

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника

Кафедра менеджменту та маркетингу

А.О. Устенко, О.Я. Малинка

***СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС***

(для студентів спеціальності «Маркетинг»)

*Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу
протокол №2 від 26 вересня 2008 р.*

Івано-Франківськ
2008

I. ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Розділ 1

СУТНІСТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ ТА МАРКЕТИНГОМ

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

Визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління фірмою, використовуємо рис. 1.1. Як бачимо, базова ділова стратегія фірми розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей фірми. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком служб, які є організаційними складовими фірми.

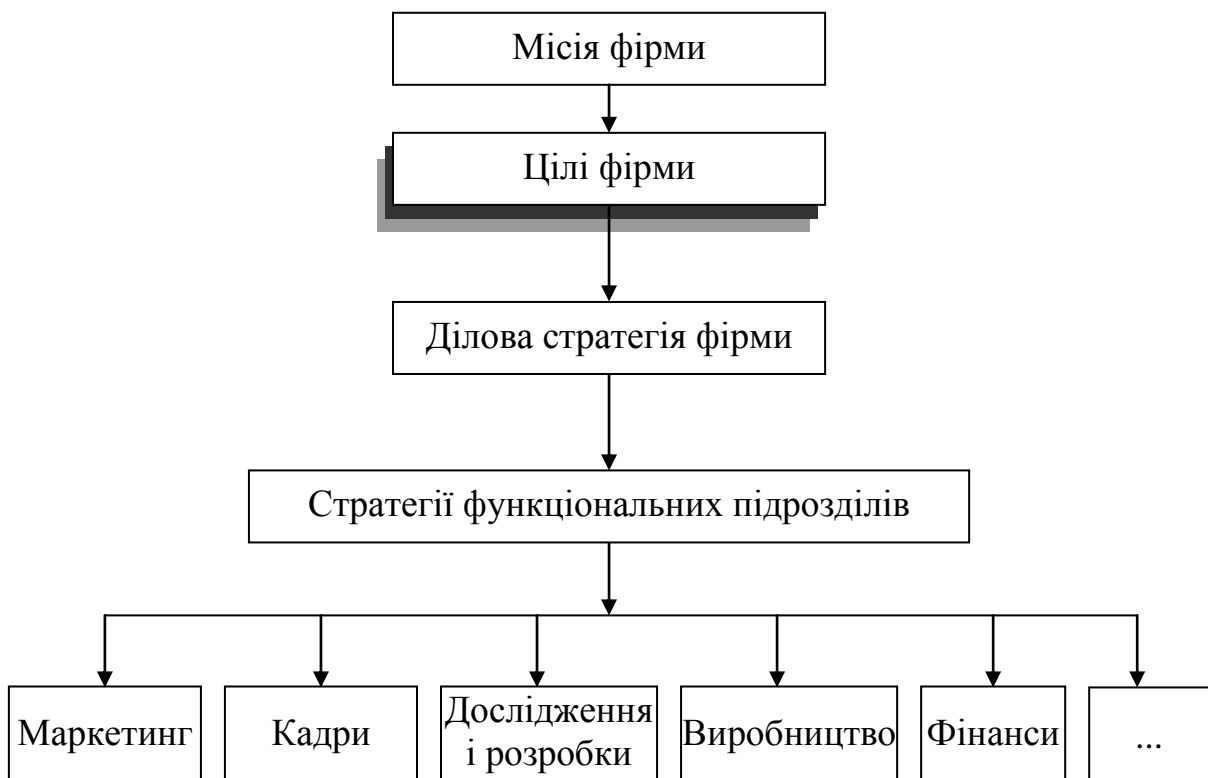


Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління фірмою.

Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття “функціональна стратегія”. Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, фірма має змогу результативно впливати на розмір

внеску того чи іншого і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, оскільки стратегічний маркетинг – важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекту постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту.

1.2. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Основні категорії курсу “Стратегічного маркетингу” такі: місія фірми, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль, портфель бізнесу фірми, маркетингова стратегія, ринкова частка фірми, відносна ринкова частка фірми.

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

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

Місію фірми визначають такі основні фактори:

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

За умов маркетингової орієнтації діяльності підприємства визначити місію фірми слід насамперед з урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма. Наприклад, фірма “Ксерокс”, яка є лідером на ринку копіювальної техніки, визначає свою місію не як виробництво

копіювальної техніки, а як office-productivity-improvement company (англ.), тобто вона розглядає себе як фірму, що своїми товарами сприяє підвищенню офісної продуктивності споживачів.

Якщо розглядати ринок товарів народного споживання, то місією, наприклад, швейної фабрики може бути така: “Фабрика орієнтується на ринок модного жіночого одягу”.

З категорії “місія фірми” логічно випливає категорія “стратегічний господарський підрозділ”.

Категорія “**стратегічний господарський підрозділ**” (СГП) – *strategic business unit* – англ.) – уперше була використана під час роботи консультативної фірми “Мак Кінсі” над проблемами фірми “Дженерал Електрик”. СГП – це відокремлена зона бізнесу, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма.

Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами:

- ◆ певний вид продукції, який включає товари і/або послуги;
- ◆ специфічні потреби, які мають бути задоволені;
- ◆ певна група споживачів;
- ◆ конкурентні переваги фірми.

Порівнюючи складові елементи СГП та місії фірми можна помітити їхню схожість. Різниця між цими двома категоріями полягає в тому, що СГП – це первинна зона стратегічного планування фірми, а місія – узагальнювальна, об’єднувальна на рівні фірми категорія, яка передбачає визначення певних пріоритетів серед СГП.

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

Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом. Наприклад, фірма “Вольво” включає такі стратегічні господарські підрозділи: виробництво автомобілів, автобусів, вантажних автомобілів, двигунів тощо. Коли фірма “Мак Кінсі” розробляла свою знамениту матрицю щодо діяльності фірми “Дженерал Електрик”, вона виділила у її складі 49 стратегічних господарських підрозділів: гідравлічне обладнання, гнучкі діаграми, радіолампи, паливне обладнання та ін.

Прикладом корпорації, яка об’єднує різні за напрямками види бізнесу, виділяючи їх у СГП, є компанія “Скандинавські повітряні лінії”. До її складу входять такі СГП:

- ◆ служба пасажирських перевезень;
- ◆ служба вантажних перевезень;
- ◆ готельне господарство;

- ◆ служба сервісу;
- ◆ відділення з налагодження навігаційного обладнання.

Основні риси стратегічного господарського підрозділу такі:

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

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного господарського підрозділу таке: визначити конкурентний стан цього підрозділу на ринку та напрями його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І. Ансоффа, Бостанської консультативної групи, “Мак Кінсі – Дженерал Електрик”, стратегічна модель Портера тощо). Методику матричного аналізу буде розглянуто в наступних розділах навчального посібника.

Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми становить **портфель бізнесу фірми**. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

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

Маркетингова ціль встановлюється після формування місії фірми та визначення впливу маркетингового середовища. Вона визначає основну мету маркетингової діяльності. Маркетингові цілі мають відповідати таким вимогам:

- ◆ ієрархічність (підпорядкованість);
- ◆ кількісна визначеність;
- ◆ реальність;
- ◆ взаємо узгодженість (сумісність);
- ◆ гнучкість.

Ієрархічність цілей передбачає, що місії фірми мають бути підпорядковані цілі фірми, а цілям фірми (у тому числі маркетинговим) мають бути підпорядковані цілі її функціональних підрозділів. Ціль маркетингу , у свою чергу, поділяється за напрямками товарної, цінової політики, політики товарного руху та просування. Йдеться про так зване дерево цілей. Коли ми говоримо про ціль, необхідно конкретизувати рівень фірми, оскільки те, що є ціллю для одного рівня, може бути стратегією для другого і тактикою для третього підрозділу. Нехай, наприклад, маємо таку ситуацію:

- ◆ ціль фірми – підвищити рентабельність на 20%;
- ◆ стратегія фірми (вона є одночасно і маркетинговою ціллю) щодо цієї цілі – підвищити ринкову частку на 15%;
- ◆ маркетингова стратегія (вона є ціллю збуту) – досягти обсягу збуту на суму 500 тис. дол.

Кількісна визначеність – це визначеність цілей за розміром і в часовому аспекті: поставлені цілі мають бути кількісно конкретизовані. Наприклад: ціль – збільшити рентабельність, кількісна конкретизація – збільшити рентабельність на 15% протягом року.

Реальність цілей передбачає необхідність їх узгодження з реальними можливостями підприємства. Реальність цілей підтверджується аналізом можливостей і конкурентних позицій фірми, а не лише суб'єктивним бажанням керівництва.

Гнучкість цілей означає необхідність внесення певних змін у цільову орієнтацію фірми в результаті змін, які відбуваються в навколишньому середовищі.

Взаємо узгодженість (сумісність) цілей означає, що дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не повинні заважати досягненню інших цілей. Несумісні цілі – такі, коли досягнення однієї з них перешкоджає досягненню іншої цілі.

Приклад несумісних цілей:

- ◆ цілі, орієнтовані на прибуток, і цілі, орієнтовані на збут;
- ◆ створення високоякісного товару і мінімальні витрати;
- ◆ глибокий прорив на існуючий ринок і освоєння нового ринку збуту для одного і того самого товару.

Однією з базових цілей фірми (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми.

Ринкова частка фірми – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального об'єму продажу на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках:

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

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

Наприклад, вислів “ринкова частка фірми А на ринку персональних комп'ютерів України становить 10%” означає, що 10% персональних комп'ютерів в Україні продає фірма А, тобто кожний десятий персональний комп'ютер, який продано в Україні, - це комп'ютер фірми А.

Дуже важливе значення в стратегічному маркетингу має показник “відносна ринкова частка” (особливо при розгляді матриці Бостанської консалтингової групи).

Відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) визначається як відношення ринкової частки фірми (РЧФ) до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента (РЧК):

$$ВРЧФ = \frac{РЧФ}{РЧК}.$$

Значення показника “відносна ринкова частка” полягає в тому, що він об’єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентна становище фірми на ринку. Якщо, наприклад, ринкова частка фірми становить 10%, то оцінити цей показник можна лише зіставляючи його з аналогічним показником конкурента. Якщо ринкова частка найсильнішого конкурента становить 5%, то ВРЧФ дорівнює 2 ($10:5 = 2$), що характеризує сильні ринкові позиції фірми. Якщо ж найсильніший конкурент займає 15%, то ВРЧФ = $2/3$ ($10:15$) і характеризує значно слабкіші, ніж у попередньому випадку, ринкові позиції фірми.

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

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

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

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

Перейдемо до розгляду маркетингової стратегії – основної категорії курсу “Стратегічний маркетинг”.

1.3. ЕЛЕМЕНТИ ТА ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

За визначенням Б. Карлофа, стратегія є “узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії” [13, с. 148].

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

Наведені щойно визначення вказують на те, що стратегія – це координуючий, об’єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис. 1.3).

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

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

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

Процес формування маркетингової стратегії ілюструє рис. 1.4.

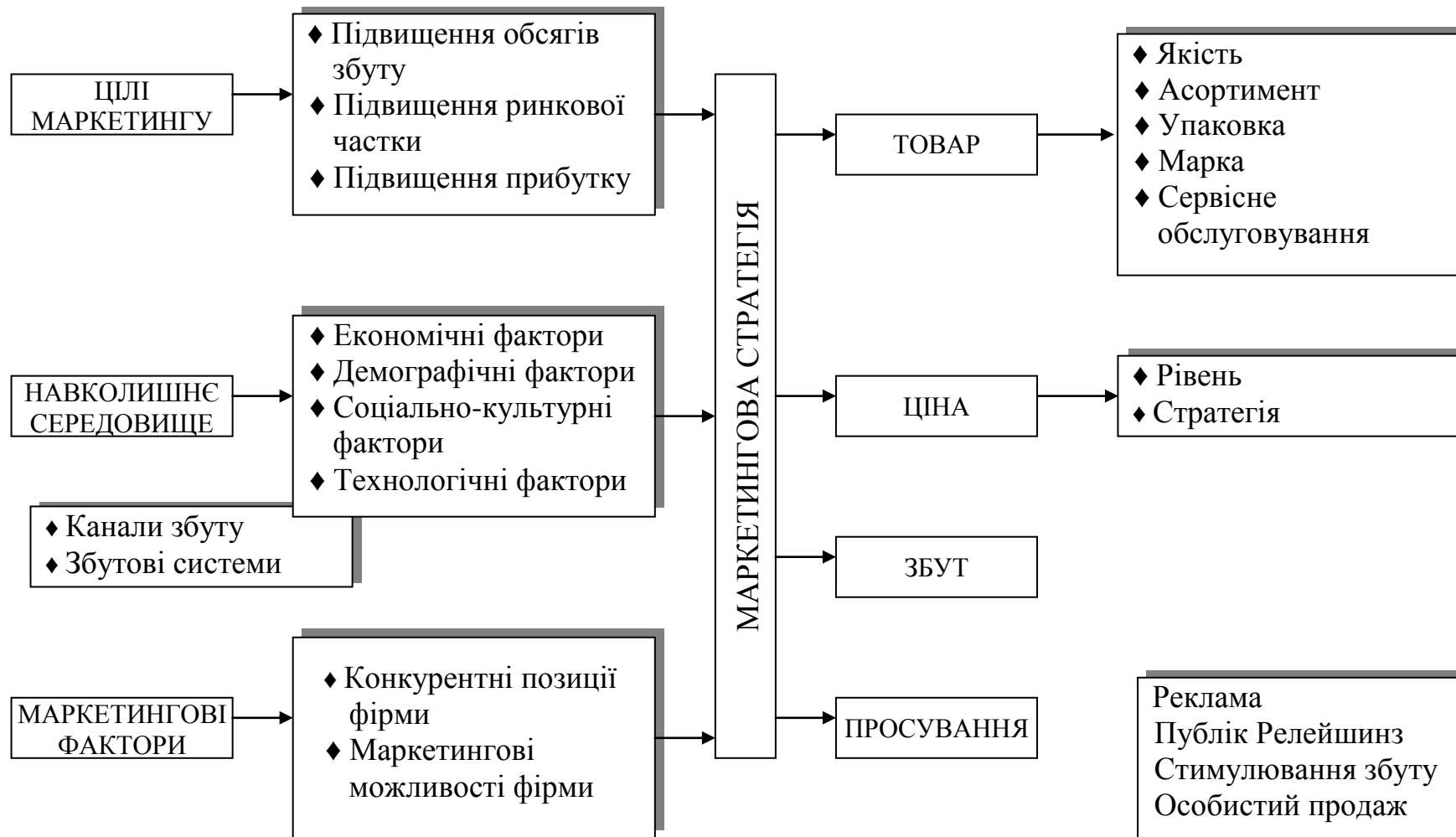


Рис. 1.3. Елементи маркетингової стратегії.

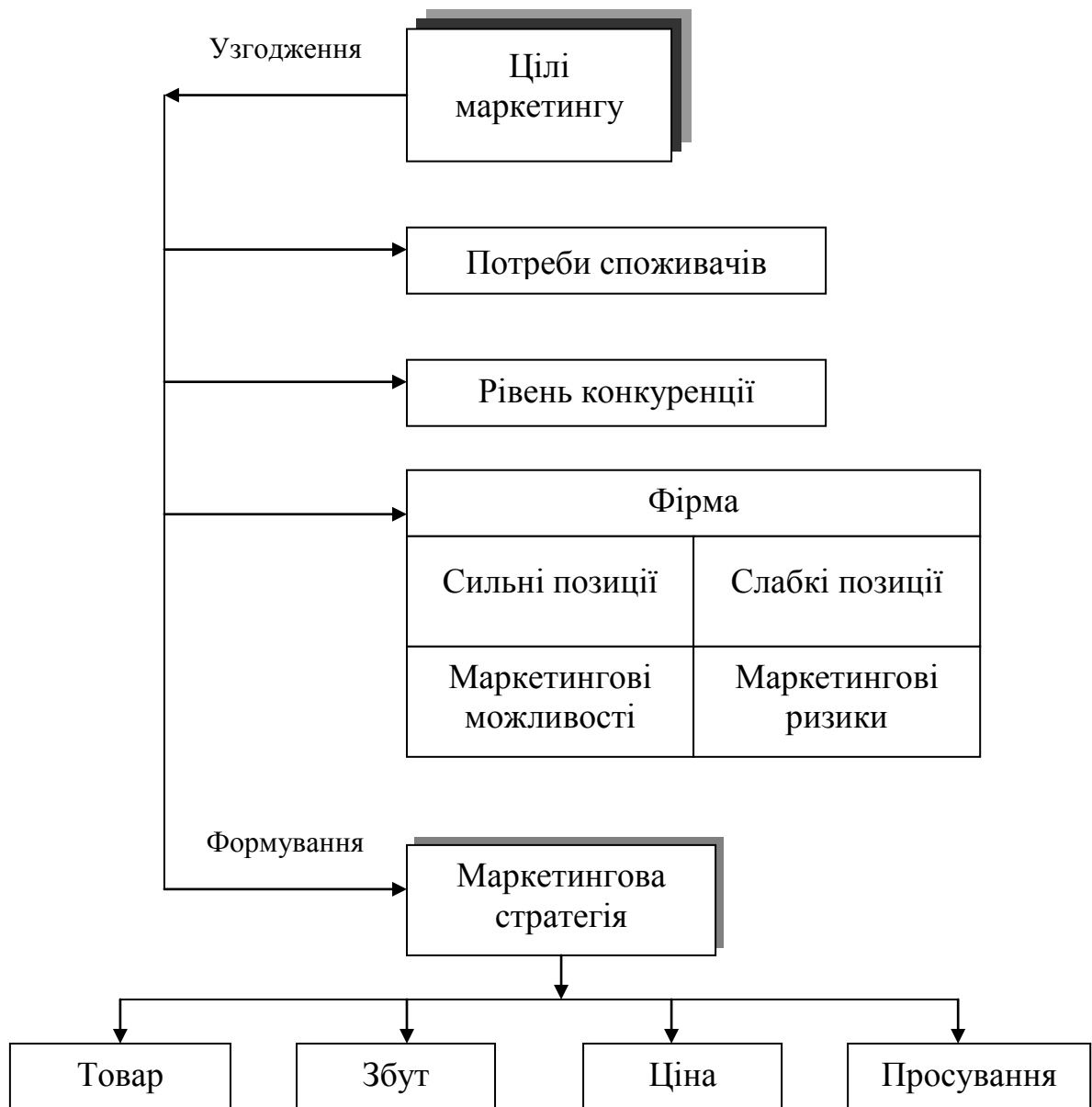


Рис. 1.4. Процес формування маркетингової стратегії фірми.

Незважаючи на те, що базова ціль функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

Розглянемо маркетингові стратегії чотирьох фірм-виробників, які діють на ринку автопокришок – *Goodyear Tire & Rubber Co*, *Michelin*, *Uniroyal Goodrich*, *Armstrong Rubber*.

Фірма *Goodyear Tire & Rubber Co* є світовим лідером на вказаному ринку. Вона вкладає великі кошти в цей цільовий ринок, незважаючи на незначний темп його зростання та великий рівень конкуренції. Її маркетингова стратегія полягає в підтримці ринкового лідерства. Для цього вона інвестує плани модернізації з метою зниження витрат і підвищення якості автопокришок та витрати, пов'язані з привертанням уваги споживачів і дилерів до своїх товарів.

Michelin відзначилася на ринку як винахідник найбільш тривких автопокришок. Отже, вона застосовує стратегію диференціації, засновану на високій якості для досягнення маркетингової цілі – створити імідж виробника найвисокоякісніших товарів.

Uniroyal Goodrich у своїй діяльності застосовує стратегію диверсифікації: намагаючись зменшити свою залежність від ринку автопокришок, фірма розвиває виробництво хімікатів для сільського господарства та синтетичних матеріалів.

Фірма *Armstrong Rubber* обрала стратегію концентрованого маркетингу, зорієнтованого на специфічну ринкову нішу – автопокришки для фермерського обладнання.

Наведений приклад показує, що однакова ціль може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях фірми, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками.

1. Залежно від терміну їх реалізації:

- ◆ довгострокові;
- ◆ середньострокові;
- ◆ короткострокові.

2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:

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

3. За станом ринкового попиту:

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

4. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми:

- ◆ стратегія виживання;
- ◆ стратегія стабілізації;
- ◆ стратегія росту.

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

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або

несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

Стратегія росту передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.

Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- ◆ маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту;
- ◆ маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- ◆ маркетингова стратегія диверсифікації.

Подальший поділ маркетингових стратегій росту наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Різновиди маркетингової стратегії росту

<i>Маркетингова стратегія росту</i>		
Маркетингові стратегії інтенсивного росту	Маркетингові стратегії інтеграційного росту	Маркетингові стратегії диверсифікації
Поглиблення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару	Горизонтальна інтеграція Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація Концентрична диверсифікація Конгломеративна диверсифікація

5. За елементами маркетингового комплексу:

- ◆ товарна стратегія;
- ◆ цінова стратегія;
- ◆ стратегія товароруху;
- ◆ стратегія просування.

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

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

7. Залежно від виду диференціації:

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

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

- ◆ стратегія ринкового лідера;
- ◆ стратегія челенджерів;
- ◆ стратегія послідовників;
- ◆ стратегія ринкової ніші.

9. Залежно від співвідношення ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентноспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею “Дженерал Електрик”):

- ◆ стратегія розвитку;

- ◆ стратегія підтримання;
- ◆ стратегія збирання урожаю;
- ◆ стратегія елімінації.

10. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- ◆ стратегія товарної спеціалізації;
- ◆ стратегія сегментної спеціалізації;
- ◆ стратегія одно сегментної концентрації;
- ◆ стратегія вибіркової спеціалізації;
- ◆ стратегія повного охоплення.

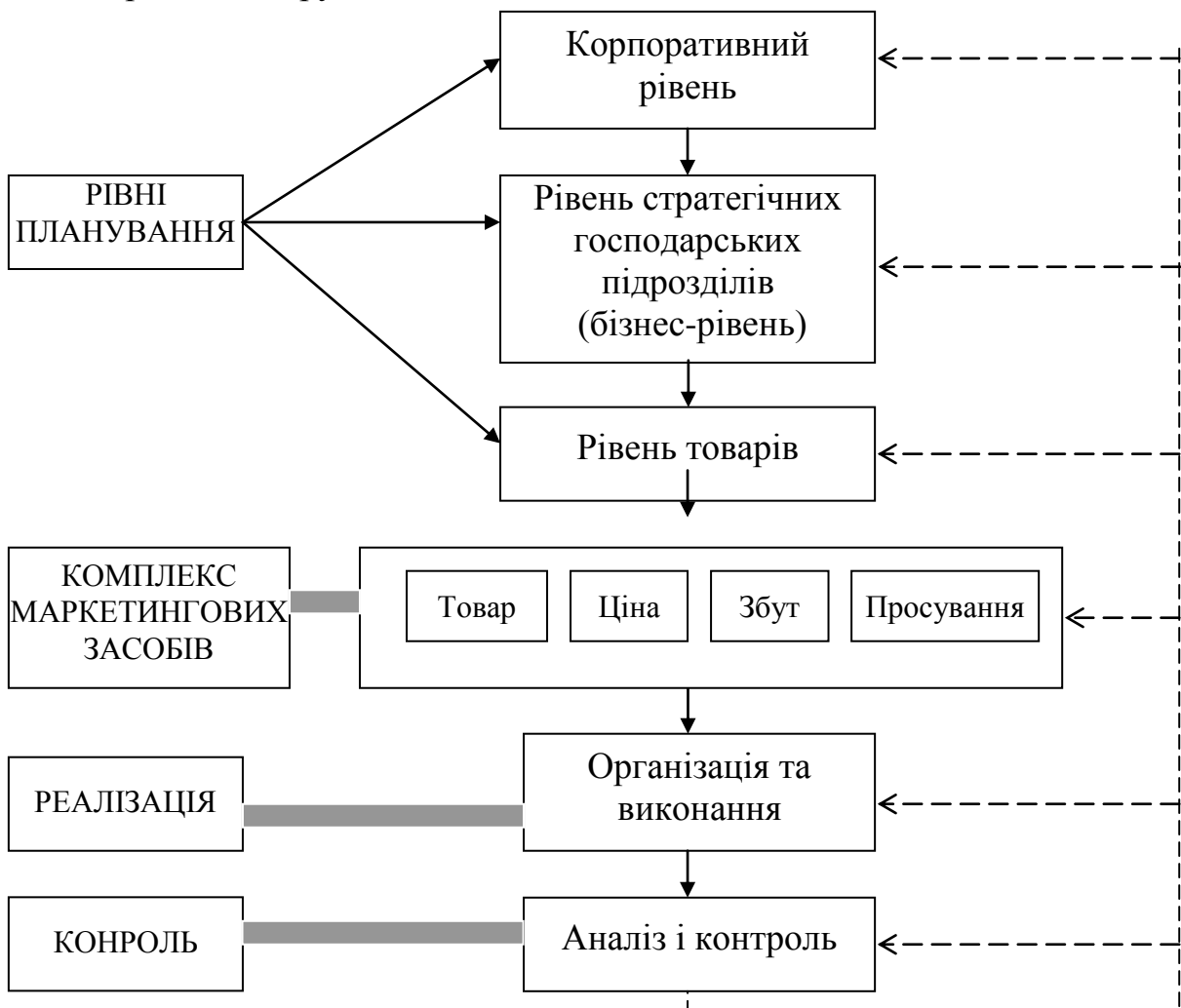
11. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:

- ◆ стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
- ◆ стратегія диференційованого маркетингу;
- ◆ стратегія концентрованого маркетингу.

1.4. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівня (рис. 1.5):

- 1) корпоративний рівень,
- 2) бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів),
- 3) рівень товару.



-----> - Зворотній зв'язок та напрями коригування дій

Рис. 1.5. Рівні маркетингового стратегічного управління фірмою.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- ◆ на *корпоративному рівні* стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;
- ◆ на *бізнес-рівні* за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- ◆ на *рівні товару* маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Кількість рівнів стратегічного управління фірмою залежить від розміру фірми та ступеня диверсифікації її діяльності. Великі за розміром та за масштабом діяльності Фіри здійснюють стратегічне управління за трьома зазначеними вище рівнями. На невеликих фірмах можливо об'єднувати бізнес-рівень та рівень товару в один рівень.

Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установавання рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми.

Основна мета маркетингового стратегічного планування – побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Короткострокове, оперативне планування існувало і до маркетингової концепції, але лише маркетинг з його стратегічним плануванням дає змогу виробити ефективну лінію поведінки фірми на ринку. Процес маркетингового стратегічного планування відтворений на рис. 1.6.

