олігополії і передбачає, що одна фірма-лідер виступає ініціатором зміни цін на ринку (в тому числі підвищення ціни), а інші наслідують її. Така стратегія стає можливою завдяки позиції фірми на ринку або її розміру.

Стратегія наслідування лідера передбачає, що фірма у визначенні ціни орієнтується на ціну фірми-лідера. Ця стратегія дає змогу отримати “справедливий” прибуток на вкладений капітал. Не провокуючи цінової війни, стратегія є привабливою для забезпечення стабільної діяльності фірми на ринку. Але враховуючи певні ризики, пов’язані з використанням цієї стратегії (невдало обрана конкурентом стратегія, спроба конкурента, змінюючи ціни, ввести в оману суперника тощо), деякі фірми вдалішою за стратегію наслідування лідера вважають стратегію гнучких цін.

Стратегія переважних цін – встановлення на продукт трохи нижчих цін, ніж у конкурентів. Основа стратегії – менші, ніж у конкурентів, витрати.

Стратегія цільових цін (або цільового прибутку) передбачає отримання певного розміру прибутку або певного відсотка прибутку на вкладений капітал.

Стратегія диференційованих цін передбачає встановлення певних шкал можливих знижок і накидок 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 диференційованих цін може використовуватися за таких умов:

- ❖ ринок легко сегментується, існують чіткі межі сегментів ринку та висока інтенсивність попиту;

- ❖ перепродаж товарів із сегментів з низькими цінами в сегменти з високими цінами неможливий;

- ❖ неможливий продаж конкурентами товарів за низькими цінами в сегмент, у який фірма продає товари за високими цінами;
- ❖ диференційовані форми встановлення цін не суперечать чинному законодавству;
- ❖ врахування сприйняття покупцями диференційованих цін, запобігання реакціям ображення та неприязні;
- ❖ покриття додаткових витрат, пов'язаних з реалізацією стратегії диференціації цін, сумою додаткових надходжень у результаті її проведення.

Різновидами стратегії диференційованих цін є стратегія пільгових цін і стратегія дискримінаційних цін.

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

Пільгові ціни можуть використовуватися також як тимчасовий засіб стимулювання продажу "...для тих, хто підпишеться на газету до ..., знижка ...".

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

Застосовується стосовно некомпетентних щодо ринкової ситуації покупців; тих, хто виявляє дуже високу зацікавленість у придбанні товару, а також як елемент дискримінаційної політики уряду у формі встановлення високого імпортного мита тощо.

Ми зазначили, що дискримінаційні і пільгові ціни – це два варіанти однієї цінової стратегії – стратегії диференціації цін: для когось – пільги, а для когось іншого – дискримінація. Диференціація цін засновується на тому, що існує кілька сегментів покупців, які по-різному реагують на зміну цін. Отже, є сенс встановлювати для кожного сегмента "свою" ціну.

Встановлення **дискримінаційних**, а точніше **диференційованих**, цін може здійснюватися в таких формах:

- встановлення цін з урахуванням відмінностей споживачів;
- встановлення цін з урахуванням варіантів товару або послуги;

- встановлення цін з урахуванням місцезнаходження;
- встановлення цін з урахуванням часового фактора;
- встановлення цін з урахуванням іміджу.

Встановлення цін з урахуванням відмінностей споживачів передбачає знижки певним категоріям споживачів. Розглядаючи конкуренцію як фактор ціноутворення, ми вже зазначали, що фірма-монополіст широко застосовує при визначенні цін на свої товари цінову дискримінацію, яка існує в перелічених формах.

Встановлення цін з урахуванням варіантів товару або послуги – на різні варіанти товару встановлюються різні ціни, але прямої залежності між витратами і різницею в цінах немає.

Встановлення цін з урахуванням місцезнаходження – товари пропонуються за різними цінами в різних місцях, хоча витрати, пов'язані з пропонуванням, при цьому однакові.

Встановлення цін з урахуванням часового фактора – ціни змінюються з урахуванням:

- ❖ сезону;
- ❖ місяця;
- ❖ дня тижня;
- ❖ упродовж доби.

Встановлення цін з урахуванням іміджу – встановлення на один і той же товар різних цін залежно від різниці в іміджі (торгової марки, роздрібної мережі).

Типовий для України приклад цієї форми дискримінації: одяг, взуття, виготовлені на вітчизняних підприємствах під італійською чи то німецькою маркою, значно перевищують ціни на ті самі товари, які продаються під маркою підприємства, на якому вони були виготовлені.

Роздрібні магазини підкреслюють свою елітність розташуванням у престижних районах, престижними торговими марками і, відповідно, високими цінами на товари. Інші роздрібні магазини, розраховані на чутливих до цін споживачів, навпаки – наголошують на доступності цін. Отже, ціни та імідж – поняття невід'ємні.

Стратегія престижних цін передбачає продаж товарів за високими цінами і розрахована на сегменти ринку з низькою

еластичністю попиту, які особливу увагу приділяють якості товару, торговій марці, а також чутливо реагують на фактор престижності.

Певною мірою стратегія престижних цін може вважатися варіантом стратегії дискримінаційних цін. Так, вартість квартир у престижних районах визначається передусім соціальним статусом їх власників, а не реальними витратами на будівництво чи реконструкцію будинку.

Стратегія шиккування цін передбачає встановлення діапазону цін на кілька товарів (у рамках однієї категорії) або категорій товару таким чином, щоб їхній ряд був достатньо диференційований.

З метою визначення цін на товари широкого асортиментного ряду визначають ціни на модифікації товару, так звані **цінові лінії**.

Звичайно виділяють три діапазони цін: низький, середній, високий. Продавцеві важливо з'ясувати ті якісні відмінності товарів, які зможуть в очах покупця виправдати стрибок цін.

Різниця цін має бути суттєвою, щоб покупці вбачали у цьому певну відмінність між моделями. Ціни у верхньому діапазоні мають бути достатньо диференційованими, бо за високих цін попит стає менш еластичним.

Використання цінових ліній має свої плюси і мінуси. З одного боку, це дає можливість збільшити продаж завдяки виходу на різні цільові сегменти з різними типами товарів, а з іншого – якщо товари фірми представлені лише у середньому та високому діапазонах цін, які сприймаються споживачами як зависокі, це, навпаки, призведе до зменшення обсягу продажу.

Стратегія гнучких (еластичних) цін передбачає зміну ціни залежно від здатності покупця торгуватися. Ця стратегія в умовах сучасного конкурентного середовища приходиться дедалі частіше на зміну фіксованим цінам, адже поступливість продавця здатна зберегти клієнта, який у разі відмови знизити ціну швидко переорієнтовується на аналогічну, але менш дорожчу пропозицію конкурента.

Стратегія стабільних цін передбачає продаж товарів за незмінними цінами протягом тривалого часу (журнали, квитки на транспорті). Використовується, як правило, для товарів масового

попиту. У разі зміни витрат зменшується маса упаковки, склад товару, але не ціни.

Стратегія нестабільних цін передбачає зміну фірмою ціни, як тільки-но змінюються витрати, ситуація на ринку або попит на товар.

Стратегія цін залежно від призначення товару передбачає призначення на один і той самий товар різної ціни відповідно до того, з якою метою цей товар купується. Достатньо поширеною, наприклад, є практика закордонних (і не тільки) видавництв: дорогі подарункові видання книжок з історії людства, міфології. Паралельно пропонуються ті самі книжки в м'якій обкладинці, на дешевшому папері за невисокими цінами. Або клей ПВА – для ремонтних робіт і як атрибут офісів у роботі з паперами.

Географічне ціноутворення дає відповідь на запитання: які ціни слід встановити для клієнтів, які перебувають у різних регіонах або інших країнах.

Стратегія цін, що враховують географічний фактор. При цій стратегії використовується один з п'яти підходів до встановлення за географічним принципом:

- єдина ціна для всіх покупців;
- зональні ціни;
- ціни базисного пункту.

Єдина ціна для всіх покупців незалежно від їхнього розташування – другий варіант географічного ціноутворення. Наприклад, ціна передплати видання єдина на всій території України. Додамо, що єдина ціна є ціною дискримінацією найменш віддалених споживачів.

Зональні ціни становлять комбінований варіант тактики ФОБ цін та єдиних цін. Потенційний ринок поділяється на дві або кілька зон. У межах зони всі покупці платять єдину ціну. Віддаленіша зона – більші ціни. Щоправда, два покупці, які перебувають на однаковій відстані від постачальника, але в різних межах зон, купуватимуть товар за різними цінами, що також є формою цінової дискримінації.

Ціна фрахтового базису (базисного пункту). Продавець обирає базисний пункт і включає в ціну транспортні витрати з доставки товару клієнтам від обраного пункту, а не від того, звідки фактично відвантажується товар.

Ціна з оплатою фрахтових витрат (повністю або частково) передбачає кілька варіантів включення транспортних витрат до ціни (франкування). Термін “франко” показує, до якого пункту на шляху від виробника до споживача транспортні витрати включаються фірмою-продавцем до ціни. Назвемо можливі варіанти:

❖ **ціна “франко-завод”** (франко-склад постачальника) або ціна EXW (ex works) дорівнює відпускній ціні виробника. Покупець сплачує всі транспортні витрати;

❖ **ціна ФОР “франко-вагон-станція відправлення”,** або FOR (free on rail). За цієї базисної умови можливі два варіанти:

- відправлення повного ФОР – “франко завантажений вагон”, FOR (full load);

- неповна вагонна партія – ФОР – “франко-вагон менше повного”, FOR (less than full load).

У разі повного повагонного відправлення до ціни входить вартість доставки вантажу на станцію і вартість завантаження у вагоні. Якщо товару недостатньо для повного завантаження (less than full load), ціна включає витрати з доставки вантажу на залізничну станцію відправлення, де продавець передає товар залізниці або в розпорядження експедитора, призначеного покупцем. Послуги експедитора (або перевізника) з комплектації вантажу сплачує покупець;

❖ **ціна ФАС – “франко-порт відправлення”,** або франко вздовж борту судна (ціна FAS – free alongside ship), включає всі витрати до порту, у тому числі розвантаження вантажу на причалі перед судном;

❖ **ціна ФОБ – “франко-судно, порт відправлення”,** або ціна FOB (free on board) додатково включає вартість завантаження вантажу на борт судна (літака, вантажівки). Ціна буде тим більшою, що більша відстань між постачальником і покупцем. Саме тому ціна ФОБ вважається справедливою – кожен покупець сплачує свої витрати;

❖ **ціна КАФ** – “франко-судно, порт відправлення”, або ціна CAF (cost and freight – вартість і фрахт), включає оплату постачальником усіх витрат до порту призначення;

❖ **ціна СІФ** – “франко-судно, порт призначення”, або ціна SIF (cost, insurance, freight – вартість, страхування і фрахт), включає оплату постачальником усіх витрат до порту призначення, а також страхування від ризику загибелі або псування під час перевезення;

❖ **ціна ДАФ** “франко-кордон”, або ціна DAF (delivered at frontier – товар, поставлений за кордон), включає всі транспортні витрати до кордону між державами;

❖ **ціна “франко-порт призначення”**, або EXQ – ex quaq (з пристані), включає оплату постачальником всіх витрат до призначення, у тому числі вивантаження товару в порту призначення;

✓ **ціна “франко-склад споживача”**, або DDP – delivered dutypaid (поставлено, мито сплачено), включає всі транспортні витрати з доставки товару покупцеві. **Нішери** – фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їхніх дій – сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме цю стратегію може використати фірма-челенджер для атаки на лідера. Саме ця стратегія є найефективнішою для невеликих фірм.

Контрольні питання до розділу 8

1. Які маркетингові стратегії є в арсеналі фірми залежно від її конкурентної позиції на ринку?
2. У чому сутність стратегії лідера ринку?
3. Які маркетингові конкурентні стратегії обирають фірми-челенджери?
4. Компанія є лідером, челенджером, послідовником, нішером. Як конкурентна позиція фірми позначається на виборі маркетингової стратегії?
5. Які стратегії дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів?

РОЗДІЛ 9. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ МАРКАМИ

9.1. Основні поняття брендинга

Брендинг – це діяльність зі створення та реалізації бренду та управління ним. **Бренд** – образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій, які виникають у споживача товару. Бренд – це позитивно сприйнята ринком торгова марка („розкручена” торгова марка, до якої споживачі лояльно ставляться („зберігати вірність”).

Торгова марка – це ім’я, термін, знак, символ, рисунок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного або кількох продавців та їхньої диференціації від товарів або послуг конкурентів.

З брендом пов'язано кілька понять, якими оперують фахівці.

Кожен бренд має визначені **атрибути** (Brand Attributes) (табл. 9.1) – пов'язані з функціональними або емоційними асоціаціями, присвоєними бренду покупцями і потенційними клієнтами. Атрибути бренда можуть бути як позитивними, так і негативними, можуть мати різну силу і важливість для різних сегментів ринку. Будь-який бренд має головну, основну характеристику, що визначає його **суть** (Brand Essence). Всі атрибути бренда в сукупності складають **індивідуальність бренда** (Brand Identity), що створює і підтримує фахівець з бренду (бренд-менеджер). Індивідуальність бренда виражає те, що повинен означати бренд, і є довгостроковою обіцянкою споживачам від авторів бренда.

У кожен конкретний момент будь-який бренд має певний **імідж** (Brand Image) - унікальний набір асоціацій, що у даний момент знаходяться в уяві споживачів. Ці асоціації виражають те, що означає бренд саме зараз, і є короткостроковою обіцянкою споживачам від авторів бренда. Зокрема, імідж бренда може сформувати рекламна кампанія. Важливо відзначити, що імідж бренда - це те, що в даний момент знаходиться в уяві споживачів,

у той час як індивідуальність бренда - це більш довгострокове поняття.

Таблиця 9.1

Основні поняття бренда

Поняття бренда	Характеристика
1. Атрибути бренда (Brand Attributes)	Пов'язані з функціональними або емоційними асоціаціями, присвоєними бренду покупцями і потенційними клієнтами. Атрибути бренда можуть бути як позитивними, так і негативними, можуть мати різну силу і важливість для різних сегментів ринку
2. Сутність бренда (Brand Essence)	Головна, основна характеристика бренда
3. Індивідуальність бренда (Brand Identity)	Всі атрибути бренда в сукупності складають те, що створює і підтримує бренд-менеджер – індивідуальність бренда. Індивідуальність бренда виражає те, що повинен означати бренд, і є довгостроковою обіцянкою споживачам від авторів бренда
4. Імідж (Brand Image)	Унікальний набір асоціацій, що у даний момент знаходяться в уяві споживачів. Ці асоціації виражають те, що означає бренд саме зараз, і є короткостроковою обіцянкою споживачам від авторів бренда. На відміну від індивідуальності може швидко розв'язатися в уяві споживачів

На практиці часто плутають два близьких поняття - бренд і торговельну марку. Насправді бренд - це не тільки торговельна марка, що складається з назви, графічного зображення (логотипа) і звукових символів компанії або товару. Поняття бренда більш широке, оскільки в нього ще додатково входять (рис. 9.1):

- сам товар або послуга з усіма їх характеристиками;
- набір характеристик, чекань, асоціацій, сприйманих користувачем і приписуваних ним товару (імідж товару, brand-image);
- інформація про споживача;
- обіцянки яких-небудь переваг, дані автором бренда споживачам;

- зміст, що вкладають у нього самі творці (досить розповсюджена помилка полягає в тім, що творці бранда думають, що їхнє сприйняття і сприйняття цільової аудиторії однакові; на практиці досить часто це зовсім різні речі).

Теоретики маркетингу стверджують, що саме лояльність (вірність) споживачів, а не тільки «розкрученість» відрізняє бренд від просто торговельної марки.

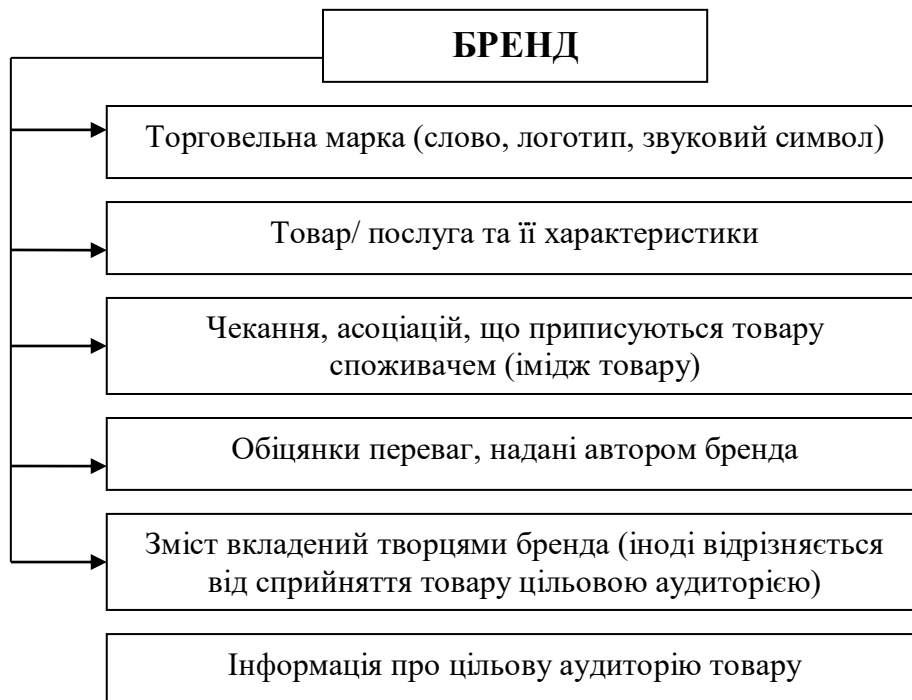


Рис. 9.1. Складові бранда

Перше відоме людству використання бранда практикувалося ще в часи Давнього Єгипту, коли ремісники ставили своє тавро на зроблені ними цеглини, щоб визначити творця кожної цеглинки. Також існують задокументовані свідчення появи торговельних марок на грецьких і римських світильниках, китайській порцеляні. Торговельні марки використовувалися в Індії в 1300 р. до нашої ери.

Брендинг активно застосовувався в Середні віки, коли цехові ремісники позначали свої товари особливою маркою. Це стало необхідним, оскільки населення росло, і на одній і тій же

території з'явилося більше одного коваля, муляра, шевця чи теслі. У деяких старих містах Європи, таких, як Зальцбург і Роттенбург, туристи дотепер можуть бачити справжні залізні «торговельні знаки», що відзначали майстерні, де працювали «власники» цих торговельних марок. У 1266 р. англійське законодавство офіційно вимагало, щоб булочники відзначали своїм знаком кожен буханець хліба, щоб вага кожного буханця відповідала заявленій.

У ранній історії Сполучених Штатів марки часто використовувалися для ідентифікації худоби (корів, овець), пізніше стали використовуватися для відзначання особливої якості товару, представленого власником певної ферми або ранчо.

Однак дійсний розквіт ідеї брендингу прийшовся на другу половину ХХ століття, і зв'язано це було з цілком природними причинами - появою на ринку великої кількості схожих товарів.

9.2. Процес створення бренда

Відомо, що маркетинг може бути ефективний тільки в тому випадку, коли товар відповідає потребам ринку. Аналогічна ситуація з брендингом - якщо товар не в змозі задовольнити споживача, то будь-який найгеніальніший бренд, створений для нього, приречений на провал.

Створення бренда - це творчість, заснована на глибокому знанні ринку. Процес створення бренда досить складний, а ціна помилки може складати просто астрономічну суму, тому багато великих компаній воліють не займатися цим самостійно, а передати створення бренда фірмі-професіоналові в цій галузі. Вартість контракту тільки на створення імені продукту може складати від 30 до 50 тис. дол., ім'я корпорації може обійтися в 50 - 75 тис. дол., у деяких випадках сума перевищує 100 тис. дол. Ці цифри назвало американське агентство Lexicon Branding, результат роботи якого сьогодні знайомий кожному з нас - на його рахунок створення імені Pentium.

Компанія Brandinsitute Inc, інше відоме агентство по створенню брендів, пропонує наступну схему створення бренда (рис. 9.2).

Початок роботи над будь-яким брендом - його позиціонування на ринку. **Позиціонування бренда (Brand Positioning)** – це місце на ринку, яке займає бренд відносно конкурентів, а також набір купівельних потреб і сприйняття; частина індивідуальності бренда, що повинна активно використовуватися для «відбудування» від конкурентів. Відповідно, позиція бренда (Brand Positioning Statement) - це те місце, що займає бренд у уяві цільового сегмента стосовно конкурентів. Вона фокусується на тих перевагах бренда, що виділяють його з числа конкурентів.



Рис. 9.2. Етапи створення бренда

Для формування кожного бренда розроблювач повинний задати собі чотири питання, що дозволяють добре визначити позиціонування. Вони наведені в табл. 9.2.

Основні питання позиціонування бренда

Питання	Розшифровка
Для кого?	Визначення цільової групи споживачів, для яких створюється бренд
Навіщо?	Вигода споживача, яку він одержить у результаті придбання саме цього бренда
Для якої мети?	Для якого використання потрібний цей бренд споживачеві
Проти якого конкурента?	У порівнянні з якими конкурентами одержить переваги фірма

Після того, як отримані відповіді на ці ключові питання, відбувається визначення стратегії бренда, тобто шляхів, якими будуть використовуватися ресурси організації для створення цінності бренда.

Стратегія містить у собі такі елементи:

1. Хто є цільовою аудиторією?
2. Яку обіцянку (пропозицію) варто дати цій аудиторії?
3. Який доказ необхідно їй навести, щоб показати, що ця пропозиція чогось варта?
4. Яке остаточне враження варто справити?

Стратегія бренда також визначає, за допомогою яких методів чотири перераховані вище пункти можуть бути виконані - тобто те, як товар зроблений, названий, класифікований, упакований, виставлений і рекламований. Обіцянка переваг, що дається авторами бренда - це та основна ідея, що лежить в основі бренда. Та ж сама ідея повинна лежати в основі головної ідеї майбутньої рекламної кампанії, розробленої для цього бренда (або інших методів просування, що будуть застосовуватися для цього бренда). Створення будь-якої ідеї - це питання творчості, таланту, тому посібників типу «як створити геніальний бренд» ніколи не було і не буде. Проте існує ряд рекомендацій, що дозволяють полегшити створення ідеї і направити думки в потрібне русло.

При створенні бренда фахівці пропонують завжди пам'ятати про позиціонування товару і про стратегії, розроблені для цього бренду. Не варто перевантажувати бренд безліччю ідей - потрібно вибрати одну найкоштовнішу і донести її до свідомості споживача.

Для створення успішного бренду варто звернути увагу на інші бренди, що є наявними на тому же сегменті ринку. Це дозволить, по-перше, уникнути дублювання вже існуючого бренду на ринку, по-друге, врахувати помилки і прорахунки, зроблені конкурентами, по-третє, може наштовхнути на оригінальну ідею.

