

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ: ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Резюме. В статті розглянуто сутність стратегії маркетингу в контексті планування маркетингу, охарактеризовано основні типи маркетингових стратегій, розглянуто стратегії для продуктів та ринків, а також для елементів комплексу маркетингу.

The summary. Essence of marketing strategy is considered in the article, and also the basic types of marketing's strategies are described, strategies are considered for products and markets and strategy for the elements of marketing complex.

Ключові слова. Стратегія, маркетингове планування, модель, матриця, ринок, продукт, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Успіх господарюючого суб'єкта багато в чому залежить від того, наскільки ефективно він зможе спланувати свою діяльність. Маркетингове планування дозволяє компанії найкращим чином використовувати ресурси, що є в неї, для досягнення поставлених цілей. Для цього необхідна організація довгострокового планування і визначення стратегічного розвитку фірми, тобто потрібно здійснювати стратегічне планування маркетингу.

Метою статті є розробка методичних і практичних рекомендацій щодо змісту поняття «стратегії маркетингу» в контексті планування маркетингової діяльності підприємства.

Для аналітичної оцінки даної проблеми визначені такі основні **завдання**:

- вивчити теоретичні аспекти, що стосуються місця і ролі планування маркетингу та стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнити існуючі підходи до визначення та класифікації стратегій маркетингу;
- обґрунтувати необхідність використання маркетингових моделей в стратегічному плануванні маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасне маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу. Стратегічне планування направлене на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями фірми та її маркетинговими можливостями. Як правило, воно базується на ідеї наявності у фірми кількох напрямків маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і найпривабливіших з метою прискореного розвитку.

Таким чином, стратегія маркетингу представляє собою спосіб використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому середовищі (ринок, фактори макросередовища і т.п.) [1, с. 189-190].

В економічній літературі виділяють такі типи маркетингових стратегій [5, с. 57]:

1) **Захисні стратегії** використовуються для того, щоб відвернути втрату існуючих покупців. Вміння зайняти захисну позицію вкрай необхідне, якщо компанія хоче захистити захоплену частку ринку. Захист не потрібно розглядати як виключно негативну діяльність. Хороший захист – це баланс між очікуванням атаки і відповіддю на агресивні кроки конкурентів. Загалом, захисну роль повинен виконувати тільки лідер ринку, але йому варто комбінувати захист і наступ. Існує декілька варіантів захисту:

- підтримувати свої сильні позиції (для цього компанія повинна повністю розуміти свої істинні сильні сторони і застосовувати упереджуючі дії по їх зберіганню);
- захищати свої слабкі сторони (приділяти увагу слабким сторонам інколи заважає маркетингова тактика, яка націлена на інші аспекти товарної пропозиції);
- бути мобільним і готовим до бою (компанія може швидко розробляти нові ринки, випускати нові продукти і використовувати можливості);
- відмовитися від ринку чи продукту у випадку крайньої необхідності (може видатися розумним зосередитися на областях, в яких компанія сильна, і тим самим сконцентрувати ресурси. При цьому не повинно залишатися слабких областей, що дозволило б конкурентам вийти на основні ринки).

До типових захисних стратегій відносять:

- поліпшення репутації компанії,

- поліпшення якості/надійності товару/послуги,
- повне виконання зобов'язань по доставці,
- зміна стилю/оформлення товару/послуги,
- покращення характеристик товару,
- збільшення тривалості строку служби товару,
- усунення недоліків товару.

2) Розвиваючі стратегії передбачають розширення асортименту товарів і послуг. Ці стратегії базуються на видозмінненні товарів чи пропозиції покупцям нових товарів. Це не самі крупні виробники, але вони ростуть і прагнуть відвоювати собі частину ринку. В найближчій перспективі вони не претендують на лідерство, але своїх успіхів досягають за рахунок втрат конкурентів. До таких фірм відносять фірми-імітатори та компанії, що займають ринкові ніші.

Імітатори - це компанії із невеликою часткою ринку, не володіють достатніми ресурсами, ринковою позицією, дослідженнями і розробками а також прагненням стати претендентом або тим більше лідером. Разом з тим вони задовольняються своїм положенням і концентрують свої зусилля на обмеженому ринковому просторі.