Переваги маркетингового стратегічного планування виявляються у тому, що воно дає змогу:

- 1) змінити ділове спрямування фірми з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії;
- 2) координувати основні сфери діяльності фірми (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів фірми з кінцевою метою максимізації прибутку (перетворювати потреби споживачів фірми на її прибуток);
- 3) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;
- 4) надавати фірмі можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

Завдання і функції маркетингового стратегічного планування такі:

- ◆ аналіз конкурентного становища фірми;
- ◆ оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків фірми;
- ◆ оцінка сильних і слабких позицій фірми на ринку;
- ◆ управління портфелем бізнесу фірми у напрямі визначення маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів фірми. Кожен СГП фірми має різний потенціал прибутку за рахунок різниці в

конкурентному становищі та напрямках розвитку ринків збуту. Тому недоцільно вкладати кошти пропорційно в усі СГП – необхідні пріоритети, які й визначає маркетингове стратегічне планування;

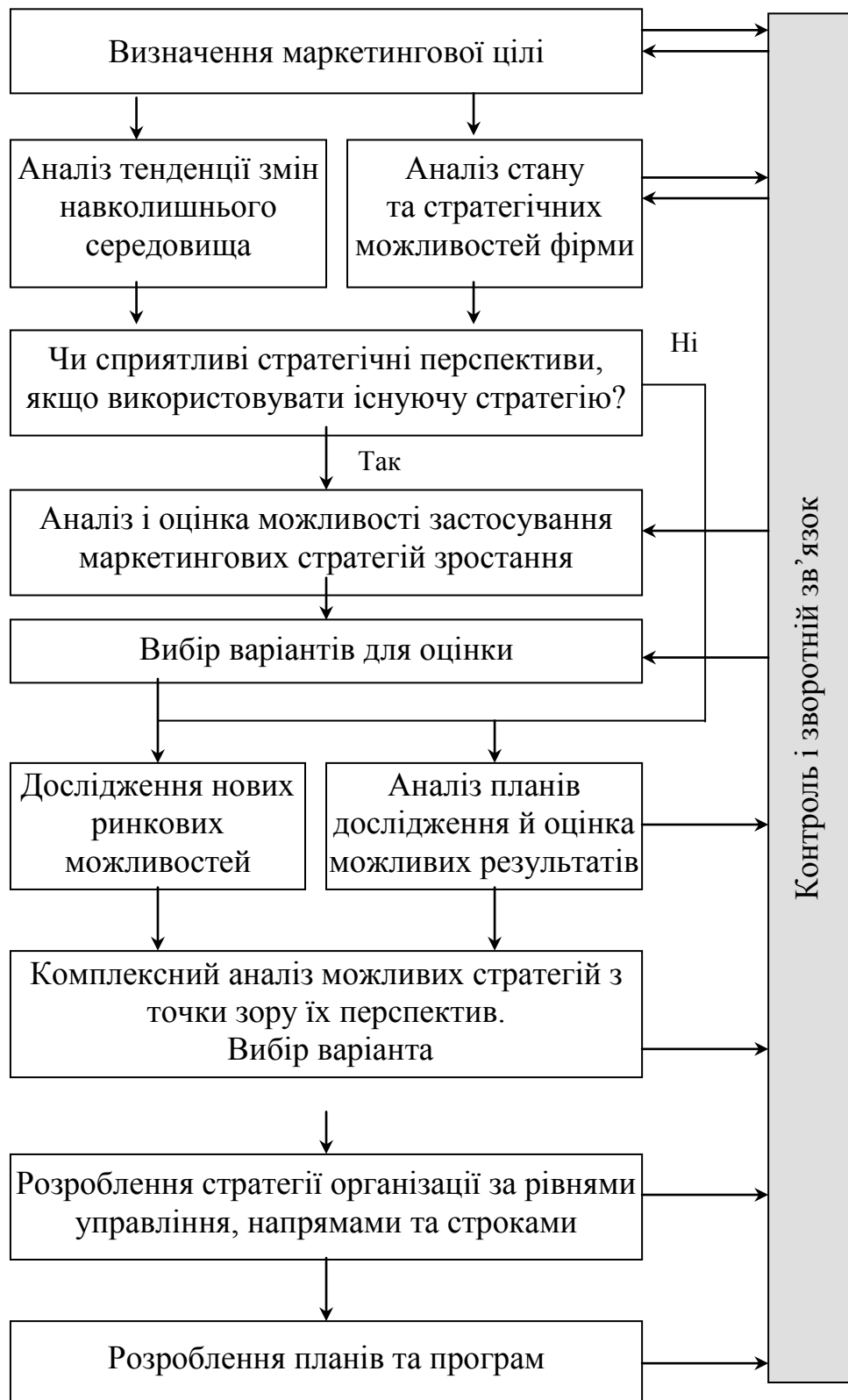


Рис. 1.6. Процес стратегічного маркетингового планування.

- ◆ розроблення маркетингової концепції фірми – вибір довгострокових напрямків її діяльності;
- ◆ трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей;
- ◆ вибір і формування маркетингових стратегій;
- ◆ адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому середовищі фірми. Якби фірма “Форд” зберігала тенденцію 1970-х років, вона й тепер виробляла б великі автомобілі. Але маркетинговий стратегічний аналіз показав, що прибутковість за великими автомобілями зменшуватиметься, і “Форд” почав вкладати кошти у виробництво удосконалених компактних автомобілів, незважаючи на те, що спочатку це було збитковим для фірми.

Підкреслюючи важливість такої риси процесу планування, як коригування від змін зовнішнього середовища, президент США Ейзенхауер під час другої світової війни зазначив: “План – це ніщо, планування – це все”.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- ◆ взаємоузгодженість із загально фірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загально фірмового плану, воно не може йому суперечити;
- ◆ базування на дослідженні маркетингового середовища;
- ◆ циклічність – передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;
- ◆ гнучкість – означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- ◆ багатоваріантність – передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація його принципу виявляється в тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах – мінімальному, оптимальному, максимальному. У мінімальному варіанті розробляється план маркетингових дій на випадок найнесприятливішого для фірми розвитку ринкових подій. Оптимальний варіант використовується, коли ринкові обставини збігаються з прогнозом фірми. Максимальний варіант застосовується в разі виникнення найсприятливіших ринкових обставин.

Результатом маркетингового планування взагалі та стратегічного маркетингового планування зокрема є план маркетингу.

План маркетингу включає такі складові (рис. 1.7): ситуаційний аналіз; вивчення цільових ринків фірми; маркетингові цілі; маркетингову стратегію; організацію маркетингу; визначення взаємодії між підрозділами фірми щодо виконання плану маркетингу, бюджету маркетингу; реалізацію, оцінку і контроль маркетингу.



Рис. 1.7. Зміст плану маркетингу.

Розділ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. СУТНІСТЬ І СКЛАД МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Маркетингове середовище фірми - це сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом фірми, її маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами.

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості і загрози виникають, змінюються і зникають, тому мета стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб, розпізнавши ринкові можливості і загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози.

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність фірми розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб на основі знання стану та перспектив розвитку середовища взаємо узгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, цілі та можливості фірми.

Важливість аналізу маркетингового середовища в процесі управління фірмою оцінюється через наслідки проведення та ігнорування такого аналізу, які відтворенні на рис. 2.1.

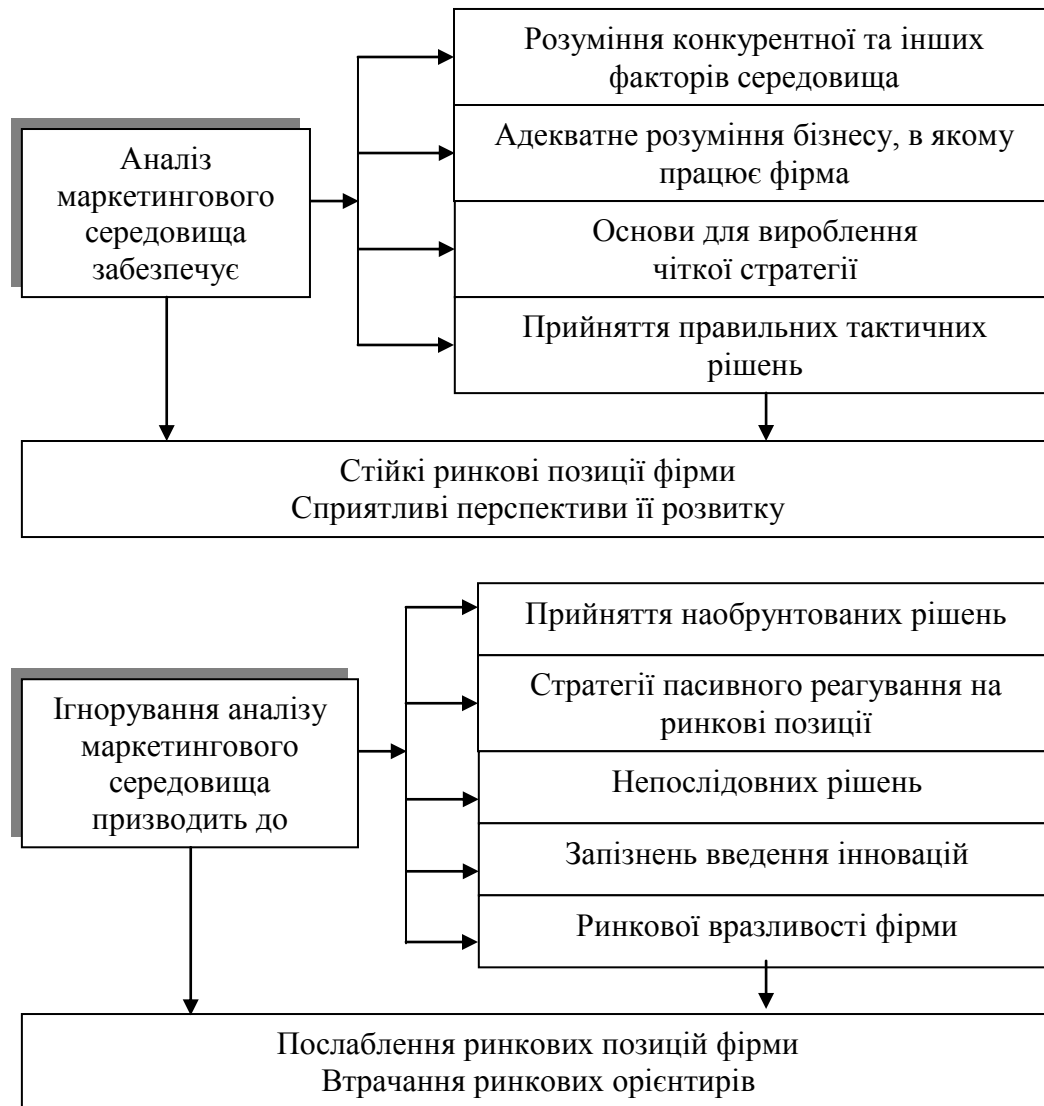


Рис. 2.1. Наслідки проведення та ігнорування аналізу маркетингового середовища

Розрізняють маркетингове макросередовище і мікросередовище.

Маркетингове мікросередовище – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать:

- ◆ безпосередньо фірма,

- ◆ постачальники,
- ◆ маркетингові посередники,
- ◆ споживачі,
- ◆ конкуренти,
- ◆ громадськість.

Маркетингове макросередовище – це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність.

До маркетингового середовища належать:

- ◆ економічне середовище,
- ◆ демографія,
- ◆ політичне середовище,
- ◆ науково-технічний прогрес (технологія),
- ◆ культура,
- ◆ природне середовища.

Фактори маркетингового середовища розрізняють також залежно від можливості та неможливості фірми впливати на них. За цією ознакою маркетингове середовище поділяється на керовані і некеровані фактори.

До *керованих* факторів належать ті, якими фірма безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать:

- елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування),
- система управління маркетингом,
- організаційна структура маркетингу,
- кадри.

До *некерованих* факторів належать ті, на які фірма не може безпосередньо впливати. До них належать:

- економіка,
- політика,
- законодавство,
- демографія,
- культура,
- конкурентна структура ринку,
- технологія,
- екологія.

2.2. ФАКТОРИ МАРКЕТИНГОВОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА

Розглянемо складові маркетингового макросередовища (табл. 2.1).

Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат. До таких факторів належать макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового

національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту.

Якщо розглядати попит як сукупність двох елементів – бажання купити товар (потреба в товарі) та грошове забезпечення цієї потреби (купівельна спроможність споживача), то аналіз економічного середовища охоплює дослідження купівельної спроможності та структури грошових витрат населення. У цьому аспекті цікавим є закон Ернста Енгеля, німецького статистика, котрий у минулому столітті (в 1850-х роках) шляхом статистичного аналізу виявив залежність між рівнем доходів населення та основними напрямками його грошових витрат: за зростання рівня сімейного доходу структура витрат сім'ї змінюється таким чином:

- ◆ відносний рівень витрат на їжу – зменшується,
- ◆ відносний рівень витрат на житло та будівництво – стабілізується,
- ◆ відносний рівень витрат на інші цілі (одяг, транспорт, освіта, заощадження, розваги) – збільшується.

Таблиця 2.1

Фактори і показники маркетингового середовища

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

Науково-технічний прогрес, технологічні зміни здійснюють великий вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача. Найважливіший вплив науково-технічного прогресу на маркетингову діяльність проявляється в аспекті інноваційної діяльності (розроблення нових та вдосконалення існуючих товарів). Але вплив науково-технічного прогресу на маркетинг не обмежується лише інноваціями як складовою маркетингової товарної політики. Науково-технічний прогрес впливає на всі елементи маркетингового комплексу: автоматизація технологічного процесу дає змогу знизити витрати виробництва й відповідно ціну, поява і розвиток авіатранспорту підвищили швидкість збуту товарів, поява електронної пошти прискорила процес комунікації тощо.

Загальні тенденції розвитку технологічного середовища такі:

- ◆ прискорення темпу технологічних змін та інновацій,
- ◆ необмежені інноваційні можливості (завдяки використанню біотехнології, робототехніки тощо),
- ◆ зростання рівня витрат на наукові дослідження,
- ◆ необхідність посилення контролю за інноваціями, оскільки вони можуть призвести до виникнення загрози існуванню людства (атомна енергетика, комп'ютерне випромінювання тощо).

Природне середовище як фактор маркетингового макросередовища останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища.

Екологічні проблеми були головною причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу.

2.3. ФАКТОРИ МАРКЕТИНГОВОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА

Фірма. Розглядаючи безпосередньо фірму як фактор маркетингового середовища, необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє служба маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими службами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду спеціалістів-маркетологів також відіграє значну роль як фактор мікросередовища.

Маркетингові посередники — це ті фірми й організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу фірми (маркетингові дослідження, збут, просування тощо). До них належать:

- торгові посередники — сприяють доведенню товару до кінцевого споживача,
- маркетингові фірми — здійснюють маркетингові дослідження на замовлення фірми,
- рекламні агентства — виступають суб'єктами маркетингових комунікацій фірми.

Роль постачальників як фактора маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі вироби

є вхідними елементами процесу виробництва товарів. У розвиненій ринковій економіці майже не існує проблеми постачання ресурсів. Фірма-виробник, як правило, має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень сервісного обслуговування з боку постачальника тощо).

Споживачі. Споживач являє собою не тільки фактор маркетингового середовища, який впливає на маркетингову діяльність, не тільки суб'єкт, котрий бере участь у процесі маркетингу, а й об'єкт, на який спрямована вся маркетингова діяльність. Зважаючи на такі роль і статус, споживач потребує особливо уважного й всебічного вивчення. Вивчаючи споживача як фактор маркетингового середовища, необхідно звернути увагу на два основні питання:

- дослідження факторів, які впливають на поведінку споживача (рис. 2.2),
- прийняття споживачем рішення про купівлю товару.

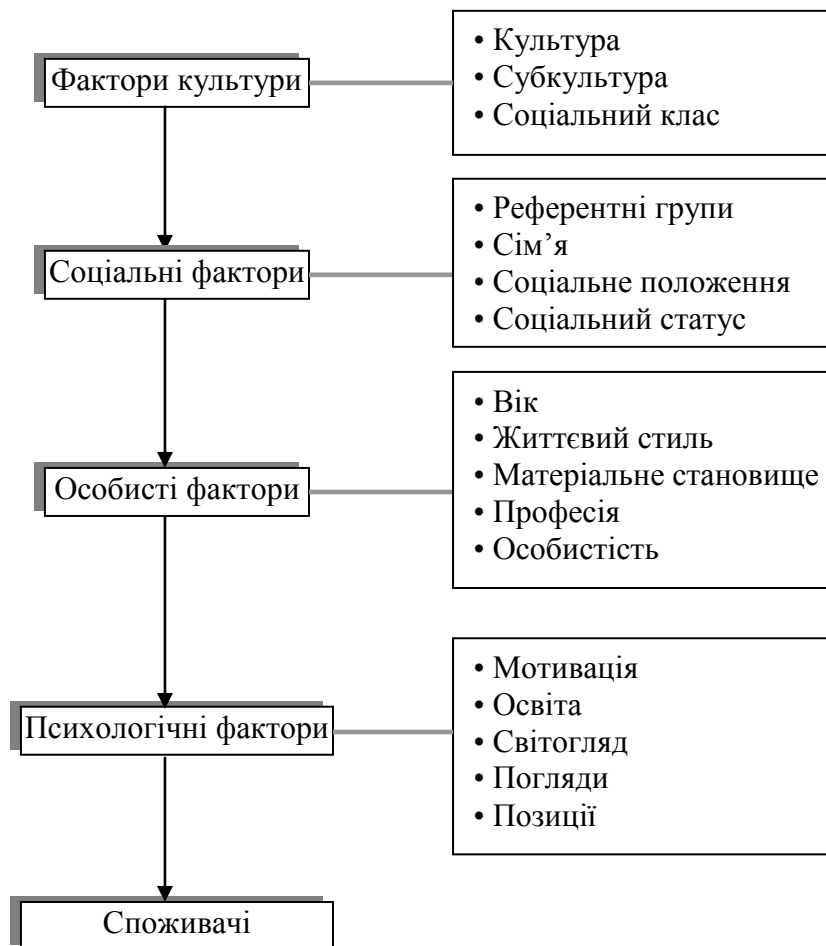


Рис. 2.2. Фактори, які формують поведінку споживача

Конкуренція. Конкуренція являє собою боротьбу за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкове положення фірми, конкурентоспроможність її товарів.

Конкуренти можуть, бути класифіковані за різними ознаками. Ф. Котлер розподіляє їх за ознакою конкурентних дій на активних (агресивних), селективних, стохастичних та пасивних.

Активні (агресивні) конкуренти — реагують швидко і агресивно на ринкові події, незважаючи на напрями розвитку конкуренції.

Селективні конкуренти — конкурують лише у вибіркових показниках, наприклад, вони є лідерами у зниженні ціни, але не підвищують ефективність своєї рекламної діяльності.

Стохастичні конкуренти характеризуються непередбаченими діями: іноді вони протидіють агресивно, а інколи ігнорують конкурентні напади.

Пасивні конкуренти майже не реагують на конкурентні дії.

Під час аналізу конкурентів важливе значення має розроблена М. Портером модель п'яти сил конкуренції (рис. 2.3).

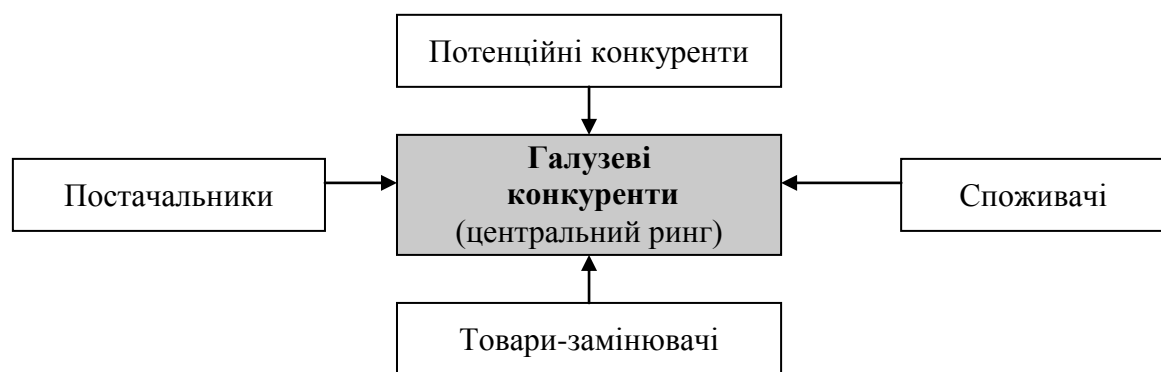


Рис. 2.3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

П'ять сил конкуренції, які виділяє М. Портер це:

- конкуренція між виробниками даної галузі,
- загроза появи нових конкурентів,
- економічні можливості постачальників,
- економічні можливості споживачів,
- товари-замінювачі.

Конкуренція між виробниками даної галузі, яка утворює центральний "ринг" конкурентної боротьби, називається прямою конкуренцією. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість фірм-конкурентів,
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу),
- існують бар'єри виходу з даної галузі (тобто коли припинення діяльності в даній галузі коштує дорожче, ніж продовження конкурентної боротьби).

Вплив товарів-замінників на конкуренцію здійснюється у двох основних аспектах:

- через ціну,
- через рівень інновації.

Ціна товару-замінника як фактор конкуренції проявляється тоді, коли ціни фірм центрального рингу перевищують певну межу, і це примушує споживача звернути увагу на товар-замінник.

Рівень інновації товару-замінника як фактор конкуренції проявляється в тому разі, коли виробнику товару-замінника вдається підвищити його якість настільки, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів від товарів фірм центрального рингу.

Загроза з боку потенційних конкурентів виникає у тому разі, коли

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок,
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

До бар'єрів входу на певний ринок належать такі:

- економія на масштабах виробництва, яка забезпечує конкурентам центрального рингу переваги у витратах на виробництво,
- правовий захист, який забезпечують патенти,
- імідж товарної марки, який створює прихильність споживачів,
- необхідні капіталовкладення,
- доступ до збутової мережі,
- ефект досвіду, який мають вже діючі на ринку фірми і який може бути досить вагомим, особливо у сферах з високим відсотком ручної праці.

Сутність споживачів як конкурентної сили полягає у їхній спроможності торгуватися з постачальниками, що може призвести до зниження ціни, надання більш дорогих послуг. Сила споживачів як фактора конкуренції зростає, коли:

- товари стандартні і рівень диференціації низький,
- споживачів небагато і вони купують товар у великій кількості.

Сутність постачальників як сили конкуренції полягає у їхній можливості підвищити ціни, знизити якість товарів або зменшити обсяг їх поставки. Так, зростання цін на базові матеріально-технічні ресурси зумовлює зменшення рентабельності у матеріаломістких галузях. Сила постачальників як фактора конкуренції зростає, коли:

- товари постачальників диференційовані і покупцю важко замінити постачальника;
- покупці не є важливими клієнтами для постачальника;
- продукція постачальника посідає важливе місце у виробництві даної галузі.

Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу для центрального рингу, а споживачі і постачальники – непряму загрозу, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови фірмам центрального рингу.

Громадськість — це люди та організації, які становлять реальний чи потенційний інтерес для фірми або впливають на можливість досягнення її цілей. Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати фірмі в реалізації її цілей. Поняття "громадськість" охоплює:

- фінансові кола — банки, страхові компанії, які надають фірмі можливість отримувати фінансові ресурси (наприклад, якщо у фінансових

колах склався негативний імідж фірми, їй буде досить важко реалізувати цю можливість),

- засоби масової інформації — телебачення, радіо, газети, журнали,
- фонди та громадські організації — відіграють особливу роль у конс'юмеризмі,
- широку громадськість, яка складає своє уявлення про фірму.

Численні фірми створюють у своїй структурі службу, призначенням якої є налагодження та підтримання зв'язків з громадськістю — public relations department. Основна мета діяльності цієї служби полягає у створенні позитивного іміджу фірми серед її громадськості.

2.4. ЕТАПИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища і з'ясування тих факторів, які впливають на розвиток фірми, визначення напрямів безпосереднього впливу цих факторів;
- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;
- аналіз стратегічних позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Етапи аналізу маркетингового середовища відтворені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. етапи аналізу маркетингового середовища

Виявлення потенційних релевантних змін маркетингового середовища. Існують два підходи до визначення потенційних релевантних змін:

- перший — від зовнішніх до внутрішніх змін,
- другий — від внутрішніх до зовнішніх змін.

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів макромаркетингового середовища і з'ясування їхнього впливу на діяльність фірми і зміни в мікромаркетинговому середовищі. Наприклад, виявляються десять найважливіших змін макромаркетингового середовища і далі аналізується їх вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків, конкурентних позицій та маркетингової стратегії фірми. Перевага даного підходу в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими за іншого підходу.

Другий метод, який частіше використовується, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища фірми, а саме — параметрів "товари — ринки фірми", з урахуванням яких досліджуються зміни в макросередовищі.

Процес визначення потенційних змін передбачає встановлення певної періодичності реєстрації змін (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

***Періодичність реєстрації потенційних змін
маркетингового середовища***

Періодичність	Предмет реєстрації	Причина реєстрації	Часовий аспект, на який приймається рішення
Випадково	Специфічні події	У випадку кризи	Негайно
Регулярно (періодично)	Вибіркові події	Під прийняті рішення з орієнтацією на визначену мету	Найближчим часом
Постійно (система збирання й оброблення інформації)	Основний спектр факторів середовища	Спланований процес	Довгостроково

Існують три різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами:

- 1) випадково (нерегулярно),
- 2) регулярно (зі встановленою періодичністю),
- 3) постійно (із розробленою системою збирання та оброблення інформації).

Неувага (або непостійна увага) до вивчення маркетингового середовища призводить до виникнення кризової ситуації і необхідності прийняття негайних рішень без орієнтації на перспективний розвиток. Періодична реєстрація змін є більш систематизованою, але відтворює лише періодичні спроби аналізу маркетингового середовища. Вона орієнтована на майбутні перспективи лише у тому випадку, якщо вивчається та враховується майбутній вплив середовища на оперативні цілі та рішення.

Система постійного збору інформації відрізняється тим, що має орієнтацію на довгострокові цілі та рішення. Її перевага полягає в тому, що вона дає можливість виявити і попередити негативні наслідки дії зовнішніх факторів ще до моменту їх реалізації.

Після виявлення потенційних релевантних змін необхідно визначити їх важливість, природу, розмір, напрям розвитку. Для цього вивчаються інформаційні джерела, статистичні дані, проводяться необхідні маркетингові дослідження. Наприклад, відділ соціального аналізу компанії Дженерал Моторс періодично створює команду спеціалістів різних напрямів для з'ясування змін у поведінці споживачів, моделювання соціальних систем.

Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього становища за поточним розвитком подій. Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання та інтуїції з використанням методу Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Метод Делфі передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції розвитку того чи іншого явища. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто консенсусу (або стабілізації відповідей) між експертами.

Метод екстраполяції не вказує причину зміни фактора, але висвітлює ретроспективу його розвитку. Цей метод ефективний у тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни.

Перехресна матриця використовується для з'ясування взаємозв'язку між змінами та ступенями їхньої важливості. Зміни розташовуються по обох напрямках матриці. Це забезпечує надання усім факторам однакових вихідних позицій. Події розміщуються в хронологічній послідовності і кожна клітинка (крім діагональних) розглядається з метою визначення, наскільки фактор, що прогнозується:

- змінює ймовірність появи іншого фактора,
- посилить чи послабить дію іншого фактора,
- прискорить чи відстрочить появу іншої події.