Один з фахівців в галузі реклами - Россер Ривз, розробив цікавий принцип формування бренду - використання унікальної властивості продукції. Цей принцип був названий філософією «унікальної властивості продукції». Ідея проста - необхідно перебирати усі властивості товару доти, поки не знайдеться щось унікальне, що можна про цей товар сказати. Якщо в реальності нічого унікального немає, необхідно знайти особливість товару, що залишилася непоміченою, і зробити її своєю. Це унікальна властивість, яка тільки цьому товарові властива, і може бути запропонована покупцеві.

Руці цього майстра належить слоган для цукерок «M&Ms» - «Тануть у роті, а не в руках». Однак подібний підхід таїть у собі серйозну небезпеку: цілком можна уявити собі товар, у якого немає таких унікальних якостей, або вони не важливі, або не цікаві для споживача (наприклад - пиво, бензин, моторні олії, хлібобулочні вироби, вершкове масло, дезодоранти, лаки для волосся). У таких випадках не слід штучно вишукувати ці унікальні якості, а варто звернутися до інших прийомів - наприклад, використовувати шоу-ефекти.

Не варто зациклюватися на товарі, на його якостях і характеристиках. Можна спробувати розглянути широке коло питань, пов'язаних з товаром (табл. 9.3)

Основні питання, що стосуються товару

Питання, пов'язані зі споживачем	Питання, пов'язані з виробником
Хто користується товаром?	Де виробляється товар?
Де користується товаром?	Ким виробляється товар?
Як користується товаром?	Як виробляється товар?
Чому користується товаром?	

Для того щоб створити вдалий бренд, потрібно знати про товар і про його виробника якнайбільше: факти про цей товар і суміжні галузі (наприклад, створюючи бренд для клею, варто ознайомитися з органічною хімією), історію розвитку цього товару і підприємства-виробника, приклади використання - словом, все, що так чи інакше пов'язано з товаром.

Як стверджують фахівці, на оригінальну ідею можуть наштовхнути незвичайні джерела, часом навіть зовсім не зв'язані з досліджуванним товаром. Так, наприклад, якщо цільова аудиторія - це інженери, вчені, то є сенс звернутися до спеціалізованих видань, які вони читають, у пошуках цікавих і звучних термінів.

При формуванні ідеї бренда необхідно якомога чіткіше уявити собі цільову аудиторію, причому не абстрактно, а на конкретних прикладах. Потрібно уявляти собі, чого хоче цільова аудиторія - що її цікавить, чим захоплюється, як виглядає, про що говорить.

На думку фахівців, існує 17 тем, що викликають посилену увагу людей. Якщо їх використовувати як ідею, що лежить в основі бренда, то імовірність того, що люди звернуть на цей товар увагу, виявиться вище (це твердження, на нашу думку, здається досить суперечливим).

- автомобілі;
- війни;
- гроші (як їх заробити);
- діти;

- тварини;
- відомі особистості;
- катастрофи;
- королівська родина;
- мода;
- пророкування майбутнього;
- продукти харчування;
- розваги;
- весілля;
- скандали (світська хроніка);
- спорт;
- гумор.

Усі ці рекомендації можуть бути застосовані в тому випадку, коли компанія-виробник займається розробленням бренда самостійно. Досить часто створення бренда доручають сторонній організації, оскільки це питання вимагає професійного підходу. Компанія Brand Institute Inc. використовує такі ресурси для створення ідеї бренда:

- команда розроблювачів компанії-виробника;
- група професіоналів, що працюють у компанії, що спеціалізується на створенні бренда;
- цільова аудиторія (майбутні споживачі бренда);
- професіонали в галузі створення бренда, що працюють в інших компаніях.

Якщо участь перших двох груп розроблювачів - досить стандартний і широко застосовуваний хід, то для залучення двох останніх груп компанія використовує нетрадиційні методи. На web-сервері компанії організована спеціальна рубрика (chat), де призначається певний час і тема зустрічі. Зайшовши на цей сервер у зазначений час, будь-який відвідувач може взяти участь в обговоренні проблеми і у створенні ідеї (пам'ятаємо, що 80% усіх маркетингових ідей були підказані покупцями) в одній із трьох якостей - споживача, розроблювача або стороннього фахівця. Участь як споживача припускає навіть винагороду за участь у докладному годинному тесті.

У компанії, що спеціалізується на створенні бренда, група розроблювачів звичайно складається з 2-3 чоловік, відповідальних за проект. Робота над кожним контрактом доручається декільком групам, від двох до п'яти в залежності від замовлення. Кожна група починає роботу з вивчення замовника і його конкурентів, у результаті в кожній з груп формуються зовсім несхожі образи замовника. Як правило, робота групи займає п'ять-шість днів.

Створення кожного елемента бренда вимагає спеціальних навичок - для створення графічного зображення необхідний професійний дизайнер, що володіє законами композиції. Для вираження ідеї бренда через графічний символ варто враховувати закони сприйняття графічних зображень. Наприклад, відомо, що жовтогарячий та інші теплі кольори сприяють травленню - недарма так багато рекламних кампаній харчових продуктів виконано в теплих тонах. Мультиплікаційні герої приваблюють до себе і роблять товар доступніше, «дружелюбніше» і ближче. Для створення звукового символу бренду необхідна участь фахівців зі звуку - так, класична музика створює загальне відчуття стабільності і надійності - недарма її так часто використовують фірми, що просують свої послуги; певний музичний стиль дозволить адресувати бренд конкретній аудиторії.

Серед усіх компонентів бренду назва товару має найбільше значення - згадаємо хоча б відомі марки побутової техніки - Panasonic, Aiwa, Grundig, Sony, Daewoo. Назви, безумовно, відомі, а от чи зможете ви згадати всі логотипи?

Для створення назви товару часто використовується комп'ютер, за допомогою якого проводиться лінгвістичний аналіз (linguistic screening) - порівняння тільки-но створеної назви зі словниками слів і наявних у мові морфем (невеликих, але містких за значенням частин слів). Важливо мати на увазі, де буде працювати бренд - у випадку, якщо планується його вихід на міжнародний ринок, необхідно також провести лінгвістичний аналіз на предмет негативних асоціацій у мовах тієї країни, де цей бренд може з'явитися (табл. 9.4).

Приклади невдалого використання назв автомобілів
на міжнародних ринках

Mitsubishi Pajero	в Іспанії	співзвучно до "давати ляпас"
Ford Pinto	у Латинській Америці	співзвучно до "наглядач"
Fiat Uno	у Фінляндії	співзвучно до "сисунець"
Fiat Regatta	у Швеції	"буркун"
Fiat Marea	в Іспанії	"морська хвороба"
Lada Nova	в Іспанії	"те, що не їздить"

Аналогічні приклади, що часом доходять до анекдоту, можна зустріти сьогодні і в Україні - наприклад, модний бутік Mazzoli, що продає взуття (його назву кияни з успіхом прочитали як «Мозолі»).

Солідні агентства, що працюють над створенням міжнародного бренда, проводять семантичний аналіз на предмет відсутності небажаних асоціацій у 14 мовах. Крім аналізу назви за змістом, у деяких випадках проводять ще і фонетичний аналіз. Під керівництвом професора Стенфордського університету Вільяма Лебена були проведені дослідження, що ставили своєю метою визначити, як звуки, з яких складається назва, впливають на сприйняття імені. У ході дослідження вивчалися тільки два аспекти товару - розмір і швидкість. Студентам були запропоновані пари вигаданих назв продуктів (для чистоти експерименту назви були обрані так, що виключали асоціації). Задача полягала в тому, щоб визначити, який звук як сприймається. Результати дослідження показали, що початкові звуки Z, V, F, S звучать «краще», ніж B, P, D, T. Звуки P, K виражають ідею маленького розміру краще, ніж B або G. Варто помітити, що ці висновки можуть використовуватися не тільки в англійських країнах, оскільки це не значеннєвий, а чисто фонетичний аналіз.

За допомогою спеціального програмного забезпечення можна також оцінити лінгвістичну силу обраного слова - його структуру, аналіз наголосів і ритм.

Таким чином, товар може сприйматися швидше, більше, компактніше або навіть надійніше, що дає дорогі конкурентні переваги. Ідеальне ім'я також повинно викликати позитивні асоціації, виражати зміст основних характеристик продукту, бути приємним на слух, таким, що запам'ятовується, і легким для вимови, причому не тільки в країні створення, але і по усім світі. Існують також свідомо невдалі сполучення - так, фахівці застерігають від використання в назвах слів "web" і "net", мотивуючи це тим, що назв, що мають у своєму складі ці корені, настільки багато, що нове просто втратить і не буде помічене серед них.

Після того, як сформовані перші варіанти назв, пропозиції кожної групи розроблювачів аналізуються, і вся команда шукає щось несподіване, провокаційне в запропонованих іменах. Як правило, приходиться обробляти від 100 до 200 імен-кандидатів. Після юридичної перевірки залишається менше половини. Цій сотні присвоюються пріоритети. Клієнтові на вибір пропонується 25-50 імен, знову відбір і оцінення - залишається 3 - 5 претендентів.

Один із найбільш знаменитих, створених на сьогоднішній день брендів - це Pentium (власник марки і виробник - корпорація Intel, розроблювач бренда - компанія Lexicon Branding).

«Хрещені батьки» Pentium працювали над цим ім'ям біля трьох місяців. Була створена спеціальна база даних з 1500 слів і частин слів у галузі високих технологій. Корінь з'явився від грецького слова «Pente», що означає «п'ять» - він натякає на те, що Pentium - це п'яте покоління процесорів. Оскільки процесор - це інгредієнт, що входить до складу іншого продукту (комп'ютера), то фахівці також звернулися до книг з хімії, а також кулінарних книг, щоб відчути, як повинне звучати це слово. У підсумку було прийняте рішення використовувати суфікс, як у назві хімічних елементів - натрії (англ. - sodium) або магнії (англ. - magnesium). Крім того, лінгвісти констатували, що сполучення звуків I-U-M асоціюється з чимось маленьким і дуже могутнім. Формула спрацювала, з'явилося коротке і звучне ім'я, що компанія Lexicon Branding вважає своєю найвдалішою роботою на сьогоднішній день.

Після того, як з'явилася назва бренда, до виходу на ринок обов'язковим етапом є його попереднє тестування. Звичайно оцінюється ставлення споживачів до різних варіантів назви марки, зображення і дизайну. Маркетинговий тест дозволяє вибрати оптимальний варіант із декількох можливих. Під час тестування можна оцінити не тільки те, чи подобається споживачам бренд, але і ступінь ефективності комунікацій з цільовою аудиторією, сприйняття певних властивостей бренда і важливість пропонованих їм переваг. Процес попереднього тестування бренда дозволяє уникнути таких помилок:

- ідентичності з вже існуючими торговельними марками,
- назви товару, що може ввести в оману споживачів (що особливо важливо для ліків),
- уникнути дорогих затримок виходу продукту, зміни марки або виходу продукту знову,
- уникнути позовів з іншими компаніями.

Складність розроблення бренда нашоє на питання - чи варто вкладати стільки сил і засобів у створення бренда і наскільки довгим може бути його існування на ринку.

Принципова відмінність бренда від товару полягає в їх різних життєвих циклах. Без обережного, дбайливого керування на бренд очікує та ж доля проходження життєвого циклу, що і продукти: перехід стадій впровадження на ринок, зростання, зрілості і спаду в досить швидкому темпі. Однак добре керовані бренди практично безсмертні.

Приклади довголіття брендів добре відомі: торговельна марка пива Lowenbrau була вперше представлена в 1383 р. Вона пережила чуму, війни, падіння федералізму, відкриття Америки, розквіт і падіння цілих націй. Thomas J. Lipton почав продавати чай під своїм ім'ям у 1889 р. і популяризував його у Великобританії під час царювання королеви Вікторії. Чай під торговельною маркою Lipton все ще популярний - фактично, він пережив Британську Імперію. Один з найсильніших на сьогоднішній день брендів, Coca-Cola, був створений у 1886 р.

Продукти, які продаються під певною торговельною маркою, можуть «вимерти» від зникнення або зміни смаків споживачів, але самі торговельні марки можуть існувати в згоді з уявленнями споживачів практично нескінченно. Гарним

прикладом можуть служити також перші російські бренди «періоду перебудови» - створена десять років тому собака «Аліса» і тепер з успіхом визнається споживачами, хоча тепер ця марка буде застосовуватися до іншого товару. Знамениті українські кондитерські фабрики - „Харківська кондитерська фабрика”, „Кондитерська фабрика ім. К. Маркса” (входить до складу концерну „Рошен”).

Розходження в системі управління брендом для різних товарів

Оскільки існуючі на ринку товари надзвичайно різноманітні за своїми характеристиками, призначенням, сферою застосування і потребами, що задовольняються, то і методи брендингу, застосовувані для цих товарів, також зовсім різні. Насамперед, розходження в товарах визначають вибір, який бренд варто створювати - товарний або корпоративний. Корпоративні торговельні марки („парасолькові бренди”) найчастіше зустрічаються в секторі споживчих товарів - компанія дає товарам своє ім'я, що викликає довіру – „Рошен”, „Світоч”, Marks & Spencer, Sainsbury.

Високотехнологічні продукти, як правило, концентруються на одному імені - Mitsubishi, Yamaha, ABB, Siemens, GE, Philips. Бренди косметичних товарів звичайно включають широкий спектр продуктів декількох напрямків: Vichy, Pond's, Nivea, L'oreal, Чиста лінія.

При прийнятті рішення, який бренд створювати - товарний або корпоративний, варто також враховувати, що деякі категорії споживачів сприймають компанію тільки на корпоративному рівні - це власники акцій і облігацій, інвестиційні брокери і аналітики, співробітники і потенційні співробітники, постачальники і урядові організації.

Найбільш очевидні розходження між брендингом високотехнологічних і споживчих товарів. Брендинг спочатку зародився на ринку споживчих товарів і був пристосований саме до них.

Усі традиційні заходи брендингу (Brand Actions) – це спеціальні акції і програми, розроблені і застосовані з метою посилення бренда, його властивостей та індивідуальності на всіх

стадіях спілкування зі споживачем ведуть до збільшення «підйомної сили» бренда.

Концепція брендингу споживчих товарів - це концепція просування, «проштовхування» товару до споживача. Традиційні заходи брендингу - це реклама, просування товару на місці продажу, формування власної дилерської мережі.

На перший погляд, слова «брендинг» і «високі технології» здаються несумісними, оскільки більшість традиційних методів просування бренду не підходять для роботи з високотехнологічними товарами. Проте, висока швидкість зміни товарів, складність самого товару і непевність споживача в перевагах одного високотехнологічного товару над іншим роблять концепцію брендингу особливо привабливою.

Боротьба за споживчу лояльність в середовищі швидко змінюваних технологій, величезний вибір, сильна конкуренція і неможливість користувача розібратися у всіх тонкощах продукту збільшуються з кожним роком, але така лояльність обіцяє великі вигоди, тобто її виборювати просто необхідно підприємству.

Перевага в задоволенні потреб стимулює покупця стати лояльним стосовно конкретного бренду. Однак, якщо продавець не в змозі створити довгострокової підтримки, він фактично залишає двері відкритими для інших, альтернативних торговельних марок.

Для технологічно складних товарів одним з основних факторів, що впливають на прийняття рішення про купівлю того або іншого продукту, є ризик, що бере на себе споживач - у момент придбання він повинний покладатися тільки на слова постачальника, оскільки сам не в змозі оцінити переваги і недоліки пропонованого товару. Крім того, ризик зв'язаний зі швидкістю продукту, ринком, змінами в розміщенні сил постачальників, а також сумісністю з вже існуючими продуктами.

Прості, доступні для розуміння продукти, при купівлі яких покупець не бере на себе ніякого ризику, можуть просуватися як звичайні споживчі товари. Тоді акцент брендингу робиться на те, що споживач буде відчувати себе кимсь особливим, «єдиним» з юрби. Так, цей прийом активно використовується, наприклад, при рекламі моніторів.

Технологічно складні продукти, що вимагають купівельного розуміння і мінімізації ризику, повинні просуватися з використанням двостороннього діалогу. Цей метод підходить для високотехнологічних продуктів, кожний з яких володіє багатофункціональністю, несумісністю, коротким життєвим циклом. Керування споживчими перевагами в таких умовах залежить від двох елементів - наскільки цей продукт пасує споживачеві і від його відносин з вендором (постачальником). Інтерактивний діалог між вендором і покупцем плюс улаштований вендором діалог між вже існуючими і майбутніми користувачами збільшує відчуття безпеки користувача, довіру, споживчі переваги. Це має значення, наприклад, при виробництві програмних продуктів. Компанії ефективно використовують діалоговий процес не тільки для того, щоб встановити стосунки з майбутніми покупцями на ранній стадії розвитку продукту, але і для того, щоб постійно його поліпшувати.

Реклама не є ефективним методом просування високотехнологічних брендів. Найбільш відомі сьогодні високотехнологічні бренди - Intel, Hewlett-Packard, Sun, Cisco, Novell і Microsoft стали такими не завдяки рекламі, а за допомогою впевненої демонстрації свого лідерства протягом тривалого часу.

Рушійна сила високотехнологічного брендингу - це інформація, а не просування, його успіх полягає в ефективності інформаційної системи, що підтримує і зміцнює споживчий досвід.

На відміну від концепції просування, ця інформація дає користувачеві можливість побудувати відносини з продавцем, а не ставить своєю метою якнайшвидше щось продати. Компанія-постачальник будує певну архітектуру відносин, що оточують покупця і служать посиленню прихильності до цієї торговельної марки; інформація постачальника орієнтована на вибір до, під час і після придбання, вона дає покупцеві впевненість, що він зробив правильний вибір.

Створювана фірмою-продавцем архітектура відносин служить декільком цілям: пізнати покупця краще, ніж конкуренти; упевнитися, що покупець знає фірму краще, ніж конкурентів. При використанні даного підходу сталість,

послідовність дій мають набагато більше значення, ніж при традиційному брендингу.

До стадій розвитку високотехнологічних брендів відносять наступні.

1. Процес послідовного бренд-менеджменту починається з вибору клієнта. Це дуже важливо, тому що потреби різних клієнтів у цій сфері дуже різні.

2. Коли споживач визначений, компанія може вибрати шлях, яким вона щонайкраще задовольнить потреби клієнта, не тільки самотужки, але і силами партнерів, що можуть підтримати торговельну марку виробника.

Знайомство з клієнтом на ранній стадії, задовго до розгляду питання про купівлю, відбивається на підсвідомому бажанні придбати саме цей товар, що виражається в усвідомленому бажанні. Архітектура відносин дозволяє прискорити процес купівлі, оскільки правильна інформація, доведена вчасно, правильним каналом, зменшує плутанину в думках споживачів, прискорює вибір саме на користь цього постачальника. Використання архітектури відносин критично важливо в той час, коли купівля вже здійснена - це час для формування впевненості користувача і лояльності саме до цієї торговельної марки.

Використання інформації як засобу кращого обслуговування клієнта є кращою підтримкою відносин постачальника і користувача.

Бренд повинний постійно використовуватися на фінальних стадіях для закріплення впевненості користувача. Чим більше буде успішних проєктів, проведених під цією торговельною маркою, чим більше відносин із клієнтами, чим більше позитивних асоціацій з даним брендом, тим впевненіше буде почувати себе фірма.

Необхідно створити враження наполегливості на своєму бренді - це наступний крок виробника для переходу до наступного сегмента ринку. Якщо на цій, фінальній стадії, виробник зробить акцент на своїй торговельній марці у свідомості користувачів, партнерів, то всі його зусилля по просуванню автоматично будуть перенесені на новий сегмент, забезпечивши величезну піднімальну силу.

9.3. Управління брендом

Управління брендом (Brand Management) - це процес управління торговельними марками з метою стратегічного збільшення вартості бренда. Крім того, під (бренд - менеджер) - розуміють це людину, яка відповідальна за створення індивідуальних рис бренда, зміну їх для досягнення максимальної ефективності, перевірку, що індивідуальні риси не коректуються заради тактичної вигоди, а також за складання планів антикризового управління брендом у разі потреби.

Крім рівня бренда планування маркетингової стратегії може здійснюватися на рівні товарного асортименту і товарної номенклатури.

Незалежно від того, виробник чи посередник здійснює контроль над брендом, виділяють такі типи брендів:

- **бренд виробника** (manufacturer brand) – марка, яка створюється самим виробником і має присвоєну їй марочну назву (Tide, “Чумак”, “Торчин продукт”);

- **приватна марка** (own-label brand), інша назва - марка торгового посередника, дилерська, магазинна марка (“Ельдорадо”, “МКС”, “Таргет”, “ЮСІ”);

- **ліцензійна марка** – марочна назва товару або послуги, запропонована ліцензіату власником торгової марки;

- **марки - винищувачі** (fighter brand) – дешеві варіанти марок, які контролюються самими виробниками і передбачають невисокі витрати на просування марки (цигарки компанії , ціна яких на 25% нижча від ціни звичайних марок);

- **безмарочні товари** – виготовляються виробниками, контролюються торговими посередниками, не мають торгового знаку і не передбачають рекламної підтримки (сіль, цукор, питна сода);

- **„парасольковий” бренд** – під яким товари та послуги (суббренди) представлені в різних категоріях.

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

У брендингу існує принцип, що називається «принципом позиційності» - він полягає в тому, що першу компанію, що вже

зайняла свою позицію в думках споживачів, уже неможливо позбавити цього місця: IBM - комп'ютери, «Ощадбанк» - ощадні послуги для населення. Суть успішної стратегії маркетингу при застосуванні цього принципу - стежити за новими можливостями, що відкриваються, і робити хід, закріплюючи продукт на нових сходинках. Надалі всі дії брендингу будуть зводитися лише до утримання цього першого місця у свідомості споживачів.

Якщо компанія не має можливості бути першою (не вистачає фінансових ресурсів або вона прийшла на цей ринок пізніше інших), то вона завжди повинна враховувати, що не можна починати лобову атаку на 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 повинний виглядати принципово новим в очах споживача) і стати лідером завдяки йому. Компанія, що володіє сильним брендом, може провести ряд заходів, що дозволять їй збільшити доходи від наявного бренду. Насамперед, бренд може бути застосований до більш широкого цільового сегмента споживачів, географічного регіону або каналу дистрибуції. Ця дія називається в західній практиці „розширення бренду” (Brand Expansion). Прикладом розширення бренду може служити будь-який імпортований бренд, що продається на українському ринку - Mars, L'oreal, Palmolive або Camel.

Додатковий дохід бренд може принести і при його розтягуванні (Brand Extension) - тобто при застосуванні за межами того товарного ряду, до якого він застосовувався споконвічно. Наприклад, в найуспішнішому серіалі 2005 - 2006рр. „Не родись вродлива” фігурує назва компанії „Зималетто”, яка виробляє модний жіночий одяг. Зараз з'явився молодіжний журнал „Зималетто”, а в вересні 2006 р. планується відкриття мережі молодіжних магазинів під брендом „Зималетто”.