Компанії, які займають ринкові ніші спеціалізуються на певному ринку, продукті чи покупцях, які знайшли прибутковий і безпечний сегмент. Коли ринок досягає зрілості, посилення конкуренції змушує основних виробників також виходити на ці сегменти, утрудняючи життя фірмам, що раніше займали їх. За таких умов, компанії, які направляють всі свої ресурси на обслуговування тільки однієї ніші, можуть стати особливо вразливими.

Хоча у імітаторів і можуть бути свої можливості, але частіше всього вони є вразливими до атак більш крупних конкурентів. Щоб ризик таких атак був мінімальним, фірми-імітатори повинні досить ретельно сегментувати ринок, концентруючись тільки на тих областях, на яких вони можуть боротися. Також корисно буде притримуватися принципу спеціалізації, а не диверсифікації, щоб не отримати розпорошення ресурсів. Це означає, основний наголос потрібно робити на прибутковість, а не збільшення продаж. Максимально ефективно використання досліджень і розробок також говорить про те, що ресурси направлені в потрібному напрямку.

Фірми, що займають ринкові ніші, на багатьох ринках є найбільш вразливими. Для досягнення успіху вони повинні уникати суперництва з іншими фірмами, особливо коли ринок досягає стадії зрілості. Для цього потрібно знайти безпечні сегменти. Часто це області, які крупні компанії не розглядають як прибуткові сегменти. Безпека досягається шляхом спеціалізації на конкретному ринку, покупцях чи маркетингу-мікс. Варто, однак, уникати надмірної прив'язаності до однієї ринкової ніші і намагатися завоювати сильні позиції відразу в декількох. Тоді, якщо на один сегмент-нішу буде сильна атака, буде можливість переключити ресурси на інші.

До типових розвиваючих стратегій відносять:

- розширення пропонованого асортименту товарів (розміру, кольору, матеріалів),
- збільшення обсягу пропонованих послуг,
- збільшення кількості додаткових властивостей,
- пошук нових сфер застосування товару,
- розробка нових виробів,
- адаптація товару до екологічних вимог.

3) Атакуючі стратегії направлені на залучення нових покупців товарів компанії. Атакуючі стратегії особливо повинні цікавити компанії, які не займають на ринку позицію лідера, але активно борються за додаткових покупців. Часто вважають, що атака на імітаторів, що займають ринкові ніші пов'язана із меншим ризиком, ніж атака на лідера, але це залежить від того, наскільки закріплена позиція останнього. Атакуюча фірма повинна уявити собі, яку небезпеку представляє для неї протидіючий, багатий ресурсами лідер. Якщо вона вирішить йти на нього в атаку, то, перш за все, потрібно знайти слабе місце в силі лідера і «бити» саме в цю точку. Атака вузьким фронтом підвищує шанси на успіх. Претендент на лідерство повинен бути впевнений, що у нього є ресурси для підтримки атаки протягом потрібного часу. Існують наступні види атак:

- лобова атака (фронтальний метод атаки багато в чому є самим складним, і витримати його можуть тільки самі потужні претенденти на лідерство. Суть атаки полягає у повторенні дій лідера удар за ударом у відношенні якого-небудь аспекту маркетингової програми);

- атаки слабких місць (цей підхід потребує, щоб претендент знайшов свої основні сили і слабкості і співставив їх із силами і слабкостями лідера. Всі зусилля направляються на ті місця, в яких лідер особливо слабкий);

- «зубаста» стратегія - інколи конкурента можна вразити, атакуючи його відразу в декількох напрямках (наприклад, об'єднавши програму просування із випуском нового товару) і залишаючи тим самим без сил до спротиву;

- «партизанська» атака (даний тип атаки не може бути крупно масштабним чи довгостроковим. Його ціль – дратувати конкурентів своїми непередбачуваними атаками, які, циклічно повторюються).

До типових атакуючих стратегій відносять:

- зміна політики ціноутворення,
- використання нових каналів продаж,
- пошук нових можливостей розподілу,
- вихід на нові географічні ринки,
- вихід на нові галузеві ринки.

Відповідно до рівнів постановки цілей стратегії маркетингу включають:

- 1) стратегії для продуктів та ринків;
- 2) стратегії для елементів комплексу маркетингу.

Зауважимо, що стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Для цього потрібно визначити ринок чи ринки, на які підприємство буде орієнтуватися і для яких буде розробляти відповідну стратегію.