Перехресна матриця — досить нескладний та інформативний інструмент аналізу, але під час її побудови необхідно враховувати комплекс факторів (бажано не втратити з поля зору жодного), особливо якщо очікується вплив багатьох факторів.

Метод сценаріїв. Сценарій — це картина майбутнього, яка охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетними, скільки часу виділяти на їх розроблення.

Моделювання. Коли визначено зв'язок між причинами та наслідками подій, для прогнозування економічних змін розробляються економетричні моделі. У разі виникнення змін в умовах та стані факторів вносяться відповідні зміни в моделі.

2.5. АНАЛІЗ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ФІРМИ, МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ (SWOT-АНАЛІЗ)

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Схематично процес SWOT-аналізу поданий на рис. 2.5.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- ◆ виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- ◆ визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- ◆ виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- ◆ визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- ◆ виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії фірми, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (рис. 2.6).

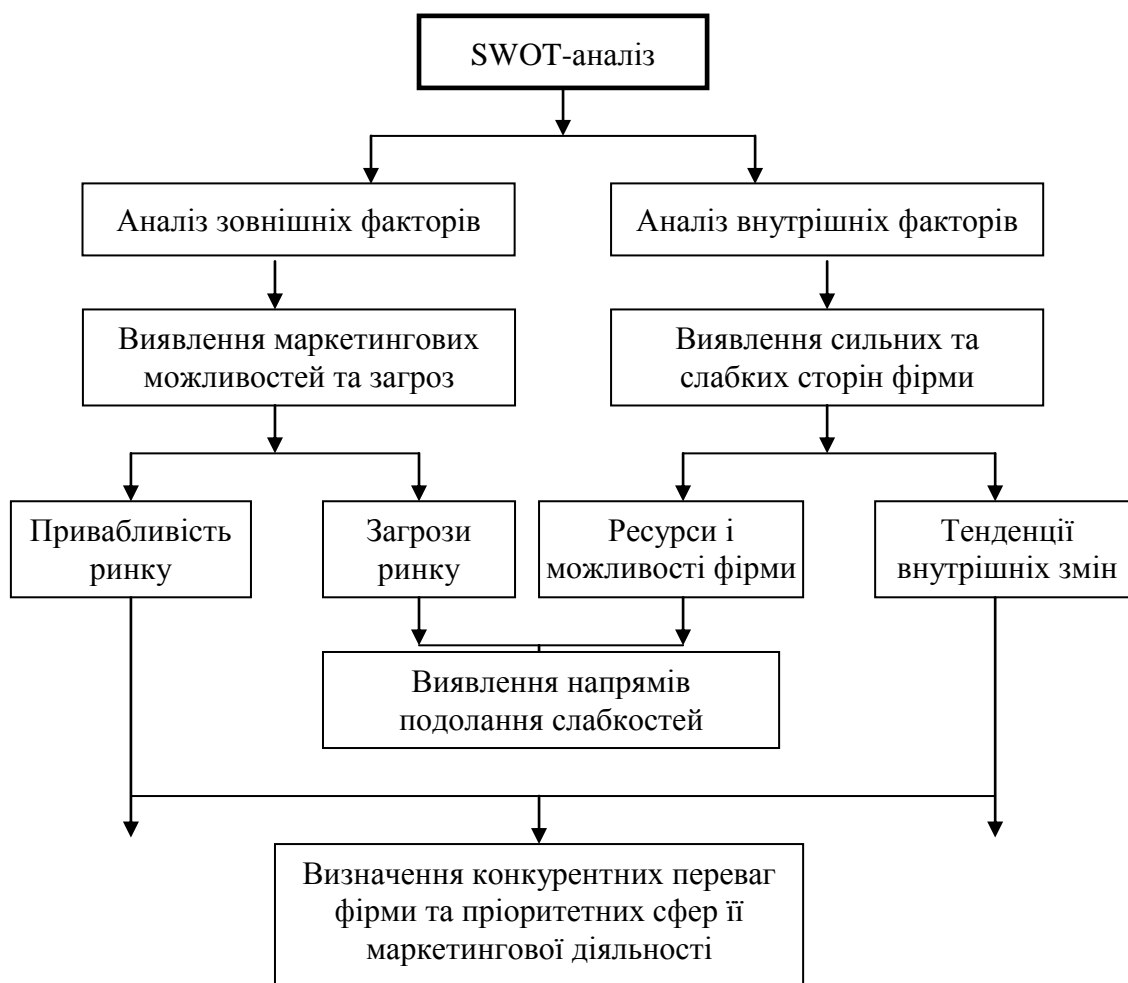


Рис. 2.5. Процес SWOT-аналізу

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Маркетингові можливості</i>	Сила і можливості	Слабкість і можливості
<i>Маркетингові загрози</i>	Сила і загрози	Слабкість і загрози

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища.

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей, — найбажаніша і найперспективніша стратегія;
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз.

Аналіз маркетингових можливостей та загроз

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

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

Маркетингові можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища фірми.

Досліджують стан та тенденції розвитку факторів та показників маркетингового макросередовища (див. табл. 2.1) і роблять висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Наприклад, для фірми, яка виробляє товари для дітей, виникнення можливостей та загроз відповідно до змін зовнішнього середовища може бути розподілено таким чином (табл. 2.3).

Залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз стратегічні господарські підрозділи фірми розташовують у квадратах матриці (рис. 2.7).

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

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

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

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

Таблиця 2.3

Можливий вплив змін факторів зовнішнього середовища на діяльність фірми, яка виробляє товари для дітей

Фактор зовнішнього середовища	Тенденції зміни фактора	Вплив зміни фактора на діяльність фірми
Економіка	Зростання економіки	Можливість
	Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності населення	Можливість
Політика/ законодавство	Несприятливі зміни в системі оподаткування	Загроза
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	Можливість
Природне середовище	Загроза екологічних катастроф (наприклад, у зв'язку з аварією на Чорнобильській АЕС)	Загроза
Науково-технічний прогрес	Поява нової технології виробництва у конкурентів	Загроза
Демографія	Підвищення народжуваності	Можливість
Соціально-культурний фактор	Зростання рівня диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально протилежних соціальних класів	Загроза — якщо фірма орієнтується на середній клас, можливість — за орієнтації на граничні класи

Маркетингові загрози	Маркетингові можливості	
	значні	незначні
значні	Сприятливий СГП	Небезпечний СГП
незначні	Ідеальний СГП	Зрілий СГП

Рис. 2.7. Матриця різновидів СГП фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз

Аналіз сильних та слабких сторін фірми

Сильні сторони (переваги) фірми — це її визначні особливості, які дають змогу визначити і сформуванати конкурентні переваги.

Слабкі сторони (слабкості) фірми — це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми є її внутрішні фактори. Процес цього аналізу відтворений на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми

На першому етапі формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони фірми. При цьому виділяють п'ять основних розділів — маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри. Примірний перелік показників наведено у табл. 2.4.

Приклади сильних і слабких сторін фірми наведені у табл. 2.5.

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

- "5" — найсильніша,
- "4" — сильна,
- "3" — середня,
- "2" — слабка,
- "1" — найслабкіша.

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

Ранг визначається в трьохбальному діапазоні: "3" — найважливіший, "2" — важливий, "1" — неважливий.

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок.

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

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

Таблиця 2.4

Сфери і показники, за якими визначають сильні та слабкі сторони фірми

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

Під час розроблення стратегічних орієнтирів фірми щодо кожного показника на прикінцевому етапі аналізу сильних та слабких сторін фірми необхідно використовувати матрицю, яка відтворена на рис. 2.9.

Як видно з рис. 2.9 можливі чотири основні стратегічні напрями щодо сильних та слабких сторін фірми:

- концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника — коли слабка сторона фірми відчутно впливає на цільовий ринок фірми (тобто має високий ранг);
- підтримування позицій — якщо сильна сторона фірми є важливою для цільового ринку;
- зниження уваги та інвестицій — якщо сильна сторона фірми не є важливою для цільового ринку;
- низькі пріоритети — якщо мова йде про слабкий показник, який не є важливим для цільового ринку.

Таблиця 2.5

Можливі сильні і слабкі сторони фірми

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

Важливість (ранг) стратегічних напрямів	Сторони фірми	
	Слабка	Сильна
Висока	Концентрація зусиль, розвиток	Підтримування зусиль

Низька	Низькі пріоритети	Зниження інвестицій
--------	--------------------------	----------------------------

Рис. 2.9. Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін фірми

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

Наприклад, дослідження сильних та слабких сторін фірми "X" проводиться за такими основними показниками: технологія, витрати, якість, сервіс. У фірми "X" на ринку існує один головний конкурент (табл. 2.6).

Для визначення стратегічних напрямів фірми "X" щодо виділених показників досліджуємо:

- позиції конкурентних фірм за виділеними показниками за п'ятибальною шкалою,
- ранг показників (тобто їх важливість для споживача),
- можливості конкурентних фірм щодо вдосконалення показників.

За результатами досліджень формуємо стратегії фірми "X" щодо виділених показників.

Результати досліджень відтворюємо в табл. 2.6.

Таблиця показує, що обидві конкурентні фірми мають найвищі позиції за показником "технологія". Але цей показник не є суттєвим для цільового ринку. Крім того, фірма "X" має низькі можливості для вдосконалення цього показника. Тому стратегічний напрям щодо показника "технологія" — зниження інвестицій.

За показником "витрати" фірма "X" має середні позиції (ранг 3), а конкурент — більш високі (ранг 4). Цей показник має важливе значення для споживача, але обидві фірми мають середні можливості для його вдосконалення. Тому стратегія фірми "X" щодо показника "витрати" полягає у підтримуванні позицій, а у разі наявності можливостей — інвестування і розвиток.

За показником "якість" фірма "X" займає позицію на рівні рангу 4, що вище, ніж у конкурента. Цей показник має середній рівень важливості для споживача, а фірма — середній рівень можливостей для його поліпшення. Тому стратегічна орієнтація полягає у підтримуванні позицій.

Таблиця 2.6

Розроблення стратегічних напрямків щодо сильних сторін фірми "X"

Показник	Позиції фірми "X" (1-5)	Позиції конкурента (1-5)	Важливість показника для споживача	Можливість фірми "X" щодо поліпшення показника	Можливість конкурента щодо поліпшення показника	Стратегії
Технологія	5	5	Середня	Низька	Середня	Зниження інвестицій

Витрати	3	4	Висока	Середня	Середня	Підтримування позиції
Якість	4	3	Середня	Низька	Висока	Підтримування позиції
Сервіс	3	2	Висока	Висока	Низька	Розвиток, вкладання інвестицій, концентрація зусиль

Пріоритетним стратегічним напрямом для фірми "X" є сервіс, оскільки він дуже важливий для споживача, і фірма має великі можливості для його вдосконалення (на відміну від конкурента). За умов застосування стратегії вкладання інвестицій і розвитку показник "сервіс" може перетворитися в конкурентну перевагу фірми "X" на даному ринку збуту.

Таким чином, одним із головних завдань аналізу сильних і слабких сторін фірми є визначення її конкурентної переваги.

2.6. КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ФІРМИ

Конкурентна перевага фірми — це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить фірмі досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Сильна сторона фірми перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку (тобто має найвищий ранг).

Виділяють три основні сфери конкурентних переваг:

- організаційні;
- функціональні;
- переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Організаційні переваги охоплюють таке коло показників: високий рівень мобільності фірми, її великі розміри, набутий досвід діяльності, фінансова могутність, ефективність менеджменту.

Функціональні переваги охоплюють показники функціональних служб фірми (маркетинг, виробництво, кадри): імідж фірми, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, ефективна цінова стратегія, ефективна стратегія просування, ефективна стратегія розподілу та товарного руху, ефективна діяльність торгового персоналу, переваги сервісної політики, знання конкурентів, передова технологія, ефективність виробництва, якість товарів, мобільність виробництва, економія на масштабах виробництва, висока кваліфікація персоналу.

Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи фірми з фінансовими організаціями, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками.

Сфери та показники конкурентних переваг відтворені в табл. 2.7.

Конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу фірми у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача.

Таблиця 2.7

Сфери і показники конкурентних переваг фірми

Сфера конкурентних переваг		Показники конкурентних переваг
Організаційні конкурентні переваги		Розмір фірми
		Рівень мобільності
		Набутий досвід діяльності
		Ефективність менеджменту
		Фінансова могутність
		Розмір ресурсної бази
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Імідж фірми
		Розмір і кількість цільових ринків
		Знання споживачів
		Переваги в інформації як результат маркетингових досліджень
		Ефективна цінова стратегія
		Ефективна комунікаційна політика
		Високий рівень сервісного обслуговування
		Ефективна стратегія товарного руху
	Виробництво	Технологія
		Ефективність виробництва
		Якість товарів
		Мобільність виробництва
		Економія на масштабах виробництва
	Кадри	Кваліфікація персоналу
		Досвід практичної діяльності
Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями		Контроль за каналами збуту
		Впливові контакти в галузі
		Підтримка уряду
		Доступ до фінансових ресурсів
		Доступ до матеріально-технічних ресурсів

До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість товару, сервісне обслуговування, імідж фірми, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги фірми у цінових аспектах конкурентної боротьби.

Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для фірми-виробника і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау.

До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та ін.

Бостонська консультативна група у 1981 р. залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків — *об'ємний, фрагментарний, тупиковий та спеціалізований*. Виникла так звана нова матриця Бостонської консультативної групи (нова — тому що раніше, у 1970-х роках Бостонська консультативна група запропонувала матрицю росту, яка використовується у портфельному аналізі) — рис. 2.10.

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	Низька	Висока
Велика	Фрагментальний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Об'ємний ринок

Рис. 2.10. Нова матриця БКГ

Об'ємний ринок — це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто фірма, яка володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість фірми на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру. Прикладом об'ємного ринку є ринок будівельного обладнання.

Фрагментарний ринок дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це — незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір фірми, ні її ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих фірм з різним значенням рентабельності. Прикладом фрагментарних ринків є сфера послуг — магазини жіночого одягу, ресторани, фірми з ремонту та обслуговування автомобілів тощо. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

Тупиковий ринок, як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. Прикладом є металургійна хімічна промисловість. У тупиковому ринку важко зайняти позицій ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

Спеціалізований ринок дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не відіграє вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації фірми, її вміння виявити і задовольнити специфічні потреби певного вузького кола споживачів. Прикладом спеціалізованого ринку є ринок спеціалізованої техніки.

Значення нової матриці Бостонської консультативної фірми полягає в тому, що вона надає стратегічні рекомендації стосовно виду і форми конкурентних переваг на різних видах ринків. Наприклад, якщо невелика за розміром фірма виходить на об'ємний ринок, де прибутковість значною мірою залежить від розміру та ринкової частки (чого в даному випадку фірма не має), і на цьому ринку до того ж є сильний конкурент, то для набуття конкурентної переваги фірма мусить виділити на цьому ринку для себе певну нішу (тобто зорієнтуватися на спеціалізований ринок).

РІЗНОВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.

Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку.

1. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу

До 1960 р. в теорії і практиці бізнесу панувала орієнтація на агрегований, масовий ринок. Це пояснюється тим, що, орієнтуючись на загальний ринок, нерозподілений ринок, фірма-виробник мала можливість виробляти велику кількість товарів і отримувати ефект від економії на масштабах виробництва. Але з 60-х років набуває сили тенденція необхідності розгалуження, декомпозиції, диференціації споживчого попиту. Тому приходять в практику бізнесу ідея сегментування ринків збуту.

На цей процес вплинули три основних групи факторів:

- розвиток технології,
- підвищення конкуренції,
- поява нових споживачів, які стали більш обізнані; реклама дедалі більше впливала на споживчу поведінку; підвищення вимог споживачів до сервісного обслуговування; набула сили тенденція до “індивідуалізації” споживача.

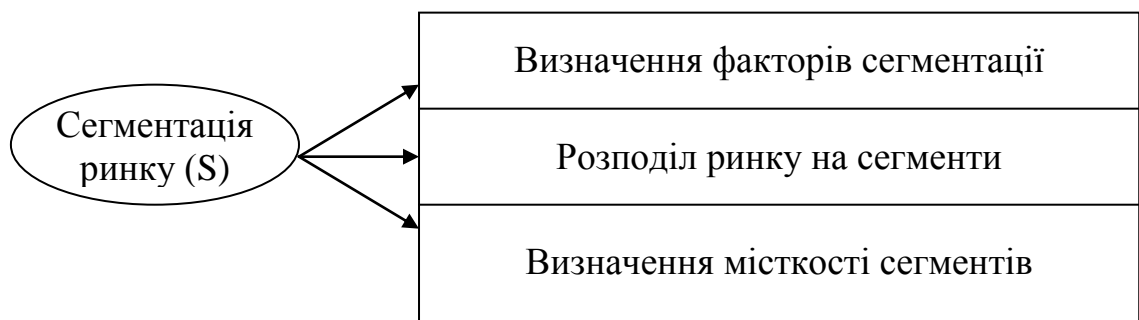
Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтує на виявлення і задоволення специфічних потреб споживачів,

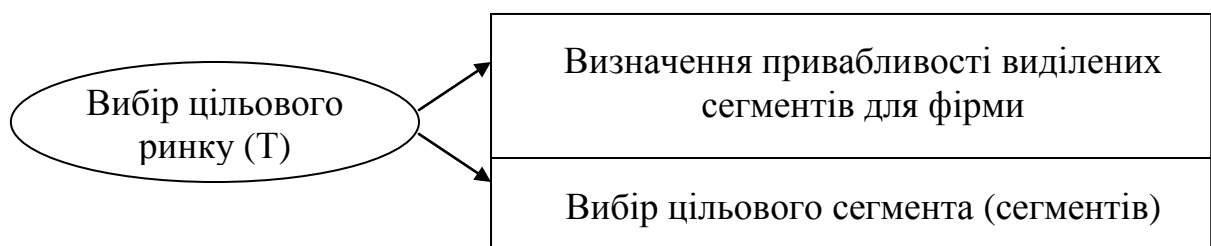
- орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації,
- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми,
- з допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі,
- вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту та просування.

STP-стратегії маркетингу є серцевиною сучасного стратегічного маркетингу. Поняття STP-маркетингу виникло від перших літер англійських слів segmenting (сегментація), targeting (вибір цільового ринку) та positioning (позиціонування).

S – сегментація ринку – етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку. Це встановлення потреб, бажань, інтересів, відношення, способу життя постійних і потенційних клієнтів згідно з групуванням за фізичними, географічними, демографічними, психологічними та іншими чинниками.



T – вибір цільового ринку – серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто, ті, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність.

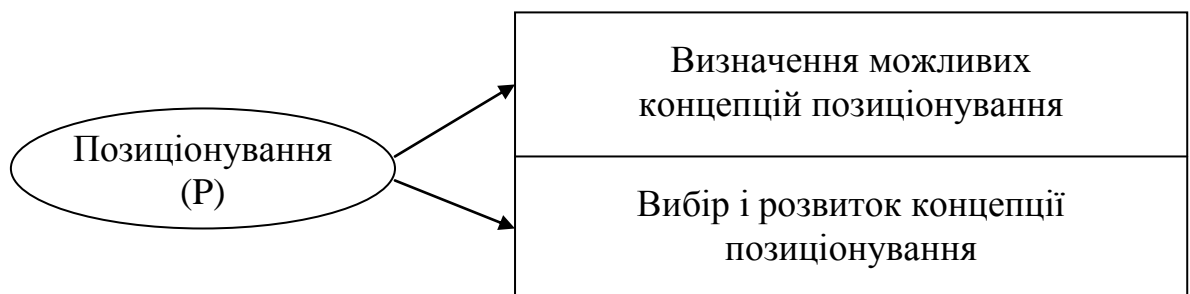


Сутність перших двох стадій STP-маркетингу відтворена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Процес сегментації ринку та вибору цільового сегмента

Р – позиціонування – визначення місця товару фірми серед товарів-аналогів.



2. Фактори та критерії сегментації. Принципи ефективної сегментації

Процес сегментації розпочинається з встановлення розмірі і меж загального ринку, який необхідно сегментувати. Потім визначається сукупність факторів, за якими цей ринок може бути просегментований.

Існує велика кількість можливих факторів сегментації ринку. За ступенем специфічності і відповідності певній ситуації фактори сегментації розподіляються на:

- 1) потенційні – всі можливі фактори розподілення ринку на сегменти;
- 2) релевантні – фактори, що належать до певного ринку, який підлягає сегментації;
- 3) визначальні – фактори, які впливають на купівлю певного різновиду товару;
- 4) специфічні – фактори, які впливають на купівлю певної товарної марки.

Потенційні фактори сегментації – це найбільш загальні фактори, які охоплюють всі можливі фактори розподілу ринку на сегменти.

До потенційних належать такі основні групи факторів: географічні, демографічні, соціальні, психологічні та фактор поведінки споживача (поведінковий).

Географічний фактор – критеріями сегментації виступає географічна територія (країна – республіка – область – район і т. п.); рівень урбанізації (місто, село); кліматичні особливості (північ, південь).

Демографічний фактор – критеріями сегментації ринку виступає стать, вік, розміщення і міграція населення, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, релігійні вірування, раса, національність.

Соціальний фактор - критеріями сегментації ринку виступає соціальний клас (вищий, середній, нижчий); рівень доходу; рівень освіти (початкова, середня, вища); професія (економіст, інженер тощо); рід занять (посадові особи, фермери, домогосподарки, безробітні і т. д.).

Психологічний фактор розподіляє ринок залежно від життєвого стилю споживача; типу особи (новатор, консерватор, лідер); менталітету.

Фактор поведінки споживача (поведінковий) - критеріями сегментації ринку виступає інтенсивність споживання товару (рідко, помірно, часто); очікувані переваги від придбання товару (якість, сервіс, економія); статус споживання (не споживає, вперше купує, потенційний споживач, іноді купує); ступінь прихильності споживача до товарної марки (низька, середня, значна, абсолютна); ступінь сприйняття товару споживачем (необізнаний, обізнаний, зацікавлений, бажає купити); ставлення споживача до товару (негативне, байдуже, позитивне, захоплююче).

Не існує єдиного підходу до сегментації певного ринку збуту. Кожна фірма, яка сегментує ринок, робить свій внесок у методологію ринкової сегментації. Але вимоги, правила, принципи до сегментації ринку, з тим щоб

вона була ефективною і дієвою, єдині, загальні для всіх товарно-ринкових ситуацій:

1. Необхідно має існувати відмінність між сегментами, які виділяються в процесі сегментації. Якщо декілька сегментів мають однакові маркетингові характеристики, сегментація є неефективною та марною.

2. Відмінність, яка існує між сегментами, має бути визначена і сформульована. Маркетолог мусить чітко знати фактори, за якими сегменти відрізняються один від одного.

3. Відмінність між сегментами має бути суттєвою для споживачів, інакше вони можуть не відреагувати на маркетингові дії фірми.

4. Кожен виділений сегмент повинен бути однорідним. Це означає, що є одна або декілька ознак, які об'єднують споживачів у межах певного сегмента. Інакше сегмент не може розглядатись як єдина сукупність споживачів і втрачає сутність сегмента.

5. Специфіка кожного сегмента може бути трансформована в певний комплекс маркетингових засобів. Якщо це неможливо, то сегментація сама по собі є недоцільною.

6. Хоча б один із виділених у процесі сегментації сегментів повинен мати достатній ринковий потенціал, щоб виступити в ролі цільового сегмента. Тобто сегментація являє собою потенційний інтерес для бізнесу фірми. Інакше сегментація не матиме практичного застосування.

3. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу

Залежно від рівня сегментації ринку виділяють стратегії недиференційованого, диференційованого та концентричного маркетингу.

Сутність та принципова відмінність цих стратегій відтворена на рис. 3. 5.

Недиференційований (або агрегований, масовий) маркетинг

базується на процесі ринкового агрегування, тобто розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів.

Ринкове агрегування – це процес, який протилежний ринковій сегментації: якщо сегментація заснована на встановленні відмінностей у межах певного ринку, то агрегування досліджує загальні риси, які були б властиві всім споживачам ринку. Результатом агрегування є так званий універсальний товар.

Класичним прикладом застосування стратегії недиференційованого маркетингу є Т-модель автомобіля Генрі Форда, з якою фірма “Форд” розпочинала свою діяльність на ринку автомобілів. Це була єдина модель чорного кольору, що знижувало витрати на виробництво і пропонувалась вона реальним та потенційним споживачам без змін.

Свого часу фірма “Кока-Кола” виготовляла один напій для всього ринку, сподіваючись, що він сподобається усім. Але, за висновком

П. Друкера, бажання задовольнити потреби всіх споживачів закінчується тим, що ніхто не буде задоволеним.

Основний ризик недиференційованого маркетингу полягає в тому, що він не враховує впливу конкурентної боротьби, яка рано чи пізно зумовлює необхідність виявлення розбіжностей у потребах споживачів та спрямування виробничої діяльності фірми на їх задоволення.

Стратегія недиференційованого маркетингу поділяється на спрощений і ускладнений варіанти.

Спрощений недиференційований маркетинг полягає в тому, що виробляється товар із спрощеними (мінімальними) функціональними властивостями (як Т-модель Г. Форда).

Ускладнений недиференційований маркетинг має місце тоді, коли зі зростанням та розвитком ринку фірма-виробник ускладнює товар, насичує його найрізноманітнішими функціональними рисами і подає його таким, який задовольняє усіх.

Наприклад, створено якийсь новий аналітичний прилад для контролю над хімічними реакціями. Спочатку його ринок обмежений тільки промисловими лабораторіями. Потім цей прилад починають купувати універсальні лабораторії, лікарні тощо, але кожен з цих споживачів бажає одержати щось трохи відмінне від початкового продукту. А тому виробник додає до продукту якусь особливість, потім ще одну і т. д. Прилад стає надто ускладненим, він перестає задовольняти споживачів, тому що намагання задовольнити усіх завжди закінчується тим, що не вдовольняється ніхто. До того ж сам прилад стає дорогим, ним важко користуватися, його важко обслуговувати.