Керуючи своїм брендом, компанії досить часто зустрічаються із ситуацією, що їхній 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 торговельні мережі, що неохоче беруть дорогий бренд, віддаючи перевагу дешевшим товарам;
- відбуваються технологічні зміни, що дозволяють компанії-власникові бренду робити і продавати з високим прибутком новий, дешевший товар.

Як правило, основний тиск припадає на нижній сегмент ринку, і компаніям приходится або знижувати ціни, або змиритися з часткою ринку, яка падає.

Для того щоб протистояти цій тенденції (або одержати з неї максимум вигоди), компанії пропонують «полегшені» версії своїх традиційних продуктів із сильним брендом. Однак така політика повинна проводитися з особливою обережністю, інакше компанія ризикує послабити свій бренд.

Як будь-який предмет відповідно до законів гравітації падає вниз з набагато меншим зусиллям, ніж піднімається вгору, так і бренди швидко і легко виявляються на нижніх сегментах ринку (іноді навіть ненавмисно), де на них чекають великі проблеми. Найскладніше при цьому - не зіпсувати торговельну марку, особливо в тій її частині, що зв'язана з якістю товару, що представляється нею. Проблема полягає в тому, що зниження ціни впливає на сприйняття користувача сильніше, ніж будь-яка інша акція, зв'язана з брендом. Психологами давно встановлено, що на людей набагато більше враження справляє негативна, ніж позитивна інформація. Початкова негативна інформація про людину, наприклад, буде сильно впливати на подальшу позитивну інформацію, у той час як позитивне початкове враження може бути легко зіпсовано подальшою негативною інформацією.

Однак не варто думати, що рух униз завжди занадто ризикований - уміле керування брендом на нижніх сегментах ринку може принести компанії чималий дохід. Існує ряд засобів, що дозволяють розділити основний бренд і його більш дешеву модифікацію у свідомості споживачів.

Є свідчення лабораторних випробувань, що підтверджують, що люди можуть ізолювати родинні торговельні марки одна від одної, навіть якщо одна з них знаходиться в більш низькій категорії якості або якість товару викликає дорікання.

Той факт, що споживачі можуть розділяти своє сприйняття бренда по різних товарах, використовується, наприклад, корпорацією Sony, що оперує у верхньому сегменті ринку по деяких продуктах (телевізори, Walkman) і на нижньому - по інших (наприклад, аудіо-товари).

Ключ до зменшення ризику при створенні дешевих варіацій бренду - відбудувати новий продукт від попередньої категорії. Суть у тім, що споживачі можуть розподіляти індивідуальність торговельних марок за класами продуктів, але їм треба в цьому допомогти. Якщо товари дуже сильно відрізняються (наприклад, продукти і одяг), ризик переносу негативної якості буде меншим. З іншого боку є ризик, що бренди, які сильно віддалені, але виступають одною торговельною маркою один одному нічого не додадуть, а лише створять у покупця почуття дискомфорту.

Хоча створення цілком нової торговельної марки виллється в повне її відділення і наймогутніший захист основної марки, він не гарантує успіху. Так, наприклад, ІВМ створила таку торговельну марку (Amber) для того, щоб успішніше конкурувати з іншими фірмами, що займаються обробкою замовлень і розсиланням товарів поштою. Ідея потерпіла крах і через два роки була похована. Проект ІВМ міг би бути більш успішним, якби компанія використовувала власну торговельну марку, одну з найсильніших у Європі. Створення нової торговельної марки і довіри до неї - справа надзвичайно складна, що і показує цей приклад.

Найпростіший підхід «зниження» марки - це зниження ціни. Такі торговельні марки, як Marlboro, Budweiser і Pampers відносяться до числа тих, хто вважає, що не повинно бути великої накидки за марку у світі, де сильні конкуренція і основні продажі робляться через роздрібну мережу. Таким чином, вони «уцінили» свої товари, зробивши їх більш конкурентноспроможними. З'явилося поняття «value priced» (у німецькій – «prisewert») - на українську це можна перекласти як «оптимальний за

співвідношенням ціна/якість». Однак незважаючи на те, що покупці стали брати під сумнів дорогі марки, ціна залишається засобом позиціонування. Різке зниження ціни говорить покупцям, що в них є привід піддати сумніву той факт, що цей товар дійсно відрізняється від іншого товару під іншою торговельною маркою, і його якість не вища за середню.

Якщо бренд втратив всю довіру споживачів як носій особливо коштовних якостей товару, зниження ціни абсолютно безпечно. Якщо компанія і так вже займає нішу low-end на ринку і її товари відомі як низькоякісні, то їй нема чого втрачати.

Проте, багато брендів як і раніше знаходяться на верхніх сходинках ринку. Ці товари мають унікальні якості, що не дозволяють їм стати на одну дошку з більш дешевими конкурентними товарами. Якщо власники торговельних марок подібних товарів вирішать знизити ціну, вони повинні продумати кроки по збереженню в уяві споживачів сприйняття високого, відмінного від конкурентів за якістю, товару. Складність у тому, щоб почати конкурентну боротьбу з новими цінами без зміни позиціонування товару. Суть цієї політики зниження ціни при збереженні сприйняття якості в тому, щоб переконати роздрібних продавців і покупців, що якість залишається незмінною.

Procter & Gamble, наприклад, знижує ціни, пояснюючи це програмою зниження витрат і «новим стилем ведення бізнесу». Нова цінова політика, на думку Procter & Gamble, допоможе скоротити витрати на замовлення, складування і збереження. Таким чином, зниження ціни сприймається як частина єдиної корпоративної стратегії.

Зовсім протилежним чином повелася компанія Marlboro, різко знизивши ціни на свій основний бренд, коли зітхнулася зі зниженням своєї ринкової частки. Крок, по суті стратегічно правильний, був сприйнятий роздрібними продавцями, покупцями (і власниками акцій) як панічна реакція, що ще більше погіршило становище марки. Разюче зниження ціни не було підтримано логічними стратегічними обґрунтуваннями, як у випадку з Procter & Gamble, і покупцям і роздрібним продавцям довелося самим шукати пояснення того, що відбувається.

Звичайно, марка Marlboro занадто стабільна і сильна, її досить важко зруйнувати, але вона зазнала відчутних збитків у результаті цієї акції. Вдалим виходом при необхідності вийти на ринок low-end без загрози основному бренду є створення суббренда - додаткової лінії до бренду, що існує у вищих прошарках ринку. Однак при використанні суббренда, що бере ім'я основного „парасолькового” бренду, на нижчих сегментах ринку є дві перешкоди. Перша - це «самоїдство», коли на дешевший бренд переключається частина старих покупців основного бренду. Друга - це «стягування» іміджу бренду вниз, оскільки асоціації з основним брендом все одно неминучі.

Суббренд повинний по можливості дистанціюватися від основного бренду. Асоціації з низькою якістю товару можуть бути перенесені на основний бренд. У комп'ютерному бізнесі такі компанії, як IBM, Compaq і Dell використовували суб-бренди, щоб вийти на ринок low-end, на який приходиться основна маса продажів. Приклади - товарні лінії Compaq Praline, IBM ValuePoint і Dell Dimension. Ці лінії відрізняються більш низькою ціною від інших ліній. Звичайно, вони відбирають деяку частину ринку в інших ліній - можливість придбати недорогий комп'ютер відомої марки - це дуже привабливо, особливо для тих, хто вже зважився саме на придбання brand-name комп'ютера. Суббренд повинний обов'язково інформувати користувачів про те, що він має не всі можливості більш дорогих товарних ліній.

Часто трапляється так, що суббренд застосовується як зброя в конкурентній боротьбі, оскільки переключення споживачів з дорогих моделей на більш дешеві може відбуватися не тільки серед товарів однієї компанії, але і різних: у такий спосіб те, що здається відбиранням частки ринку у власних більш дорогих моделей, насправді обертається боротьбою з конкурентами.

Ризик для основного бренду стає значно нижче тоді, коли новий суббренд якісно відрізняється від основного. Наприклад, бритви Gillette традиційно позиціонувались як якісні й інноваційні. Вважаючи, що зростаючий ринок одноразових станків - це критично важливий сегмент ринку, компанія випустила серію продуктів Gillette Good News. Суббренду надали більш легкого і молодіжного образу, що контрастував із

традиційно мужнім образом Gillette - це був ключовий момент у дистанціюванні нового суббренда від основної марки. Той факт, що одноразові станки Gillette Good News позиціонувались як високоякісний товар, теж допоміг зменшити потенційний ризик погіршення сприйняття якості марки Gillette.

Сама назва і логотип суббренда можуть допомогти його сприйняттю як продукту для нижчих сегментів ринку. Включаючи в назву слово value («недорогий»), компанія IBM у лінії ValuePoint дає споживачам зрозуміти, що ця серія призначена для ринку low-end. Такі назви ліній продуктів, як Professional (професійний) і Thrifty (ощадливий) говорять самі за себе. Цей прийом широко використовується у світі товарів для спорту або музичних інструментів. Так, компанія Fender продає висококласні електрогітари за ціною від 1,500 дол. до 3,000 дол., але в неї є спеціальна серія Starter (новачок) за ціною 199 дол. Бренд може використовувати серію цифр, щоб чітко визначити якісні характеристики і ціновий діапазон, у якому знаходяться продукти виробника.

При роботі із суббрендами виникає питання, чи будуть індивідуальні характеристики конкретного товару (наприклад, що належить до сегмента low-end) сприйматися споживачами як приналежні всім товарним лініям. Інакше кажучи, є небезпека того, що споживач буде формувати свою думку, спираючись на останню дешеву модель, що вийшла на ринок. Як показує практика, це залежить у першу чергу від того, яку основну ідею несе в собі бренд.

Автомобілі BMW серії 300 (які відрізняються меншими розміром і ціною), серії 500 і 700 призначені для різних сегментів ринку і знаходяться в різних цінових категоріях. Однак кожна із серій цілком вписується в основну ідею бренду – «прекрасна машина для їзди». Машина добре слухається керма і її приємно водити - ця ідея працює для всіх цінових категорій. Навпроти, індивідуальність бренду Mercedes базується на престижі і ексклюзивності. Саме тому модель Mercedes 190 з ціною менше 30,000 дол. не мала успіху - вона не відповідала іміджу «престижної машини для багатих». Коли Mercedes переорієнтувала основну ідею бренду з престижності на якість,

суббренд 190 вписався в новий імідж і дозволив розширити торговельну марку Mercedes на більш молодих людей.

Сам по собі продукт - це вже один зі шляхів для відділення суббренда від основного бренду. Якщо продукт істотно відрізняється своїми характеристиками, способами застосування і користувачами, ризик для основного бренду знижується.

Коли продукти складно відрізнити один від іншого, оскільки їхні ключові характеристики невловимі, проблема стає більш серйозною. Наприклад, плівки Kodak різної чутливості або лінія IBM ValuePoint, принаймні, для більшості недосвідчених користувачів, не мають істотних відчутних розходжень. У подібних випадках стає принципово важливим створити різні індивідуальності і керувати символами, що асоціюються з брендом. Навіть різні логотипи можуть допомогти розподілу марок.

Націленість на різні сегменти ринку не тільки дасть можливість розділити продукти, але і скоротить ризик «затмарення» торговельної марки, оскільки споживачі основного бренду навряд чи зацікавляться новою пропозицією. Так, спрощений бренд може звертатися до більш молодій аудиторії або сфокусуватися на ринку жителів невеликих міст, залишивши основний бренд для великих міст.

Працюючи з основним брендом, можна зробити акцент на різниці між основним брендом і суббрендом. Так, продуктова лінія може бути доповнена і їй може бути дане самостійне ім'я (наприклад, «професіонал»), у той час як вводиться економічний суббренд («домашній»). По суті, тактика полягає в тому, щоб одночасно рухати бренд нагору і вниз.

Уведення суббренда Gillette Good News виявилось настільки ефективним тому, що інша лінія стала позиціонуватися (і оцінюватися) як Gillette Sensor. Набагато простіше розділяти Gillette Good News і Gillette Sensor, ніж відокремлювати суббренд від Gillette узагалі.

Як альтернатива може використовуватися такий прийом: створюється «вища» марка - (наприклад, «Professional»), нижня лінія («Stater»), а основний бренд залишається без змін. У результаті виходить три рівні, на яких зниження іміджу основного бренду через введення дешевої лінії компенсується

"підвищувальним" ефектом дорогого бренда. При управлінні брендом можуть виникнути певні проблеми, зв'язані з розумінням бренда самою компанією-хазяїном і споживачами.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновки. У **парасольковій стратегії** є багато переваг:

1) **синергія**. При правильному об'єднанні двох суббрендів (самостійний бренд, що покривається «парасолькою») або бренд і суббренд у сукупності дають більш високу загальну капіталізацію, ніж окремо;

2) **оптимізація інвестицій** у випуск нових продуктів. Розвитий бренд дозволяє представляти новинки, фактично не інвестуючи в їхнього просування. З цього впливає і велика імовірність успіху при виведенні нового продукту на насичений ринок. Приміром, на слабоалкогольний ринок Великобританії щорічно намагаються пробитися більш 3000 нових торговельних марок. Результат невдач близький до 100%. У той же час успіхів домагаються всі новинки-суббренди від таких «алкомонстрів», як Bacardi-Martini або Diageo;

3) **гарантія якості з боку материнського бренда**. Це вигода для споживача. Якщо він бачить на упакованні клеймо Nestle або Kraft, то може бути впевнений у продукті, за який платить. Гарантія якості з боку сильного материнського бренда може дати додатковий плюс при веденні переговорів з роздрібними мережами про розміщення на полиці.

Часто поняття парасолькового бренда плутають із широтою асортименту. Це не те саме. Як правило, «парасолька» покриває різні товарні категорії. Крім того, немає єдиної стратегії, що була б успішною на кожному ринку.

Стратегію парасолькового бренда логічно застосовувати, якщо:

1) на конкретному ринку ця стратегія успішно застосовна (кондитерський ринок);

2) репутація в компанії висока, є успішна торговельна марка;

3) категорія розвинута. На нерозвинених ринках території краще завойовувати новими торговельними марками;

4) життєвий цикл продукту короткий;

5) продукт представлений у нижчій ціновій категорії і не припускає витрат на просування.

Можна сказати, що епоха „парасолькового” насичення у певний момент підходить до критичної точки, і за нею випливає етап спеціалізації. Але іноді «фахівець» заявляє про себе відразу, і тоді „парасолькові” бренди знаходяться в невігідному становищі із самого старту. Єдине застереження — «фахівець» повинен бути дійсно сильною маркою.

Проблеми формування деяких характеристик бренда

Перший підводний камінь при роботі з брендами - це імідж торговельної марки. Імідж, як миттєве враження про бренд, може перетворитися в його сутність, індивідуальність. Проблема полягає в тому, що імідж зорієнтований на конкретну ситуацію на ринку, що склалася саме сьогодні, - наприклад, з'явився новий, такий, що активно розвивається, сегмент ринку - люди, що захоплюються туризмом. Компанія-виробник автомобілів цілком може створити автомобілевий імідж «туриста», що забезпечить їй підйом продажів саме в цьому секторі. Однак у випадку, якщо це захоплення мине, компанія зможе змінити імідж автомобіля на «дачника», при цьому основні характеристики бренда - економічність, невибагливість і надійність залишаться без зміни. Подібне ж становище складається і з позиціонуванням, що може змінюватися в залежності від ситуації на ринку, у той час як сутність бренда залишається без змін. Фахівець завжди повинний пам'ятати про розходження між іміджем бренда та індивідуальністю. Варто зазначити, що імідж звичайно диктується споживачем, його захопленнями, стилем життя. Якщо власник бренда стане сліпо наслідувати всі захоплення споживачів, він ризикує «утратити головне за дріб'язками» (табл. 9.5).

Створення унікальності бренда - це щось більше, ніж просто дізнавання, чого хочуть користувачі. Вона повинна відбивати «душу» і бачення бренда, передбачати те, що потім сподобається споживачам. Цей набір основних характеристик повинний залишатися незмінним протягом тривалого часу, тільки тоді компанія має можливість створити дійсно сильний бренд.

Імідж, унікальність і позиціонування бренда

Імідж торговельної марки (BRAND IMAGE)	Унікальність марки (BRAND IDENTITY)	Позиціонування марки (BRAND POSITIONING)
Те, як торговельна марка сьогодні сприймається споживачами	Те, як фахівці з брендингу хочуть, щоб споживачі сприймали торговельну марку	Місце бренда на ринку на сучасний момент

Індивідуальність бренда - це не тільки і не стільки характеристики продукту, скільки асоціації і символи, зв'язані з брендом. Так, дорогий автомобіль - це не тільки безпека, комфорт і швидкість, але і престиж, приналежність до певного соціального прошарку. Методи просування бренда - як спонсорувати захід, як використовувати засоби реклами - повинні вибиратися саме виходячи з індивідуальності бренда.

Одна з умов існування ефективного бренда - це постійне його коректування, уточнення всередині самої компанії. Однак важко очікувати від співробітників якогось бачення торговельної марки, якщо вони не розуміють її. Це трапляється тоді, коли компанія перестає усвідомлювати роль індивідуальності бренда при формуванні базових цінностей і цілей компанії.

Компанії, що бажають мати сильний і стійкий бренд, повинні постійно підтримувати в уяві своїх співробітників відчуття значимості бренда.

Четверта, найбільш розповсюджена помилка - це зациклення на властивостях продукту, при якому стратегічне і тактичне управління концентрується на властивостях товару. Твердження, що тільки ці властивості є причиною споживчого вибору і засобом конкурентної боротьби, помилкове і веде до недовикористання оптимальних стратегій, а іноді і до критичних помилок, оскільки найчастіше властивості товару змінюються набагато швидше, ніж сам бренд.

Так, наприклад, індивідуальність бренда складається з таких елементів: висока якість, надійність, довговічність і гарна ціна. Насправді торговельна марка, крім всього іншого, вносить відчуття придбання і використання кращого. Використання цього товару створює для покупця можливість самовираження - перед собою або іншими людьми. Розуміння, що торговельна марка - це більше, ніж товар, має серйозне застосування в ціновій політиці, сегментації ринку і стратегії комунікацій.

Успішний, сильний бренд - це для сьогодення скарб, яким володіє фірма. Як і будь-який скарб, його можна оцінити, хоча процес оцінення ускладнений «нематеріальністю» бренда. Підходів до оцінення бренда розроблено досить багато, але усі вони ще остаточно не налагоджені. Методи оцінення бренда розглянуто в підрозділі 2.4.

Іноді виникає потреба у визначенні **сили бренда** (Brand Power) - міри здатності бренду домінувати в даній категорії продуктів. Одержання таких оцінок (як правило, або просто якісної оцінки так/ні, або у вигляді шкали) потрібно при прийнятті важливих рішень у бредингу - наприклад, при помітному підвищенні ціни на товар.

«Відповідність» бренда (Brand Relevance) визначає ступінь відповідності іміджу і характеру бренда доходам і бажанням покупців. Оцінення відповідності бренда повинне проводитися постійно, оскільки будь-яка невідповідність знижує керованість бренду і ефективність роботи з ним.

Якщо компанія бажає розтягти або розширити бренд, то проводиться вивчення підйомної **сили бренда** (Brand Leverage) - це здатність бренда поширюватися за рахунок збільшення кількості користувачів, поширення на нові групи продуктів, нові ринки і у новій якості. Фактично, це різниця в зусиллях, які потрібно прикласти до того самого продукту, якщо просувати його з використанням уже наявного бренда або починати «з нуля».

Прихильність до бренда (Brand Loyalty) - це психологічний фактор, зв'язаний зі сприйняттям бренда споживачем. Сила прихильності до бренду - це вибір даного бренда при наявності інших альтернатив: часто вимірюється за допомогою частоти повторних купівель або чутливості до ціни.

Один із найбільш популярних і доступних методів вивчення брэнда - це **ступінь популярності брэнда** (Brand Awareness). Звичайно вона визначається як відсоток цільової аудиторії, що може згадати даний брэнд. Ступінь популярності брэнда - це досить широко використовуваний спосіб виміру ефективності маркетингових комунікацій. Популярність брэнда буває двох типів: вимірювана без підказок (unaided awareness) - коли респондент сам згадує брэнд, і підказана (aided or prompted awareness) - коли споживач впізнає брэнд серед інших зі списку.

Організація захисту брэнда

Оскільки брэнд являє собою цінність, і в деяких випадках дуже значну, то його, як і будь-яку цінність, необхідно захищати.

У даному випадку найкращий і найпростіший спосіб захисту - це реєстрація. Основні правові норми охорони товарних знаків були закріплені на міжнародному рівні в Паризькій конвенції по охороні промислової власності ще в 1883 р.

В Україні як товарний знак можуть охоронятися різні слова, логотипи, звуки, пристрої або будь-яка їхня комбінація, що допомагають відрізнити товари від однорідних товарів (тобто всі реально існуючі компоненти брэнду - асоціації, враження і чекання зареєструвати не можна).

Українське законодавство не робить розходжень між товарними знаками і знаками обслуговування. Крім того, введена категорія «колективного знаку», тобто знаку союзу, асоціації або іншого добровільного об'єднання підприємств, яким маркірується те, що випускається, або реалізована об'єднанням продукція з єдиними якісними або загальними характеристиками. Такий знак можуть використовувати лише ті підприємства, що входять у дане об'єднання. Інший об'єкт охорони - найменування місця походження товару - проставляється на товарах, особливі властивості яких зв'язані з певною місцевістю і обумовлені її природними, кліматичними й іншими умовами.

Реєстрація товарного знаку і знаку обслуговування на території України діє протягом 10 років з дати подання заявки в патентне відомство, причому термін дії реєстрації може продовжуватися нескінченно кожні наступні 10 років. Реєстрація найменування місця походження товару діє безстроково. Власник товарного знаку або знаку обслуговування може уступити або

дозволити його використання іншій особі. Власник свідчення на найменування місця походження товару не вправі надавати ліцензії на використання найменування іншим особам. В Україні фірмове найменування юридичної особи підлягає реєстрації шляхом включення до державного реєстру юридичних осіб. Право на фірмове найменування безстрокове і може бути продане разом з підприємством.

Національна реєстрація торговельної марки проходить в Європейській реєстрації в ОНІМ («Office for Harmonization in the Internal Market») - організації з гармонізації внутрішніх ринків. Штаб-квартира знаходиться в Аліканте, в Іспанії. В неї входять 15 країн. Україна в цій угоді не бере участі.

Для захисту офіційно зареєстрованих торговельних знаків використовується попереджувальне маркірування R, що вказує на те, що даний знак належним чином зареєстрований. Практично ту ж функцію виконує проставлення товарного знаку T. Такий символ можна використовувати поза залежністю від наявності реєстрації, оскільки він означає лише те, що компанія розглядає себе як власника знаку.

Збираючись вивести продукт на ринок, компанія повинна почати зі створення торговельної марки. Це досить тривалий процес. Для того щоб одержати готову торговельну марку, компанія – творець продукту може звернутися в спеціалізоване агентство з продажу торговельних марок - бренд-брокер і придбати готову до використання цілком зареєстровану марку.