При належно проведеному маркетинговому аудиті і аналізі стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для компанії, якою буде конкурентна перевага на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Викладення стратегії повинно бути реалістичним і досить детальним для обґрунтування подальших дій.

Стратегії маркетингу є основним способом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи структуру маркетингу-мікс.

В рамках основних типів стратегій для ринку і продукту можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які розрізняються в залежності від привабливості цільового ринку, конкурентоспроможності фірми, конкурентної сили ринку і т.п.

Вибір стратегії маркетингу і стратегічне планування маркетингу потрібно здійснювати за допомогою інструментарію і моделей стратегічного аналізу.

Основними моделями, які варто використовувати для розробки стратегій маркетингу, є:

- 1) «матриця «продукт - ринок», запропонована І.Ансоффом;
- 2) матриця М.Портера, яка відображає взаємодію конкуруючих сил на товарних ринках;
- 3) портфельний аналіз (матриця «ріст – частка ринку» - модель Бостонської консалтингової групи;
- 4) матриця «привабливість – конкурентоспроможність» - метод Мак-Кінсі і «Дженерел електрик»).

Розглянемо ці матриці більш детально.

Модель Ансоффа – матриця «продукт – ринок» призначена для генерації стратегій в умовах ринку, що розвивається. Вихідний пункт – розходження між реальним і плановим розвитком підприємства, так званий «цільовий люк». Це означає, що цілі підприємства не можна досягнути за допомогою попередніх стратегій, тому необхідно або скоректувати цілі, або шукати нові стратегічні шляхи.

Можливі стратегії в умовах ринку, що розвивається описав в 1966р. американський вчений Ігор Ансофф з допомогою матриці «продукт - ринок». Вона має такий вигляд (рис.1) [4, с. 42-44].

Основні стратегічні рекомендації, які можна отримати з допомогою матриці Ансоффа:

1. Розширення ринку: посилення заходів маркетингу для випущених продуктів на освоєних ринках з ціллю стабілізації, збільшення частки ринку чи обсягів продаж. Можливі шляхи досягнення: ріст споживання (зниження цін, збільшення об'єму упаковки), зацікавлення

покупців конкуруючих продуктів, активізація скритої потреби (реклама, пропозиція пробних продуктів, зниження цін).

Ринки Продукти	Існуючі	Нові
	Існуючі	Нові
Існуючі	Розширення ринку I	Розвиток ринку II
Нові	Розвиток продукту III	Диверсифікація IV

Рис.1. Матриця «продукт - ринок»

2. Розвиток ринку, вихід із старими продуктами на нові ринки. Можливі варіанти: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках (інтернаціоналізація і глобалізація); розширення функцій продукту; нові сфери застосування для старих продуктів; зміна продукту з метою її пристосування до вимог окремих сегментів споживачів.

3. Розвиток продукту (інновації): продаж нових продуктів на старих ринках. Поняття «інновація» охоплює наступні можливості: абсолютні інновації (нові продукти на ринку); вдосконалені продукти (пов'язані із старими); продукти, нові тільки для підприємства.

4. Диверсифікація: підприємство віддаляється від своїх сфер діяльності і переходить до нових. Причини: стагнуючі ринки, зменшення ризику, фінансові вигоди, страхування постачальницької та збутової бази. Виробнича програма включає продукти, які не мають ніякого прямого зв'язку із попередніми виробами підприємства. Розрізняють три форми диверсифікації:

1) диверсифікація на тому ж рівні (горизонтальна), наприклад, автомобільне підприємство виробляє також мотоцикли;

2) диверсифікація на збутові і постачальницькі ринки (вертикальна), наприклад, виробник текстилю відкриває підприємство з виробництва одягу;

3) латеральна (конгломератна) диверсифікація (без певного речового взаємозв'язку), наприклад, участь компанії «Пепсі Кола» у виробництві спортивного інвентаря.

Ще однією моделлю, яку пропонується використовувати при розробці стратегій маркетингу, є матриця М. Портера. Американський вчений М. Портер в 1975-1980рр. в період уповільнення росту і стагнації у багатьох галузях промисловості розробив концепцію конкурентної стратегії. В центрі уваги підприємства знаходиться не тільки задоволення потреб споживачів, але і так звані конкуруючі сили ринку. Ним виділено п'ять конкурентних сил:

1) конкуренція в галузі – підприємство завдяки низьким затратам отримує прибуток навіть тоді, коли діяльність його конкурентів приводить до збитків;

2) споживачі – лідерство за витратами є захистом від конкуренції «сильних» покупців, які в процесі обговорення цін можуть опустити їх до рівня цін цінового лідера;

3) постачальники – підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;

4) товари - замітники – їхня поява на ринку залишає лідерові найбільшу свободу дій;

5) низькі витрати створюють високі входні бар'єри на ринок.