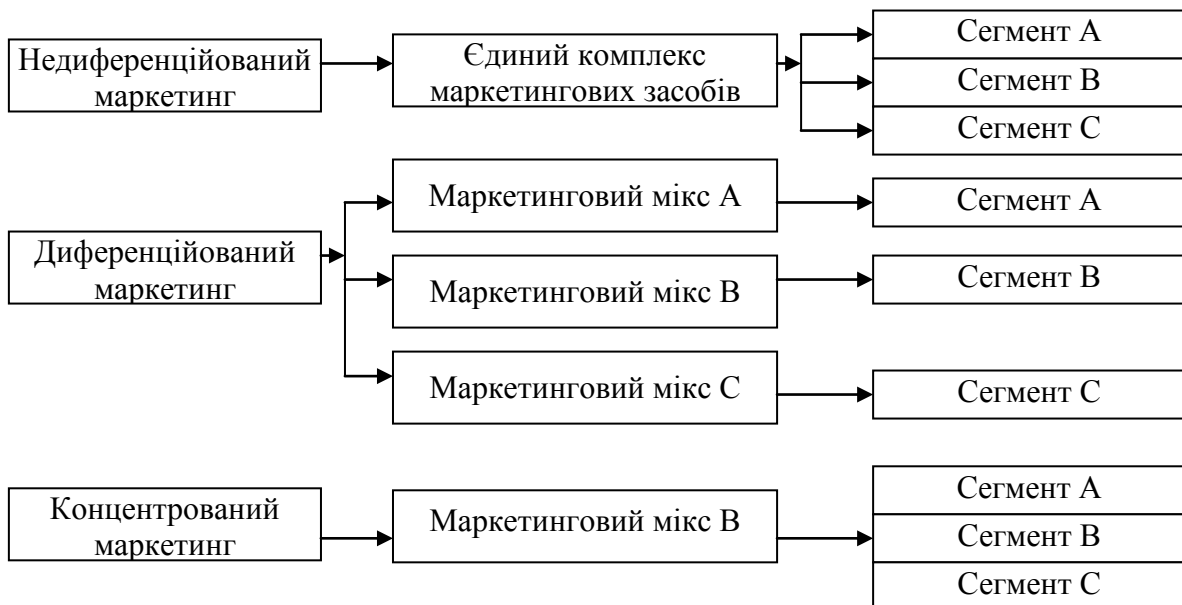


Рис. 3.5. Сутність та відмінність стратегій сегментації

Стратегія диференційованого маркетингу, як і стратегія недиференційованого маркетингу, відтворює бажання фірми-виробника задовольнити потреби значної ринкової частки і орієнтується на значний ринковий потенціал. Але на відміну від недиференційованого маркетингу диференційований маркетинг заснований на розподіленні (сегментації) ринку за певними ознаками та виході на декілька ринкових сегментів.

Стратегію диференційованого маркетингу використовує велика кількість всесвітньо відомих фірм – “Дженерал Моторс”, “Форд”, “Проктер енд Гембл”, “Джонсон і Джонсон” та ін.

Таким чином, сутність стратегії диференційованого маркетингу полягає в тому, щоб виробляти значну кількість різновидів товарів, які розраховані на різні сегменти ринку і кожен з яких забезпечений певним комплексом маркетингових засобів.

Диференційований маркетинг є найдорожчим. Стратегію диференційованого маркетингу спроможні застосовувати тільки фінансово могутні фірми, тобто ринкові лідери.

Концентрований маркетинг - на відміну від двох попередніх передбачає орієнтацію діяльності фірми на одному невеликому ринковому сегменті – на ринковій ніші.

Відмінність між сегментом і нішею полягає в тому, що:

- сегмент має порівняно більший розмір, ніж ніша;
- сегмент формується на основі розподілення загального ринку за одним або декількома факторами, тоді як ніша є результатом розподілення споживачів за сукупністю ознак;
- як правило, сегмент є ареною більш сильної конкурентної боротьби порівняно з нішею;
- якщо сегмент має подальше розподілення, він може перетворитися на сукупність ніш.

Прикладом застосування стратегії концентрованого маркетингу є діяльність компанії “Nike”, яка на ринку спортивного взуття виробляє взуття для тенісу, легкої атлетики, баскетболу і т. д.

Вибір стратегії залежить від стадії життєвого циклу товару. На стадії впровадження і зростання можливе ефективне застосування стратегії недиференційованого маркетингу з метою ініціювання первинного попиту на товар. Із подальшим просуванням товару по життєвому циклу зростає рівень конкуренції і необхідність розширення товарного асортименту (тобто застосування стратегії диференційованого маркетингу), або переорієнтація діяльності на вузький ринковий сегмент (тобто застосування стратегії концентрованого маркетингу).

Порівняльна характеристика стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій сегментації

Показники	Маркетингові стратегії		
	Недиференційований маркетинг	Диференційований маркетинг	Концентрований маркетинг
Ринковий потенціал	Великий	Великий	Малий

Ринкова частка, на яку орієнтується фірма в межах загального ринку	Велика	Велика	Мала
Підходи до сегментації ринку	Весь ринок – один сегмент (ринкове агрегування)	Орієнтація діяльності на велику кількість сегментів	Орієнтація діяльності на один ринковий сегмент (нішу)
Підходи до формування комплексу маркетингових засобів	Єдиний комплекс маркетингових засобів для всього ринку	Окремий комплекс маркетингових засобів для кожного сегмента	Один комплекс маркетингових засобів для одного сегмента
Товарний асортимент	Вузький (один різновид товару)	Широкий	Вузький
Порівняльні витрати на маркетинг	Найнижчі	Найвищі	Середні
Ціновий діапазон	Вузький (одна ціна)	Широкий	Вузький

4. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів

Цільовий сегмент – це той ринковий сегмент, на який фірма орієнтує свою діяльність.

Для того, щоб сегмент, який сформований у процесі сегментації, був обраний як цільовий, він має відповідати таким основним вимогам:

- 1) мати достатній обсяг та бути привабливим для фірми;
- 2) характеризуватися сприятливою конкурентною структурою;
- 3) відповідати цілям та ресурсам фірми.

Обсяг сегмента визначається через його потенційну місткість, або ринковий потенціал. Ринковий потенціал характеризує верхню межу споживчого попиту, який очікується в даному сегменті.

Привабливість сегмента оцінюється через його перспективність та прибутковість.

Перспективність сегмента визначається потенційними темпами його розвитку. Сегмент може характеризуватися значно потенційною місткістю, але мати тенденцію до зменшення (звуження), наприклад, внаслідок наближення до стадії спаду життєвого циклу. Такий сегмент недоцільно обирати як цільовий, оскільки необхідно враховувати, що розробка і реалізація стратегії виходу на певний сегмент потребує деякого часового терміну, і якщо сегмент не перспективним, фірма може втрати його вже в момент впровадження свого товару.

Прибутковість сегмента означає можливість сегмента забезпечити певний прибуток для фірми.

Якщо сегмент має достатній обсяг та високу привабливість, необхідно оцінити його реальну і потенційну конкурентні структури.

Конкурентна структура сегмента оцінюється за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, яка передбачає аналіз галузевих конкурентів, товарів-замінників, купівельної сили споживачів та постачальників.

На основі аналізу конкурентної структури ринку та маркетингової стратегії фірми розраховується потенційна ринкова частка фірми на даному сегменті.

Підсумковий етап оцінки сегмента полягає у встановленні його відповідності цілям та ресурсам фірми. Важливою ланкою цього етапу є встановлення конкурентної переваги фірми в цільовому сегменті.

Етапи оцінки цільового сегмента наведені на рис. 3. 6.



Рис. 3. 6. Процес оцінки цільового сегмента

Процес оцінки цільового сегмента дає змогу зробити висновки щодо вимог, які ставляться до цільового сегмента.

Вимоги до цільового сегмента:

- 1) значна місткість;
- 2) перспективність (певні темпи росту);

- 3) прибутковість;
- 4) низький рівень конкуренції;
- 5) значна ринкова частка фірми у сегменті;
- 6) відповідність довгостроковим цілям фірми;
- 7) відповідність ресурсам і можливостям;
- 8) наявність конкурентної переваги фірми у сегменті.

5. Маркетингові стратегії вибору цільового сегмента (ринку)

Після оцінки виділених в процесі сегментації ринку сегментів необхідно визначити, скільки сегментів обслуговуватиме фірма і як вона їх обслуговуватиме. При цьому постає стратегічне питання вибору цільових сегментів, під час вирішення якого необхідно врахувати два фактори:

- 1) вимоги до вибору цільового сегмента;
- 2) товарно-сегментну структуру загального ринку.

Залежно від товарно-сегментної структури загального ринку існує п'ять стратегій вибору цільового сегменту:

1. Односегментна концентрація. Ця стратегія передбачає вибір як цільового одного сегмента і зосередження на ньому маркетингової діяльності фірми.

	T ₁	T ₂	T ₃
C ₁			
C ₂			
C ₃			
C ₄			

T_i – різновиди товарів у межах загального ринку;
C_i – Різновиди груп споживачів у межах загального ринку.

 - цільовий сегмент

Переваги:

- спеціалізація діяльності фірми на потребах одного сегмента дає змогу найкращим чином їх задовольнити;
- спеціалізація на одному сегменті забезпечує економію завдяки концентрації коштів.

Недоліки:

- існує можливість загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок впровадження вужчої сегментації з боку конкурентів;
- темпи зростання цільового сегмента можуть зменшитися, в результаті чого сегмент матиме тенденцію до скорочення, а фірма – до його втрати.

2. Стратегія товарної спеціалізації передбачає орієнтацію діяльності фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку.

	T ₁	T ₂	T ₃
C ₁			
C ₂			
C ₃			
C ₄			

T_i – різновиди товарів у межах загального ринку;
 C_i – Різновиди груп споживачів у межах загального ринку.

 - цільовий сегмент

Приклад: фірма “Таймекс” на ринку годинників спеціалізується на виробництві ручних годинників і пропонує їх різним сегментам ринку: риболовам (з виміром температури води), бігунам (з виміром артеріального тиску), любителям велоспорту.

Переваги:

- можливість постійного вдосконалення даного різновиду товару;
- досягнення високого іміджу в галузі цього товару.


Недоліки:

• можливість морального застаріння даного різновиду товару в результаті загострення функціональної конкуренції.

3. Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента.

	T ₁	T ₂	T ₃
C ₁			
C ₂			
C ₃			
C ₄			

T_i – різновиди товарів у межах загального ринку;
 C_i – Різновиди груп споживачів у межах загального ринку.

 - цільовий сегмент

Приклад: фірма “Джонсон і Джонсон ” на ринку товарів особистої гігієни обрала сегмент “діти” і пропонує для нього різні товари – шампуні, масло для догляду за шкірою малюків (“baby oil”), зубні щітки тощо.

Переваги:

• завдяки зосередженню на потребах певної групи споживачів існує можливість їх широкого задоволення і досягнення позитивного іміджу серед даного сегмента ринку;

• фірма уникає залежності від одного різновиду товару, у разі зменшення потреби в одному різновиді товару у неї є можливість збільшити увагу до інших різновидів товару.

Недоліки:


- можливе звуження цільового сегмента. Наприклад, може скоротитися народжуваність і зменшитися попит на дитячі речі, як і сталося свого часу з дитячим шампунем фірми “Джонсон і Джонсон”.

4. Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак. Основними факторами вибору цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям фірми.

	T ₁	T ₂	T ₃
C ₁			
C ₂			
C ₃			
C ₄			

T_i – різновиди товарів у межах загального ринку;

C_i – Різновиди груп споживачів у межах загального ринку.

 - цільовий сегмент

Порівняно з попередніми стратегіями вибору цільового ринку стратегія селективної спеціалізації характеризується значно меншим ризиком від можливого скорочення деяких сегментів або морального застарівання деяких різновидів товарів у межах загального ринку.

Перевага:

- незалежність від однієї групи споживачів та від одного різновиду товару.

Недолік:


- диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх розсосередження за різними напрямками діяльності.

5. Стратегія повного охоплення ринку відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку в цілому.

	T ₁	T ₂	T ₃
C ₁			
C ₂			
C ₃			
C ₄			

T_i – різновиди товарів у межах загального ринку;

C_i – різновиди груп споживачів у межах загального ринку.

 - цільовий сегмент

Ця стратегія може бути реалізована шляхом використання двох альтернатив – недиференційованого маркетингу

або диференційованого маркетингу. Дані стратегії ставлять мету задоволення потреб ринку в цілому, але пропонують різні шляхи реалізації цієї мети:

- недиференційований маркетинг – через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування);
- диференційований маркетинг – через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (через ринкову сегментацію).

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ

1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій росту.

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

- 1 – інтенсифікація існуючих можливостей,
- 2 – об'єднання зусиль з іншими підприємствами,
- 3 – вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види маркетингових стратегій росту (під поняттям “ріст” розуміють розширення масштабів діяльності, і в кінцевому підсумку – обсягів збуту та прибутку підприємства):

- 1 – інтенсивний (органічний) ріст,
- 2 – інтегративний ріст,
- 3 – диверсифікаційний ріст.

Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або зможе ефективно використати необхідні фактори успіху.

Класифікація маркетингових стратегій росту

Основний стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
1. Інтенсивний (органічний) ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток товару Розвиток ринку
2. Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
3. Диверсифікація	Концентрична (вертикальна) диверсифікація Конгломеративна диверсифікація Горизонтальна диверсифікація

2. Маркетингові стратегії інтенсивного росту

Інтенсивний ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів. В основі цієї стратегії покладена ідея І. Ансоффа, яка має назву “товар - ринок”.

<i>Ринок</i>	<i>Товар</i>	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Існуючий товар – це товар, який вже виробляє і продає фірма.

Новий товар – це товар, який є новим у товарній номенклатурі фірми.

Існуючий ринок – це той ринок збуту, на якому уже діє підприємство.

Новий ринок – це новий для певного підприємства ринок збуту.

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

1) яким чином можна підвищити частку ринку і обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок);

2) чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку);

3) чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару).

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій за матрицею Ансоффа

Стратегія	Сутність стратегії	Перспективи реалізації стратегії	Комерційний ризик застосування стратегії	Основний напрям інвестицій
1. Глибоке проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу та ринкової частки фірми за рахунок використання існуючих товарів та ринків збуту фірми	Короткострокові	Низький	Великі витрати на просування
2. Розвиток ринку	Впровадження існуючих товарів фірми на нові ринки збуту	Довгострокові	Високий	Витрати на дослідження ринків збуту
3. Розвиток товару	Розроблення нового товару для існуючих сегментів ринку фірми	Довгострокові	Високий	Витрати на науково-конструкторські розробки
4. Диверсифікація	Вихід фірми у нові сфери бізнесу	Найбільш довгострокові	Найвищий	Виробництво

Стратегія диверсифікації докорінно відрізняється від трьох попередніх, оскільки вимагає принципово нових підходів, рівня управління, нових навичок, технологічних можливостей, змінює управлінську структуру, а тому розглядається самостійною, відокремленою стратегією.

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Вона може бути реалізована за двома основними напрямками:

1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту;

2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Під час реалізації першого напряму можливе використання таких альтернатив:

- запевнити споживача збільшити *обсяг* використання (споживання) товару. Наприклад, рекламний текст та анотація щодо використання шампунів рекомендують намілювати волосся шампунем двічі;

- запевнити споживача в необхідності збільшення *частоти* використання (споживання) товару.

Другий напрям передбачає залучення (переорієнтацію уваги) споживачів, які використовують товари конкурентів, до товару підприємства.

Стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за допомогою таких засобів:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- зниження витрат виробництва та збуту.

Стратегія розвитку ринку – означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару;
- 2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Прикладом реалізації стратегії розвитку ринку за другим напрямом є фірма “Джонсон і Джонсон”, пропонуючи масло для дітей як ефективний зволожуючий засіб для жіночої шкіри.

Більшість експортних операцій підприємств може бути розглянута як реалізація стратегії розвитку ринку шляхом виходу на нові території.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент. Наприклад, “Кока-Кола”, розпочинаючи свою діяльність на ринку, пропонувала один вид напою, сьогодні ж – велику кількість різновидів.

Маркетингові рішення щодо стратегій інтенсивного росту

Стратегія	Маркетингові стратегічні альтернативи
Глибоке проникнення на ринок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня сервісного обслуговування 2. Зниження витрат виробництва та збуту 3. Активізація рекламної діяльності 4. Розвиток збутової мережі 5. Застосування засобів стимулювання збуту 6. Спонування споживачів до збільшення частоти використання товару 7. Спонування споживачів до збільшення обсягів споживання товару
Розвиток товару	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення нових засобів використання (застосування) товару 2. Виявлення нових сфер використання товару 3. Освоєння нових територіальних ринків збуту
Розвиток товару	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення товару 2. Розширення функціональних властивостей товару 3. Розширення товарного асортименту 4. Створення нових моделей товару

3. Маркетингові стратегії інтегративного росту

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють такі види стратегій інтегративного росту:

- **Стратегія прямої інтеграції** передбачає об'єднання підприємства з торгівельним посередником.

- **Стратегія зворотної інтеграції** передбачає об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

- **Стратегія вертикальної інтеграції** – об'єднання зусиль постачальника, виробника і посередника.

Однією з форм вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи (ВМС), які, на відміну від традиційних збутових систем, забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Така єдність досягається тим, що один із учасників каналу розподілу відіграє головну роль, тобто якимось чином контролює діяльність інших учасників.

Залежно від форм контролю виділяють такі різновиди ВМС:

- 1) **корпоративна ВМС** означає, що всі учасники каналу розподілу належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази (оптові

посередники), власні фірмові магазини (роздрібні посередники), через які здійснюється товарообіг.

2) *адміністративна ВМС* створюється в межах економічної влади одного із учасників системи. Так, великі розміри, фінансова могутність, імідж, стійке ринкове становище підприємства-виробника дають змогу координувати діяльність юридично незалежних торговельних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування магазинів тощо. Адміністративну ВМС використовує, наприклад, фірма “Дженерал Електрик”.

3) *договірна (контрактна) ВМС* означає об’єднання зусиль виробника, оптового посередника та/або роздрібного посередника за певними умовами, які визначаються в контракті. Основною формою контрактної вертикальної системи є франчайзингова система.

Франчайзингова система передбачає об’єднання зусиль виробника і посередника на основі надання підприємством-виробником права використання своєї торгової марки юридично незалежному посереднику (не комерційних умовах). Така форма інтеграції передбачає, що посередник виконує функції реклами, стимулювання збуту, розподілу і продажу товарів виробника, їх сервісного обслуговування від імені виробника. За право використання торгової марки посередник виплачує виробнику визначений відсоток від товарообігу.

Переваги франчайзингової системи для посередника полягають у тому, що він користується вже надбаним іміджем торгової марки.

Переваги франчайзингової системи для виробника полягають у тому, що він перекладає на посередника певні функції (збут, рекламу, сервіс) і має змогу розширити свій ринок збуту, збільшити свою ринкову частку.

Вперше таку систему почала використовувати автомобільна галузь. Сьогодні її використовують такі всесвітньовідомі фірми, як “Форд”, “Крайслер”, “Дженерал Моторс”, “Кока-Кола”, “Макдональдс” та ін.

• ***Стратегія горизонтальної інтеграції*** – розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об’єднання його зусиль з конкурентами.

Формою горизонтальної інтеграції може бути не тільки об’єднання зусиль юридично незалежних підприємств, а й придбання одним підприємством іншого (або його частини) у свою власність. У такому разі інтегративний ріст має бути підкріплений органічним ростом.

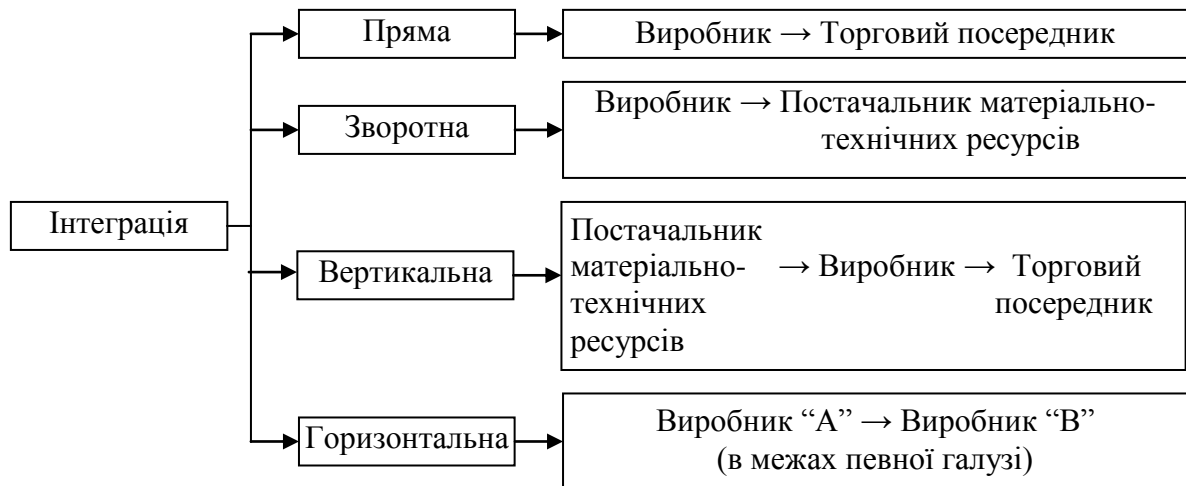


Рис. 4.2. різновиди стратегії інтеграції

4. Маркетингові стратегії диверсифікації

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом. Диверсифікація – це стратегія виходу підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації:

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

Сутність **концентричної (вертикальної) диверсифікації** полягає в тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами. Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з виробництва швейних машин “Zinger”, яка здійснювала весь цикл виробництва – від добування й оброблення первинної сировини до випуску швейних машинок.

Переваги концентричної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом;
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність вдосконалення і розвитку.

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства.

Наприклад, туристичне агентство вступає в готельний бізнес.

Переваги горизонтальної диверсифікації:

- вона дає змогу найбільш різнобічно врахувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці ($2+2=5$). Таким чином, ефект виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство є взаємопідсилюючими.

Недоліки горизонтальної диверсифікації:

- є певний ризик в тому, що ринок збуту, який фірма охоплює всебічно, може раптово зменшитися – тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

Конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. Наприклад, взуттєва фабрика розпочинає виробництво іграшок. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам.

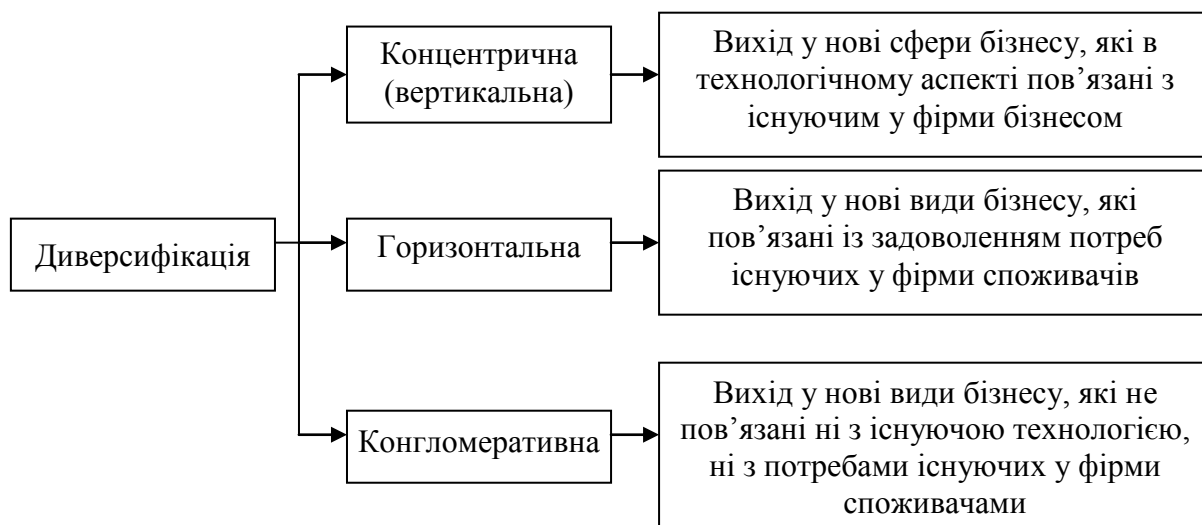


Рис. 4. 3. Різновиди стратегії диверсифікації

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ФІРМИ

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу – оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання:

- визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів (СГП) фірми;
- розподілення стратегічних ресурсів між СГП фірми;
- визначення напрямів стратегічного розвитку СГП (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу);
- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу;
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми;
- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

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

- стратегічну модель М. Портера;
- матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту);
- матрицю “Дженерал Електрик – Мак Кінсі” (матриця привабливості ринку).

Мета застосування цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку.

Відрізняються ці моделі між собою:

- 1) факторами, які становлять їхню основу;
- 2) методикою визначення становища СГП фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу фірми

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Рентабельність стратегічних господарських підрозділів	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця БКГ	Відносна ринкова частка СГП Темпи зростання ринків збуту фірми	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія елімінації
		Стратегія зростання Стратегія підтримання

Матриця Дженерал Електрик – Мак Кінсі	Конкурентноспроможність СГП Привабливість ринків збуту фірми	конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку Пошук ніші Стратегія елімінації
---------------------------------------	---	--

2. Стратегічна модель Портера

М. Портер - видатний американський вчений-економіст. У своїй моделі СГП підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис. 5. 1.).

► СГП, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

► СГП, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

► СГП, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав “болото”.



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

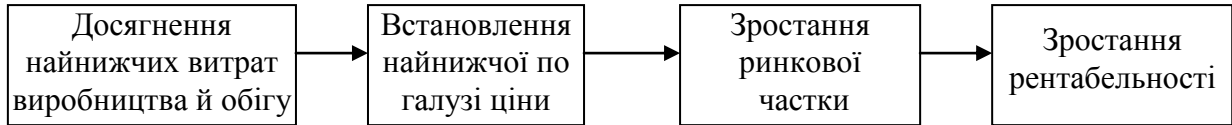
Стратегічні рекомендації Портера. Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій (табл. 5. 2.):

- 1) лідерство у сфері затрат (стратегія цінового лідерства);

- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрації (ринкової ніші).

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

Структура стратегії цінового лідерства має такий вигляд:



Переваги:

- підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби;
- низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер;
- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту;
- у разі появи на ринку товарів-замінників лідар по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

Ризик:

- принципово технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі;
- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат;
- концепція на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі;
- непередбачене збільшення витрат може призвести до зменшення різниці в цілях порівняно з конкурентами.

Таблиця 5. 2.

Порівняльна характеристика стратегій Портера

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	Економія на масштабах виробництва Спрощення дизайну Підвищення ефективності процесу виробництва	Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми	Можливість звуження ринку збуту Можливість цінової війни Складність підтримання витрат протягом тривалого часу
Диференціація	Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача	Створюється певний високий імідж товару і фірми	Можливість функціональної конкуренції Великі витрати Більш висока ціна на диференційований товар

			може бути неприйнятною для споживача
Концентрація	Зосередження на одному сегменті	Більше розуміння потреб сегмента	Можливість скорочення цільового сегмента
	Створення іміджу високого професіоналізму	Імідж Можливість концентрації зусиль	Можливість видової конкуренції

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволення певних аспектів потреб споживачів. Застосовуючи стратегію диференціації, підприємство має досягти конкурентних переваг у якості товару, його сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах. Основна ідея диференціації полягає в тому, що товар підприємства має відрізнятися від товарів конкурентів і бути дещо неповторним з погляду споживача. При цьому ціна й витрати мають другорядне значення і, як правило, відрізняються високим рівнем.

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

Переваги:

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

Ризик:

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

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

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

- певна група споживачів;
- певний вид товару;
- певний географічний ринок.