9.4. Методичні підходи до оцінення вартості бренда

На сьогодні проблема оцінення вартості бренда не вирішена, немає чіткої класифікації методів оцінення. Кожна компанія користується тим методом, який, на її погляд найбільше відповідає діяльності підприємства. Тому виникає питання, як зіставити оцінки брендів, наприклад двох компаній, що працюють в одному сегменті ринку, але використовують різні методи оцінення власних торгових марок?

Тільки за останні 2 роки в Росії та Україні зареєстровано більше 15 тисяч торгових знаків. Вирішальну роль у бурхливому зростанні кількості нових марок зіграла криза 1998 р., після якої

споживачі частіше віддають перевагу вітчизняному продукту, а українські виробники активніше просувають його на місцевому ринку. Вже можна з упевненістю стверджувати, що з'явився цілий ряд наявних українських брендів, які за пізнаваністю можуть конкурувати з відомими західними аналогами. А це значить, що наші компанії придбали новий нематеріальний актив, яким можна ефективно користуватись: продавати купувати, “здавати в оренду”. Але для використання необхідно адекватно оцінити цей актив.

Нематеріальні активи набувають різноманітних форм, і все ж головною з них в багатьох галузях є капітал, який формується торговими марками компанії. Марочний капітал – це чиста приведена вартість майбутніх грошових потоків, що генеруються завдяки брендам компанії. Марочний капітал виникає з впевненості покупців у цінності торгової марки. Завдяки цій довірі між брендом і покупцем формуються взаємозв'язки, які стимулюють лояльність до марки і готовність розглянути нові товари і послуги, які компанія запропонує у майбутньому під марочною назвою.

Нематеріальні активи, які дозволяють створити сучасні бізнес-процеси на підприємстві для створення додаткової цінності, класифікуються таким чином:

1. Технологічні активи. Власна технологія у формі патентів, авторських прав і виробничих секторів, спеціальних ноу-хау;

2. Стратегічні активи. Ліцензії, монополії та інші переважні права, що обмежують конкуренцію;

3. Репутаційні активи. Назва компанії, її торгової марки (репутація її товарів, послуг і чесних відношень зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством);

4. Людські ресурси. Вміння, досвід і здатність працівників фірми до адаптації;

5. Організація та культура. Цінності та прийняті у фірмі соціальні норми, що сприяють формуванню лояльності працівників.

Вартість бренда, за думкою видатних науковців-маркетологів, складається з п'яти таких елементів:

1. Різниця в ціні товару-бренда і аналогічного товару - не бренда, помножена на обсяг продажу;
2. Зниження витрат на просування (маркетингові комунікації);
3. Можливість входити до нових ринків з низькими витратами;
4. Створення бар'єрів для входу в галузь;
5. Торгові важелі, які виражаються в тому, що канали розподілу набагато позитивніше реагують на відомі марочні товари.

Розроблена Бостонською консультативною групою (The Boston Consulting Group) технологія, яка називається “Створення вартості бренда (СВБ)”, пропонує оцінювати вартість бренда за такими показниками:

- збільшення маржі товарів (покупці здатні придбати їх за більш високими цінами);
- зростання обсягів продажу;
- розповсюдження бренда (бренд додає додаткову вартість іншим товарам).

На сьогодні в маркетингу існують десять методів оцінення вартості бренда.

Метод 1. Оцінення капіталу бренда на основі споживчих переваг

Оцінення за цим методом проводиться у чотири етапи: забезпечення ідентифікації бренда покупцем, визначення у свідомості покупця значення бренда, аналіз формування відповідної інформації покупців щодо ідентифікації і значення бренда, трансформація реакції на бренд у створенні лояльного ставлення покупців до нього. Для оцінення використовуються кількісні методи досліджень: анкетні опитування дійсних і потенційних споживачів, експертні оцінки.

Завдяки методу можна отримати не тільки оцінку капіталу бренда, але і якісні рекомендації щодо поетапного створення бренда. Цей метод до того ж сприяє розробленню ефективних програм маркетингових досліджень (із розрахунком реакції споживачів на виведення бренду і маркетингові програми брендингу).

Не можна не підкреслити, що цей метод достатньо важкий. Дуже важко вивести аналогічні властивості (параметри) при оцінюванні аналогічних (конкурентних) товарів. До того ж оцінки споживачів є достатньо суб'єктивними і залежать від часу та місця проведення опитувань.

Метод 2. Оцінення ефективності бренда на основі показника норми повернення інвестицій

Метод базується на виведенні 19 параметрів для оцінення ефективності бренда: кількісних і якісних показників. Він достатньо легкий в математичному розрахунку рейтингових оцінок за групою параметрів. Застосовується у довгостроковому брендингу при оцінюванні повернення інвестицій в бренд. Проте слід зауважити, що він також має недоліки, бо досить важко застосувати його при короткостроковому плануванні. Досить нелегко вивести аналогічні властивості (параметри) при оціненні аналогічних (конкурентних) товарів.

Метод 3. Витратний метод оцінення вартості бренда

Згідно з цим методом бренд оцінюється відносно до витрат на його створення і підтримку. Підраховуються витрати на дослідження і розроблення, художнє оформлення і упаковку, юридичну реєстрацію і захист, вкладення в рекламу, просування і зв'язки з громадськістю. В цьому методі минулі витрати на рекламу і розвиток марки приводяться до поточних цін і сумуються. Метод гарний тим, що доступний кожному виробнику, тому що власні витрати може порахувати кожний. Принциповий недолік полягає в тому, що фактичні витрати минулого часу ніяк не зв'язані з поточною вартістю бренда. Метод поганий тим, що оцінення є суцільно внутрішньою справою компанії. Можна вкласти 10 млн дол. у дослідження і розроблення, рекламу і просування, а престижної марки як не було, так і не буде. І вартість її дорівнює нулю, або взагалі мінусова.

Метод 4. Ринкове оцінення вартості бренда

Торгова марка оцінюється на основі даних про продаж аналогічних марок чи компаній конкурентів. Наприклад, якщо

компанія була продана за ціною, що у 4 рази перевищує її балансову вартість, тоді цей коефіцієнт можна використовувати і для оцінення порівняної з нею фірми. Потім із розрахованої ринкової вартості віднімається вартість матеріальних активів. Залишається вартість нематеріальних активів, із яких визначають частину, яка приходить на частку брэнда, який оцінюють. Проблема в тому, що на практиці все досить важче: багато компаній мають не одну, а декілька марок, а також товари, що не мають марки. Крім того, пошук аналогічних компаній і марок дуже важкий. Для використання цього методу необхідно знати ринкову вартість компанії. Наприклад, в Україні ринкову вартість мають 20-50 компаній з мільйону. А в США – 20 тис. з 7 мільйонів. Таким чином, цей метод не є ефективним для більшої частини компаній.

Метод 5. Метод ринкового порівняння

Сутність методу ринкового порівняння полягає в тому, що беруться два аналогічних продукти – марочний і немарочний. Розраховується прибуток, отриманий від продажу цих товарів за якийсь час, або прибуток за певну кількість штук. Прибуток від “небрендового” товару віднімається від товару “брендового”. Ця різниця і є вартістю брэнда. Проте не завжди можна знайти аналогічний “небрендовий” товар. Тоді в розрахунках необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, наприклад, прибутковість певного сектора ринку. Експерти вважають, що використання методу ринкового порівняння не досить. Дуже часто таке порівняння використовується тільки для перевірки отриманих іншими засобами результатів. Але метод зручний тим, що дає можливість розрахувати вартість брэнда на певній території – наприклад, при підписуванні умов франчайзингу чи при отриманні ексклюзивного права на продаж того чи іншого товару.

Метод 6. Метод сумарної дисконтованої доданої вартості (Premium Profit)

При використанні цього методу вважається, що брэндовий товар можна продати дорожче, ніж небрэндовий. Наприклад, дослідження, що проводилися у Києві, показали, що пляшка

брендового пива дорожче пляшки небрендового в середньому на 20 - 30%. Різниця в ціні помножується на прогнозовані обсяги продажу пива (в натуральному вимірі) за час життєвого циклу товару. Отримана цифра і буде складати вартість бренда. За допомогою методу Premium Profit англійський Інститут захисту торгових знаків оцінював вартість бренду Coca-cola у Великобританії. У процесі дослідження дізнались, що в англійській роздрібній торгівлі склянка небрендового напою типу “кола” продається в середньому на 15 пенсів дешевше. Цим саме методом користався російський концерн “Калина”, отримавши, наприклад для бренду “Маленькая фея” ціну у 5 млн. дол., а для бренду “Черный жемчуг” - 25 млн. дол. В тому випадку, коли брендовий і небрендовий товари продаються за однаковою ціною, вартість бренда визначається на основі різниці в обсягах продажу цих товарів в грошовому вимірі. Головний недолік Premium profit полягає у важкості знаходження небрендового аналога, а також варіації цін у різних регіонах, сезонних змінах та ін.

Метод 7. Метод роялті

Метод роялті пропонує оцінення суми, яку компанія повинна була б сплатити третій стороні, якби вона не володіла своєю маркою, а придбала права на її використання. Так, американський виробник цитрусових соків Sunkits щороку отримує 15 млн. дол. роялті за використання його бренду іншими фірмами. Багато видатних аудиторських фірм вважають цей метод оцінення найбільш ефективним. Одна з проблем пов'язана з визначенням роялті. На практиці отримати детальну інформацію про виплати за право користуватись марками достатньо важко, крім того, вони істотно залежать від конкретних умовностей у відношенні до патентів, авторських прав, і розподіленні витрат на маркетинг, а також від очікуваного прибутку і ситуації на ринку.

Крім того, ставка відсотка залежить від галузі, країни, в якій видається ліцензія. Застосовуючи цей метод, необхідно знати час активного ринкового існування бренда і ефективність його використання. Після визначення розміру роялті, що виражається у відсотках від продажу, оцінюється продовження активного

ринкового існування бренда і прогнозується річний обсяг продажу. Сума річних продажів на рівень роялті, приведена до сьогоденних цін, і складатиме вартість бренда. Інший варіант застосування цього методу – розрахунок параметрів гіпотетичної угоди на основі маркетингових досліджень і фінансового аналізу. Використовувати цей метод на практиці дуже важко, тому що для того, щоб оцінити бренд таким чином, треба мати реальну угоду, де вказана конкретна сума роялті, а такі угоди зустрічаються рідко навіть на Заході.

Метод 8. Метод надходжень (Earnings basis)

До Earnings basis часто звертаються для підтвердження суми, яку отримали методом Premium Profit і методом роялті. Перш за все визначають, за яку частину прибутку відповідні матеріальні, а за яку нематеріальні активи. Потім (за рахунок даних, отриманих методом Premium Profit і методом роялті) оцінюють частину “нематеріального прибутку”, за яку відповідає саме бренд. Цю величину, в свою чергу, помножують на P/E-ratio (відношення ринкової ціни до “чистого” прибутку у розрахунку на одну акцію), а результат, за думкою аналітиків, повинен з високою точністю бути відповідним ринковій ціні бренда. Недолік цього методу полягає у важкості розрахунку тієї чи іншої частки компанії, яка забезпечується нематеріальними активами, в тій чи іншій частині цих активів, яка приходить саме на бренд. Тому “метод надходжень” не застосовується без параметрів, що задаються методом Premium Profit і методом роялті.

Метод 9. Економічний метод

Оцінюється чистий вклад бренда у бізнес, при цьому історичні прибутки марки помножуються на типовий коефіцієнт. Наприклад, якщо середньозважений прибуток марки після виплати податків за останні 3 роки склав 15 млн. грн., а коефіцієнт прибутків дорівнює 10, тоді вартість марки буде дорівнювати 150 млн. грн. До останнього часу цей метод був найбільш популярним у світі. Газета Financial Times до тепер використовує його у своїх відомих щорічних оцінках вартості відомих американських марок. Його головна проблема полягає в тому, що минулі прибутки слабо пов'язані з майбутніми. Оцінки

марок за цим методом нестабільні, тому що залежать від прибутку, отриманого за рік оцінення.

Метод 10. Метод дисконтованих грошових потоків

Як і економічний, це метод оцінення вартості бренда за дисконтованими грошовими потоками, які приносять акціонерам компанії її торгові марки. Метод оцінення вартості бренда за дисконтованими грошовими потоками базується на прямому прогнозі, що генерується маркою майбутніх надходжень. Його перевага полягає в тому, що метод оцінення вартості бренда є дзеркальним відображенням методу, що застосовується інвесторами для оцінення компаній, і таким чином пов'язує вартість марок із цінами акцій. В ньому чітко простежуються всі 3 етапи оцінення: прогнозування грошових потоків, розрахунок вартості марки, яка генерується матеріальними і нематеріальними активами, і визначаються норми дисконту. Цей підхід до визначення вартості бренда був розроблений і використовується консультативною компанією Interbrand, яка має представництва в багатьох країнах світу.

Подібно до звичайного аналізу акціонерної вартості метод починається з складання прогнозу обсягу продажів і операційного прибутку на певний час планування (на 5 – 10 років). Тут необхідно бути уважним і виключити продажі і прибутки від інших марок і немарочних продуктів. Грошові потоки після часу планування визначаються, як правило, за безстроковим методом, в якому вважається, що марка продовжує отримувати свою вартість капіталу до безкінечності.

Стосовно оцінення прибутків, що генеруються маркою, воно проходить у два етапи:

1) прибутки від матеріальних активів відокремлюються від нематеріальних активів;

2) поділення нематеріальних активів на прибутки бренду, отримані від інших нематеріальних активів: патентів, спеціалізованих навичок, монопольних переваг.

Прибутки від нематеріальних активів – це залишок, який отримується після віднімання прибутків від матеріальних активів із загального операційного прибутку. Спочатку розраховується вартість виробничого обладнання і приміщення,

кредиторської заборгованості, запасів. Активи оцінюються за ринковою вартістю. Тут йдеться про відносно ліквідні цінності, ризик зводиться до мінімуму. Тому якість показника прибутковості може використовуватись без ризикової норми прибутку, яка звичайно дорівнює прибутковості десятирічних державних боргових зобов'язань. Віднімаючи з операційного прибутку вартість капіталу, отримуємо ефективну додану вартість. Прибуток, що залишився, є доходом від нематеріальних активів.

На наступному етапі необхідно оцінити, який відсоток від цих доходів приходить на частку торгової марки. Для цього спочатку аналізується торгова марка і ринок. Визначається значення головних стратегічних бізнес-процесів (джерел вартості). Потім оцінюється, в якому ступені кожний з бізнес-процесів залежить від марки. Якщо за її відсутності він буде відбуватися так само ефективно, тоді вклад марки дорівнюватиме нулю.

Методи оцінення вартості бренда, що розглянуті вище, вже довго використовуються аудиторами, консультантами, інвестиційними компаніями, фірмами – виробниками тощо. Зазвичай використовуються 2-3 методи, які можуть модифікуватися і набувати форми, яка найбільш зручна для оцінення бренда в кожній певній ситуації.

Слід зазначити, що необхідно мати диференційований підхід до застосування методів оцінення бренду на різних товарних ринках.

Контрольні питання до розділу 9

1. Охарактеризуйте поняття “бренд”, “брендинг”, “товарна марка”. Назвіть атрибути бренда.
2. Дайте характеристику основним етапам процесу створення бренда.
3. Які існують розбіжності в системі управління брендом для різних товарів?
4. Дайте характеристику видам брендів.
5. Які прийоми захисту товарних марок вам відомі?
6. Який методичний підхід до оцінення вартості бренда є, на вашу думку, найбільш доцільним в умовах української економіки?

ЧАСТИНА II

ПРАКТИКУМ: МАРКЕТИНГОВІ СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

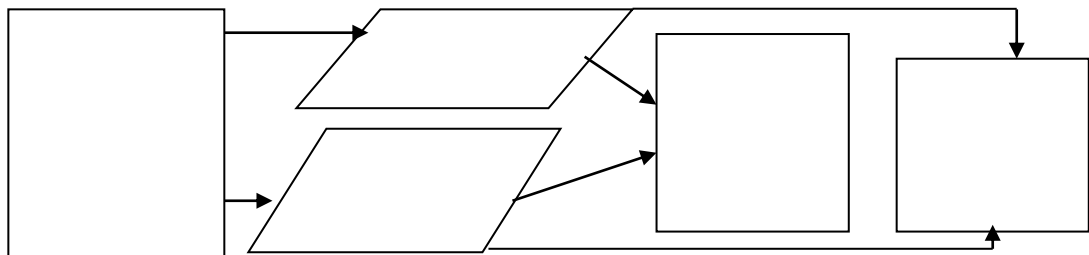
Завдання до Модуля 1

Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства за рівнями управління

Завдання 1

Послідовно заповніть схему головними особами і силами, які діють в системі сучасного маркетингу:

1) маркетингові посередники; 2) ринок кінцевого споживача; 3) компанія; 4) постачальники; 5) конкуренти.

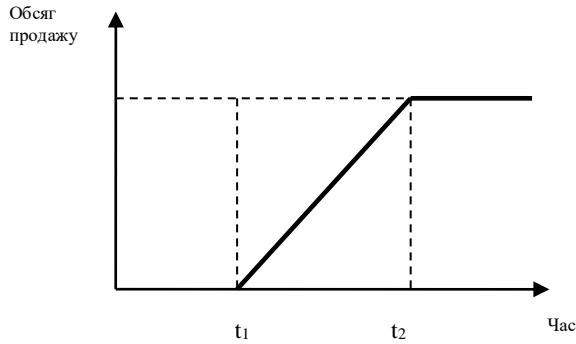


Завдання 2

Визначте вид маркетингу та запропонуйте маркетингові інструменти в залежності від поданих ситуацій.

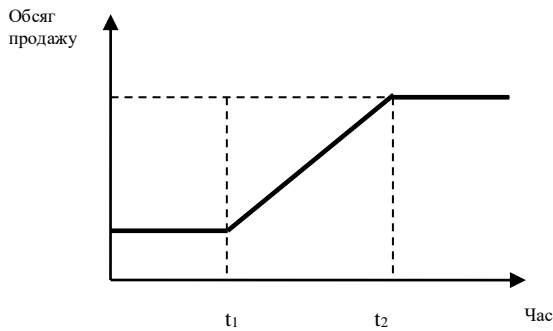
На рисунках: D – попит (demand); S – пропозиція (supply).

Ситуація 1: покупці надають перевагу імпортним товарам; до вітчизняних аналогів ставляться негативно



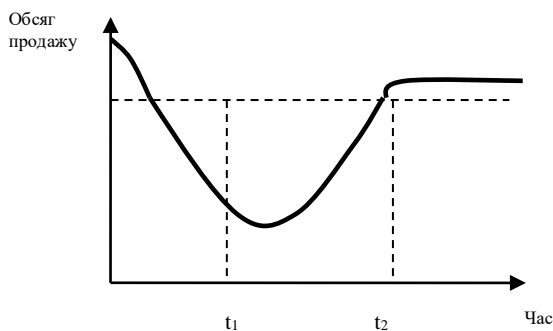
Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Ситуація 2: попит відсутній, покупці байдуже ставляться до товару.



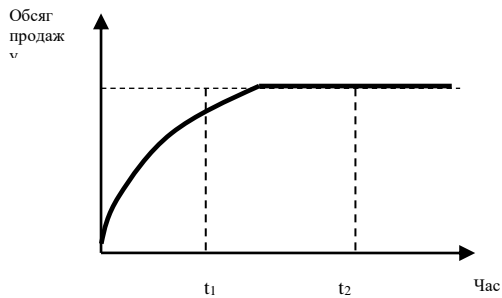
Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Ситуація 3: попит коливається, але конкуренти роблять спробу знизити його, пропонуючи товари на вигідніших умовах.



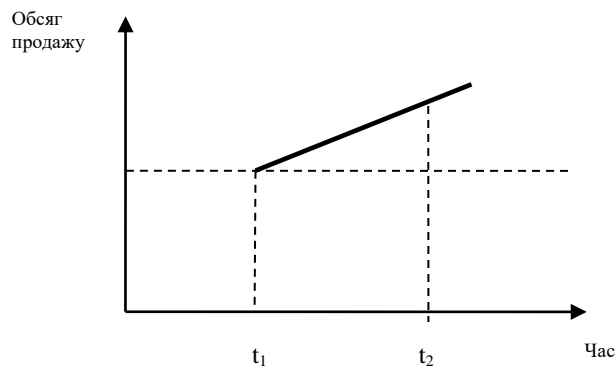
Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Ситуація 4: попит задовольняє оптимальні прибутки фірми, необхідно підтримувати рівень попиту.



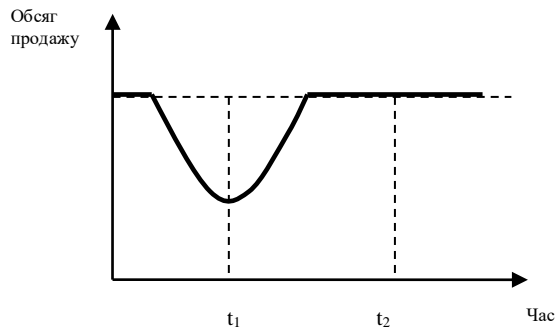
Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Ситуація 5: потенційний попит у споживачів вже сформувався, а товари, що його задовольняють, відсутні. Необхідно перетворити потенційний попит на реальний.



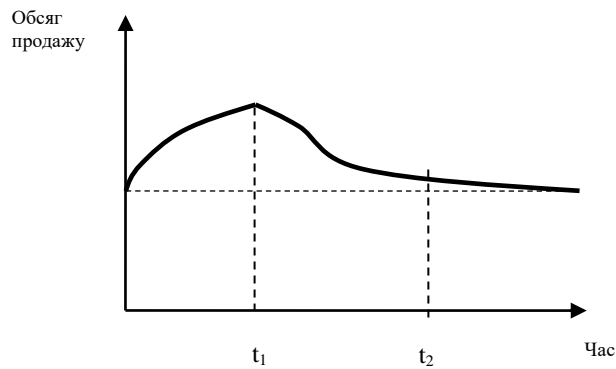
Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Ситуація 6: попит на товари знижується, основна мета - відновити його.



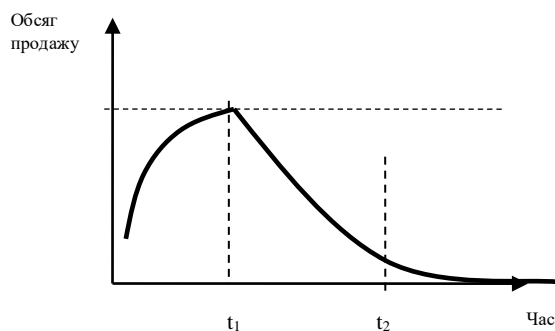
Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Ситуація 7: попит має надмірний характер, підприємство не має потужностей, щоб його задовольнити, основною метою є зниження попиту.



Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Ситуація 8: небажаний попит, що суперечить інтересам суспільства, необхідно звести попит нанівець.



Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Завдання 3

Визначити фактори макросередовища, до яких відносять запропоновані чинники.