Для отримання прибутку вище середнього підприємство повинно мати сильніші позиції по відношенню до конкурентів. Відправними точками для побудови і захисту сильної позиції є затрати; незамінність продукту, з точки зору покупця; обсяг обробки ринку.

На основі чинників, які є найбільш значимими для конкурентної позиції підприємства, Портер побудував так звану матрицю конкуренції (рис.2) [4, с. 45-47].

Щоб визначити своїх конкурентів, необхідно (згідно матриці Портера) сконцентруватися на одній із трьох стратегій:

Стратегічна ціль	Стратегічна перевага	
	Неповторність продукту з точки зору споживача	Переваги в собівартості
	Вся галузь	Диференціація
	Один сегмент ринку	Лідерство в галузі затрат
	Сегментування ринку	

Рис. 2. Матриця М.Портера

1) стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу та ін.

Перевагами стратегії, що розглядається, є:

- для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

- для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою.

- для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

- для товарів-замінників (субститутів) — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

2) стратегія диференціації: за своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може проявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями тощо):

- різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірмове обслуговування, індивідуальні майстри тощо);

- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т.ін.);

- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);

- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);

- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);

- технологічне лідерство в методах виготовлення, якості і екологічності виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);

- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т.ін.);

- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Перевагами диференціації є:

для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, — лідерство у диференціації.

для товарів-замінників (субститутів) — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

3) стратегія фокусування, зміст якої полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

При розробці стратегій маркетингу досить широко використовують матрицю портфельного аналізу (модель Бостонської консультаційної групи (БКГ) – «зростання-частка ринку»).

Матриця портфельного аналізу БКГ - одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше від лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше - то в ліву (>1).

Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки» (рис.3) [4, с. 48-49].

		<i>Відносна частка ринку</i>	
		Висока	Низька
<i>Темпи зростання ринку</i>	Високі	«Зірки»	«Важкі діти»
	Низькі	«Дійні корови»	«Собаки»

Рис. 3. Матриця портфельного аналізу БКГ

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» - перетворення «важких дітей» на „зірок». А для «зірок» - утримання, дальше збільшення і оптимізація частки ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «важкі діти» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» - це стратегія для стратегічного господарського підрозділу (СГП), що перебуває в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СГП з товаром, що виходить на ринок і розвивається («важкі діти»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю (вершків)» - отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують, в першу чергу, для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «важких дітей» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» - застосовується для СГП, що перебувають в позиції «собак» і «важких дітей», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СГП, які розвиваються («важкі діти», «зірки»).

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці. Так, по суті, матриця Мак-Кінсі являє собою удосконалений варіант матриці БКГ, хоча при цьому вона є вже багатофакторною матрицею на відміну від двофакторної БКГ. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «темپ зростання ринку» - на «привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СГП підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість — конкурентоспроможність» (рис. 4).

		Конкурентоспроможність		
		Низька	Середня	Висока
Привабливість	Низька	Г (7) Деінвестування	(8)	В (9) Низька активність
	Середня	(4)	(5)	(6)
	Висока	А (1) Селективне зростання	(2)	Б (3) Агресивне зростання

Рис. 4. Матриця Мак-Кінсі

При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні - високий, середній і низький - а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиціонується той чи інший СГП, вибирають для неї наступні стратегії:

- Квадрант А (висока привабливість ринку - слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає «важким дітям» на матриці БКГ. Тобто йдеться про СГП, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного, тобто вибіркового, зростання.

- Квадрант Б (висока привабливість ринку - сильна конкурентоспроможність) означає найвигодніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам». Стратегія - агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

- Квадрант В (низька привабливість ринку - висока конкурентоспроможність) відповідає «дійним коровам» і означає, що слід обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

- Квадрант Г (низька привабливість ринку - низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «собакам». Відповідно обирають стратегію деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідація бізнесу, якщо він стає збитковим.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- глибина (використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства);

- гнучкість (згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тому чи іншому СГП);

- широта застосування (даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези).