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

Переваги:

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

Ризик:

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

Модель Портера може бути трансформована на матрицю (рис. 5. 2.):

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

Рис. 5. 2. Матриця Портера

Приклад застосування моделі Портера: американський ринок вантажних автомобілів (рис. 5. 3.).

Рівень диференціації	Високий	● Паккар 30,7%	
	Середній	● Мак 19,9% ● Фрейтлінер 13%	● Форд 25% ● Дженерал Моторс 22%
	Низький	● Уайт Мотор 4,7%	
	Високі	Середні	Низькі

Витрати

Цифри відтворюють рівень рентабельності фірми в галузі
Рис. 5. 3. Стратегічне положення фірм на ринку
вантажних автомобілів США

Фірми “Паккар”, “Форд”, “Дженерал Моторс” мають конкурентні переваги на ринку вантажних автомобілів: “Паккар” є лідером у диференціації, а “Фрд” і “Дженерал Моторс” мають найнижчі в галузі витрати.

Дві фірми – “Мак” і “Фрейтлінер” розташовані в центрі матриці, тобто вони мають середній рівень диференціації і середній рівень витрат, і тому в них невелика рентабельність (вони займають позицію “болота”). Для підвищення своєї рентабельності їм необхідно зосередити свою діяльність на одній із стратегій Портера:

- 1) знизити витрати виробництва і обігу – тоді конкурентами будуть “Форд” і “Дженерал Моторс”;
- 2) підвищити рівень диференціації своїх товарів – тоді конкурентами буде фірма “Паккар”;
- 3) знайти ринкову нішу і стати там ціновим лідером або лідером у диференціації.

3. Матриця БКГ (матриця росту)

Матриця росту була розроблена американською консультативною групою “Бостон консалтінг груп” наприкінці 1960-х років.

В основі матриці лежить таке твердження: “із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на мсштабах виробництва”. Це твердження впливає з ефекту дослідної кривої (рис. 5. 4.), який формулюється так: “з кожним подвоєнням обсягів виробництва питомі витрати знижуються на 10-30%”.

Чим складнішою і наукомісткішою є продукція, тим вищий ефект.

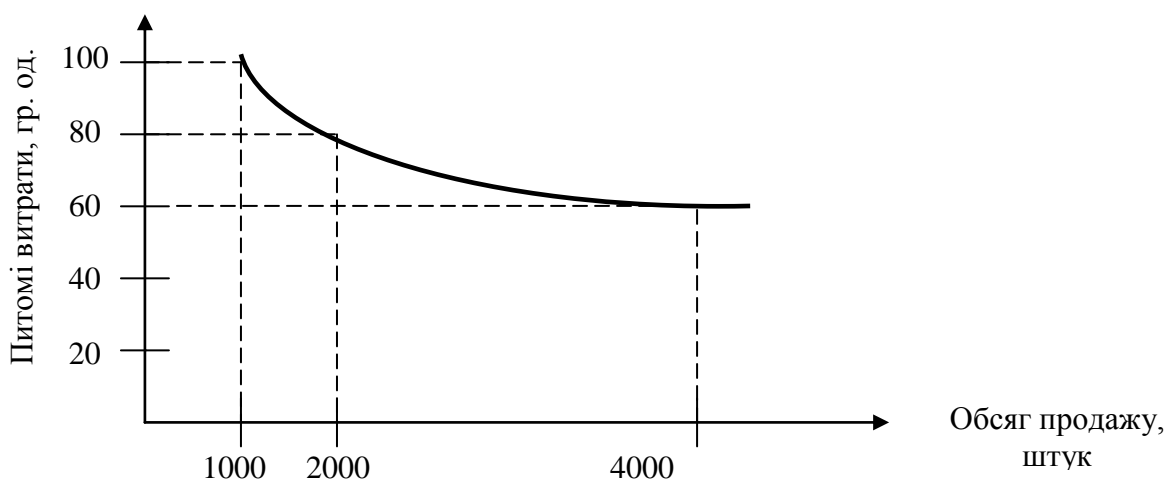


Рис. 5. 4. Ефект дослідної кривої

На зниження витрат впливають такі фактори:

- у разі збільшення обсягів збуту знижується частка постійних витрат у собівартості виробу;
- повторення процесу праці веде до економії живої праці;
- постачальники надають певні знижки під час купівлі великих партій сировини та матеріально-технічних ресурсів;
- можливість застосування прогресивних технологій.

Ефект дослідної кривої, таким чином, виявляється в економії на обсягах виробництва.

Але не слід перебільшувати значення такої економії:

- по-перше, реалізація потенційної можливості економії залежить від ефективності менеджменту підприємства;
- по-друге, зниження витрат на завжди забезпечує переваги відносно конкурентів, особливо це стосується престижних товарів, які мають низьку еластичність попиту.

Етапи побудови матриці БКГ.

1. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства (рис. 5. 5.). Наприклад, якщо прогноз розвитку ринків збуту установив, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 30%, а максимальне зменшення – 10%, то діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від – 10% до 30% (вертикальна лінія матриці).

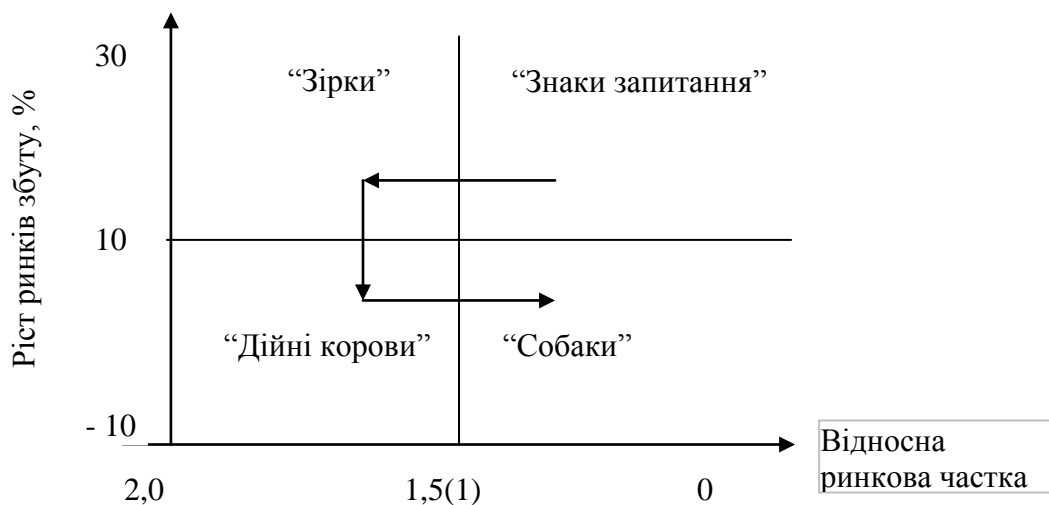


Рис. 5. 5. Матриця БКГ
(стрілки вказують напрямок розвитку успішних СГП)

2. На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки СГП підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

3. Поле матриці необхідно розділити на чотири квадранти.

Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої.

Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює 1.

4. Кожний СГП розміщуємо на полі відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту.

Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно положенням у матриці виділяють чотири основні види СГП підприємства:

- зірки;
- знаки питання (або “важкі діти”, “дикі кішки”);
- дійні корови;
- собаки (або “кульгаві качки”).

“Знаки питання” – це ті СГП, які діють на швидко зростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Як правило, ці СГП виробляють товари, які потребують на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо “знаків питання” – чи є можливість у підприємства збільшити їхню ринкову частку. На основі аналізу сильних і слабких позицій підприємства маркетолог шукає можливість надбання конкурентних переваг “знаків питання”. Якщо такої можливості немає, то необхідно виключити “знак питання” зі складу портфеля бізнесу підприємства, оскільки великі фінансові витрати не увінчаються ринковим успіхом.

Маркетингові стратегії щодо “знаків питання”:

- інтенсифікація зусиль — вкладання коштів у розвиток СГП,
- виключення СГП зі складу портфеля бізнесу підприємства.

“Зірки” — це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Підприємство може і не мати “зірок” у складі свого портфеля бізнесу. Якщо ріст ринку уповільнюється, “зірка” перетворюється у “дійну корову”.

Основна маркетингова стратегія щодо “зірок” — стратегія підтримання конкурентних переваг.

“Дійні корови” — такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). “Дійна корова” може утворитися із “зірки”, якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка “дійної корови” є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування “зірок” та “знаків питання”. Чим більше у підприємства “дійних корів” у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку “дійних корів”, постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше така “дійна корова” може перетворитися в “собаку”.

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо “дійних корів”:

- підтримання існуючого стану,
- стратегія "збору урожаю",

"Собаки" — такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток "знаків питання" або підтримання "зірок". Якщо "собака" потрапляє в зону збитків, необхідно вирахувати її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо "собак":

- стратегія "збору урожаю";
- стратегія елімінації (виключення);
- стратегія розвитку (дуже рідко, якщо ринок має перспективу до збільшення).

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій (табл. 5.3):

- стратегія розвитку,
- стратегія підтримання конкурентних переваг,
- стратегія "збору урожаю",
- стратегія елімінації.

Таблиця 5.3

Маркетингові стратегії згідно з матрицею БКГ

Стратегія	Обсяг необхідних інвестицій	Сутність	Застосовується для:
Інтенсифікація зусиль (BUILD)	Найбільший	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП	Перспективних "знаків питання" Перспективних "собак"
Підтримання конкурентних переваг (HOLD)	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП	"Зірок" Сильних "дійних корів"
Збір урожаю (HARVEST)	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль	Слабких "дійних корів" Неперспективних "знаків питання" "Собак"
Елімінація (DIVEST)	Нульовий	Виключення СГП зі складу портфеля бізнесу фірми	Неперспективних "знаків питання", "собак"

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

Використовується для перспективних "знаків питання", "собак".

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

Використовується для: "зірок", "дійних корів".

Стратегія "збору урожаю" (HARVEST) — передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Використовується для:

- слабких "дійних корів", які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання,
- "знаків питання", які не можуть перейти в "зірку",
- "собак".

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

Використовується для:

- "собак",
- "знаків питання".

Стратегічні господарські підрозділи підприємства у своєму розвитку проходять певні стадії життєвого циклу і змінюють поступово своє положення в матриці Бостонської консультативної групи: "знак питання" перетворюється в "зірку" (у разі надбання певних конкурентних переваг), "зірка" перетворюється поступово в "дійну корову" (у разі зменшення її ринку збуту) і, нарешті, "дійна корова" перетворюється в "собаку" (у разі втрачання конкурентних переваг). Ось чому стратегічне положення СГП підприємства необхідно розглядати в динаміці. Якщо прогнозний розвиток СГП неприйнятний для підприємства або не приносить очікуваних результатів, то потрібно змінювати його стратегію згідно з рекомендаціями матриці Бостонської консультативної групи.

Характеристики стратегічного положення СГП і їх можливих стратегічних альтернатив наведені у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Стратегічне положення і стратегічні альтернативи СГП фірми відповідно до матриці Бостонської консультативної групи

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька

Високі	<p>“ЗІРКИ”</p> <p>Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <p>Підтримання досягнутих позицій</p>	<p>“ЗНАКИ ПИТАННЯ”</p> <p>Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <p>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія “збору урожаю” Стратегія елімінації</p>
	<p>Низькі</p> <p>“ДІЙНІ КОРОВИ”</p> <p>Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринок збуту зменшується</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <p>Підтримання конкурентних переваг Стратегія “збору урожаю”</p>	<p>“СОБАКИ”</p> <p>Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i></p> <p>Елімінація Стратегія розвитку</p>

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

- матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;
- вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);
- матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;
- їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

- 1) матриця враховує лише два фактори - ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою;
- 2) матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Розглянемо негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті подвійності стратегій, стосовно стратегічних зон господарювання підприємства:

- щодо "дійних корів": незначне вкладання коштів у їх розвиток (стратегія "збору урожаю") може призвести до погіршення їхніх ринкових позицій; надто велике їх фінансування (стратегія розвитку) може спричинити відволікання інвестицій від швидкозростаючого бізнесу ("зірок" або "знаків питання"),
- стосовно "зірок": надто велика увага до них може призвести до того, що підприємство приділятиме незначну увагу іншим перспективним видам діяльності, що спричинить їх занепад,

- щодо "знаків питання": підприємство може здійснювати стратегію їх розвитку, а ринок може непередбачене зменшитися, внаслідок чого будуть марно втрачені і кошти, і час,
- стосовно "собак": застосовуючи стратегію їх розвитку, можна поліпшити їхні ринкові позиції, але можна і марно витратити зусилля.

Приклад розроблення маркетингових стратегій на основі матриці Бостонської консультативної групи

Припустимо, що ринкові позиції СГП фірми "Х" та темпи росту її ринків збуту відтворені в матриці БКГ (рис. 5.6).

Проаналізуємо ринкові позиції СГП фірми.

Фірма має у своєму складі сім стратегічних господарських підрозділів — *A, B, C, D, E, P, G*.

СГП *A* і *B* діють на перспективних ринках збуту та займають на них стійкі ринкові позиції. Це — "зірки".

СГП *C* діє на ринку збуту, який звужується, але має на ньому стійкі ринкові позиції. Це — "дійна корова".

СГП *F, D* діють на перспективних ринках збуту, але займають невелику ринкову частку. Це — "важкі діти".

СГП *E* і *G* діють на неперспективних ринках збуту та мають слабкі ринкові позиції. Це — "собаки".

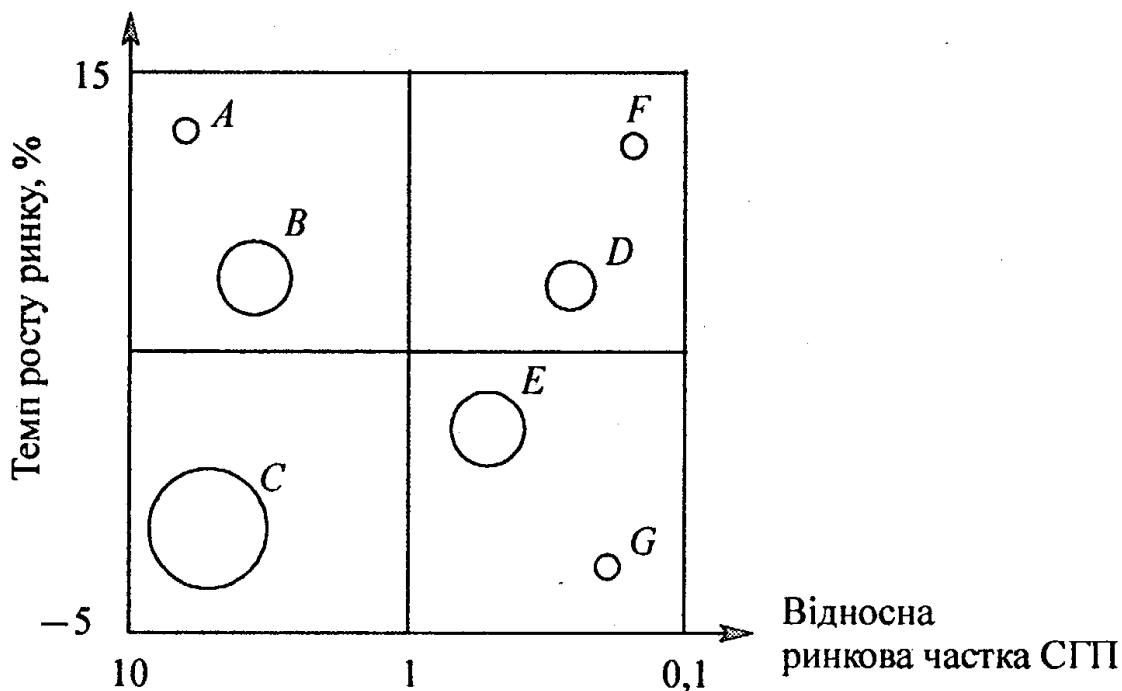


Рис. 5.6. Матриця Бостонської консультативної групи щодо фірми "Х"

В цілому ринкове положення фірми "Х" слід охарактеризувати як задовільне і перспективне, оскільки:

фірма має вагоме джерело фінансування завдяки тому, що стратегічний господарський підрозділ С належить до категорії "дійних корів" та займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі продаж фірми;

фірма має стратегічні господарські підрозділи, які діють на зростаючих, перспективних ринках збуту - СГП А і В.

До негативних рис ринкового становища фірми необхідно віднести:

наявність двох стратегічних господарських підрозділів, які належать до категорії "важких дітей" - СГП D і F;

наявність двох стратегічних господарських підрозділів, які діють на неперспективних ринках збуту і належать до категорії "собаки" — СГП E і G.

Враховуючи ринкові позиції СГП фірми та перспективність її ринків збуту, можна запропонувати такі стратегічні рішення:

1. Підтримувати розвиток нового товару А з метою збільшення його ринкової частки — стратегія "BUILD".

2. Підтримувати існуючі ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів В і С— стратегія "HOLD".

3. Інвестувати розвиток стратегічного господарського підрозділу D з метою підвищення його ринкової частки — стратегія "BUILD".

4. Зменшення інвестицій і маркетингової уваги щодо стратегічного господарського підрозділу E—стратегія "збору урожаю".

5. Виключення із портфеля бізнесу фірми стратегічних господарських підрозділів F і G, які належать, відповідно, до неперспективних "знаків питання" та "собак"—стратегія елімінації.

Прогнозований стан СГП фірми "Х" з урахуванням запропонованих маркетингових стратегій наведено на рис. 5.7.

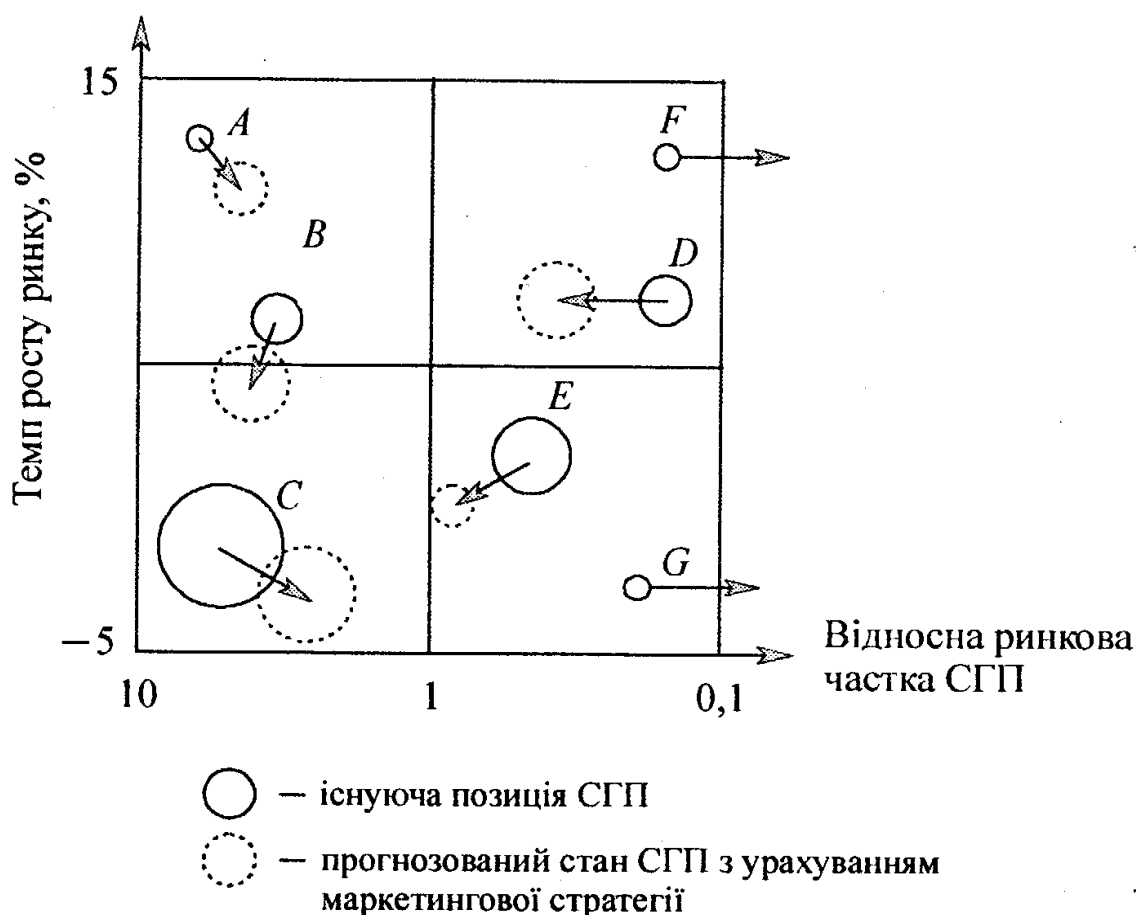


Рис. 5.7. Прогнозований стан портфеля бізнесу фірми "Х" з урахуванням запропонованих маркетингових стратегій щодо її стратегічних господарських підрозділів

4. Матриця "Мак Кінсі – Дженерал Електрик" (матриця привабливості ринку)

Ця матриця була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою "Мак Кінсі" для компанії "Дженерал Електрик" і тому має подвійну назву "Мак Кінсі —Дженерал Електрик". Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори — привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу.

Показники, які відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП, відтворені в табл. 5. 5.

Етапи побудови матриці:

1. Формуються показники за факторами “привабливості ринку” та “конкурентоспроможність” залежно від специфіки певного СГП підприємства.

Таблиця 5.5

Показники, які відтворюють сутність факторів "привабливості ринку" і "конкурентоспроможність" (при побудові матриці "Мак Кінсі —Дженерал Електрик")

Фактор	
Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП
Показники	Показники
1. Місткість ринку <ul style="list-style-type: none">• національне виробництво• сальдо експорту-імпорту	1. Якість товару
2. Темпи зростання ринку	2. Абсолютна ринкова частка
3. Рентабельність	3. Відносна ринкова частка
4. Рівень конкуренції <ul style="list-style-type: none">• кількість конкурентів• концентрація конкурентів• ринкова частка найбільших конкурентів	4. Привабливість асортименту
5. Розмір необхідних інвестицій	5. Ефективність каналів збуту
6. Ризик ринку	6. Ефективність рекламної діяльності
7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	7. Рівень ціни
8. Державне регулювання ринку	8. Фінансові ресурси
	9. Виробничі можливості

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

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

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 (або від 1 до 10). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг " 1", найвищим — "5" або " 10".

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

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij},$$

де O_{ij} - загальна оцінка і-показника j-фактора,

K_{ij} - коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,

P_{ij} - ранг і-показника j-фактора.

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

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij},$$

де O_j — загальна оцінка-фактора,

n — кількість показників у межах у-фактора.

6. Будуємо поле матриці:

на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу),

на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1" до "5").

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

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

10. Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Розглянемо частково матрицю, яку побудувала консультативна фірма "Мак Кінсі" для компанії "Дженерал Електрик".

У складі "Дженерал Електрик" було виділено 49 СГП. У нашому прикладі ми розглянемо визначення місця гідравлічного електрообладнання в матриці.

На першому етапі були визначені показники факторів "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" стосовно гідравлічного електрообладнання.

Показники привабливості ринку гідравлічного електрообладнання: місткість ринку, річний темп росту ринку, прибутковість, рівень конкуренції, технологічна укомплектованість, схильність до інфляції, енергетична! укомплектованість, схильність до змін навколишнього середовища. |

Показники конкурентоспроможності гідравлічного електрообладнання: ринкова частка фірми, темп зростання ринкової частки, якість товару, імідж товарної марки, ефективність системи товарного руху, ефективність реклами, виробничі можливості, виробнича ефективність, загальні витрати, матеріально-технічне забезпечення, науково-дослідницьке забезпечення, кадрове забезпечення.

На наступних етапах були визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника в межах відповідного фактора. Ранг був присвоєний у межах від "1" до "5".

Потім множенням коефіцієнта вагомості на ранг визначили загальну оцінку за кожним показником і за кожним фактором.

Результати розрахунків представлені в табл. 5.6.

Наступний етап передбачає побудову поля матриці:

- на вертикальній лінії відкладаємо привабливість ринку в діапазоні від "1" до "5",
- на горизонтальній лінії відкладаємо конкурентоспроможність в межах від "5" до "1",
- поле матриці розділяємо на 9 квадратів (рис. 5.8).

Для того щоб показати положення СГП гідравлічного електрообладнання в матриці, ми відкладаємо узагальнену оцінку за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" (відповідно 3,7 і 3,4 — із табл. 5.6) на відповідних лініях матриці.

Положення СГП гідравлічного електрообладнання в матриці показуємо у вигляді кола, розмір (діаметр) якого адекватний розміру (місткості) ринку гідравлічного електрообладнання. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку компанії "Дженерал Електрик": на ринку гідравлічного електрообладнання вона становить 14%.

Аналогічно були визначені положення всіх інших СГП "Дженерал Електрик" у матриці (гнучкі діафрагми, радіолампи, з'єднувальне, аерокосмічне, паливне електрообладнання та ін.).

Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі". Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 5.9). *Перша стратегічна зона* охоплює квадрати 1,2,3 — зона росту:

- квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;
- квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

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

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

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;
- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

**Визначення показників, необхідних
для побудови матриці "Мак Кінсі" щодо СГП "гідравлічне
електрообладнання" фірми "Дженерал Електрик"**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
За фактором "привабливість ринку"			
Місткість ринку	0,20	4	0,80
Річний темп росту ринку	0,20	5	1,00
Прибутковість	0,15	4	0,60
Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
Технологічна устаткованість	0,15	4	0,60
Схильність до інфляції	0,05	3	0,15
Енергетична устаткованість	0,05	2	0,10
Схильність до змін навколишнього середовища	0,05	3	0,15
Усього	1,00	-	3,7
За фактором "конкурентоспроможність"			
Ринкова частка	0,10	4	0,40
Темп зростання ринкової частки	0,15	2	0,30
Якість товару	0,10	4	0,40
Престижність товарної марки	0,10	5	0,50
Ефективність системи товарного руху	0,05	4	0,20
Ефективність реклами	0,05	3	0,15
Виробничі можливості	0,05	3	0,15
Виробнича ефективність	0,05	2	0,10
Сукупні витрати	0,15	3	0,45
Матеріально-технічна забезпеченість	0,05	5	0,25
Науково-дослідна забезпеченість	0,10	3	0,30
Кадрова забезпеченість	0,05	4	0,20
Усього	1,00	-	3,4

Конкурентоспроможність СГП

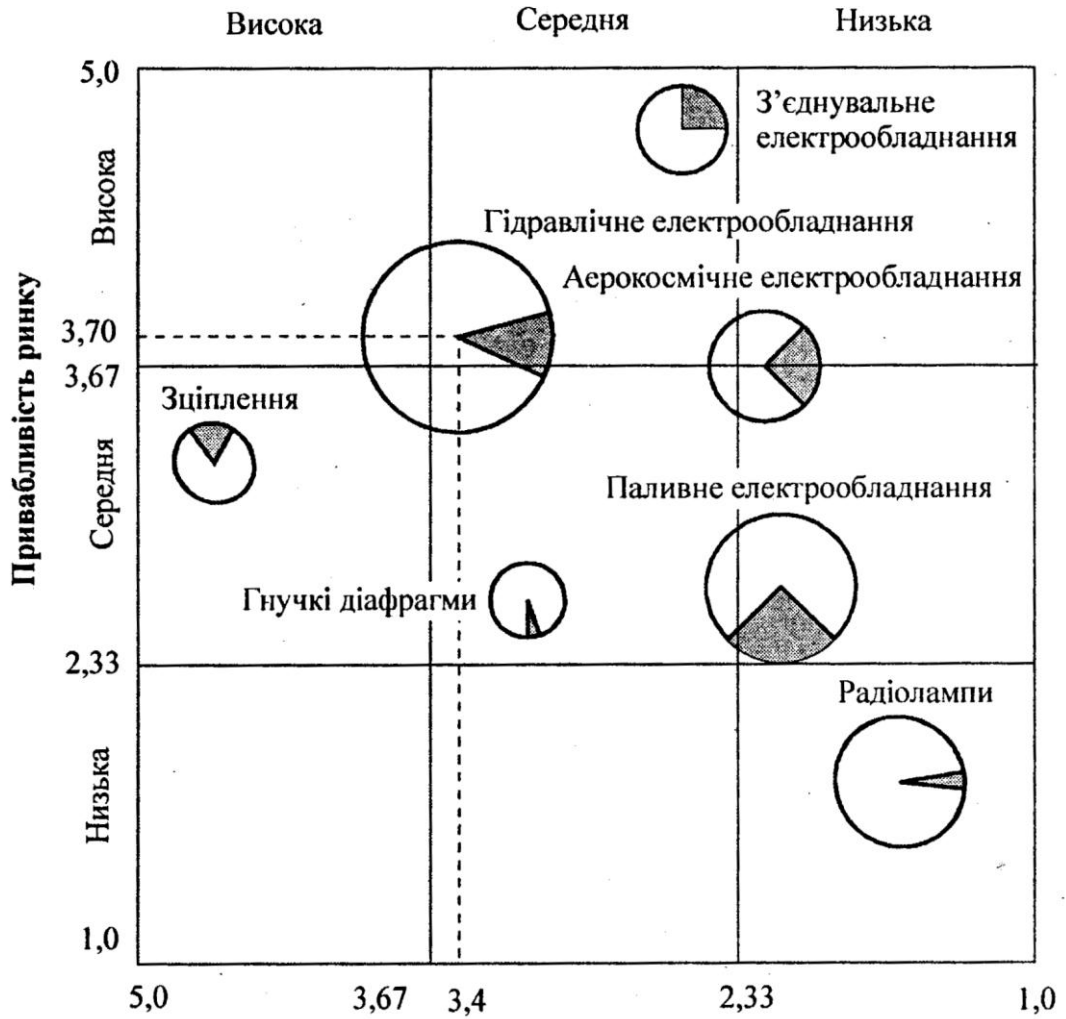


Рис. 5.8. Побудова матриці "Мак Кінсі" щодо компанії "Дженерал Електрик" (фрагмент)

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7,8,9:

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

Для третьої зони рекомендується стратегія збору урожаю — після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Характеристика стратегічних зон надана в табл. 5.7.

Більш детальні стратегічні рекомендації щодо кожного квадрата матриці "Дженерал Електрик" представлені на рис. 5.10.

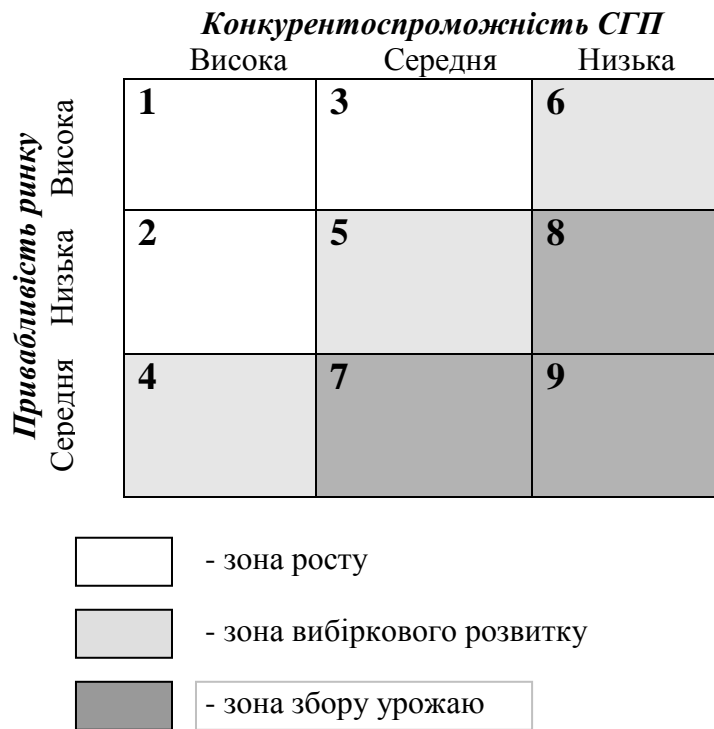


Рис. 5.9. Виділення стратегічних зон у матриці “Мак Кінсі”

Таблиця 5.7

Характеристика і маркетингові альтернативи стратегічних зон за матрицею "Мак Кінсі"

Зона	Маркетингова характеристика зони	Стратегічна альтернатива
Зона росту	Перспективний ринок збуту Сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних позицій
Зона вибіркового розвитку	Середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів	Спеціалізація на перспективних сегментах Спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику) Елімінація
Зона збору урожаю	Неперспективні ринки збуту Слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Пошук ніші Мінімальні інвестиції Елімінація

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позиції: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання

Рис. 5.10. Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі"

Переваги матриці "МакКінсі —Дженерал Електрик":

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

Недоліки матриці Мак Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу,

які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);

- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4,5,6 квадрати).

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ

Стратегія диференціації – один із різновидів конкурентної стратегії фірми. Її сутністю є створення фірмою такої ринкової позиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів.

Сутність позиціонування полягає у поданні товару споживачам через визначення його позиції на ринку порівняно з конкурентними товарами.

Обидві ці стратегії взаємопов'язані на визначенні позитивних відмінностей ринкової діяльності фірми порівняно з її конкурентами.

Відмінність стратегій диференціації і позиціонування полягає в тому, що стратегія позиціонування реалізує виявлені особливості через сприйняття споживачів.

Стратегія диференціації є основою для розроблення стратегії позиціонування.

1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації

Пошук сфери позитивних відмінностей ринкової діяльності фірми від її конкурентів М. Портер пропонує починати з аналізу ланцюжка цінностей (рис. 6.1):

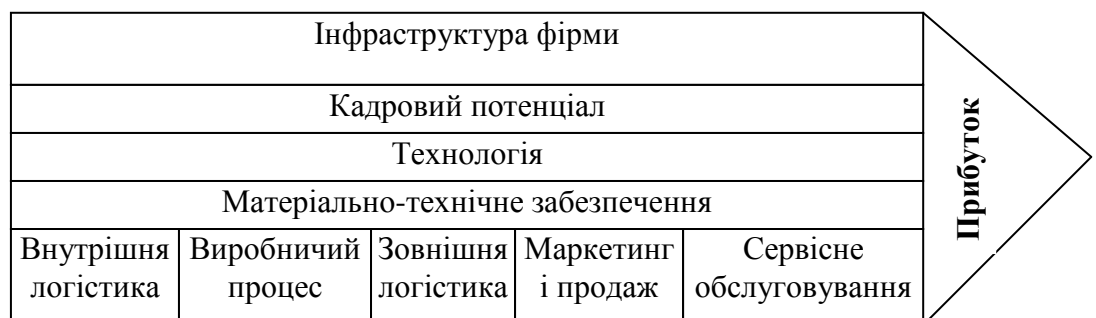


Рис. 6.1. Ланцюжок цінностей М. Портера

Інфраструктура представляє собою формування комунікаційних зв'язків з представниками зовнішнього середовища (фінансовими колами, державними органами, засобами масової інформації, громадськістю).

Кадровий потенціал представляє собою систему управління людськими ресурсами.

Технологія визначає степінь впровадження науково-технічних досягнень, інновації, які визначають рівень ефективності виробничого процесу.

Матеріально-технічне забезпечення визначає наявність відповідних ресурсів, їх доступність, контакти з постачальниками.

Внутрішня логістика представляє собою внутрішній транспорт, складське господарство і структуру фірми.

Виробничий процес - рівень його організації, планування та ефективність.

Зовнішня логістика включає транспортні послуги, управління товарними запасами і обробку інформації.

Маркетинг і продаж – наявність системної концепції побудови бізнесу і використання успішної ринкової стратегії (реклама, прямий маркетинг, оброблення інформації).

Сервісне обслуговування – це розробка системи гарантійного, післягарантійного сервісу, після продажного сервісу і системи специфічних послуг, які підтримують продаж тих чи інших товарів.

Ф. Котлер визначає 4 напрямки конкурентної диференціації:

- товар;
- сервіс;
- персонал;
- імідж.

1. Товарна диференціація передбачає пошук відмінностей товару фірми від конкурентних товарів за такими показниками: функціональні характеристики, показники якості, форма товару, довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль, дизайн товару.

Функціональні характеристики товару – це ті показники, через які реалізуються його функціональні властивості. Створення додаткових функціональних властивостей товару є одним з найголовніших показників диференціації. Бути першим у застосуванні нової функціональної властивості товару – це не тільки напрям ефективною диференціації, а й дієвий метод підвищення конкурентоспроможності товару. Першими використовували такий підхід японські фірми.

Якість як фактор товарної диференціації являє собою сукупність показників, які відзначають основні відмінності даного різновиду товару. Покупці престижних високоякісних товарів передусім звертають увагу саме на ці показники.

Більш висока якість товару є джерелом підвищення прибутковості, оскільки дає змогу встановити вищу ціну на товар. Але це не означає, що кожна фірма неодмінно мусить підвищувати якість своїх товарів. За такого підходу існує потенційна можливість відриву якісних характеристик товару

від потреб в них споживача. Тобто товар може мати високі якісні характеристики, але він буде непотрібним споживачу. Якість товару потрібно розглядати в тісній взаємодії з потребами споживача, оскільки навіть висока якість товару може не відповідати потребам цільового ринку.

В управлінні якістю товару можливі три стратегічні альтернативи (рис. 6.2):

- стратегія постійного поступового підвищення якості товару;
- стратегія підтримання якості;
- стратегія зниження якості.

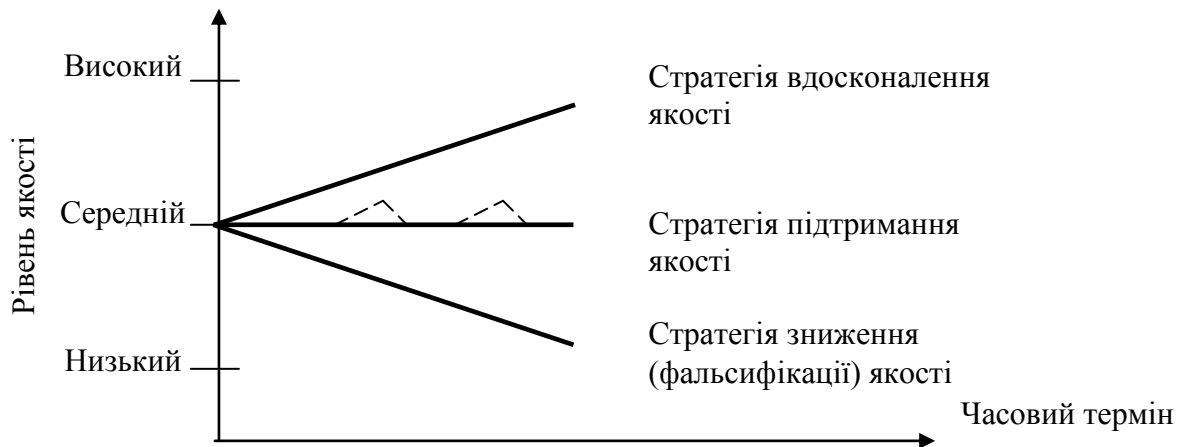


Рис. 6.2. Стратегічні підходи до управління якістю товару

Стратегія поступового підвищення якості товару означає системний підхід до управління якістю і розглядає вдосконалення якості як безперервний процес. За умови відповідності якості товару вимогам споживачів така стратегія забезпечує фірмі стійкі ринкові позиції та підвищення прибутковості. Цієї стратегії дотримуються всі відомі фірми з високим іміджем.

Стратегія підтримання якості означає, що після підтримання фірмою певного рівня якості цей рівень підтримується доти, доки не стає загрозою для її ринкового становища або не виникає деяка можливість вдосконалення якості. Таким чином, дана стратегія на відміну від попередньої характеризується безсистемністю.

Застосування *стратегії зниження якості* пов'язане із необхідністю зниження витрат та собівартості товару. Застосовуючи цю стратегію, фірма сподівається, що споживачі не скоро помітять відмінності в якості. Спершу воно так і є, але дуже скоро фірма втрачає і імідж, і споживачів.

Довговічність як показник товарної диференціації характеризує часовий термін функціонального використання товару споживачем. Але ця характеристика не є прийнятною для тих товарів, на які впливають швидкі зміни моди або технології.

Надійність виявляється в обмеженій діє спроможності товару протягом певного часу і відіграє особливу роль для товарів виробничого призначення.

Ремонтоспроможність характеризує можливість легкого поновлення функціональних властивостей товару споживачем у разі їх порушення або через пошкодження товару.

Стиль як показник товарної диференціації відтворює відповідність товару особистості споживача. Стиль може бути спортивним, оригінальним, екстравагантним, елегантним тощо. Оригінальний стиль, як правило, не збігається з показниками диференціації – якістю, надійністю, ремонтоспроможністю, довговічністю. Тому якщо стиль обраний як основний показник стратегії диференціації, фірма-виробник мусить бути впевнена, що цільовий ринок буде згодний оцінити його вище, ніж інші показники.

Переваги стилю полягають у тому, що його досить важко скопіювати конкурентам.

Невід’ємним показником стилю є упаковка товару, яка відіграє особливу роль як засіб диференціації на ринку продуктів харчування, косметики, парфумерії.

Дизайн – це інтегрований показник товарної диференціації, який уособлює всі наведені вище показники. З позиції виробника найкращий дизайн має той товар, який найпростіший у виробництві та розподіленні. З позиції споживача товар з найкращим дизайном – це той, який має гарний зовнішній вигляд, найкращі функціональні властивості та якісні характеристики.

У широкому розумінні дизайн включає не тільки товарний дизайн, а й дизайн інтер’єру, архітектурний, корпоративний дизайн.

Деякі країни є лідерами, законодавцями дизайну в певних сферах: Італія – на ринках меблів, взуття; Швейцарія – на ринку годинників; Франція – на ринку одягу та парфумерії.

2. Сервісна диференціація є вагомим доповненням до товарної диференціації, коли ж можливості товарної диференціації вичерпані, сервіс стає не тільки показником диференціації, а й конкурентною перевагою фірми.

Сервісна диференціація здійснюється за такими напрямками:

- доставлення товару до місця споживання: пошук переваг ведеться за показниками швидкості, пунктуальності доставлення, збереження якості товару в процесі доставлення;
- установа, монтаж товару на місці використання пов’язані із запуском функціональних властивостей товару, особливої уваги набуває цей показник на ринку промислового устаткування;
- навчання споживача роботі з товаром;

- безплатні консультативні послуги, пов'язані з використанням товару, які надаються не тільки кінцевому споживачеві, а й торгівельному посередникові;

- ремонт – характеризується швидкістю і якістю поновлення функціональних характеристик товару.

3. Диференціація персоналу.

Персонал також має стати позитивною відмінною рисою фірми. Особливої уваги набуває диференціація персоналу (або кадрова диференціація) для фірм, які діють у сфері послуг.

Персонал фірми стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі риси:

- компетентність, професіоналізм – володіння професійним вмінням і навичками;

- ввічливість – увага, делікатність, дружнє ставлення до клієнта;

- чесність;

- відповідальність – швидке реагування на проблеми споживача;

- комунікабельність – вміння розуміти клієнта і спілкуватися з ним.

4. Іміджеві диференціація.

Диференціація у сфері іміджу реалізується через такі засоби: символіка, засоби масової інформації, атмосфера, події.

Символіка як засіб іміджевої диференціації передбачає створення фірмових ідентифікаційних символів – товарного знаку, товарної марки, салогану, кольору тощо.

У іміджевій диференціації велику роль відіграють *засоби масової інформації*: оригінальне подання інформації про фірму та її товари по радіо, телебаченню, пресі підкреслюють певні відмінності фірми від конкурентів.

Відмінність фірмової *атмосфери* створюється через приміщення, в якому розташована фірма, його архітектурний дизайн, інтер'єр.

Події як засіб диференціації відзначають фірму від інших через її спонсорську діяльність.

2. Позиціонування. Побудова позиційної схеми.

З'ясувавши напрями і показники диференціації, необхідно розглянути суть позиціонування.

Позиціонування – це визначення місця товару фірми на ринку серед товарів-аналогів.

Місце товару на ринку визначається побудовою позиційною схеми (карти).

Процес побудови позиційної схеми включає такі етапи:

1. Вибираються ознаки диференціації, тобто ті ознаки, за якими цільовий ринок розрізняє конкурентні товари.

Ознаки диференціації, як правило, визначаються шляхом опитування споживачів.

2. Вся сукупність виявлених ознак поділяється на дві категорії, тобто виділяються дві найголовніші ознаки, котрі уособлюють решта показників. Найпоширенішими є “якість” і “ціна”.

3. будуємо систему координат, на осях якої відкладаємо обрані ознаки.

4. У побудованій системі знаходимо місце (позицію) нашого і конкурентних товарів. Позиція товарів у схемі визначається через сприйняття споживачами конкурентних товарів.

Позиційна схема є важливим інструментом стратегічного аналізу.

Як приклад розглянемо позиційну схему ринку легкових автомобілів США, яку побудувала у 1980-х роках фірма “Крайслер” (рис. 6.3).

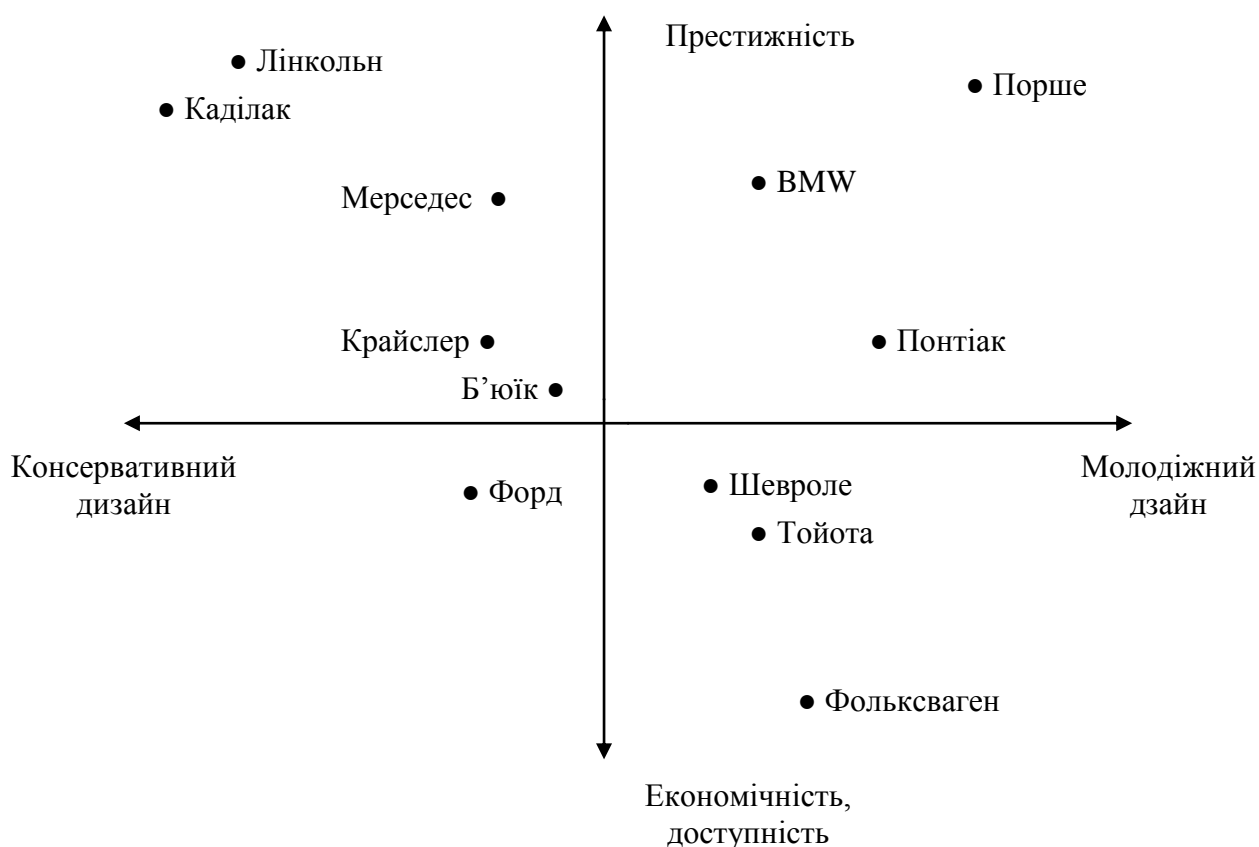


Рис. 6.3. Позиційна схема ринку легкових автомобілів США

Таким чином, позиційна схема являє собою важливий засіб стратегічного планування, котрий дає змогу оцінити ринкові позиції товару фірми і прийняти відповідні стратегічні рішення.

Недоліком наведеної позиційної схеми є те, що відтворюючи сприйняття споживачами конкурентних різновидів товару, вона не вказує позицію “ідеального”, найсприятливішого для цільового ринку товару. Для усунення цього недоліку поряд із позиціями конкуруючих товарів слід показувати розміщення ринкових сегментів.

Умовний приклад позиційної схеми з виділенням сегментів наведений на рис. 6.4. За основу позиціонування обрані ознаки “якість” і “ціна”.

Передбачається, ринок містить 4 сегменти та 5 різновидів товарів. Якщо товар нашої фірми – “D”, то на основі позиційної схеми можна зробити висновок, що ми займаємо досить привабливу ринкову позицію, оскільки наш товар розташований у межах трьох сегментів – 3,4,5, один з яких (сегмент 3) має найбільшу місткість. Існує кілька стратегічних альтернатив щодо товару D:

- можна репозиціонувати товар D у правий верхній квадрант схеми, орієнтуючись на сегмент 2. Ця стратегія передбачає необхідність підвищення якості товару D. У цьому разі нашими конкурентами будуть товари D і C;

- товар D може залишитися на своїй ринковій позиції, орієнтуючись на сегменти 3, 4, 5 з пріоритетним спрямуванням на сегмент 3, який є найпривабливішим, оскільки має найбільшу місткість. У цьому разі основними конкурентами будуть товари B і A, а основний ризик конкурентної боротьби полягатиме в тому, що ці товари мають вищу якість, ніж товар D.

Остаточний вибір стратегії має базуватися на більш детальному дослідженні конкурентів.

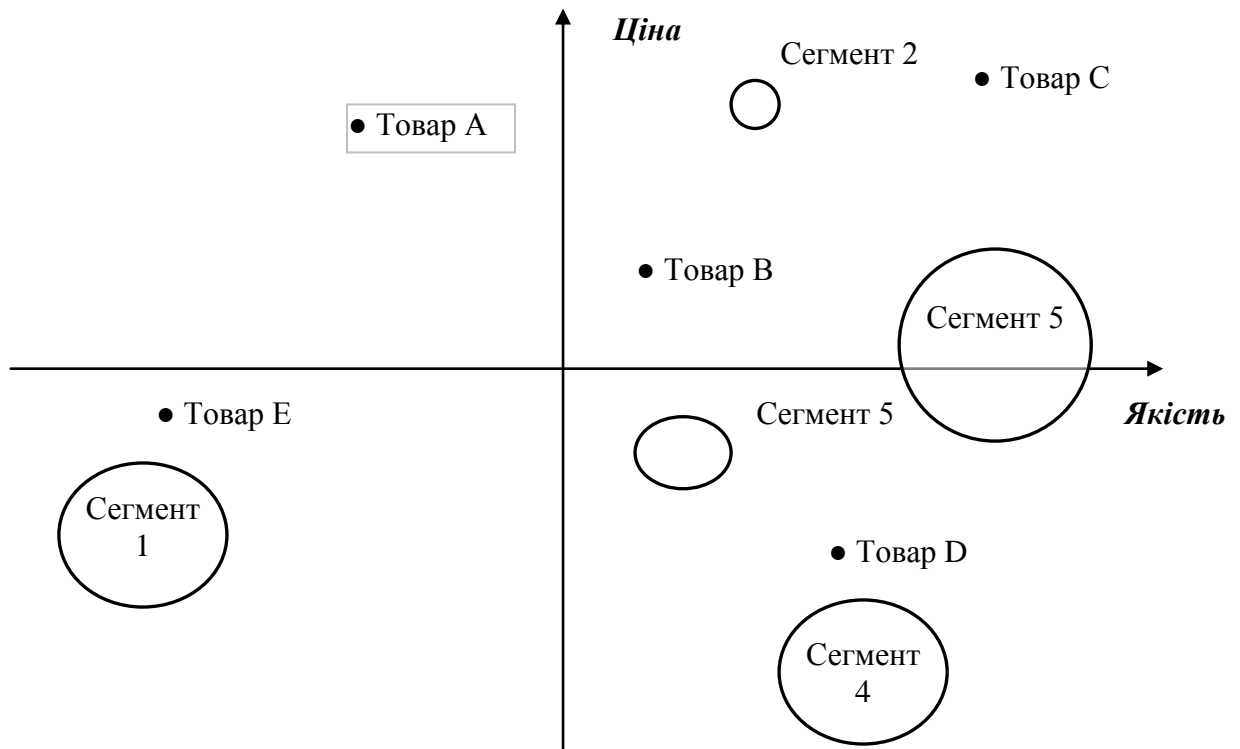


Рис. 6.4. Позиційна схема з виділенням сегментів

3. Різновиди стратегій позиціонування

Основна мета стратегії позиціонування полягає в тому, щоб виробити прихильність споживача до товару фірми через визначення позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів.

Існують такі стратегії позиціонування:

- *позиціонування на показниках якості;*

- *позиціонування за співвідношенням “ціна - якість”*. Суть цієї стратегії полягає в знаходженні оптимального поєднання цих показників і доведення його до свідомості споживача;

- *позиціонування на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів*. ця стратегія реалізується в порівняльній рекламі;

- *позиціонування за сферою застосування*;

- *позиціонування за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар*;

- *позиціонування за різновидом товару, який пропонується у продаж*;

- *позиціонування на низькій ціні*. Ця стратегія застосовується багатьма фірмами, які діють у різних сферах бізнесу;

- *позиціонування на сервісному обслуговування*;

- *позиціонування на позитивних особливостях технології*;

- *позиціонування на іміджі*. Ця стратегія спирається на вже набуту фірмою репутацію серед споживачів.

Фірма, здійснюючи стратегію позиціонування, може обирати одну, дві або три ознаки.