Чинники	Фактори макросередовища
Наприклад:	
Рівень розвитку науки і техніки	Технологічні
Тенденції зміни валового національного продукту	
Вікова структура населення	
Законодавче регулювання економічної діяльності	
Вплив суспільних організацій	
Мовні і культурні традиції	
Темпи науково-технічного прогресу	
Забезпеченість енергією, корисними копалинами	
Кваліфікація робочої сили	
Виробничі інновації	
Система доходів і витрат на сім'ю	
Народжуваність та смертність	
Антимонопольне регулювання	

Завдання 4

Проведіть аналіз даних, що характеризують різні ситуації для товару А.

Ціна одиниці товару, грн	Обсяг попиту		Обсяг пропозиції	
	Шт	Грн.	Шт	Грн.
2	175		37	
4	82		30	
6	45		27	
8	32		25	
10	20		22	
12	14		21	
14	7		19	

- 1) складіть графічно криву попиту та криву пропозиції за даними таблиці; назвіть рівноважну ціну для товару А;
- 2) проаналізуйте ситуацію: ринкова ціна одиниці товару А дорівнює 6 грн, 12 грн. Охарактеризуйте ринок (надлишок або дефіцит);
- 3) зробіть висновки і запропонуйте стратегію діяльності.

Завдання 5

Величина попиту залежить від багатьох факторів. Спробуйте логічно дослідити їхній вплив, підтримуючись наведеною нижче таблицею.

№	Зміни (при інших незмінних умовах)	Дії споживачів	Зміна величини попиту
1	Фахівці очікують в майбутньому підвищення рівня цін на цукор		
2	Восени ввійшли в моду шкіряні піджаки		
3	Зменшилися ціни взаємозамінного товару		
4	Фахівці очікують незначного зменшення ціни на хліб		
5	Львівський ювелірний завод зменшив ціну на нову колекцію діамантових гарнітурів		

Завдання 6

Визначте кількість респондентів, яких слід опитати при дослідженні ринку йогуртів, якщо інформація щодо варіації ознаки (споживають/не споживають йогурти), складає: для ринку А – 50%, а для ринку Б – 70%/30%. Довірчий інтервал прийнятий

на рівні 95%, нормативне відхилення становить 1,96. Припустима помилка $\pm 4\%$. Для розв'язання скористайтесь формулою

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2},$$

де z^2 - нормативне відхилення;
 p, q – варіація ознаки;
 e^2 – припустима помилка.

Завдання 7

Який тип дослідження був би доцільним у таких ситуаціях і чому?

1. Компанія планує випуск нової торговельної марки рафінованої олії „Золота крапля”. Для дослідження ринку було випущено пробну партію і проведено рекламну компанію в місцях продажу. Мета дослідження: визначити потенціальний обсяг продажу нового товару та реакцію споживачів на рекламну компанію у місцях продажу.

2. Книжковий магазин при Вашому університеті хоче з'ясувати думку студентів про магазин, ціни на книги та обслуговування.

3. Розміщення касових апаратів, прилавків, входів та виходів з супермаркету.

4. Компанія „Дельта-Спорт”, яка є представником торговельної марки „Nike” в Україні хоче визначити ставлення споживачів до торговельної марки та мотивацію купівель у торговельній мережі.

Завдання 8

Розробіть та побудуйте семантичний диференціал мобільного телефону (електронного записника), яким Ви користуєтесь, на основі споживчих характеристик товару та

запропонуйте підприємству-виробнику цієї техніки рекомендації відносно удосконалення його діяльності на ринку.

Зразок анкети особистого опитування для побудови семантичного диференціалу

№ п/п	Показники 1-го роду	Бальна шкала										Показники 2-го роду
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1												
.												
i												

Завдання 9

У 2003 р. підприємства України виробили та продали сільськогосподарської техніки на суму 18 млн грн. Зарубіжними підприємствами було імпортовано в країну таких товарів на суму 6 млн. грн., а експорт склав половину імпорту. ХТЗ в 2003 р. дав на ринок серію з 100 тракторів за ціною 7200 грн, які були вироблені в попередньому звітному періоді, але не були продані. Знайти місткість ринку сільськогосподарської техніки в 2003 р.

Завдання 10

За результатами маркетингових досліджень прогнозується збільшення частки фірми на ринку з 10 до 13% при ємності ринку 130 млн штук товару. Розрахувати додатковий прибуток фірми в наступному році, якщо прибуток на один виріб складає 14,5 грн, а ємність ринку не змінюється.

Завдання до Модуля 2

Прийняття альтернативних стратегічних рішень на основі конкурентних переваг, стратегічної сегментації та позиціонування

Завдання 1

Кондитерська корпорація „Рошен” є лідером ринку кондитерської промисловості України, а також відомим експортером своєї продукції в Росію. За даними рис. 2.1 та табл. 2.1 проаналізуйте споживання кондитерської продукції в Україні та Росії, визначте частку концерну „Рошен” на внутрішньому та російському ринку. Зробіть висновки.

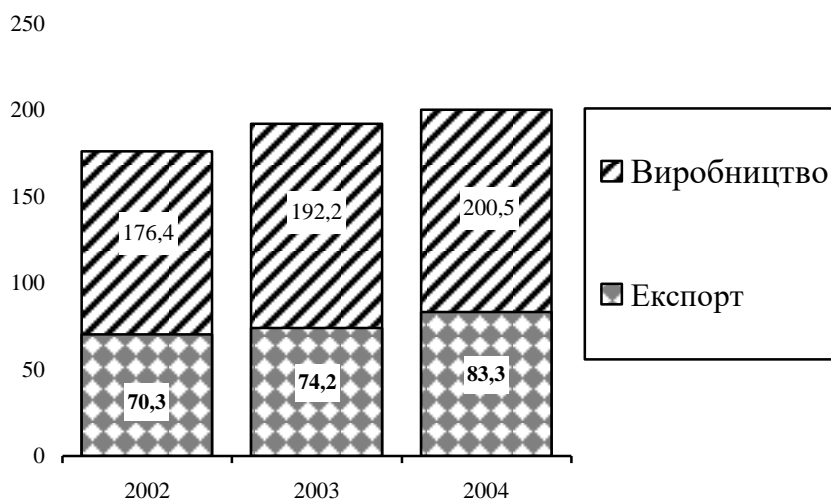


Рис. 2.1. Динаміка виробництва та експорту в Росію продукції корпорації „Рошен”

Таблиця 2.1

Аналіз споживання кондитерської продукції

Показник	2002 р.		2003 р.		2004 р.	
	Україна	Росія	Україна	Росія	Україна	Росія
Населення, млн чол.	49,7	144,4	48,7	143,9	47,3	143,4
Валове споживання кондитерської продукції, тис. т	470	1900	520	1950	550	2000
Споживання кондитерської продукції на душу населення, кг						
Частка концерну „Рошен”						

Завдання 3

Компанія „Апекс” – невеличке приватне підприємство, що випускає особливий електродріт. Цю продукцію використовують у багатьох галузях промисловості. Даний сектор промисловості охоплює, крім „Апексу”, що 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним оборотом 600 тис. грн. Річний оборот компанії „Апекс” становить 74 тис. грн.

Розрахуйте частку ринку, що її захопила компанія „Апекс”. Які маркетингові заходи слід вжити компанії для збільшення своєї частки ринку?

Завдання 4

На ринку загальний обіг продукції склав 14 млн грн. Обіг підприємства в загальному обігу – 5 млн грн. Результати дослідження ринку показали, що на цьому ринку обіг можна підвищити до 20 млн грн, якщо зацікавити потенційних покупців.

- 1) яка частка цього підприємства на ринку?
- 2) яка місткість ринку та потенціал збуту підприємства?
- 3) який потенціал ринку вже використаний?

Завдання 5

Визначте місткість регіонального ринку та споживацьку спроможність покупців для товару А, якщо з розрахунку на рік є такі дані:

- кількість жителів регіону складає 2,8 млн.чол;
- середньорічне споживання товару А в регіоні за останні 3 роки складало 0,5 кг на жителя;
- маркетинговими дослідженнями встановлено, що споживацька спроможність з урахуванням рівня цін, товарів-аналогів та споживацьких переваг складе 1 кг на одного жителя на рік;
- товар А в регіоні виробляє фірма №1 в обсязі 2,3 млн кг та фірма №2 – 2,9 млн кг;
- постачає товар А в інші регіони фірма №1 – 1,7 млн кг; фірма №2 – 0,6 млн кг.

Проаналізуйте ринкову кон’юнктуру товару А в звітному та майбутньому періоді. Надайте рекомендації для фірм №1 та 2.

Завдання 6

Розробіть карту позиціювання для улюбленої моделі мобільного телефону або кишенькового комп'ютера за двома ознаками (ціна та зручність меню). Для порівняння візьміть не менше 4 марок товарів-конкурентів.

Завдання 7

Підприємство виробляє та реалізує на ринок товари А, Б та В. Обсяги виробництва та реалізації товарів наведені в табл. 2.2. Подайте в графічному зображенні наведені в таблиці показники та охарактеризуйте етапи життєвого циклу товарів. Запропонуйте стратегії для кожної стадії ЖЦТ.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації та виробництва товарів А, Б, В

Назва товару	Значення показників по роках, тис. грн							
	2001 р.		2002 р.		2003 р.		2004 р.	
	Обсяг виробництва	Обсяг реалізації	Обсяг виробництва	Обсяг реалізації	Обсяг виробництва	Обсяг реалізації	Обсяг виробництва	Обсяг реалізації
Товар А	200	180	300	250	420	410	450	420
Товар Б	500	450	520	470	520	460	520	480
Товар В	350	300	300	280	280	200	250	180

Завдання 8

За даними табл. 2.3 складіть графіки життєвих циклів товарів А, Б, В, Г за 10 років. Визначте види життєвих циклів, наведіть приклади таких ринкових ситуацій з практики українських підприємств.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізації товарів А, Б, В, Г

Назва товару	Обсяг реалізації по роках, тис. грн									
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Товар А	5	30	35	15	10	40	20	38	45	20
Товар Б	3	20	8	5	4	2	1	-	-	-
Товар В	15	20	25	30	30	35	36	40	-	-
Товар Г	5	45	50	20	15	10	5	4	2	1

Завдання 9

Підприємство „Аверс” має в своєму товарному портфелі 10 різновидів товарів. Маркетинговий аудит обсягів реалізації товару А за 8 років показав наступні результати (див. табл. 2.3).

Розрахуйте обсяг реалізації у грошовому вимірі та прибуток, який отримає фірма „Аверс”. На основі цих даних побудуйте криві обсягів продажу та прибутку товару. Позначте графічно етапи ЖЦТ, що пройшов товар А за 8 років. Прийміть рішення щодо подальшого виробництва та реалізації товару А.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів реалізації продукції

Рок	Обсяг реалізації, тис. од.	Ціна товару А, грн/шт	Собівартість товару А, грн./шт	Обсяг реалізації, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Прибуток фірми, тис.грн
1997	20	5	4,5			
1998	40	6	4			
1999	60	8	4			
2000	80	7	4			
2001	85	6	4,5			
2002	80	5,5	4,5			
2003	78	5,5	4			
2004	70	4,5	4			

Завдання 10

Підприємство „Керамін” є одним з найкрупніших виробників керамічних виробів та будівельних матеріалів в Європі. Підприємство виготовляє:

- плитку керамічну для внутрішнього облицьовування стін – 152 різновиди;
- плитку керамічну для підлоги – 64 різновиди;
- плитку для підлоги «Грес» - 4 різновиди;
- плитки фризіві – 50 різновидів;
- санітарні керамічні вироби – 147 різновидів;
- цеглина керамічна – 6 різновидів;

- набори зразків для камінів – 28 різновидів;
- декоративні вироби – 8 різновидів.

Визначте широту товарного асортименту, показники глибини, насиченості, а також оцініть, наскільки гармонійним є товарний асортимент підприємства «Керамін» з погляду споживачів або з урахуванням інших чинників.

Завдання 11

АТ "Норд" розглядає можливість виходу на іноземний ринок збуту із пропозицією двох марок холодильників : "Фріз" та "Сириус". Відомо, що на ринку цієї країни діє фірма "Лехел" із однойменним холодильником, до того ж вона вже захопила 20% ринку побутових холодильників. Технічні параметри холодильників підприємств "Норд" і "Лехел" наведені в табл. 2.5, а вартісні характеристики - у табл. 2.5.

Розрахуйте інтегральні показники конкурентоспроможності холодильників підприємства "Норд" відносно холодильника підприємства "Лехел", та дайте рекомендацію відносно того, яку саме марку холодильника АТ "Норд" треба виводити на зарубіжний ринок.

Для визначення конкурентоспроможності необхідні формули:

Конкурентоспроможність товару оцінюється за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$KKS_{iim} = \frac{I_{III}}{I_{EII}},$$

де I_{III} - індекс технічних параметрів (якості);

I_{EP} - індекс економічних параметрів (індекс цін);

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i,$$

де q_i - одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i - коефіцієнт вагомості i -го параметра

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}},$$

де $P_{оцін}$ - значення параметра товару, який оцінюється;

$P_{баз}$ - значення цього параметра у базового товару;

$$I_{EP} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}},$$

де $Ц_{спож}^{оцін}, Ц_{спож}^{баз}$ - ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів;

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M,$$

де M – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Таблиця 2.5

Якісні (технічні) параметри холодильників "Норд" і "Лехел"

№	Технічні характеристики	Марка холодильника			Ваговий індекс %
		"Фріз"	"Сиріус"	"Лехел"	
1	Ресурс (надійність), години	130	100	130	30
2	Температура морозильної камери, °С	-15	-12	-12	19
3	Обсяг морозильної камери, л	50	40	60	20

4	Дизайн за 10-бальною шкалою, бали	6	4	5	15
5	Місткість холодильника, л	280	250	240	16

Таблиця 2.6

Вартісні параметри холодильників "Норд" і "Лехел"

№	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		"Фріз"	"Сіріус"	"Лехел"
1	Ціна, грн.	1700	1400	1700
2	Сумарні витрати за весь термін експлуатації, грн	4500	6600	5000

Таблиця 2.7

Визначення конкурентоспроможності товарів

Параметри	Ваговий індекс, %	Холодильник „Фріз”		Холодильник „Сіріус”	
		Параметричний індекс	Зважений параметричний індекс	Параметричний індекс	Зважений параметричний індекс
1. Ресурс (надійність), години	30				
2. Температура морозильної камери, °С	19				
3. Обсяг морозильної камери, л	20				
Дизайн за 10-бальною шкалою, бали	15				
Місткість холодильника, л	16				
Всього					
Економічні параметри	-	-		-	
Інтегральний показник					

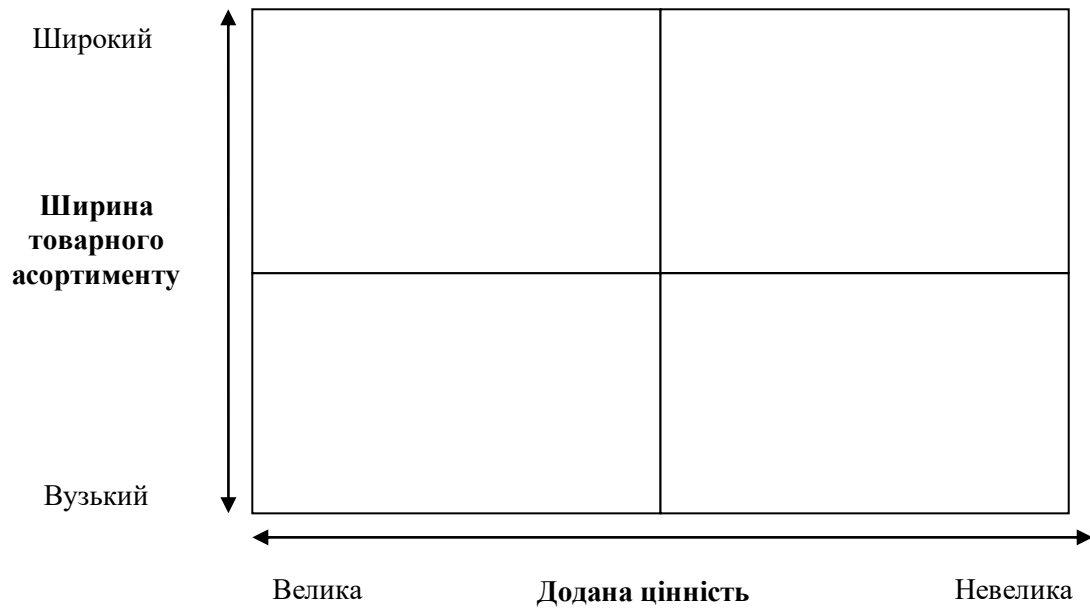
Завдання 12

Роздрібний магазин позиціонує себе за двома параметрами: ширина товарного асортименту і додана цінність, що складається з місця розташування магазину, гарантованої якості товару та його престижності. Дайте роздрібним підприємствам пропущені характеристики (табл. 2.8). Виходячи з характеристик позиціонуйте їх за асортиментом та доданою цінністю.

Таблиця 2.8

Позиціонування роздрібних підприємств

Назва підприємства	Характеристика підприємства
1. Торгово-розважальний центр „Україна”	
2. Супермаркети „Велика кишеня”, „Клас”, „ЮСІ”	
3. Магазины „Gregory Arber”, „Брокард”, „Шатель”	Торгує обмеженим асортиментом престижних товарів (чоловічий діловий одяг) високої якості. Має найкращий рівень обслуговування, класичний інтер’єр
4. Дитячий супермаркет „Антошка”	
5. Магазин Second Hand	
6. Гіпермаркет електроніки „City.com”	
7. Хлібні магазини „Кулиничі”, „Салтівський”	



Завдання до Модуля 3

Види маркетингових стратегій

Завдання 1

Заповніть матрицю запропонованими маркетинговими стратегіями.

Варіанти можливих стратегій:

1. Підтримання конкурентних переваг, вкладання значних коштів для зростання;
2. Інтенсифікація маркетингових зусиль і вкладання коштів для розвитку СБО з метою збільшення частки на ринку;
3. Скорочення інвестицій, пошук ринкової ніші та спеціалізація, фінансування інших СБО;
4. Поступове виведення СБО з портфеля підприємства;
5. Інтенсифікація маркетингових зусиль і вкладання коштів для відновлення або реорганізації СБО.

Таблиця 3.1

Темпи зростання галузі	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі		
Низькі		

Завдання 2

Підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації жіночого та чоловічого взуття для споживачів з середнім рівнем доходів у великих населених пунктах (більше 300 тис. мешканців). Визначте, які стратегії зростання (товару/ринку) реалізуються підприємством, якщо воно проводить наступні тактичні маркетингові заходи.

Таблиця 3.2

Приклади реалізації стратегії	Стратегія зростання
1	2
1. Виготовлення комплектів спортивного взуття для сім'ї	
2. Відкриття фірмових магазинів у невеликих містах	

Продовження табл. 3.2

1	2
3. Організація продажу товарів за купонами, надрукованими в популярних періодичних виданнях	
4. Спеціалізація на виробництві взуття великих (малих) розмірів	
5. Організація виїзної торгівлі взуттям у сільській місцевості	
6. Виконання функції ділера італійської фірми, що спеціалізується на дорогому взутті	
7. Оптова торгівля продуктами харчування	
8. Організація сервісного пункту взуття	
9. Освоєння виробництва аксесуарів до одягу та взуття	
10. Організація торгівлі взуттям за каталогом	
11. Спеціалізація на виробництві взуття для наречених	
12. Видання журналу для молоді „Модний одяг та взуття”	

Задача 3

Підприємство „Керамік” здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СБО):

СБО „А” – виробництво плитки тротуарної;

СБО „Б” – виробництво майолікових виробів;

СБО „В” – виробництво черепиці;

СБО „Г” – виробництво цегли.

Дані про обсяги продажу цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

СГП	Обсяги продажу, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох головних конкурентів, тис. грн	Темпи зростання ринку, %
„А”	700	9	3000/2400/650	8
„Б”	3300	3	2700/2100/1370	16
„В”	1200	3	1500/1090/780	18
„Г”	2800	8	1800/1500/1300	5

Проаналізуйте господарський „портфель” видів діяльності методом „Бостон Консалтинг груп” і запропонуйте свою оцінку стану підприємства. Подайте характеристику в графічному вигляді.

Які рекомендації можна надати підприємству за результатами аналізу? Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Завдання 4

Проаналізуйте структуру товарного портфеля фірми „Мега” з точки зору темпів зростання обсягів продажу та відносних часток СБО на ринку, використовуючи метод „Бостон Консалтинг груп”. Подайте характеристику в графічному вигляді. Прийміть стратегічні рішення щодо структури товарного портфеля фірми „Мега”.

Таблиця 3.4

Товар	Обсяг продажу, тис. од.		Темпи зростання обсягу продажу, %	Загальний обсяг продажу товару, тис. од	Кількість конкурентів	Частка товару на ринку за останній рік, %
	1 рік	2 рік				
А	43	64		790	6	
Б	120	118		915	17	
В	52	60		180	10	
Г	197	200		840	13	
Д	10	16		2100	15	
Е	5,5	6		170	20	
Ж	31	35		110	5	
„Зірки”				„Важкі діти”		
„Дійні корови”				„Собаки”		

Завдання 5

Сформуйте за запропонованою схемою стратегії зростання для фірми-виробника, яка, на вашу думку, є конкурентоспроможною на українському ринку.

Таблиця 3.5

Стратегії зростання	Приклад реалізації на ринку
1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	
2. Стратегія розвитку ринку	
3. Стратегія розвитку товару	
4. Концентрична (вертикальна) диверсифікація	

5. Горизонтальна диверсифікація	
6. Конгломеративна (чиста) диверсифікація	

Завдання 6

Власники торговельної марки „Олейна” вирішили розширити обсяги збуту продукції, випередити конкурентів та змінити ставлення споживачів до марки шляхом побудови нової схеми прямої дистрибуції для Мукачевського району Закарпатської області. За даними табл. 3.6 встановіть посередниками заробітну платню (1300 – 2000 грн) та визначте 2 найбільш ефективних методи дистрибуції. У висновках охарактеризуйте стратегію, враховуйте не тільки загальні витрати, а й особливості надання посередниками послуг.

Таблиця 3.6

Вибір ефективної схеми розподілу

Метод дистрибуції	Характеристика посередника	Заробітна плата, грн	Відстань на місяць, км	Витрати на 100 км, грн	Додаткові витрати, грн	Загальні витрати на дистрибуцію на місяць, грн.
Територіальний торговий представник	Клієнти відвідуються під час руху за чітко наміченим маршрутом		1000	105	100 грн на зв'язок	
Сегментарний торговий представник	Клієнти окремого сегменту відвідуються поза залежністю від їх місця розташування		1400	105	100 грн на зв'язок	
Кільцевий	Являє собою два		1200	80	700 грн	

торговельний представник	територіальних маршрути, які створюють кільце з початком та закінченням в місці дислокації виробника або його філіалу				за готель на місяць	
Венселинг	Відвідування клієнтів на дому відразу з товаром		1300	80	100 грн на зв'язок	
Локальний торговельний представник	Торговельний представник, що мешкає в закріпленому за ним районному центрі		1300	80	500 грн на зв'язок	
Торговельний партнер	Незалежна компанія, яка здійснює продаж від імені виробника або дистриб'ютора на своїй території	—	2000	80	1500 грн на навчання персоналу	

Завдання 7

Фірма, яка спеціалізується на оптовому продажу посуду та предметів для сервірування столу, обрала для реалізації своєї продукції такі канали збуту (табл. 3.7). Охарактеризуйте цільовий ринок кожного каналу розподілу та товарів фірми, які будуть реалізовуватися через ці канали.