Разом з тим матриця Мак-Кінсі має і певні недоліки, тобто „вузькі місця“:

1) можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки. Щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів;

2) відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ;

3) рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень;

4) недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

Другою групою стратегій, які використовуються в плануванні маркетингу, є стратегії комплексу маркетингу, тому їх необхідно розташовувати під заголовками чотирьох основних елементів маркетингу-міксу:

1. Товари (стратегія зміни товарного портфеля; скорочення, додавання або модифікація товарів; зміна дизайну; якості або характеристик товару; стандартизація товару).

2. Ціноутворення (стратегія зміни цін; термінів; умов постачань певних груп товарів на окремих сегментах ринку; стратегія „зняття вершків“; стратегія „політика проникнення“; стратегія „політика знижок“ та ін.).

3. Просування (стратегія зміни організації продажів; зміни реклами; стимулювання збуту; збільшення охоплення виставкової діяльності).

4. Розподіл (стратегія зміни маркетингових каналів; підвищення рівня сервісу).

Корисність стратегічного планування є предметом постійних дискусій - в умовах стабільності воно діє чудово, але перед лицем невизначеності, турбулентності, несподіваної зміни на ринках, керівники фірми з підозрою дивляться на прогнози виручки і прибутку, що притаманні окремим бізнес-одиницям.

Необхідність розробки стратегії в невизначених умовах не повинна служити причиною відмови від структурного планування. Планування - необхідна умова існування фірми. Щоб підвищити його ефективність, доцільно вдатися до перевірки пропонованого плану на стійкість.

Процес розроблення маркетингової стратегії підприємства закінчується узгодженням її з усіма бізнес-стратегіями у певній послідовності.

Узгодженість маркетингової стратегії зі стратегією бізнесу підприємства здійснюють за:

- рівнями управління та етапами стратегічного планування;
- ресурсами та кон'юнктурою ринку.

Узгодженість за рівнями управління здійснюють:

- згори вниз;
- знизу догори;
- в середині кожного з етапів;
- між етапами.

Маркетингова стратегія включається в бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці, і також у стратегію всієї фірми. Це дає змогу на вищому рівні прийняти якісніше рішення та зробити необхідну корекцію на нижчих рівнях управління за змін ринкової ситуації.

Двоспрямований процес розроблення маркетингової стратегії дає змогу побудувати збалансований за усіма рівнями управління комплексний план дій підприємства.

Вертикальна координація дій підприємства забезпечує підвищення оперативності й ефективності досягнення цілей підрозділами підприємства.

Горизонтальна і вертикальна координація зв'язує всі рівні управління й етапи процесу обґрунтування та узгодження стратегій в єдине ціле, що забезпечує системність маркетингової діяльності.

Узгодженість за ресурсами передбачає врахування того, що:

- кожна дія потребує витрат ресурсів підприємства, які завжди обмежені;
- узгодженість інтелектуальних, інформаційних, людських, фінансових, матеріально-технічних, програмних і енергетичних ресурсів підприємства в процесі розроблення маркетингової стратегії є ключовим фактором успіху у бізнесі.

Узгодженість з кон'юктурою ринку вимагає:

- погодження маркетингової стратегії з ринковою кон'юктурою, макро- і мікрофакторами зовнішнього середовища щодо підприємства;
- кожний елемент маркетингової стратегії повинен розглядатися з погляду кожного з основних «гравців» на ринку або кожного аспекту ринкового середовища.

Висновки. Таким чином, маркетингові стратегії — головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких СГП підприємства прагнуть досягнути своїх маркетингових цілей. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках та використовуваний комплекс маркетингу. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, мають бути розглянуті ті продукти, що вже випускаються, а також нові; ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як саме стратегія реагує на небезпеки й можливості ринку.

Використана література:

1. Багиев, Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л.Багиев., В.М.Тарасевич., Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л.Багиева. — М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. — 719 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. / С.С.Гаркавенко.— Київ: Лібра, 2002. — 712 с.
3. Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М.Азарян, Н.О.Бабенко та ін.. — К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. — 648 с.
4. Хершген Х. Основы профессионального успеха: Учебник для вузов / Х. Хершген Пер.с нем. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 334 с.
5. Циба Т.Є., Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник / Т.Є.Циба., М.І. Сокур, В.І. Баюра. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 128 с.