Дослідження свідчать, що якщо позиціонування здійснюється більше, ніж за трьома ознаками, то воно є неефективним, оскільки не відкладається у свідомості споживача.

Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування – це надмірне, недостатнє, змішане та сумнівне позиціонування.

Надмірне позиціонування – означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари фірми.

Недостатнє позиціонування виникає в тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого на товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто фірма не виконала основне завдання позиціонування – не визначила місце свого товару серед аналогів. Така ситуація може статися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками.

Змішане позиціонування виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, внаслідок чого у споживача складається конфузний імідж товару.

Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до фірми, яке може призвести до створення її негативного іміджу.

Таким чином, розроблена стратегія позиціонування обов’язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів фірми в цілому та з окремими його елементами – товаром, ціною, збутом і просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового міксу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

Обрана стратегія позиціонування повинна мати певну стабільність, тобто залишатися незмінною протягом деякого часу, оскільки швидка і часта зміна стратегії позиціонування спричинює встановлення конфузійного

іміджу. Але ринок – це динамічна структура, яка постійно змінюється, і маркетинголог мусить постійно досліджувати зміни ринкової кон'юнктури і за необхідності відтворювати їх у стратегії позиціонування.

МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними ознаками (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегія лідерів
		Стратегія фірм із сильною позицією
		Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегія фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідера
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегія ринкового лідера
		Стратегія челеджера
		Стратегія послідовника
		Стратегія нішера

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

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

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

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

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

- ринкові лідери займають 40% ринку;

- челенджери – 30%;
- послідовники – 20%;
- нішери – 10%.

А. Літл називає 5 основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідеруюча, сильна, сприятлива, задовільна та слібка позиція (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

Конкурентна позиція	Характеристика позиції
Лідеруюча (домінуюча) позиція	Сильні ринкові позиції
	Здійснює основний вплив на ринок збуту
	Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	Стійка ринкова позиція
	Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій
	Низька вразливість від конкурентних протидій
	Необхідність враховувати дії лідера
Сприятлива позиція	Специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової ніші)
	Значні можливості для поліпшення ринкових позицій
Задовільна позиція	Сприятливі ринкові можливості
	Невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій
	Конкурентна вразливість
Незадовільна позиція	Значна конкурентна вразливість
	Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції

2. Маркетингові стратегії ринкового лідера

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Світовими ринковими лідерами є:

- “Кодак” – на ринку фотографій,
- “Проктер енд Гембл” – на ринку санітарно-гігієнічних товарів,
- “Жиллет” – на ринку засобів для гоління,
- “Дженерал Моторс” – на ринку для гоління,
- “Кока Кола” – на ринку легких напоїв,
- “Мак Доналдс” – на ринку кафе швидкого обслуговування,
- “Ксерокс” – на ринку копіювальної техніки,
- “катерпіллар” – на ринку земле обробної техніки.

Бути ринковим лідером – це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає в тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції,

певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера.

Для того, щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках:

- 1) шукати шляхи розширення місткості ринку,
- 2) захищати свої ринкові позиції,
- 3) намагатися збільшити свою ринкову частку.

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

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

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома засобами:

- пошук нових споживачів,
- пошук нових потреб,
- збільшення обсягів споживання товарів фірми.

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

Пошук нових потреб орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Прикладом є діяльність фірми IBM – світового лідера на ринку комп’ютерів. Спочатку фірма випускала комп’ютери для наукових цілей (розрахунків фаз місяця). Але несподівано IBM помітила інтерес до комп’ютерів з боку комерційних підприємств і негайно зреагувала на цей попит.

Але засновуючи стратегічну діяльність тільки на своєчасній реакції на потреби споживача недостатньо. Маркетинг стверджує, що необхідно упереджувати появу потреб споживача, тобто ретельно вивчати споживача і пропонувати йому нові сфери використання товару. Прикладом є фірма “Дюпон”- винахідника нейлону.

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

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

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

Таблиця 7.3

Різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера

Основна стратегія	Стратегічні альтернативи
Стратегія збільшення місткості ринку	Залучення нових споживачів
	Пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми
	Збільшення обсягів споживання товару споживачами
Підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку	Поліпшення якості товару
	Модифікація товару
	Диверсифікація
	Завоювання цінового лідерства
	Активізація рекламної діяльності
	Посилення інноваційного процесу
	Інтеграція
Захист ринкових позицій	Активізація збутової діяльності
	Позиційний захист
	Фланговий захист
	Випереджувальний захист
	Мобільний захист
	Контрнаступ
	Стиснений захист

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

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

Вибір стратегії ринкової частки має такі обмежувальні фактори:

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

Законодавче обмеження зростання ринкової частки реалізується через антимонопольне законодавство.

Зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки може перевищити надходження доходів і таким чином знизити прибутковість.

Рисунок 7.1 показує, що коли ринкова частка фірми перевищує межу 50%, прибутковість фірми починає зменшуватись.

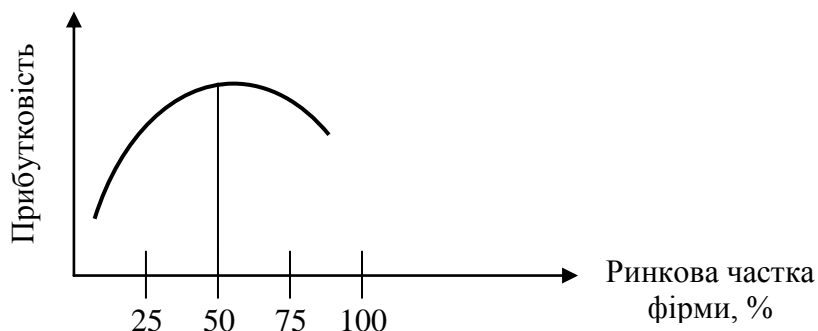


Рис. 7.1. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

Зменшення прибутковості пояснюється такими чинниками:

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

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

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

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

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

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

Найголовнішим принципом утримання першості є *активна інноваційна політика*. Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челеджерів першість ринкового лідера була усунена.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, що *ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці*. Це означає,

що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватись не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли *конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера*, і роблять на це наголос під час позиціонування своїх товарів.

Цей принцип полягає у використанні моделі “Захисник”, яку розробили професори США Джон Маузер та Стів Шуган. Основні положення цієї моделі включають рекомендації щодо елементів комплексу маркетингових засобів:

- лідер мусить знижувати ціни, якщо ринок несеґментований. У разі сегментованого ринку ціна може залишитися високою на деяких найменш вразливих сегментах;

- лідер повинен переглянути свої витрати на фізичне розподілення товарів, тобто товароруху, з метою винайдення шляхів їх зменшення. Так, наприклад, доречно відмовитись від послуг торговельних посередників, які на в змозі підтримувати низьку ціну реалізації кінцевому споживачеві;

- у галузі ринкової політики лідер основну увагу мусить приділяти сформованій конкурентній перевазі свого товару, а не репозиціонувати свої зусилля на ті якості, на яких роить наголос конкурент, котрий атакує;

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

Характерна риса діяльності ринкових лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу.

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

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

2. Орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку.

3. Активна інноваційна політика.

4. Спрямування на високу якість товару.

5. Розширення товарного асортименту.

6. Активна рекламна діяльність.

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

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

9. Ефективне сервісне обслуговування.

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

11. Постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх тварів. Ринковий лідер витрачає значні кошти на модернізацію свого виробничого процесу.

Різновиди захисних стратегій ринкового лідера (рис. 7.2):

- 1) позиційний захист,
- 2) фланговий захист,
- 3) випереджувальний захист,
- 4) контрнаступ,
- 5) мобільний захист,
- 6) відступ.

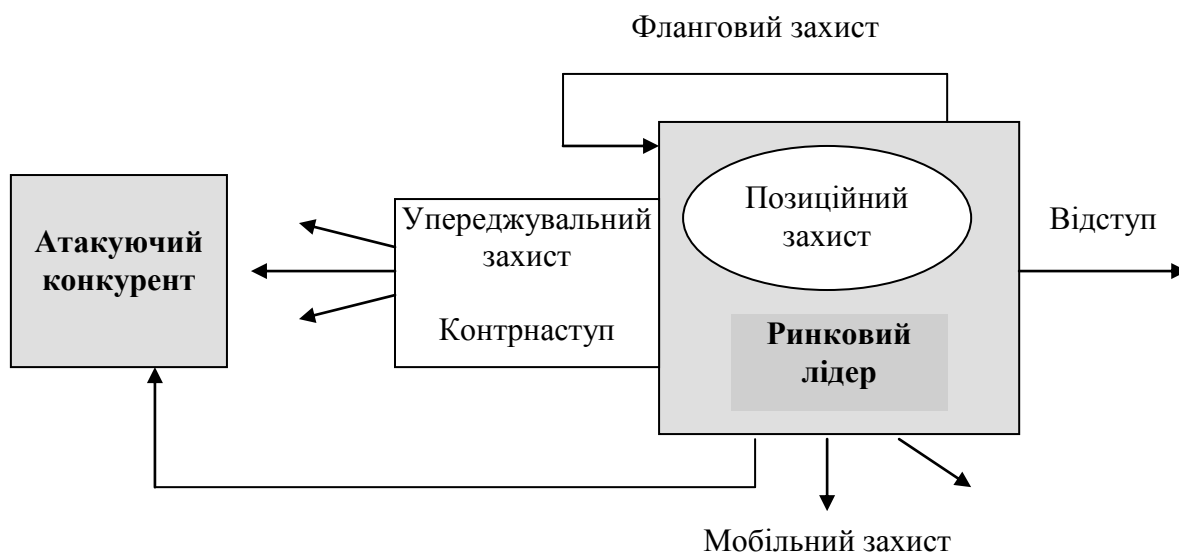


Рис. 7.2. Різновиди стратегій захисту ринкового лідера

Позиційний захист полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги ринкового лідера щодо всіх його товарно-ринкових позицій. Але ринкові умови з необхідністю передбачають виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідність інноваційного розвитку. Ця стратегія має короткостроковий характер.

Фланговий захист означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість.

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

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії випереджувального захисту декілька:

- впровадження “партизанських атак”, тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримування загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує ринкового лідера;
- тактика законодавця пропорцій маркетингового середовища, якої дотримується, наприклад, фірма “Seiko”, яка випускає понад 200 тис. моделей наручних годинників і розповсюджує їх по всьому світу;
- використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар’єрів на ринок збуту.

Контрнаступ – це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу по всіх позиціях конкурента або на його найвразливіші сторони.

Мобільний захист - це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Дана стратегія реалізується шляхом використання двох стратегій – стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації.

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

Як правило, стратегія відступу підкріплюється стратегією концентрації зусиль ринкового лідера на стратегічно важливих товарно-ринкових позиціях.

3. Маркетингові стратегії челеджерів

Челенджерами називають ті фірми, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширення своєї ринкової частки. Від англ. слова “to challenge” – кидати виклик.

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

Челенджер може аакувати 3 види фірм:

- 1 – ринкового лідера,
- 2 – аналогічну фірму-челеджера,
- 3 – меншу за розміром фірму.

Маркетингові стратегії наступу челеджерів:

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

Стратегія фронтального наступу полягає в тому, що челеджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому.

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її суть полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Челеджер відшукує ті потреби, які залишились поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити. Це – своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Пошук іде в двох напрямках – географічному та сегментному.

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає “використання” слабких сторін конкурента. обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента. Розрахована на довгострокову перспективу. Її різновидом є стратегія “партизанського” наступу. Головна мета партизанського маркетингу – активно, наполегливо, крок за кроком наближається до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

Основою будь-якого різновиду стратегії наступу челеджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челеджером певної конкурентної переваги, якою може бути:

- нижча, ніж у конкурента, ціна;
- використовуючи низьку ціну як основу стратегії наступу, необхідно врахувати два принципи: по-перше, якість товару має бути адекватною якості товару конкурента, по-друге, споживачі повинні реагувати на нижчу ціну більшим обсягом покупок (попит має бути еластичним);
- використання комбінації “ціна - якість”;
- вища якість товару (ціна має бути високою);
- застосування широкого асортименту товарів;
- краще сервісне обслуговування;
- зниження виробничих витрат – ключова стратегія багатьох японських фірм під час вторгнення на іноземний ринок збуту.

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

4. Маркетингові стратегії послідовників

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

Деякі фірми вважають стратегію послідовника більш прийнятною, ніж стратегію челенджера.

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

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку. Єдине, чого не допускати послідовник, - це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже

склалася (на відміну від челенджера, який намагатиметься її зміни на свою користь).

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

- ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами;
- першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки;
- орієнтацію на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії;
- мінімум витрат на інновації.

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

- стратегія копії,
- стратегія імітації,
- стратегія адаптації.

Стратегія копії означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, збутової, цінової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія копії супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу. У таких випадках дуже часто імідж фірми-лідера зазнає певних збитків, оскільки якість товарів послідовника, як правило, значно нижча, ніж у лідера.

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

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до євного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг челенджера.

Порівняно з лідером, челенджером та Нігером послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

5. Маркетингові стратегії нішерів

Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових стратегій. Ця стратегія розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних фікторів маркетингових стратегій (табл. 7.4).

Незважаючи на те, що стратегія ринкової ніші розглядається під кутом зору різних класифікаційних ознак, вона завжди має однакову сутність:

пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм.

Вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори:

- конкуренцію,
- цільовий ринок,
- власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги,
- особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам.

Обрана ринкова ніша має забезпечувати фірмі:

- прибутковість,
- потенціал росту (ринкова перспективність),
- відповідність ресурсним можливостям фірми,
- низький ризик конкуренції,
- спроможність фірми відстояти свої ринкові позиції в ніші.

Таблиця 7.4

Місце стратегії ринкової ніші в класифікаційній структурі маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових стратегій
1. За різновидом конкурентних переваг (за класифікацією М. Портера)	Стратегія ринкової ніші (стратегія фокусування або концентрації)
	Стратегія цінового лідерства
	Стратегія диференціації
2. За принципом вибору цільового ринку фірми	Стратегія ринкової ніші (стратегія одно сегментної концентрації)
	Стратегія товарної спеціалізації
	Стратегія сегментної спеціалізації
	Стратегія селективної спеціалізації
3. За рівнем сегментації ринку збуту	Стратегія ринкової ніші (стратегія концентрованого маркетингу)
	Стратегія недиференційованого маркетингу
	Стратегія диференційованого маркетингу
4. Конкурентні позиції фірми на ринку (за класифікацією Ф. Котлера)	Стратегія ринкової ніші (стратегія ніш ера)
	Стратегія ринкового лідера
	Стратегія челенджера
	Стратегія послідовника

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

- за географією,
- за кінцевим споживанням,
- за співвідношенням “ціна – якість товару”,
- за сервісним обслуговуванням,
- за різновидами споживачів,
- за показниками товару.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку.

Стратегія ринкової ніші також дуже часто є базовою атакуючою стратегією челенджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

Темпи росту фірми-нішера	Темпи зростання ніші	
	зменшуються	збільшуються
Зменшується	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Прискорений	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

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

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

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

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

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ:

В.1

1. Місце СМР в системі маркетингового менеджменту
2. Характеристика маркетингового середовища
3. Місія фірми і маркетингові цілі

В.2

1. Основні категорія СМР
2. Принципи ефективної сегментації
3. Стратегічна модель М.Портера

В.3.

1. Види маркетинговий стратегій
2. Класифікація факторів сегментації
3. Матриця БКГ

В.4.

1. Елементи маркетингових стратегій.
2. Стратегія нішерів
3. Матриця “товар-ринок”

В.5

1. Маркетингове стратегічне планування
2. Стратегія послідовників
3. СВОТ – аналіз

В.6.

1. Характеристика факторів мікросередовища
2. Стратегія челенжерів
3. Матриця БКГ (росту)

В.7.

1. Характеристика факторів макросередовища
2. Стратегія лідерів
3. Нова матриця БКГ (конкурентних переваг)

В.8.

1. Етапи аналізу маркетингового середовища
2. Стратегія диференціацій
3. Побудова позиційної схеми

В.9.

1. Види конкурентних переваг
2. Стратегія сегментації
3. Зміст плану маркетингу

В.10.

1. Різновиди стратегій позиціонування
2. Конкурентні стратегії
3. Стратегічний господарський підрозділ

V.11.

1. Фактори і критерії сегментації
2. Стратегія концентрованого маркетингу
3. Частка фірми на ринку

V.12

1. Маркетингові цілі, цільовизначення
2. Вибір сегментів цільового ринку
3. Аналіз сильних і слабких сторін фірми

V.13

1. Процес СВОТ-аналізу
2. Аналіз внутрішніх змінних. Потенціал фірми
3. Система маркетингу

V. 14.

1. Маркетингові стратегії інтенсивного росту
2. Недиференцьований маркетинг
3. Елімінація

V.15.

1. Маркетингові стратегії інтенсивного росту
2. Сервісна диференціація
3. Стратегія скорочення

V.16

1. Маркетингова стратегія диверсифікації
2. П'ять сил конкуренції за М. Портером
3. Стратегія недиференцьованого маркетингу

V 17

1. Концепція стратегічного маркетингу
2. Суть маркетингового підходу до управління
3. Підвищення конкурентоспроможності – мета СМР

V. 18

1. СМР як перша стадія ЖЦО і перша функція системи управління
2. Цінові стратегії і методика вибору оптимальної стратегії

3. Прогнозування попиту

В. 19

1. Ситуаційний підхід в управлінні і СМР
2. Стратегічні рішення щодо збуту товару
3. Ефективність стратегічного рішення

В. 20

1. Аналіз ефективності виконання стратегії
2. Методи оптимізації стратегічних рішень
3. Стратегії охоплення ринку при непрямому маркетингу: інтегсивна, вибіркова, ексклюзивна

II. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

СИТУАЦІЯ 1

Компанія «Цукор Дім» має майже 60% на регіональному ринку цукру. Вона продає свою продукцію в мішках (промисловий цукор) або в упаковках по 1 кг (розчинний цукор). Вартість упаковки в другому випадку становить, включаючи затрати на розфасовку, приблизно 5% від вартості товару. Практично «Цукор Дім» продає промисловий цукор кондитерським фабрикам вдвічі дешевше, ніж у роздрібній торгівлі.

Компанія "Ласунка", яка виробляє цукерки, вирішила вийти на ринок роздрібного цукру зі своєю власною маркою, щоб конкурувати з "Цукор Дім" та іншими роздрібними торговцями. Вона починає посилені закупки промислового цукру в "Цукор Дім", продаючи його у власних упаковках по 1 кг.

"Цукор Дім", усвідомивши конкурентну загрозу своєму роздрібному ринку, відмовляє «Ласунці» в поставках промислового цукру, одночасно повідомляючи про те, що тепер "Цукор Дім" буде постачати товар тільки власним транспортом, а замовлення на «самовиклик» задовольнятися не будуть.

Запитання:

1. У чому причина неочікуваної атаки на лідера з боку колишнього партнера? Які фактори конкуренції при цьому можуть бути задіяні?
2. У чому і наскільки ця атака може бути результативною?
3. Як її можна розвинути?
4. Як лідер міг би попередити цю атаку? Що можна було б для цього зробити?

СИТУАЦІЯ 2

Ваша компанія є диверсифікованою корпорацією, чиї СГП функціонують у трьох напрямках: косметика (жіноча, чоловіча, дитяча), кухонні приналежності, миючі засоби. Приймаючи рішення про вихід на ринок Франції з одним із перелічених видів діяльності, визначте можливий позитивний або негативний вплив на усі СГП тенденцій, що мають місце у Франції:

- а) середньостатистичний француз використовує майже вдвічі більше косметики і туалетних приналежностей, ніж його дружина;
- б) падіння рівня народжуваності;
- в) збільшення кількості жінок, які працюють;
- г) тенденція до створення малочисельних родин.

СИТУАЦІЯ 3

Ваша компанія прагне вийти на ринок Словаччини, пропонуючи меблі за індивідуальним замовленням та інкрустовані сувеніри. Проведене дослідження показало існування у цільовій країні наступних тенденцій:

- ✚ зростання рівню доходів на душу населення
- ✚ зростання обсягів продажу закордонних туристичних путівок середнього класу
- ✚ збільшення питомої ваги малого і середнього бізнесу у ВВП Словаччини.

Чи впливатимуть перераховані вище тенденції на Ваш бізнес? Обґрунтуйте свою відповідь.

СИТУАЦІЯ 4

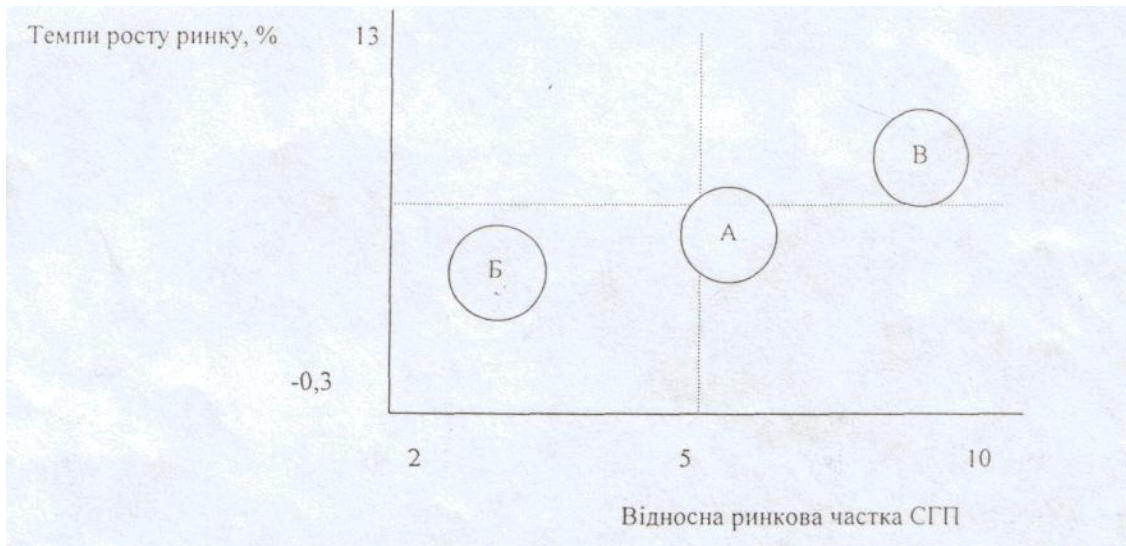
На ринку Росії компанія "Оболонь" представлена продукцією трьох своїх СГП:

А – пиво

Б – солодкі безалкогольні напої

В – мінеральні води

Визначте основні напрямки ринкової стратегії компанії, якщо на матриці БКГ її становище виглядає наступним чином:



СИТУАЦІЯ 5

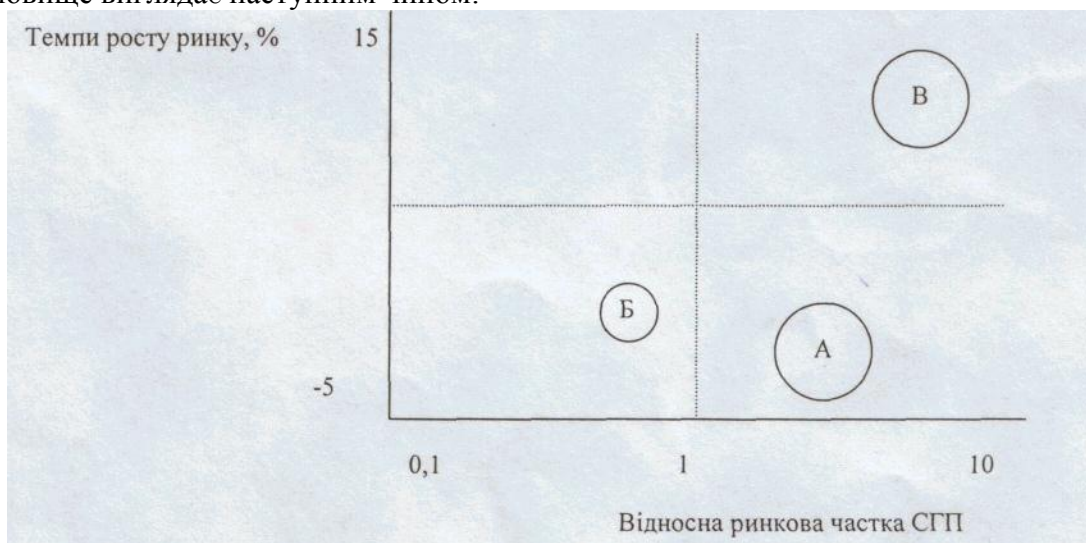
На ринку Польщі компанія "Славута" представлена продукцією трьох своїх СГП:

А – випуск бісквітних виробів

Б – випуск консервованої продукції

В – виготовлення тари і упаковки.

Визначте основні напрямки ринкової стратегії компанії, якщо на матриці БКГ її становище виглядає наступним чином:



СИТУАЦІЯ 6

Уявіть собі, що ви менеджер вищого рівня сімейної виробничої фірми середнього розміру. Члени сім'ї працюють на посадах менеджерів. З огляду на ваші особливі навички та здібності вам недавно запропонували керувати фірмою. Компанія має тривалу традицію уникання боргів, а також володіє кількома меншими підприємствами в суміжних галузях.

За кілька останніх років компанія відстала з продуктивності та ефективності. Прибутків майже немає, і один із ваших найбільших конкурентів уже, мабуть, планує поглинути ваш бізнес. Ви найняли консультантів, щоб визначити варіанти поліпшення справ. Головний вибір серед таких альтернатив:

1. Зробити публічний випуск акцій, щоб зібрати кошти.
2. Позичити гроші в банку для фінансування реконструкції.
3. Продати кілька менших виробництв для фінансування реконструкції.
4. Шукати покупця для цілої фірми.

ЗАВДАННЯ:

1. Оцініть кожен вибір зі стратегічного погляду.
2. Оберіть варіант, який вам найбільше імпонує.
3. Опишіть бар'єри, з якими вам доведеться зіткнутися у вибраному варіанті.

СИТУАЦІЯ 7

Ви – менеджер популярного місцевого ресторану, який змагається з відомими торговельними мережами. Вам вдалося втримати свою частку на ринку за умов загострення конкуренції з боку цих компаній, надаючи особливі послуги.

Недавно ви довідалися про три тенденції, які вас стосуються. Перша, ваші витрати зростають. Особливо великими темпами збільшуються місячні рахунки за купівлю їжі. Друга, зростають також скарги споживачів. Хоча фактична кількість скарг досить невелика, однак є тенденція до зростання. Третя, плинність кадрів серед ваших працівників також збільшується. Хоча у ресторанному бізнесі плинність кадрів, як звичайно, висока, проте останнє зростання значно більше за попередні.

ЗАВДАННЯ:

1. Наведіть якомога більше можливих варіантів дій у кожній з трьох проблемних сфер.
2. Згрупуйте ці варіанти дій у дві категорії: більш імовірні та менш імовірні.
3. Придумайте хоча б одну потенційну дію, щоб втілити в життя кожен варіант.