Таблиця 3.7

Цільовий ринок каналів розподілу

Канал розподілу	Цільовий ринок та товари
1. Ювелірні магазини	
2. Універмаги, торгові центри	
3. Спеціалізовані магазини	
4. Магазини господарських товарів і товарів для дому	
5. Магазини та відділи сувенірів і подарунків	
6. Корпоративні клієнти: готелі, ресторани, бари, фірми, кафе, нічні клуби	

Завдання 8

Проілюструйте збутові схеми Харківського холодокомбінату, якщо морозиво реалізується: безпосередньо з комбінату; через бари, роздрібні магазини; оптові фірми, магазини, кіоски морозива.

Завдання 9

Які стратегії охоплення ринку, на Вашу думку, необхідно використовувати при збуті нижчезазначених товарів.

Таблиця 3.8

Стратегії охоплення ринку

Товари	Стратегії охоплення ринку
Чоловічі костюми під торговою маркою „Gregory Arber”	
Жувальна гумка „Orbit”	
Безалкогольні напої від Coca Cola	
Кондитерська продукція „Roshen”	
Послуги та їжа в McDONALD’s	
Косметика Avon	
Косметична продукція Clarins	
Мобільні послуги від UMS	

Модуль 1

Поняття та сутність стратегічного маркетингу та його планування

Тема 1. Поняття стратегічного маркетингу та взаємозв'язок принципів управління економікою та стратегічним маркетингом

Q1. Маркетингова стратегія - це:

- V1. генеральний стратегічний напрямок діяльності підприємств, з яким повинні погоджуватись всі аспекти маркетингового плану;
- V2. сукупність рішень організації щодо вибору каналів збуту продукції;
- V3. тактичне управління підприємством і розподілом ресурсів;
- V4. організація маркетингової діяльності на підприємстві.

Q2. Який етап є складовою розроблення маркетингових стратегій?

- V1. передпроектні маркетингові дослідження створення нового продукту;
- V2. ситуаційний аналіз (зовнішній і внутрішній), SWOT-аналіз;
- V3. розроблення плану рекламної компанії підприємства;
- V4. організація комунікаційної політики фірми.

Q3. Маркетингові стратегії дозволяють визначити:

- V1. динаміку обсягу продажу продукції;
- V2. основні напрямки маркетингу та конкретні маркетингові програми;
- V3. формування виробничої програми підприємства;
- V4. формування споживацьких симпатій до продукту.

Q4. До соціально-економічної цілі підприємства можна віднести:

- V1. модернізацію існуючого устаткування;
- V2. розширення потужностей;
- V3. зростання заробітної плати;
- V4. диверсифікованість виробництва.

Q5. До виробничо-технічної цілі можна віднести:

- V1. поліпшення умов праці;
- V2. модернізацію устаткування;
- V3. охорону довкілля;
- V4. поліпшення житлових умов.

Q6. Яку ціль можна віднести до довгострокової?

- V1. довести інформацію про новий продукт до конкретного ринку;
- V2. збільшити обсяг продажу конкретного товару;
- V3. змінити ставлення споживача до того чи іншого продукту;
- V4. завоювати та утримати сегменти ринку.

Q7. Які цілі та стратегії пов'язані з продуктом?

- V1. цінові стратегії для нових товарів;
- V2. стратегії зміни асортиментної політики;

- V3. підвищення частки ринку;
- V4. комунікаційна стратегія в каналі збуту.

Q8. Які цілі та стратегії пов'язані з розподілом товару?

- V1. можливості диверсифікації виробництва;
- V2. вихід на ринок із новим товаром;
- V3. вихід на нові сегменти ринку;
- V4. стимулювання агентів із продажу.

Q9. Які цілі та стратегії пов'язані з ціноутворенням?

- V1. підвищення частки ринку;
- V2. стратегії підвищення прибутку на інвестований капітал;
- V3. інтенсивний або вибірковий розподіл;
- V4. стратегії торгової марки.

Q10. Механізм становлення та зміни технологічних укладів у ринковій економіці вперше описав:

- V1. Й.Шумпетер;
- V2. С.Глазьєв;
- V3. В.Леонтєєв;
- V4. М.Кондратьєв.

Q11. Заключна фаза життєвого циклу технологічного укладу характеризується:

- V1. подальшим зниженням темпів зростання;
- V2. зростанням ВВП;
- V3. вибором різноманітних альтернативних реалізацій майбутніх базових технологій;
- V4. зниженням споживацького попиту та цін на продукцію.

Q12. В період технічної революції держава повинна:

- V1. створювати та контролювати соціальні та інституціональні нововведення;
- V2. впроваджувати політичну реформу;
- V3. вдосконалювати механізм державного регулювання промисловим комплексом країни;
- V4. контролювати розвиток підприємницької діяльності.

Q13. Який технологічний уклад характерний для України?

- V1. другий;
- V2. п'ятий;
- V3. шостий;
- V4. багатоукладність.

Q14. Який стратегічний ресурс характерний сучасному суспільству?

- V1. енергетичний;
- V2. людський;
- V3. інформація та знання;
- V4. матеріальний.

Q15. Який із принципів можна віднести до побудови сучасної стратегічної системи управління економікою?

- V1. орієнтацію економіки на інноваційний шлях розвитку;
- V2. орієнтацію на багатоукладність економіки;
- V3. орієнтацію на машинобудівний комплекс країни;
- V4. орієнтацію на розвиток сільського господарства країни.

Тема 2. Планування маркетингових стратегій за рівнями управління

Q1. Який з перелічених етапів містить стратегічне планування на рівні корпорації?

- V1. визначення місії (основної мети компанії);
- V2. формування цілей і маркетингових стратегій діяльності підрозділів;
- V3. контроль маркетингу;
- V4. формулювання місії підрозділу.

Q2. Яке питання постає перед підприємством?

- V1. якими можливостями, що дозволяють будувати маркетингову діяльність, володіє фірма;
- V2. якими основними конкурентними перевагами володіють підрозділи фірми;
- V3. які ключові переваги підрозділів фірми;

V4. якими трудовими ресурсами володіє фірма.

Q3. Концепція на рівні корпорації являє собою:

- V1. очікувані надалі результати чи задуми і прогнози щодо бажаного майбутнього стану фірми;
- V2. опис причин існування фірми, якою її бачить вище керівництво;
- V3. вказівкою на конкретні довгострокові результати, які мають бути досягнуті;
- V4. філософію фірми, яка трансформується в конкретні стратегічні цілі фірми.

Q4. Яка інвестиційна ціль визначається вищим керівництвом фірми?

- V1. зростання бізнесу;
- V2. формування інвестиційного портфелю;
- V3. залучення нових інвесторів;
- V4. підтримка інвестиційного клімату в регіоні, де розташована фірма.

Q5. На рівні стратегічних бізнес-одиниць процес стратегічного планування починається з:

- V1. формулювання цілей і стратегій;
- V2. SWOT-аналізу бізнес-середовища;
- V3. СБО-планів досягнення;
- V4. визначення бізнес-місії для конкретного господарського підрозділу.

Q6. Яке рішення приймається на рівні торгової марки?

- V1. вибір сегменту для марки;
- V2. вибір сегменту для товарного асортименту;
- V3. позиціонування товарного асортименту;
- V4. оцінення портфелю товарів.

Q7. Яке рішення приймається на рівні управління товарним асортиментом?

- V1. розроблення комплексу маркетингу для марки;

- V2. структура асортименту та виключення з нього окремих товарів;
- V3. розподіл ресурсів між товарними асортиментами;
- V4. вибір сегменту для марки.

Q8. Які рішення приймаються на рівні управління номенклатурою товарів?

- V1. додання нових асортиментних груп, зняття з виробництва наявних асортиментних груп;
- V2. вибір сегменту для товарного асортименту;
- V3. координація марок у межах товарного асортименту;
- V4. розроблення комплексу маркетингу для товарного асортименту.

Q9. Марка виробника - це:

- V1. марка торгового посередника, дилерська марка;
- V2. марочна назва товару, запропонована ліцензіату власником торгової марки;
- V3. виготовляється виробником, контролюється торговим посередником, не має торгового знаку та не передбачає рекламної підтримки;
- V4. марка, яка створюється самим виробником і має присвоєну їй марочну назву.

Q10. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень у відношенні товару починається з:

- V1. визначення рівня окремої торгової марки;
- V2. визначення структури асортименту та виключення з нього окремих товарів;
- V3. вибору сегменту для товарного асортименту;
- V4. координації марок у межах товарного асортименту.

Q11. Координація марки в межах товарного асортименту має здійснюватися з урахуванням:

- V1. життєвого циклу товару;
- V2. очікуваного обсягу продажу;
- V3. бюджету рекламної компанії;
- V4. розрахованої ємності ринку.

Q12. Який перший етап стратегічного маркетингового планування на рівні товарної номенклатури?

- V1. створення нових товарних ринків;
- V2. розподіл ресурсів між товарними асортиментами;
- V3. оцінення портфелю товарів, які пропонуються фірмою;
- V4. зняття з виробництва асортиментних груп товарів.

Q13. На якому етапі життєвого циклу знаходяться товари - "дійні корови"?

- V1. розроблення;
- V2. зростання;
- V3. зрілість;
- V4. спад.

Q14. Який ефект використовує стратегія горизонтальної інтеграції на рівні корпорації?

- V1. прискорення;
- V2. дублювання;
- V3. синергізму;
- V4. розподілу.

Q15. В який термін може змінюватися місія фірми?

- V1. раз на місяць;
- V2. раз на півроку;
- V3. раз на рік;
- V4. довгостроково.

Тема 3. Аналіз маркетингового середовища

Q1. Який фактор можна віднести до аудиту маркетингового макросередовища?

- V1. аналіз соціально-демографічних чинників;
- V2. аналіз результатів діяльності фірми;
- V3. аналіз результатів діяльності посередників;
- V4. аналіз споживачів.

Q2. Який фактор не розглядається при аналізі маркетингового аудиту внутрішнього середовища фірми?

- V1. аналіз обсягу продажу;
- V2. аналіз прибутковості кожного товару;
- V3. аналіз ефективності маркетингового комплексу;
- V4. аналіз екологічних факторів.

Q3. Аналіз внутрішнього середовища фірми спрямований на:

- V1. аналіз контрольованих фірмою факторів;
- V2. аналіз неконтрольованих фірмою факторів;
- V3. аналіз слабоконтрольованих факторів;
- V4. аналіз випадкових факторів.

Q4. Який фактор можна віднести до економічного?

- V1. які прогнози щодо вартості та доступності ресурсів, енергоносіїв;
- V2. на якій стадії життєвого циклу знаходяться технології в галузі, де працює фірма;
- V3. яким є очікуваний темп зростання ВВП або промислової продукції;
- V4. які зміни в технології можуть суттєво вплинути на збут товарів фірми.

Q5. Який фактор може бути віднесений до соціально-демографічного?

- V1. як підготуватися до процесу глобалізації ринків;
- V2. як громадськість ставиться до діяльності фірми;
- V3. чи може галузь, в якій працює фірма, стати мішенню для екологічних рухів;
- V4. чи піддається критиці з боку асоціацій споживачів галузь, в якій діє фірма.

Q6. Які стратегічні рішення приймаються в разі стратегічної невизначеності "Чи з'явиться на ринку великий конкурент"?

- V1. інвестиції в новий товар;
- V2. інвестиції в нову систему;
- V3. інвестиції в товарний ринок;
- V4. інвестиції в технології.

Q7. З якого етапу починається процес сценарного аналізу?

- V1. оцінення ймовірності сценаріїв;
- V2. аналіз втрат;
- V3. ідентифікація сценаріїв;
- V4. розроблення стратегій.

Q8. Яке питання можна віднести до аналізу мотивації покупців?

- V1. наскільки сильні проблеми покупців;
- V2. чи можуть конкуренти скористатися незадоволеними потребами покупців;
- V3. які цілі мають покупці та що вони насправді купують;
- V4. хто купує більше всіх і хто приносить найбільший прибуток.

Q9. При визначенні сегментів яка характеристика зв'язана з товаром?

- V1. активність споживання;
- V2. тип організації;
- V3. розмір фірми;
- V4. стиль життя.

Q10. Що допомагає визначити стратегічний маркетинговий аудит?

- V1. прогнози можливого розвитку фірми;
- V2. ефективність просування товару фірми;
- V3. мікросередовище фірми;
- V4. завоювання нових сегментів.

Q11. Яке треба прийняти стратегічне рішення щодо чутливості ринку до ціни?

- V1. інвестиції в нову систему;
- V2. стратегія підтримки цінового паритету;
- V3. організація офшорного виробництва;
- V4. розроблення нових товарів.

Q12. Сценарій - це ...

- V1. передбачення розвитку та майбутнього стану факторів, що впливають на фірму;
- V2. передбачення стабільного зростання товару;
- V3. відповідь на питання про майбутнє фірми;
- V4. передбачення розвитку сегментів ринку.

Q13. Яка стратегія передбачає розроблення окремого комплексу маркетингу для кожного споживача?

- V1. багатоцільова стратегія;
- V2. закон Парето;
- V3. індивідуальний маркетинг;
- V4. стратегія диференціації.

Q14. Які мотиви для купівлі товару у стратегічних покупців?

- V1. мають потребу в просторі;
- V2. завжди цікавляться думкою друзів або експертів, хочуть мати можливість вибору конфігурації;
- V3. хочуть поділитися своїм досвідом;
- V4. їх необхідно переконати в тому, що ціна товару цілком відповідає якості.

Q15. З чого починається аналіз мотивації покупців?

- V1. групування та структурування мотивів;
- V2. оцінення важливості мотивів;
- V3. визначення мотивів;
- V4. надання мотивам стратегічних ролей.

Q16. Аналіз конкурентів - це ...

- V1. перший етап аналізу мікросередовища;
- V2. другий етап аналізу мікросередовища;
- V3. четвертий етап аналізу мікросередовища;
- V4. третій етап аналізу мікросередовища.

Q17. На які питання треба відповісти в процесі оцінення конкурентів?

- V1. імідж суперників і стратегії позиціонування;

- V2. хто ваші конкуренти;
- V3. цілі та стратегії конкурентів;
- V4. чи можна об'єднати конкурентів у стратегічні групи.

Q18. Напрямки аналізу ринку:

- V1. структура ринку;
- V2. привабливість ринку;
- V3. привабливість сегментів;
- V4. формування ринкових прогнозів.

Q19. Для аналізу обсягу ринку використовують показники:

- V1. місткість ринку;
- V2. насиченість ринку;
- V3. частка товару фірми;
- V4. ринкова частка фірми.

Q20. За допомогою яких індикаторів можна визначити початок зрілості та спаду товару?

- V1. фактори успіху товару;
- V2. насичення;
- V3. підвищення ціни на товар;
- V4. "здоров'я ринку".

Модуль 2

Прийняття альтернативних стратегічних рішень на основі конкурентних переваг, стратегічної сегментації та позиціонування

Тема 4. Визначення конкурентних переваг підприємства

Q1. При розробленні маркетингової стратегії підприємства необхідно враховувати:

- V1. цілі;
- V2. концепцію;
- V3. місію;
- V4. споживачів.

Q2. SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу підприємства включає:

- V1. контроль результатів і маркетинговий аудит;
- V2. маркетингові дослідження ринку споживачів;
- V3. позиціонування асортименту продукції, яка випускається;
- V4. розроблення плану маркетингу.

Q3. Оцінення фінансового стану підприємства включає:

- V1. обсяг продажу;
- V2. імідж фірми;
- V3. сукупні витрати покупців із урахуванням усього терміну експлуатації товару;
- V4. наявність у корпоративному портфелі успішних продуктів.

Q4. Аналіз ступеня задоволення покупців торговою маркою включає:

- V1. сприйняття якості товару та порівняння з аналогічною продукцією конкурентів;
- V2. частку ринку;
- V3. прибутковість товарів;
- V4. норми рентабельності.

Q5. Аналіз можливостей підприємства щодо розроблення нових товарів включає:

- V1. наявність людських ресурсів;
- V2. наскільки результативний процес створення нового товару;
- V3. показники обсягів продажу;
- V4. асоціації з торговою маркою.

Q6. Аналіз здібностей і результатів менеджерів / працівників включає:

- V1. можливості поліпшення праці;
- V2. наявність у корпоративному портфелі успішних продуктів;
- V3. віддачу основних фондів;
- V4. сприйняття якості товару у порівнянні з конкурентами.

Q7. Який елемент містить в собі стратегічний ринковий менеджмент?

- V1. визначення галузей для капіталовкладень чи відмовлення від інвестицій;
- V2. визначення цінової політики фірми;
- V3. розроблення тактичних маркетингових планів;
- V4. сегментація товарних ринків і лояльність покупців до торгової марки.

Q8. Для визначення стратегії фірми потрібно провести:

- V1. SWOT-аналіз;
- V2. аналіз формування державної економічної політики;
- V3. аналіз сучасних тенденцій НТП;
- V4. аналіз формування інституціонального середовища підприємництва.

Q9. При формуванні цілей компанії потрібно враховувати:

- V1. сильні боки конкурентів;
- V2. сильні боки постачальників;
- V3. прихильність споживачів;
- V4. слабкі боки посередників.

Q10. Який вчений-економіст визначив 5 конкурентних сил, які впливають на формування фірмою маркетингової стратегії?

- V1. П.Друкер;
- V2. М.Портер;
- V3. Й.Шумпетер;
- V4. Н.Кондратьєв.

Q11. Конкурентний аналіз починається з:

- V1. визначення ринкових можливостей;
- V2. визначення конкурентних сил;
- V3. визначення прихильності покупців до торгової марки;
- V4. визначення товарного асортименту продукції, яка випускається.

Q12. Яка помилкова модель застосовується фірмою при вирішенні стратегічних завдань?

- V1. модель, яка в цей час застосовується фірмою, але нові варіанти ігноруються;
- V2. модель розпізнавання, вивчення нових проявів і форм конкуренції;
- V3. модель формування інноваційних стратегій фірми;
- V4. структурна модель взаємозв'язків фірми з зовнішнім оточенням.

Q13. Який підхід значно спрощує конкурентний аналіз?

- V1. застосування концепції стратегічних груп;
- V2. застосування диференціального підходу до розроблення товарів;
- V3. застосування методології визначення виробничого потенціалу фірми;
- V4. визначення концепції формування інвестиційного портфелю фірми.

Q14. Яка перша категорія у розгляді напрямів визначення слабких і сильних боків конкурентів?

- V1. маркетинг;
- V2. фінанси;
- V3. інновації;
- V4. менеджмент.

Q15. Яким є одне з найбагатіших джерел інформації про конкурентів?

- V1. web-сайти;
- V2. науково-практичні журнали;
- V3. засоби масової інформації;
- V4. технічна література.

***Тема 5. Маркетингова стратегічна сегментація.
Стратегічне позиціонування***

Q1. Сегментування - це ...

- V1. визначення груп споживачів, які різним чином реагують на конкуруючі стратегії;
- V2. визначення ймовірності здійснення різних сценаріїв;
- V3. спосіб аналізу складного середовища;
- V4. проведення маркетингового аудиту, який допомагає визначити початкову позицію фірми.

Q2. Стратегія сегментування доповнюється ...

- V1. програмою пошуку конкурентоспроможних пропозицій для кожного з ідентифікованих секторів покупців;
- V2. порівнянням можливих результатів кожної стратегії в умовах того чи іншого сценарію;
- V3. аналізом тенденцій розвитку соціальної сфери, культури та субкультури;
- V4. аналізом неконтрольованих і слабоконтрольованих фірмою факторів.

Q3. Основна складність побудови сегментів пов'язана з:

- V1. існуванням сотні способів розподілу ринку в будь-якій конкретній ситуації;
- V2. зв'язком сценаріїв із стратегіями, як поточними, так і з новими, альтернативними;
- V3. можливими результатами кожної стратегії в умовах того чи іншого сценарію;
- V4. вивченням факторів, здатних впливати на рішення про інвестиції в корпоративний портфель.

Q4. При створенні оптимальної стратегії від сегментування вимагаються:

- V1. концептуалізація конкурентоспроможних пропозицій;
- V2. розроблення тактичних планів маркетингу;
- V3. проведення маркетингових досліджень;
- V4. формування оптимальної номенклатури товарів, які випускаються.

Q5. Яка характеристика покупців використовується при сегментуванні?

- V1. чутливість до ціни;
- V2. лояльність до торгової марки;
- V3. тип споживача;
- V4. стиль життя.

Q6. Яка характеристика, пов'язана з товаром, використовується при сегментуванні?

- V1. розмір фірми;
- V2. активність споживання;
- V3. стать;
- V4. рід діяльності.

Q7. Який підхід є одночасно і корисним, і розповсюдженим?

- V1. оптимальне сполучення низької ціни та високої якості товарів;
- V2. оптимальне сполучення високої ціни та високої якості товарів;
- V3. сполучення низької ціни та низької якості товарів;
- V4. сполучення високої ціни та низької якості товарів.

Q8. Який із шести квадрантів матриці лояльності дуже корисно враховувати:

- V1. споживачі товарів конкуруючих фірм;
- V2. байдужі до марки споживачі;
- V3. споживачі, які мають найвищий рівень лояльності;
- V4. споживачі, які мають середній рівень лояльності.

Q9. Стратегія концентрованого маркетингу - це ...

- V1. фокусування уваги на обслуговуванні єдиного сегменту;
- V2. фокусування обслуговування на декількох сегментах;
- V3. розроблення окремого комплексу маркетингу для кожного споживача;
- V4. розроблення одного товару для різних сегментів.

Q10. Який закон покладений в основу концентрованого маркетингу?

- V1. закон синергізму;
- V2. закон вартості;

- V3. закон Парето;
- V4. закон розвитку продуктивних сил.

Q11. Розроблення декількох стратегій використовує такий ефект:

- V1. дифузії;
- V2. рівноваги;
- V3. синергізму;
- V4. заміщення.

Q12. Позичіонування товару - це ...

- V1. визначення місця товару на ринку в ряді товарів-аналогів;
- V2. інтерактивна система, яка використовує декілька різних засобів комунікації;
- V3. розподіл покупців на однорідні групи;
- V4. один із шляхів розповсюдження нового товару на ринок.

Q13. Для розроблення ефективного позиціонування важливо:

- V1. аналізувати поведінкові особливості покупців;
- V2. вивчати товари-субститути;
- V3. розробляти план маркетингу;
- V4. формувати оптимальну програму випуску товарів.

Q14. Який перший етап при розробленні позиціонування?

- V1. вивчення позицій товарів відносно конкуруючих аналогів;
- V2. оцінення економічної ефективності засобу позиціонування;
- V3. розроблення концепції позиціонування товару;
- V4. сегментація ринку з ряду критеріїв.

Тема 6. Моделі прийняття стратегічних маркетингових рішень

Q1. На що спрямовані альтернативні стратегії зростання бізнесу за матрицею розвитку товару / ринку (І.Ансоффа)?

- V1. розвиток конкуренції між товарами;
- V2. реалізацію маркетингових цілей;

- V3. збільшення обсягів продажу;
- V4. формування інноваційного портфеля.

Q2. Яка стратегія, за матрицю розвитку товару / ринку (І.Ансоффа), передбачає розроблення нових товарів для нових ринків?

- V1. стратегія диверсифікації;
- V2. стратегія розвитку товару;
- V3. стратегія розвитку ринку;
- V4. стратегія концентрації.

Q3. Яка стратегія, за матрицею розвитку товару / ринку (І.Ансоффа), передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу фірми на новий ринок із наявним товаром?

- V1. стратегія глибокого проникнення на ринок;
- V2. стратегія розвитку ринку;
- V3. стратегія розвитку товару;
- V4. стратегія диверсифікації.

Q4. За яких умов актуальна стратегія проникнення на ринок?

- V1. ситуація, коли торгові марки фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові для існуючих ринків;
- V2. застосовується для того, щоб уникнути залежності від однієї асортиментної групи;
- V3. ринок не насичений товарами або збільшується;
- V4. залучення споживачів, які раніше використовували товари конкурентів.

Q5. Яка стратегія, за матрицею конкуренції (М.Портера), передбачає виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів?

- V1. стратегія лідерства за витратами;
- V2. стратегія диференціації;
- V3. стратегія концентрованого маркетингу;
- V4. стратегія диверсифікації.

Q6. Стратегія лідерства за витратами зумовлює певні фірми щодо конкуренції в галузі:

- V1. підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;
- V2. є захистом від конкуренції з боку слабких покупців;
- V3. підприємство завдяки високим витратам отримує прибутки навіть тоді, коли діяльність конкурентів призводить до збитків;
- V4. прихильність споживачів є захистом перед товарами-замінниками.

Q7. Визначення стратегій для кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) на всіх рівнях здійснюється на основі:

- V1. портфельного аналізу;
- V2. концепції життєвого циклу товару;
- V3. аналізу стратегічної бізнес-одиниці (СБО);
- V4. аналізу навколишнього середовища фірми.

Q8. Портфельний аналіз бізнесу являє собою структурний спосіб оцінення СБО з двох ключових напрямків:

- V1. привабливості ринку та міцності позицій фірми на ньому;
- V2. привабливості товару для споживачів і стратегії фірми;
- V3. стратегії конкурентів і стратегії фірми;
- V4. інноваційних стратегій та низьких витрат.

Q9. До факторів, які зумовлюють зниження витрат, можна віднести:

- V1. подвоєння обсягів виробництва;
- V2. зниження частки питомих витрат у собівартості виробу при збільшенні обсягів збуту;
- V3. можливість отримати знижки, замовляючи постачальникам невеликі партії сировини, матеріалів;
- V4. зменшення обсягів виробництва.

Q10. "Важкі діти", за матрицею БКГ, - це ...

- V1. СБО, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку та потребують значних коштів для підтримання зростання;

- V2. СБО, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу та потребують значних коштів для їх підтримки;
- V3. СБО, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу та пропозиція яких є найменш привабливою;
- V4. СБО, які перебувають на етапі зрілості життєвого циклу.

Q11. Яка стратегія вважається більш придатною для "собак"?

- V1. стратегія "збору врожаю";
- V2. стратегія розвитку;
- V3. стратегія елімінації;
- V4. стратегія диференціації.

Q12. Яка матриця є своєрідним продовженням моделі БКГ?

- V1. модель Мак-Кінсі;
- V2. модель Ю.Юданова;
- V3. матриця конкуренції М.Портера;
- V4. модель життєвого циклу товару Т.Левітта.

Q13. Яка стратегія адекватна позиції, яку займають "зірки"?

- V1. стратегія підтримки конкурентних переваг;
- V2. стратегія розвитку;
- V3. стратегія інтенсифікації зусиль;
- V4. стратегія елімінації.

Q14. Індикаторами привабливості ринку, за моделлю привабливість - конкурентоспроможність Мак-Кінсі, можуть бути:

- V1. рівень цін;
- V2. ринкова частка;
- V3. державне регулювання ринку;
- V4. розвиненість інфраструктури ринку.

Q15. Які показники можуть бути використані для визначення конкурентоспроможності СБО?

- V1. місткість ринку;
- V2. витрати;
- V3. рівень конкуренції;

V4. рентабельність.

Q16. Для СБО, яка розміщується в зоні зростання, за матрицею привабливість - конкурентоспроможність Мак-Кінсі, може бути рекомендована така стратегія:

- V1. розвиток та підтримання конкурентних позицій;
- V2. мінімальні інвестиції;
- V3. пошук ніші;
- V4. підтримка конкурентних переваг.

Q17. Який тип стратегії, за моделлю конкурентних переваг Ю.Юданова, придатний для фірм, які пропонують спеціалізовану продукцію для конкретного сегменту?

- V1. віоленти;
- V2. патієнти;
- V3. комутанти;
- V4. експлеренти.

Q18. Які чинники сили в боротьбі з конкурентами характерні для експлерентів?

- V1. випередження в інноваціях;
- V2. висока продуктивність;
- V3. пристосування для особливого ринку;
- V4. задоволення невеликих за обсягом потреб конкретного клієнта.

Q19. На якій стадії віолентної силової стратегії фірма має великі розміри, але вже середні темпи зростання, застосовує широку диверсифікацію?

- V1. "бегемоти";
- V2. "слони";
- V3. "леви";
- V4. "хитрі лиси".

Q20. За якою моделлю маркетингової стратегії на фірму діють п'ять конкурентних сил?

- V1. матриця розвитку товару / ринку (І.Ансоффа);
- V2. матриця БКГ;
- V3. матриця М.Портера;

V4. модель Мак-Кінсі.

Модуль 3. Види маркетингових стратегій

Тема 7. Маркетингові стратегії диференціації, зростання та диверсифікації

Q1. При виборі напряму диференціації може бути використана:

- V1. товарна диференціація;
- V2. ринкова диференціація;
- V3. споживацька диференціація;
- V4. диференціація посередників.

Q2. Успішна стратегія диференціації має таку характеристику:

- V1. генерує цінність для споживачів;
- V2. забезпечує оптимізацію цін на товар;
- V3. відкрита до копіювання;
- V4. не забезпечує сприйману цінність.

Q3. Яка стратегія передбачає спеціалізацію діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів і завоювання в цьому сегменті лідерства за витратами?

- V1. стратегія диференціювання;
- V2. стратегія концентрації;
- V3. стратегія цінового лідерства;
- V4. стратегія інтернаціоналізації.

Q4. Який підхід рекомендується до диференціювання?

- V1. створення сильних торгових марок;
- V2. використання стратегічних інформаційних систем;
- V3. глобальне мислення;
- V4. орієнтація на покупця.

Q5. Потенційний стратегічний актив - це ...

- V1. поінформованість споживачів про марку;
- V2. поінформованість споживачів про ринок;
- V3. поінформованість споживачів про виробника;

V4. поінформованість споживачів про конкурентів.

Q6. Управління лояльністю поставлено у фірмі належним чином, якщо вона:

- V1. оцінює лояльність існуючих покупців;
- V2. не проводить інтерв'ю з колишніми покупцями;
- V3. не винагороджує лояльних покупців за допомогою програм знижок;
- V4. не здійснює безупинні комунікації з покупцями.

Q7. Виходячи з матриці І.Ансоффа "товар - ринок", до стратегії інтенсивного зростання відносять:

- V1. стратегію глибокого проникнення на ринок;
- V2. стратегію прямої інтеграції;
- V3. стратегію вертикальної інтеграції;
- V4. конгломеративну диверсифікацію.

Q8. Стратегія розвитку товару, яка спрямована на вдосконалення або розроблення товарів, передбачає:

- V1. розроблення нових моделей товару;
- V2. виявлення нових сфер використання товару;
- V3. вихід на нові територіальні ринки збуту;
- V4. вихід із неприбуткових сегментів.

Q9. Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає:

- V1. переконування споживачів частіше використовувати товар;
- V2. виявлення нових сфер використання товару;
- V3. пропонування товару через нові канали збуту;
- V4. розширення асортименту.

Q10. Стратегія розвитку ринку передбачає проникнення фірми на нові ринки завдяки:

- V1. розробленню нових товарів;
- V2. підвищенню якості товарів;
- V3. виявленню нових сфер використання товару;
- V4. зміні позиціонування торгової марки.

Q11. Стратегія горизонтальної інтеграції - це ...

- V1. об'єднання зусиль із посередником;
- V2. об'єднання з підприємствами-конкурентами;
- V3. об'єднання з постачальниками матеріально-технічних ресурсів;
- V4. об'єднання з контактними аудиторіями.

Q12. Яка перевага франшизи для франчайзи?

- V1. можливість розпочати справу з малим початковим капіталом;
- V2. уникнення постійних накладних витрат;
- V3. створення нового джерела доходу;
- V4. економія на масштабі завдяки розвитку франшизної системи.

Q13. Яка перевага франшизи для франшизера?

- V1. співпраця з незалежними бізнесменами, які є мотивованішими від найманих працівників;
- V2. зниження ризику та невизначеності, оскільки успіх проекту вже доведений;
- V3. можливість створити власну справу з одночасним входженням у велику організацію;
- V4. підвищення ринкової сили стосовно постачальників.

Тема 8. Маркетингові конкурентні стратегії

Q1. Яку стратегію можна віднести до "маркетингових стратегій лідера"?

- V1. стратегію розширення місткості ринку;
- V2. стратегію фронтального наступу;
- V3. стратегію обхідного наступу;
- V4. стратегію підтримання позиції.

Q2. Через які дії може бути реалізована стратегія розширення місткості ринку?

- V1. задоволення тих потреб, які залишилися поза увагою конкурента;

- V2. залучення нових споживачів товару;
- V3. підвищення якості товару;
- V4. використання різновидів стратегії лідера в повному обсязі.

Q3. Стратегія захисту позиції має на меті:

- V1. захистити частку ринку фірми;
- V2. реалізуватися через підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту;
- V3. збільшити обсяг споживання товару та знайти нові потреби;
- V4. атакувати слабкі позиції конкурента.

Q4. Яка стратегія не відноситься до "стратегії челенджера"?

- V1. стратегія фронтального наступу;
- V2. стратегія флангового наступу;
- V3. стратегія підтримання позиції;
- V4. стратегія обхідного наступу.

Q5. Стратегія флангового наступу реалізується через ...

- V1. використання проти конкурента тих самих засобів, які використовує лідер;
- V2. атаку на слабкі позиції конкурента;
- V3. зламання позиції конкурента;
- V4. обслуговування одного або кількох сегментів ринку.

Q6. Нішери - це ...

- V1. фірми, мета яких - збільшити частку ринку та зайняти місце лідера;
- V2. фірми, які успішно діють на ринку та мають на меті зберегти свою позицію;
- V3. фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку;
- V4. фірми, які займають найбільшу ринкову частку на повному ринку збуту.

Q7. До стратегії нішера відносять:

- V1. стратегію підтримання позиції;
- V2. стратегію компіляції;

- V3. стратегію імітації;
- V4. стратегію фронтального наступу.

Q8. До стратегії послідовника не відноситься:

- V1. стратегія адаптації;
- V2. стратегія компіляції;
- V3. стратегія імітації;
- V4. стратегія інтеграції.

Q9. Стратегія виходу за межі ніші - це ...

- V1. використання стратегії диверсифікації та стратегії зростання;
- V2. стратегія, коли обсяг продажу фірми нішера та ніші зростають прискореними темпами;
- V3. стратегія, при якій фірма не задовольняє потреби ніші власними силами;
- V4. використання проти конкурента тих самих заходів, що використовує лідер.

Q10. Послідовники - це фірми ...

- V1. мета яких - збільшити частку ринку та зайняти місце лідера;
- V2. які успішно діють на ринку та мають на меті зберегти свою позицію;
- V3. які орієнтуються в своїй діяльності на обслуговування одного або двох сегментів;
- V4. які займають найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту.

Q11. Який відомий вчений-економіст виділив чотири типи маркетингових конкурентних стратегій?

- V1. М.Портер;
- V2. Ф.Котлер;
- V3. Т.Левіт;
- V4. С.Глазьев.

Q12. Стратегії лідера не містять у собі стратегію:

- V1. розширення місткості ринку;
- V2. захисту позицій;
- V3. підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку;
- V4. обхідного наступу.

Q13. До стратегії послідовника відноситься:

- V1. стратегія імітації;
- V2. стратегія інтеграції;
- V3. стратегія лідерства в ніші;
- V4. стратегія виходу за межі ніші.

Q14. Умови, за яких використовується стратегія лідерства в ніші:

- V1. якщо ніша та обсяг продажу фірми-нішера зростають прискореними темпами;
- V2. якщо фірма не може задовольняти потреби ніші за рахунок власних можливостей;
- V3. використання слабких боків із метою зламати певні позиції конкурента;
- V4. задоволення тих потреб, які залишилися поза увагою конкурента.

Q15. Які активи та компетенції використовуються при родинній диверсифікації?

- V1. розроблення бізнес-планів використання активів і компетенцій;
- V2. оцінення макросередовища маркетингу для фірми;
- V3. розроблення планів рекламної компанії;
- V4. розроблення комунікаційних заходів фірми.

Q16. До мотиву неспорідненої диверсифікованості відносять:

- V1. переорієнтацію фірми;
- V2. економію обумовлена масштабами;
- V3. обмін чи спільне використання активів чи навичок;
- V4. експорту торгової марки.

Q17. Горизонтальна диверсифікація передбачає:

- V1. виготовлення фірмою нових товарів, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами;
- V2. випуск підприємством нових товарів, які призначені для наявних клієнтів фірми, але не пов'язані з наявними товарами технологічно;
- V3. засвоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно;
- V4. засвоєння нових ринків для наявних клієнтів фірми.

ГЛОСАРІЙ

Адаптивний продаж. Презентація товару або послуги за гнучким сценарієм, окремі варіанти презентації з позиції потреб клієнта.

Аналіз бізнес-портфеля. Метод оцінювання поточного ринкового становища стратегічних бізнес-підрозділів фірми і визначення стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Аналіз збуту. Зіставлення фактичних продажів з плановими показниками і визначення на цій основі сильних та слабких боків з метою контролю програм маркетингу.

Аналіз крос-культурних розбіжностей. Аналіз подібностей і розбіжностей між споживачами, які належать до різних культур.

Аналіз рентабельності. Метод вимірювання рентабельності продуктів фірми, клієнтських груп, збутових територій, каналів розподілу та розмірів замовлень.

Аналіз чутливості. Визначення впливу зміни якоїсь однієї величини внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність роботи організації в цілому. Центральне запитання аналізу: “Що буде, якщо..?”

Аудити магазинів. Один з методів перевірки комерційної життєздатності нового товару; визначення обсягів продажу продукту в магазинах і кількості контейнерів, замовлених магазином.

Багатозональне ціноутворення. Установлення єдиних цін, що включають вартість доставки товару у межах певної географічної зони; ціни для різних географічних зон диференціюють залежно від відстаней, рівня попиту та конкуренції

Багатомарочна стратегія. Стратегія виробника, яка передбачає використання індивідуальних марочних назв для кожного товару підприємства.

Багатотоварна марочна стратегія. Стратегія, відповідно до якої компанія використовує одну марку для всіх своїх продуктів; інша назва “стратегія використання колективної або родинної торговельної марки”.

Бажаний набір. Група торговельних марок, які споживач вважає прийнятними з усієї сукупності марок, з якими він обізнаний.

Баннери. Рекламні оголошення у вигляді невеликого графічного файлу, які розміщуються на веб-сайті та місять посилання на рекламований сайт.

Бар’єри для виходу на ринок. Прийоми ділової практики та об’єктивні умови, що перешкоджають виходу на ринок нової фірми.

Бенчмаркетинг. Метод, суть якого полягає в тому, щоб зрозуміти, за рахунок чого інші організації роблять щось краще, ніж ваша компанія; мета – перейняти їхній досвід та наздогнати і/чи випередити конкурентів.

Бізнес-аналіз. Етап процесу створення нового товару, що включає: 1) визначення характеристик товару; 2) визначення

- параметрів маркетингової стратегії для комерційної реалізації;
- 3) здійснення необхідних прогнозних фінансових розрахунків.
- Бізнес-підрозділ.** Підрозділ, який реалізує асортимент споріднених продуктів чітко визначеній групі клієнтів.
- Бізнес-план.** Інструмент координації діяльності всієї організації протягом визначеного періоду в майбутньому
- Бренд/торговельна марка.** Будь –яке слово чи засіб (зображення, форма, звук, колір), які використовуються для того, щоб продукцію однієї компанії можна було відрізнити від товарів конкурентів.
- Брендинг/марочна політика.** Використання організацією назви, фрази, зображення чи символу, а також їх поєднання з метою формування унікальності свого іміджу, ідентифікації своєї продукції та диференціації від товарів конкурентів.
- Валовий дохід.** Загальна сума грошей, отримана від продажу продукції.
- Валовий прибуток.** Різниця між доходом від реалізації продукції та собівартістю цієї продукції.
- Валові витрати.** Сумарні витрати фірми на виробництво і реалізацію продукції; сума постійних і змінних витрат.
- “Вбивці товарних категорій”.** Спеціальні товарні марки (роздрібні торговці), які продають товари однієї товарної категорії (наприклад електроніку чи канцелярське приладдя) за дуже низькими цінами.
- Веб-спільноти.** Веб-сайти, що спеціалізуються на обслуговуванні певних груп осіб, які мають спільні інтереси.
- Вертикальна маркетингова система.** Організація каналу розподілу товарів чи послуг одного виробника, за якої всі учасники процесу визначаються і координуються капітаном каналу
- Вибірка.** Вибрані елементи генеральної сукупності, які досліджуються в процесі маркетингових досліджень.
- Відмінні характеристики.** Характеристики продукту, що забезпечують йому перевагу над конкуруючими товарами.
- Відносна частина ринку.** Відношення обсягів продажу фірми чи її стратегічного господарського підрозділу до загальних обсягів продажу в галузі, де працює фірма, або до обсягів продажу найбільшої фірми у галузі.

Гармонійність товарної номенклатури. Ступінь подібності товарів різних асортиментних груп за призначенням, технологією, каналами розподілу.

Генеральна сукупність. Загальна сукупність людей, торговельних точок, представників, інформація про які узагальнюється у межах конкретного дослідження.

Генерація ідей. Етап процесу створення нового товару, коли розробляють концепції можливих нових продуктів, бізнес – проектів.

Глибина товарної лінії. Різноманітність товарів однієї асортиментної групи (товарної лінії), якими торгує магазин або оптова фірма

Глобальна конкуренція. Конкурентна ситуація, за якої фірми розробляють, виробляють и реалізують свої товари та послуги по цілому світу

Глобальні споживачі. Споживачі із різних країн чи регіонів світу, які мають схожі потреби і шукають схожі характеристики і споживчі вигоди від товарів та послуг.

Горизонтальне фіксування цін. Практика, коли конкуренти прямо чи опосередковано домовляються про встановлення певного рівня цін.

Графік беззбитковості. Графічне зображення результатів аналізу беззбитковості.

Групування за географічними регіонами. Структурна організація компанії відповідно до географічного розташування її підрозділів.

Групування за ринками. Структурна організація компанії, у якій підрозділ відповідає за певний сегмент ринку.

Групування за товарними лініями. Структурна організація компанії, у якій підрозділ відповідає за певну групу товарів.

Групування за функціональними сферами. Структурна організація компанії, у якій стратегічний господарський підрозділ поділяється на відділи відповідно до видів діяльності всередині компанії: маркетинг, фінанси, виробництво, кадри.

Демографічні дані. Опис населення відповідно до певних характеристик (віку, статі, рівня доходів, національності, виду

діяльності).

Диверсифікація. Стратегії розроблення нових товарів та їх продаж на нових ринках, вхід фірми в нові для неї сфери бізнесу.

Диференціація товару. У широкому значенні - використання різних маркетингових дій, що застосовує фірма для того, щоб споживач побачив відмінності і переваги конкретного товару порівняно з товарами конкурентів. У вузькому значенні - виробництво двох чи кількох варіантів товару для продажу на різних сегментах ринку.

Диференціація ціни залежно від піку попиту. Установлення різних цін у різний час доби чи різні дні тижня для відображення впливу зміни попиту на собівартість товару чи послуги .

Договірна вертикальна маркетингова система. Канал розподілу, де незалежні виробничі і торговельні фірми на основі договору об'єднують свої зусилля з метою досягнення найбільшої ефективності маркетингових дій.

Домогосподарство. Сім'я чи група людей, які мешкають разом і ведуть спільне господарство.

Дохід для розпорядження. Грошові кошти, які залишаються у споживача після сплати податків і використовуються для купівлі продуктів харчування, одягу та оплати житла.

Ексклюзивний розподіл. Стратегія розподілу, за якої виробник продає свої товари чи послуги на певній території лише через одного торговельного посередника.

Еластичний попит. Ситуація, коли зниження ціни на певний відсоток зумовлює відносно вище відсоткове зростання попиту.

Електронна комерція. Діяльність, за якої для запиту й отримання інформації про товар чи послуги, здійснення ділових операцій і розрахунків використовуються електронні комунікації.

Електронний обмін даними. Використання корпоративних комп'ютерних і телекомунікаційних мереж для обміну інформацією та здійснення платежів.

Етика. Моральні принципи і цінності, які впливають на дії та

рішення окремої людини чи групи людей.

Етичний кодекс. Формальний виклад етичних принципів та правил поведінки.

Євростиль. Однокольоровий геометричної форми і без зайвих прикрас різновид дизайну товарів.

Єдине зональне ціноутворення. Установлення однакової ціни, що включає вартість доставлення товару для всіх покупців незалежно від їх віддаленості від продавця; також відоме як ціноутворення за принципом поштової марки або ціноутворення на основі єдиної вартості доставлення.

Життєвий цикл товару. Чотири етапи ринкового розвитку товару: впровадження, зростання, зрілість, занепад.

Життєвий цикл сім'ї. Концепція, згідно з якою кожна сім'я у своєму розвитку проходить через кілька етапів, які відрізняються певною купівельною поведінкою.

Завдання. Певні вимірювані показники діяльності, яких слід досягти до визначеного терміну.

Загальна стратегія бізнесу. Стратегія, яку може використовувати будь-яка фірма незалежно від продукту чи галузі для досягнення конкурентної переваги.

Занепад. Четвертий, останній етап життєвого циклу товару, на якому обсяги продажу і прибутковість падають.

Засоби реклами в місцях скупчення споживачів. Рекламні засоби, розміщені в місцях, що приваблюють певну цільову аудиторію, - аеропортах, кабінетах лікарів, тренажерних залах.

Збирання урожаю. Стратегія, що використовується на етапі занепаду життєвого циклу товару, коли компанія продовжує пропонувати продукт, але скорочує маркетингові видатки на його підтримку.

Звичайна (некумулятивна) знижка за обсяг. Зниження ціни залежно від обсягу замовлення.

Зворотній маркетинг. Зусилля організацій-споживачів, спрямовані на формування таких взаємин з постачальниками, щоб продукти, послуги і можливості останніх відповідали потребам цих організацій –споживачів.

Зв'язки з громадськістю. Елемент системи маркетингових

комунікацій; діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу фірми, доброзичливого ставлення до неї і її товарів.

Зміні витрати. Витрати фірми, які змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу виробництва продукції.

Значущість придбання. Особиста, соціальна чи економічна важливість купівлі для споживача.

Зрілість. Третій етап життєвого циклу товару, що характеризується уповільненням темпів зростання обсягів збуту і прибутку, а в другій половині етапу з'являється тенденція до зниження динаміки цих показників.

Зростання. Другий етап життєвого циклу товару, що характеризується швидким збільшенням обсягів продажу і появою конкурентів.

Ієрархія впливів. Послідовність етапів, через які проходить потенційний покупець від початкової обізнаності про товар до кінцевої дії (проби і прийняття товару). Етапи: обізнаність, інтерес, оцінка, проба, прийняття.

“Із уст в уста”. Передача інформації через особисті контакти з колегами, друзями, знайомими.

Інструменти паблісіті. Методи неособистого, непрямо оплачуваного представлення організації, ідеї, товару чи послуги. Приклади: прес-релізи, прес-конференції, статті у пресі.

Інтегровані маркетингові комунікації. Концепція створення системи маркетингових комунікацій (реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю), яка дозволяє здійснити інтеграцію окремих повідомлень з метою забезпечення послідовного і цілеспрямованого впливу на різні групи адресатів комунікації.

Інтенсивний розподіл. Стратегія розподілу, за якої виробник продає свої товари чи послуги через якомога більшу кількість роздрібних торговельних підприємств на певній території.

Інтерактивний маркетинг. Система комунікацій між покупцем і продавцем за допомогою комп'ютерних мереж, яка дає змогу контролювати характер та обсяг отримуваної інформації.

Канали прямого маркетингу. Дають змогу споживачам отримувати інформацію і купувати товари безпосередньо у

виробника з використанням каталогів, телефону, інтернету, поштової розсилки, персонального продажу.

Компетентність бізнес-підрозділу. Особливі здатності бізнес-підрозділу, зумовлені її кадровим складом, ресурсами і функціональними підрозділами.

Конкурентна перевага. Унікальна сильна риса компанії, що виділяє її серед конкурентів завдяки якісним, часовим, вартісним та інноваційним показникам.

Конкурентні сили (М. Портер). Конкуренти в галузі, в якій працює фірма; потенційні конкуренти; споживачі та їх вміння торгуватися; постачальники; товари-замінники.

Конкуренція. Ситуація на ринку, що передбачає наявність компаній-суперників, товари яких відповідають специфічним потребам цього ринку.

Корпоративна вертикальна маркетингова система. Організація каналу розподілу, за якої всі ланки виробництва і збуту продукції функціонують як єдина система завдяки тому, що всі вони є власністю одного з учасників каналу (частіше виробника).

Корпоративна культура. Загальні відносини і норми поведінки, які поділяють усі працівники організації; кожній організації властива своя корпоративна культура, яка відрізняє її від інших.

Корпоративна реклама. Реклама, спрямована на створення образу організації, а не на просування окремого товару чи послуги.

Корпоративний рівень. Вищий рівень організації, на якому визначається її загальна стратегія.

Корпоративні цілі. Стратегічні планові показники діяльності, яких організація планує досягти для здійснення свого корпоративного бачення.

Лідери думок. Особи, які безпосередньо чи опосередковано справляють вплив на формування думок інших людей.

Ліцензування. Контрактна угода, відповідно до якої компанія дозволяє іншій фірмі використовувати торговельну марку, патент, промисловий секрет чи іншу власність в обмін на гонорар чи ліцензійний платіж.

Лотерея. Засіб для стимулювання збуту, що дозволяє виграти приз, не вимагаючи від учасників аналітичних та творчих зусиль.

Маркетингова стратегія. Засоби досягнення маркетингових цілей. Характеризуються: 1) певним цільовим ринком; 2) маркетинговою програмою його створення.

Маркетингова тактика. Деталізовані повсякденні оперативні рішення, що мають принципове значення для успіху маркетингової стратегії.

Маркетингові дослідження. Аналітичний процес, що включає визначення проблеми, збирання й аналіз інформації, вироблення рекомендацій щодо поліпшення маркетингової діяльності організації.

Маркетинговий аудит. Всебічний і незалежний періодичний аналіз процесу стратегічного маркетингу фірми чи її стратегічного господарського підрозділу.

Маркетингові цілі. Конкретизація потреб суспільства стосовно даного підприємства.

Менеджер торгової марки (продукту). Працівник, який планує, здійснює і контролює маркетингові дії стосовно продуктів, за які він відповідає.

Мета. Те, чого організація має намір досягти внаслідок роботи, визначається до початку цієї роботи.

Мета бізнес-підрозділу. Плановий показник діяльності, якого прагне досягти стратегічний бізнес-підрозділ для виконання своєї місії.

Місія бізнес-підрозділу. Заява, в якій сформульована основна ціль, причина існування стратегічного бізнес-підрозділу, а також визначаються ринки, на яких цей бізнес-підрозділ функціонуватиме, і асортимент продукції, який він пропонує.

Місткість ринку. Можливий обсяг продажу товару при даному рівні цін за конкретний проміжок часу. При цьому розрізняють місткість потенційного, реального, цільового та зайнятого ринків.

Модифікація ринку. Стратегія, спрямована на збільшення споживання товару через пошук нових способів його використання чи вихід на нові сегменти ринку.

Модифікація товару. Стратегія зміни характеристик товару – таких, як рівень якості, функціональні параметри чи зовнішнє оформлення, - з метою збільшення обсягів продажу чи подовження життєвого циклу товару.

Мотивація. Спонукальна сила, що зумовлює дії, спрямовані на задоволення певної потреби.

Нагадувальна реклама. Реклама, що використовується для зміцнення попередньої поінформованості покупця про товар.

Насиченість товарної номенклатури. Загальна кількість товарів, які пропонує фірма на ринку.

Насиченість ринку. Показник, який характеризує перспективи зміни попиту (у відсотках) і визначається як відношення кількості покупців, які вже придбали товари, до загальної кількості споживачів.

Нееластичний попит. Ситуація, коли незначне відсоткове зменшення ціни зумовлює відносно менше відсоткове збільшення попиту.

Новатори. Частина населення, яка першою приймає новий продукт; ці люди мають високий освітній рівень, використовують чисельні джерела інформації і відрізняються схильністю до ризику.

Організаційні цілі. Певні цілі, яких прагнуть досягти комерційні чи некомерційні організації; дозволяють компанії вимірювати результати діяльності.

Орієнтація на ринок. Зусилля організації, що спрямовані на збір інформації щодо клієнтів і конкурентів, її систематизацію та використання задля створення споживчої цінності

Охоплення. Кількість осіб чи домогосподарств, які становлять аудиторію певного засобу масової інформації.

Оцінення і відбір ідей. Етап процесу створення нового товару, під час якого проводяться внутрішній та зовнішній аналіз ідей нових товарів для відсіювання тих з них, які не виправдовують подальших зусиль.

Оцінні критерії. Об'єктивні і суб'єктивні характеристики торговельної марки, важливі для споживачів під час порівняння і оцінювання різних марок.

Паблісіті. Неособиста, опосередковано оплачувана форма розповсюдження позитивної інформації про фірму, товари та

Селективний розподіл. Альтернативна стратегія збуту, для якої властивий вибір посередників, кількість яких більша від одного, але менша від загальної їх кількості.

Сканування зовнішнього середовища. Процес систематичного збирання інформації про події, що відбуваються поза компанією, метою яких є виявлення та інтерпретація потенційних тенденцій.

Стратегічний бізнес-підрозділ. Самостійний господарський підрозділ диверсифікованої компанії, який відповідає за асортиментну групу чи окремий товар, несе відповідальність за результати своєї діяльності, передусім за прибутковість.

Стратегічні альянси. Угоди про співробітництво між фірмами з метою досягнення спільних цілей.

Ситуаційний аналіз. Аналіз минулого, сучасного і майбутнього стану організації з урахуванням її планів і факторів зовнішнього середовища.

STP – маркетинг. Містить поняття: segmenting – сегментування; targeting – вибір цільового сегменту; positioning – позиціонування.

Стратегія використання власних торгових марок. Марочна стратегія, згідно з якою підприємство виробляє товари для продажу під маркою оптового чи роздрібного торговця.

Стратегія використання змішаних торгових марок. Марочна стратегія, згідно з якою підприємство може продавати свої товари як під своєю маркою, так і під маркою торгового посередника.

Стратегія використання родових назв. Марочна стратегія, за якої дається лише опис вмісту упаковки без використання марочних позначень

Стратегія використання торговельної марки виробника. Марочна стратегія, згідно з якою торговельна марка присвоюється товару виробником, який може використовувати багатотоварний або багатомарочний підхід.

Стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс,

рекламу, відмові від прямих поставок (за невеликих обсягів замовлень)

Стратегія диференціації. Використання інновацій та відмітних характеристик пропонованих товарів – вищої якості, передової технології чи кращого обслуговування – у широкому діапазоні сегментів ринку.

Стратегія концентрованого маркетингу (концентрація на ринку або на сегменті) передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягненні в цих сегментах лідерства.

Стратегія проштовхування. Передбачає спрямування зусиль фірми на посередників з метою заохотити їх включати до асортименту товари фірми, створювати необхідні товарні запаси, виділяти в торгових залах підприємств роздрібною торгівлі найкращі місця і заохочувати споживачів до купівлі товарів фірми.

Стратегія притягування. Передбачає зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах з метою створення позитивного ставлення до товару і марки для того, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередника, заохочуючи його цим до торгівлі цією маркою.

Технологічний уклад. Сукупність підрозділів, близьких за якісними характеристиками технології ресурсів та продукції, що випускається.

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

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

Товарна номенклатура, або товарний мікс – це сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються фірмою для продажу.

Ширина товарного асортименту (товарної лінії). Різноманітність товарних ліній в асортименті магазину.

Частка ринку фірми (ринкова частка) – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Виражається цей показник у відсотках.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Адаптивний продаж -106

Аналіз бізнес—портфеля – 57, 122

Аналіз збуту – 58, 106

Аналіз крос-культурних розбіжностей – 58, 122

Аналіз рентабельності – 58, 119

Аналіз чутливості – 58

Аудити магазинів – 57

Б

Багатозональне ціноутворення – 182, 184

Багатомарочна стратегія – 49, 50

Багатотоварна марочна стратегія – 49,50

Бар'єри для виходу на ринок – 97, 121
Бенчмаркетинг – 68,70
Бізнес-аналіз – 36, 38
Бізнес-підрозділ -38
Бренд/торговельна марка – 49, 190-121
Брендинг/марочна політика – 49,190-121

В

Валовий дохід – 120, 121
Валовий прибуток – 120, 121
Валові витрати – 120, 121
“Вбивці товарних категорій” - 49, 50
Вертикальна маркетингова система – 160, 161
Відмінні характеристики -68,70, 196
Відносна частина ринку - 78, 103, 104

Г

Гармонійність товарної номенклатури – 55,
Глибина товарної лінії - 53
Горизонтальне фіксування цін - 182, 184
Графік беззбитковості –85, 182, 184
Групування за географічними регіонами - 105
Групування за ринками - 105
Групування за товарними лініями - 105
Групування за функціональними сферами – 105

Д

Демографічні дані -105
Диверсифікація – 118,119, 163
Диференціація товару – 103, 146
Диференціація ціни залежно від піку попиту - 146
Договірна вертикальна маркетингова система -161
Домогосподарство -104
Дохід для розпорядження -104

Е

Ексклюзивний розподіл - 110
Еластичний попит - 104

Є

Євростиль - 9

Єдине зональне ціноутворення - 182, 184

Ж

Життєвий цикл товару – 55, 126, 130

Життєвий цикл сім'ї - 104

З

Загальна стратегія бізнесу – 41, 119

Занепад – 55, 79,80, 126, 130

Збирання урожаю – 126, 128

Звичайна (некумулятивна) знижка за обсяг - 182, 184

Зміні витрати – 121, 182, 184

Значущість придбання – 70, 105

Зрілість - 55, 79,80, 126, 130

Зростання - 55, 126, 130

К

Канали прямого маркетингу – 160, 161

Компетентність бізнес-підрозділу – 47,135

Конкурентна перевага – 47, 89,93, 135

Конкуренція – 89, 93, 120, 135

Конкурентні сили (М. Портер) – 93, 135

Корпоративна вертикальна маркетингова система - 160, 161

Корпоративний рівень – 36, 161

Корпоративні цілі - 11, 15, 37

Л

Лідери думок – 93,105

Ліцензування 206

М

Маркетингова стратегія – 9

Маркетингова тактика – 9

Маркетингові дослідження - 10, 57

Маркетингові цілі – 11, 37, 39

Маркетинговий аудит - 57

Менеджер торгової марки (продукту) – 49,50

Мета - 11, 14, 15, 37, 39

Мета бізнес-підрозділу – 11, 15, 37

Місія бізнес-підрозділу – 15, 38, 46
Місткість ринку – 78, 127
Модифікація ринку – 117, 129
Модифікація товару – 106, 107, 110
Мотивація – 72

Н

Насиченість товарної номенклатури – 55, 128
Насиченість ринку – 78, 105
Нееластичний попит - 104
Новатори - 105

О

Організаційні цілі – 11, 37, 39
Орієнтація на ринок - 70
Охоплення – 70, 71
Оцінення і відбір ідей -
Оцінні критерії – 11, 37, 39

П

Перепозиціонування продукту - 108
Поглиблення ринку – 117, 129
Позиціонування товару – 106,
Потенціал ринку – 76,77, 78, 129
Прихильність до торговельної марки – 49, 71
Процес стратегічного маркетингу - 36

Р

Ранні послідовники - 74, 105
Рівень бізнес-підрозділу - 36
Розвиток ринку – 116, 117, 129, 157
Розвиток товару - 116, 118, 156

С

Сегментація ринку – 67,68, 103
Сегменти ринку – 67,68, 104
Сканування зовнішнього середовища - 58
Стратегічний бізнес-підрозділ - 36
STP – маркетинг – 47

Стратегія прощтовхування - 51
Стратегія притягування - 52
Ситуаційний аналіз - 9
Стратегія використання власних торгових марок – 49, 50
Стратегія використання змішаних торгових марок – 49, 50
Стратегія використання родових назв – 49, 50
Стратегія використання торговельної марки виробника –49,50
Стратегія диференціації – 121, 146
Стратегія лідерства за витратами - 121
Стратегія концентрованого маркетингу - 122

Т

Технологічний уклад – 19
Товарна лінія – 53, 128, 147
Товарний асортимент – 53, 128
Товарна номенклатура – 55, 128

Ш

Ширина товарного асортименту (товарної лінії) – 53, 128, 147

Ч

Частка ринку фірми – 78, 103, 104, 119, 127

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление.: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н.Каптуревского – С.Пб.: Питер, 2002.
2. Аакер Д. Создание сильных брендов/ Пер. с англ. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 1999. – 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление.: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С.Пб.: Питер, 1999.
6. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Общий курс: Учеб. пособие / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2001.
7. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов/ Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учеб. для вузов. - М.: Экономика, 1999.
9. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2002. – 562 с.
10. Батра Р., Майерс Д., Аакер Д. Рекламный менеджмент/ Пер. с англ. – М.; С.Пб., К.: Вильямс, 1999. – 784 с.
11. Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR: Учеб. пособие. – М.: Фаир-пресс, 2001. – 624 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – Київ: Лібра, 2002.
13. Д'Алессандро Д. Войны брендов / Пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 2002. – 224 с.
14. Дихтль Е., Хериген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 1995. – 255 с.
15. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – С.Пб.: Питер, 1999.
16. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 127 с.
17. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. - 2-е изд. – С.Пб.: Питер, 2004. – 381 с.

18. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
19. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
20. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: НВЦ Маркетинг, 1998. – 195 с.
21. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках и таблицах. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 215 с.
22. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
23. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997.-198 с.
24. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.- 248 с.
25. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 256с.
26. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. - К.: КНЕУ, 2002. – 245с.
27. Котлер Ф. Маркетинг менеджмента. – С.Пб.: Ритер, 1999. - 887 с.
28. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998.
29. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. – С.Пб.: Наука, 1996.
30. Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли / Пер с англ.; Под ред. Ю.Н.Каптуревского – С.Пб: Питер, 2001.
31. Ленская А., Панюшкина Я. Красота дешевлеет // Компаньон. - 2000. - № 37. – С. 48 -51.
32. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування в маркетингу: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2005. – 160 с.
33. Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. – К.: НМЦ “СЕУМЕ”, 2005. – 422 с.
34. Маркетинг: бакалаврський курс: Навч. посібник / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 976 с.

35. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Навч. посібник. – Львів: Держ. ун-т “Львівська політехніка” (ІВЦ “ІНТЕЛЕКТ”), 1999. – 2004 с.
36. Никифорова С.В. Теоретические и методологические аспекты стратегического маркетинга. – С.Пб: Изд-во СпбГУЭФ, 1996.
37. Нэгл Т.Т., Холден Р.К. Стратегия и тактика ценообразования / Пер с англ. – С.Пб.: Питер, 2001.
38. О’Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер с англ.; Под ред. Д.О. Ямпольской. – С.Пб: Питер, 2001.
39. Пономаренко В.С. Стратегічне управління. – Харків: Основа, 1999.
40. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
41. Портер М. Стратегия конкуренции / Пер. с англ. - К.: Основи, 1997.
42. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны/ Пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 2000. – 256 с.
43. Райс Э., Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 2001. – 256 с.
44. Ромат Е.В. Реклама. – С.Пб.: Питер, 2001. – 496 с.
45. Траут Д. Новое позиционирование. – С.Пб.: Питер, 2000. – 192 с.
46. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 415 с.
47. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987.
48. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учеб. для вузов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000.-640 с.
49. Феофанов О.А. Реклама: новые технологии в России. – С.Пб.: Питер, 2000. – 364 с.
50. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – С.Пб.: Специальная литература, 1995.
51. Юданов Ю.А. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996.
52. Fifield P., Giligan C. Strategic Marketing Management. Planning and Control, Analysis and Decisions.- Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
53. Grossi G. Promoting Innovation in Big Business // Long Range Planning/ – 1990/ – vol. 23. – N 1. – p. 21–41.

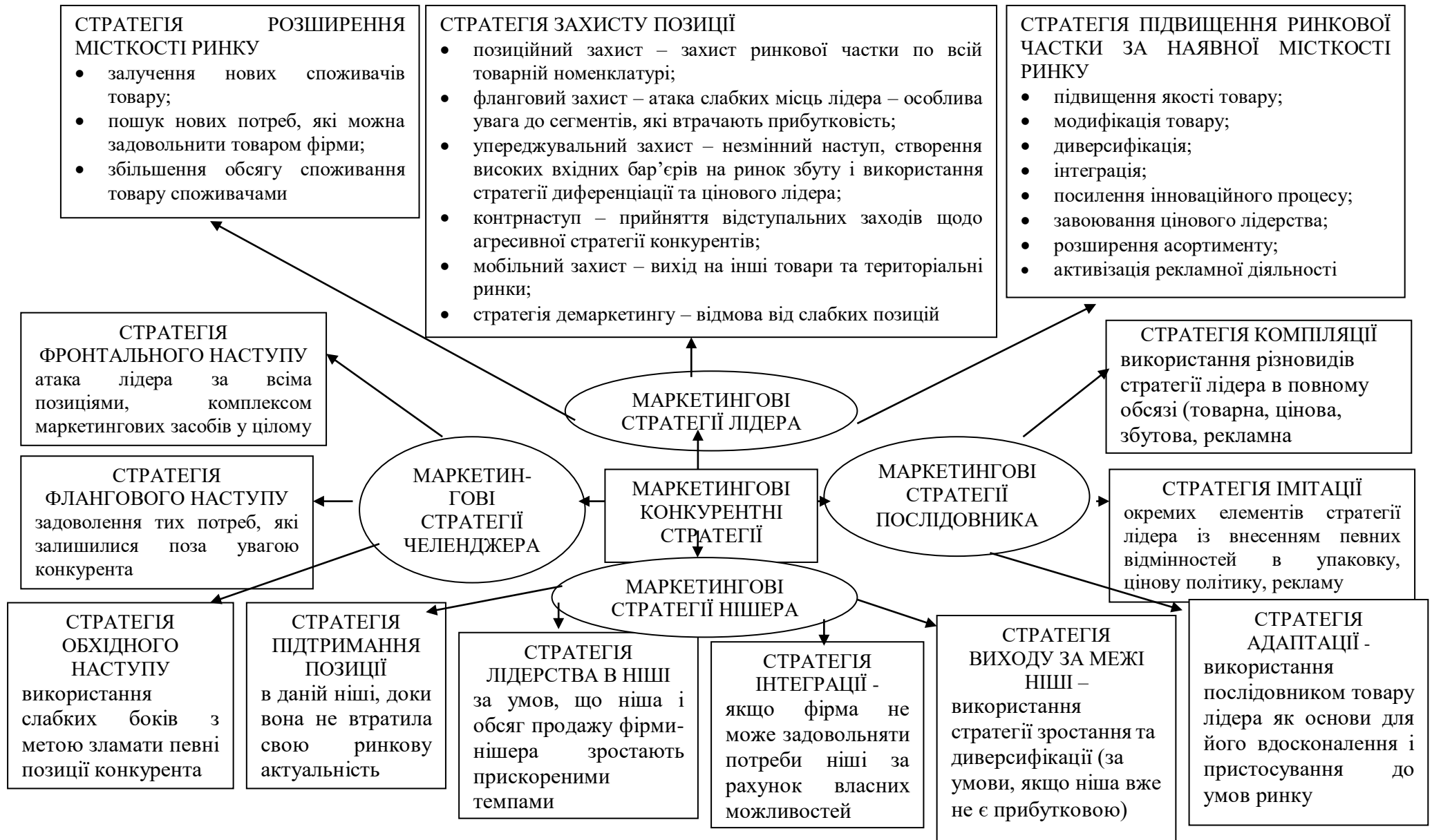


Рис. 8.1