СИТУАЦІЯ 8

Ви належите до вищої ланки управління міжнародної нафтової компанії. Внаслідок недавнього вилливу нафти, який трапився в іншій компанії, усі компанії галузі стали об'єктом перевірки на безпеку різних видів робіт. Ваш менеджер з безпеки склав звіт і проінформував вас, що фірма має одну потенційну проблему; він оцінив імовірність аварійного випадку протягом наступних п'яти років у 3%. Витрати на попередження випадку становитимуть близько 1,5 млн. дол.. Однак якщо ви нічого не зробите, і проблема загостриться, то витрати сягатимуть 10 млн. дол., а крім того, ваша фірма отримає погану репутацію.

Ухваліть стратегічні рішення щодо двох можливих варіантів дій даного сценарію.

СИТУАЦІЯ 9

Уявіть, що вас прийняли на роботу і дали завдання запустити середнього розміру виробництво. Організація виробляла електричні двигуни, запобіжники та подібні запасні частини для промислового використання. Спочатку фірма мала успіх, бо продукція була високоякісною. Це давало змогу продавати товари за високими цінами. Однак зменшення витрат, яке відбулось останнім часом, негативно позначилось на якості. Крім того, зростає конкуренція, і організація втрачає репутацію високоякісного виробника, хоча витрати виробництва високі.

Складіть список джерел, з яких ви отримаєте інформацію про стан організації та її зовнішнього оточення. Упорядкуйте джерела за їхньою надійністю і за складністю їх отримання.

СИТУАЦІЯ 10

Компанія «Ікс» представлена на ринку Італії чотирма своїми СГП, які мають такі характеристики:

СГП А – займає невелику частку ринку і відчуває сильну конкуренцію і боку інших фірм у галузі;

СГП Б – лідер на ринку, прибуток від якого швидко зростає;

СГП В – знаходиться у стадії зрілості, не потребує інвестицій і приносить великий прибуток;

СГП Г – нежиттєздатний, не приносить прибутку.

Визначте ринкові позиції даних СГП відповідно до матриці БКГ і запропонуйте напрямки ринкової стратегії компанії.

СИТУАЦІЯ 11

Компанія «Ігрек» представлена на ринку Росії чотирма своїми СГП, які мають такі характеристики:

СГП А – діє на дуже перспективному ринку і має на ньому сильні конкурентні позиції;

СГП Б – середній за конкурентним станом СГП, який діє на привабливому ринку;

СГП В – неконкурентний СГП, який діє на високопривабливому ринку;

СГП Г – середній за рівнем конкурентоспроможності СГП, який діє на непривабливому ринку.

Визначте стратегічні зони даних СГП відповідно до матриці МакКінсі і запропонуйте напрямки ринкової стратегії компанії.

СИТУАЦІЯ 12

АТ із виробництва легкових автомобілів продає свою продукцію в розвинутих зарубіжних країнах під рекламним девізом: «Новий автомобіль – за ціною вживаного». Доведення автомобілів до рівня вимог міжнародних стандартів здійснюється за кордоном.

На вітчизняному ринку АТ є безумовним лідером, який проводить жорстку цінову стратегію. Високі ціни пояснюються несприятливою податковою політикою держави: у відпускній заводській ціні залежно від схеми реалізації частка податків, включаючи акциз, становить від 43 до 52% (на Заході – від 15 до 18%). Затяжна серія підвищень цін зробила продукцію автозаводу важкодоступною для середнього автолюбителя, який дедалі більше став цікавитися вживаними іномарками («second hand»), не бажаючи зі своєї кишені компенсувати АТ низькі експортні ціни.

Нині уряд різко збільшив податки на автомобілі, які ввозять з-за кордону (особливо на дорогі), тому загальна сума податків, включаючи ПДВ, становить 80%. Незважаючи на ці протекціоністські заходи, інші вітчизняні автозаводи перебувають під загрозою банкрутства. Але АТ планує розширювати й оновлювати виробництво в альянсі з відомою зарубіжною фірмою. Кошти для цього планують отримати від продажу автомобілів західного партнера, для якого АТ вимагатиме від уряду податкових пільг.

Запитання:

1. У чому полягає і яка перспектива політики конкуренції на вітчизняному та закордонних ринках?

2. Як буде сприяти розвитку вітчизняного виробництва політика, яку проводить уряд?

3. Які ваші передбачення щодо перспектив кон'юнктури вітчизняного ринку легкових автомобілів?

СИТУАЦІЯ 13

Виробник пральних порошків має намір оцінити характеристики реалізації відносно потенціалу ринку в місті N. Компанія-виробник оцінює сукупний потенціал збуту пральних порошків на ринку країни приблизно в 2,5 млрд. дол. на рік. Поточний збут компанії в загальнонаціональному масштабі складає 118 млн. дол. Обсяг продажу в місті N і його приміській зоні складає 700000 дол. Виробнику потрібно вивчити, яка його частка на ринку міста N – більша чи менша від його частки на ринку країни і зробити відповідні висновки. Розрахунки показали, що на місто X припадає 0,35% потенційного загального попиту на пральні порошки в країні.

СИТУАЦІЯ 14

ТзОВ «Солодке дозвілля» виробляє сиркові десерти із шоколадом і фруктовими наповнювачами. Визначте місткість ринку цього виробу за допомогою методу ланцюгових підстановок, якщо задані такі дані по галузі:

- кількість жителів певного регіону, $n = 500$ тис;
- середній розмір місячного доходу споживача, $D = 600$ грн.;
- частка доходу, яка в середньому витрачається споживачем на продукти харчування, $k_1 = 70\%$;

- питома вага витрат на молочні продукти в частці доходів, що визначається коефіцієнтом k_1 , $k_2 = 40\%$;
- питома вага витрат на кисломолочні продукти в сумі витрат, які визначаються коефіцієнтом k_2 , $k_3 = 38\%$;
- питома вага витрат на сиркові десерти в сумі витрат, які визначаються коефіцієнтом k_3 , $k_4 = 11\%$.

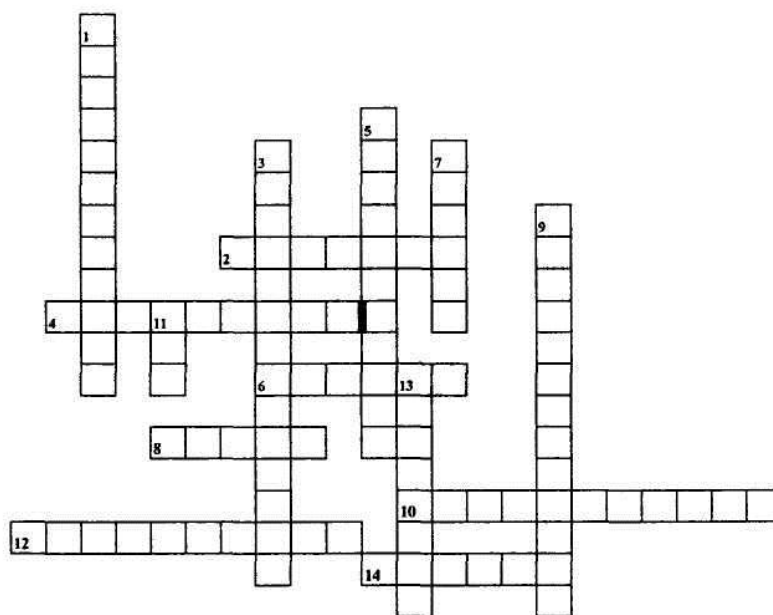
Визначити частку ринку підприємства «Солодке дозвілля», якщо відомо, що воно за минулий рік реалізувало продукції на суму 3000 тис. грн.

СИТУАЦІЯ 15

На ринку побутової техніки у певному географічному регіоні функціонують три підприємства. Вони є конкурентами і витрачають на маркетингові заходи в рік, відповідно, $B_1 = 300000$ грн., $B_2 = 150000$ грн. і $B_3 = 125000$ грн. з відповідною ефективністю витрат коштів $E_1 = 0,8$, $E_2 = 1,7$, $E_3 = 0,7$. Визначити частки ринку цих підприємств.

III. РОЗВ'ЯЖІТЬ МАРКЕТИНГОВІ КРОСВОРДИ!

КРОСВОРД 1



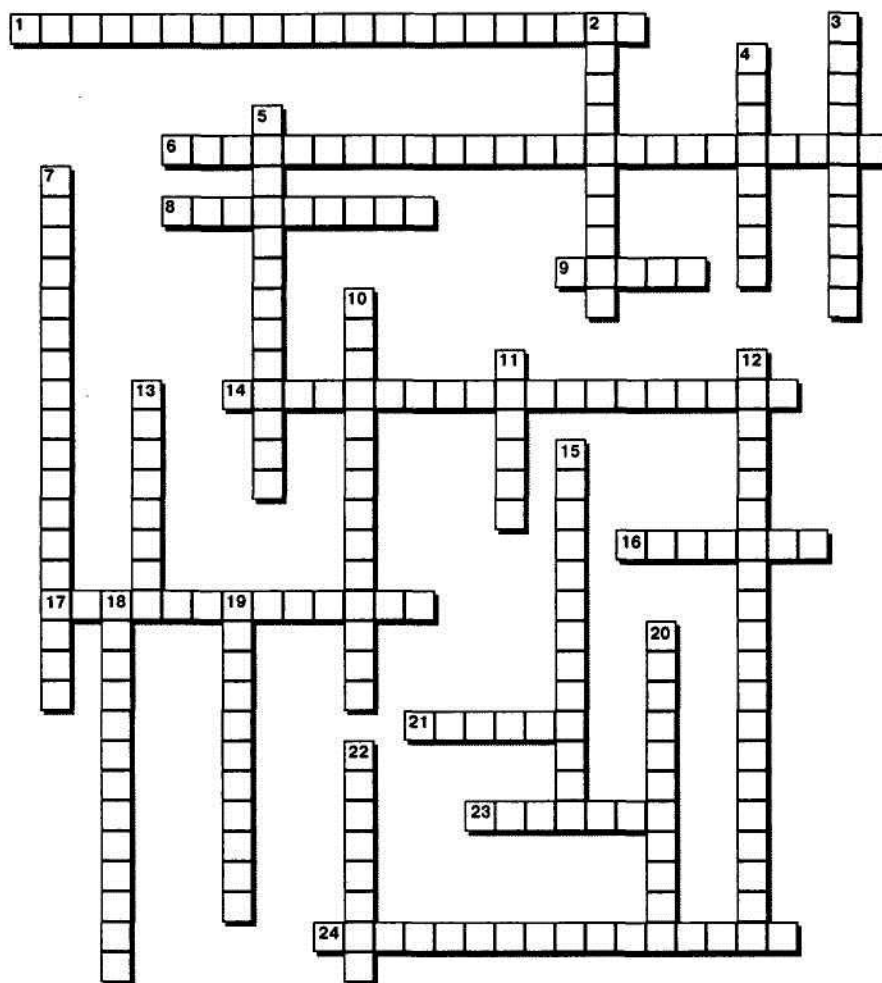
По горизонталі:

2. Складова СМК. 4. Принцип планування в маркетингу, який передбачає швидке пристосування до змін факторів мікро- та макросередовища. 6. Умови поставок в міжнародній торгівлі, згідно з якими витрати на доставку вантажів покладається на продавця. 8. Стратегічні господарські підрозділи (СГП), які охоплюють значні частки ринку в секторах економіки, що розвиваються. 10. Офіційне підвищення курсу національної валюти відносно іноземних валют. 12. Система управління маркетинговою діяльністю фірми, яка охоплює планування, контроль, звітність та менеджмент. 14. Заголовок рекламного тексту, рекламне гасло.

По вертикалі:

1. Тип маркетингового контролю, спрямований на забезпечення ефективності використання маркетингових можливостей фірми. 3. Розширення кількості сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі. 5. Тип контролю, спрямований на аналіз виконання поточної маркетингової програми. 7. СГП з невеликою часткою ринку у зрілих галузях або галузях, які переживають стагнацію. 9. Інтегрована маркетингова структура, яка повністю враховує різноманітність географічних ринків реалізації продукції. 11. Документ встановленої форми, який містить наказ фінансовій установі про видачу його пред'явнику вказаної в ньому суми. 13. Функція управління, яка завершує маркетингову діяльність.

КРОСВОРД 2



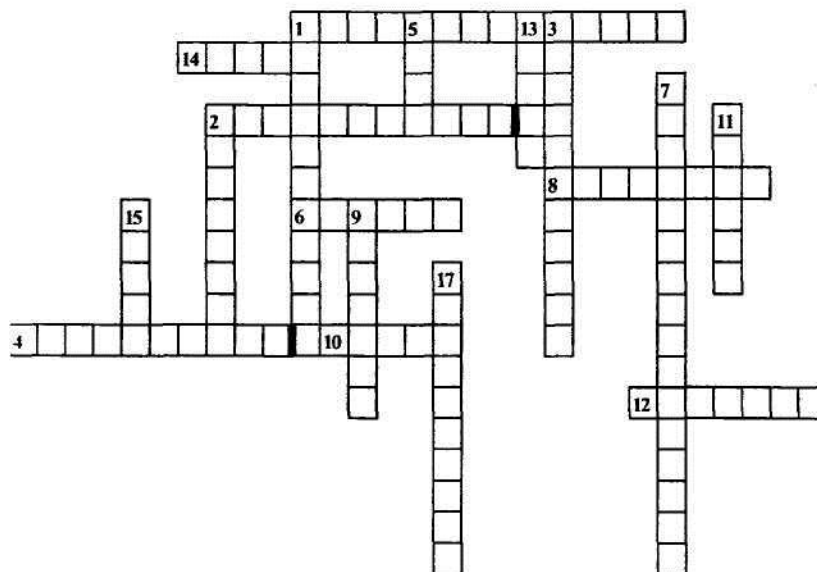
По горизонталі:

1. Показник конкурентоспроможності фірми в матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). 6. Стратегія росту. 8. Фірма, яка використовує в своїй діяльності стратегію фронтального наступу (). 9. Стратегічна бізнес одиниця (СБО) в матриці БКГ, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу і є лідерами на даному ринку. 14. Етап процесу стратегічного маркетингового планування. 16. Один з напрямків SWOT-аналізу. 17. Однією з маркетингових цілей є збільшення показника 21. Стратегія диференціації. 23. Стратегія диференціації. 24. Маркетингова стратегія фірми-челенджера.

По вертикалі:

2. Стратегія фірми-послідовника. 3. СБО, які характеризуються низькими показниками відносної частки ринку. 4. Різновид стратегії інтеграції. 5. Базова стратегія розвитку фірми за М.Портером. 7. Стратегія росту. 10. Стратегія росту. 11. СБО в матриці БКГ, позиція яких характеризується низькими темпами зростання і низькою конкурентоспроможністю. 12. Стратегія, запропонована в матриці Мак Кінсі для СБО, які характеризуються середньою конкурентоспроможністю. 13. Стратегія фірми-послідовника. 15. Стратегія диференціації. 18. Глобальна маркетингова стратегія. 19. Фірма, яка застосовує в своїй діяльності стратегію адаптації. 20. Стратегія інтеграції. 22. Етап процесу стратегічного планування.

КРОСВОРД 3



По горизонталі:

1. Забезпечення товару чітко відокремленого від інших товарів місця на ринку та у свідомості цільових споживачів. 2. Розподіл потенційного ринку на групи споживачів, які мають спільні мотиви щодо купівлі конкретного товару. 4. Група факторів макро-середовища підприємства. 6. Стратегія, яку використовують фірми, які мають стійке фінансове становище. 8. Показник, за допомогою якого здійснюють вибір того чи іншого сегменту ринку. 10. Назва, термін, знак, символ, малюнок або їхнє поєднання, призначене для ідентифікації товарів та послуг виробників в порівнянні з конкурентом. 12. Один із критеріїв, за яким здійснюється позиціонування на ринку. 14. Те, що має здатність задовольняти потребу споживача.

По вертикалі:

1. Вид ринку, який включає осіб і організації, які отримують товари для подальшої переробки. 2. Суб'єкт, який діє в умовах ринкової економіки і насправді вирішує, що потрібно виробляти на ринку. 3. Вид ринкової ніші в умовах ринкового господарства. 5. Один із елементів комплексу маркетингу. 7. Підхід, який передбачає розробку окремого варіанту маркетингу для кожного сегменту ринку. 9. Суб'єкт економіки, який регулює ринкові процеси за допомогою фіксування цін, податків та ін.. 11. Один із визначальних факторів, який забезпечує конкурентоспроможність товару. 13. Двосторонній комерційний обмін, який передбачає, як мінімум, два об'єкти вартісної значущості, погодження умов, часу і місця його здійснення. 15. Сукупність факторів, на які не може впливати підприємство. 17. Один із видів маркетингових стратегій.

IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. У чому головна роль маркетингових досліджень?

- А) в ідентифікації як проблем, так і можливостей фірми зайняти відповідну конкурентну позицію.
- Б) в оцінці маркетингової ситуації, забезпеченні відповідною інформацією
- В) у створенні комплексу “маркетинг-мікс”.
- Г) усі відповідні не вірні.
- Д) усі відповіді вірні.

2. Що є предметом маркетингових досліджень?

- А) певний суб’єкт системи “організація – ринок – економіка”.
- Б) існуюча маркетингова ситуація.
- В) певна маркетингова проблема
- Г) усі відповіді не вірні.

3. Що є першим кроком в алгоритмі маркетингових досліджень?

- А) визначення проблеми
- Б) збір та систематизація інформації.
- В) формування цілей і задач
- Г) усі відповіді вірні

4. Що означає розвідувальний характер цілей дослідження?

- А) збір інформації для точного вирішення проблеми та шляхів її вирішення
- Б) опис аспектів реалізації маркетингової ситуації
- В) обґрунтування гіпотез
- Г) визначення основного контуру на ринку

5. Який етап досліджень потребує максимальних витрат?

- А. розробка дослідницького проекту.
- Б) збір та систематизація інформації.
- В) визначення маркетингової проблеми
- Г) підготовка і презентація звіту.

6. Що є метою кабінетних досліджень?

- А) отримання уявлень про певні аспекти суб’єктів ринку
- Б) оцінка кон’юнктури ринку
- В) збір та інтерпретація первинної інформації.
- Г) збір та інтерпретація вторинної інформації.

7. Який метод досліджень використовується при недостатності інформації або неможливості її збору та узагальнення?

- А) ділових контактів.
- Б) фокус – групи.
- В) пробних продаж
- Г) матриця БКГ

8. Яку форму досліджень доречно використовувати для відпрацювання проектів з високим ризиком?

- А) проблемні групи.
- Б) венчурні групи
- В) тимчасові консультативні групи.
- Г) експертні групи

9. Що є перевагами первинної інформації?

- А) цілеспрямованість, конкретність
- Б) низька вартість
- В) швидкість отримання
- Г) доступність

10. Збір маркетингової інформації доречно починати зі...?

- А. збору первинної інформації
- Б) збору вторинної інформації
- В) опитування споживачів.
- Г) аналізу конкурентів.

11. Що являє собою експеримент як метод збору інформації?

- А) вивчення поведінки споживачів.
- Б) відтворення дій маркетингових чинників через математичні моделі.
- В) аналіз зв'язків між залежними і незалежними змінними
- Г) розробка анкет

12. Що є перевагами опитування по телефону?

- А) ефективність
- Б) обсяг інформації
- В) швидкість
- Г) можливість впливу

13. Що таке розрахунок маркетингової статистичної вибірки?

- А) визначення способу опитування.
- Б) встановлення кількості одночасно опитуваних
- В) розрахунок кількості і якості опитуваних респондентів
- Г) встановлення панелі дослідження

14. Що таке стандартне інтерв'ю?

- А) структуроване
- Б) напівструктуроване
- В) довільне
- Г) закрите

15. Для чого використовуються спостереження?

- А) визначення дослідницької мети та узагальнення суджень
- Б) для інформації про зв'язок між залежними і незалежними змінними
- В) для збору вторинної інформації
- Г) для збору первинної інформації
- Д) усі відповіді вірні

16. Що таке комунікативні блоки анкети?

- А) преамбула, інструкції, звернення до респондента.
- Б) ідентифікаційні дані респондентів.
- В) контактні питання.
- Г) провокаційні питання.

17. Що таке “паспортичка” анкети?

- А) контактні питання.
- Б) буферні питання.
- В) ідентифікаційні питання.

Г) відкриті питання.

18. Який найбільш оптимальний розмір анкети для опитування?

- А) до 20-30 хвилин*
- Б) до 30-40 хв.
- В) до 60 хв.
- Г) до 10 хв.

19. Скільки підсистем включає маркетингова інформаційна система?

- А) 3 5-ти.
- Б) 3 3-х.
- В) з 4-х.
- Г) з 2-х
- Д) усі відповіді не вірні.

20. Що розуміють під “потенційним ринком” підприємства?

- А) сукупність усіх реальних покупців.
- Б) сукупність покупців, які мають дохід і доступ до продукції.
- В) сукупність реальних і можливих покупців.
- Г) сукупність підприємців, що проявляють зацікавленість до продукції

21. Що таке ринок проникнення підприємства?

- А) сукупність підприємців, які купують продукцію
- Б) частина кваліфікаційно-доступного ринку, обрана для бізнесу.
- В) сукупність усіх реальних та потенційних покупців.
- Г) цільовий ринок

22. Якою величиною є місткість ринку?

- А) фіксованою
- Б) не фіксованою
- В) не прогнозованою
- Г) постійною

23. Що таке реальна місткість ринку?

- А) обсяги продажу товарів на конкретному ринку.
- Б) максимально можливі обсяги товару на конкретному ринку.
- В) обсяги продажу товару в даний момент часу на цільовому ринку за певною ціною*
- Г) кількість споживачів.

24. Що є найважливішим об'єктом дослідження на ринку?

- А) нормативна база ринкової економіки
- Б) пріоритетні галузі економіки
- В) рівень конкуренції, конкурентоспроможність
- Г) умови виходу з ринку

25. Що не стосується основних напрямків маркетингових досліджень?

- А) місткість ринку
- Б) вибір цільового сегменту ринку
- В) прогноз розвитку ринку збуту
- Г) бренд-менеджмент

26. На якому ринку можливо і доречно проведення сегментації?

- А) олігопольному
- Б) гомогенному

- В) гетерогенному
- Г) монопольному

27. Як називається тип цільового ринку, коли фірма пропонує декілька товарів на декілька ринків?

- А) агрегований
- Б) концентрований
- В) недиференційований
- Г) концентрований

28. Як називається тип цільового ринку, якщо фірма пропонує один товар певній групі споживачів?

- А) сегментна концентрація
- Б) ринкова спеціалізація
- В) селективна диференціація
- Г) товарна спеціалізація

29. Якщо фірма пропонує один товар (групу) на весь ринок, то це...?

- А) масовий (агрегований) маркетинг
- Б) недиференційований маркетинг
- В) диференційований маркетинг
- Г) ремаркетинг

30. Який параметр визначається за формулою $X = (O + 4M + П) : 6$?

- А) місткість ринку
- Б) прогноз оцінки збуту
- В) кон'юнктуру
- Г) частку фірми на ринку

31. Як визначається конкуренція між різними товарами, які задовольняють одну і ту ж потребу?

- А) функціональна
- Б) предметна
- В) видова
- Г) олігопольна

32. Як називається стратегія, коли фірма намагається досягнути унікальності в певному аспекті, що є важливим для значної кількості споживачів?

- А) сегментації
- Б) диференціації
- В) фокусування
- Г) мінімізації витрат

33. Що становить основу стратегії лідера?

- А) спеціалізація
- Б) концентрація
- В) захист ринкових позицій
- Г) розширення місткості ринку

34. Які п'ять сил (за М.Портером) визначають конкурентне середовище?

- А) потенційні конкуренти, споживачі, постачальники, товари-замінювачі, галузеві конкуренти
- Б) товари-субститути, конкуренти, покупці, посередники, постачальники
- В) конкуренти, товари-субститути, покупці, постачальники, споживачі

Г) покупці, постачальники, посередники, конкуренти, референтні групи

35. Як впливає сконцентрованість споживачів на конкурентну позицію фірми?

- А) посилює
- Б) послаблює
- В) не впливає
- Г) змінює частково

36. Як характеризується ринок, де індекс ринкової конкуренції більший 70%?

- А) висококонцентрований
- Б) помірноконцентрований
- В) низькоконцентрований
- Г) конкурентний

37. Як називається ситуація на ринку, коли декілька фірм домінують, створюючи сильну взаємозалежність?

- А) монополія
- Б) монопольна конкуренція
- В) олігополія
- Г) досконала конкуренція

38. Що є вихідним етапом процесу прийняття рішень про купівлю?

- А) пошук інформації
- Б) оцінка альтернатив
- В) усвідомлення потреби
- Г) прийняття конкретних рішень

39. Який варіант процесу прийняття рішень про купівлю характерний для товарів середньої вартості?

- А) розширений
- Б) рутинний
- В) обмежений
- Г) досконалий

40. В чому полягає метод проспекції?

- А) проведення опитування стосовно того, що сприяло купівлі товарів у минулому
- Б) проведення опитування стосовно того, як споживачі збираються здійснювати купівлю
- В) проведення опитування стосовно того, як споживачі уявляють собі ідеальний процес купівлі
- Г) усі відповіді не вірні

41. Причетність до соціального класу визначається...?

- А) професією, доходом, статусом
- Б) звичками, освітою, культурою
- В) політичними поглядами, соціальною активністю
- Г) усі відповіді доповнюють одна одну

42. Що таке первинні референтні групи?

- А) братства, общини, клуби
- Б) групи, що впливають на рішення щодо купівлі
- В) партії, профсоюзи
- Г) колеги, персонал

43. В чому суть поняття “передеконмічне походження потреб”?

- A) залежність від волі і побажань виробників
- Б) не залежність від волі і бажань виробників
- В) формуються підприємцями
- Г) формуються владою

44. За теорією А.Маслоу на вищій позиції знаходяться потреби...?

- A) у спілкуванні
- Б) у самореалізації
- В) фізичні потреби
- Г) потреби в статусі

45. Під термінальними цінностями розуміють...?

- A) переконання людей щодо мети і кінцевого стану
- Б) уявлення про бажані методи поведінки
- В) корисність блага, зумовлена його здатністю відігравати свою роль
- Г) процес прийняття рішення про купівлю

46. Яку приблизно частку ринку, згідно з теорією Маджаро, обіймають покупці-новатори?

- A) 15-20%
- Б) 5-15%
- В) 20-30%
- Г) 0-5%

47. В чому сутність селективного сприйняття?

- A) люди відкидають усе, що їх бентежить
- Б) люди фіксують і розуміють інформацію у відповідності із своїми переконаннями і відношеннями
- В) люди фіксують і розуміють лише те, що викликає увагу або відповідає потребам моменту

48. Яку кількість кольорів оптимально сприймає людина?

- A) більше 10
- Б) не більше 3-х
- В) не більше 5-ти
- Г) 7- 10

49. Що таке ринкова сила фірми?

- A) співвідношення ціни продажу і цін конкурентів
- Б) різниця між питомими витратами на виробництво продукції та аналогічними параметрами конкурентів
- В) обсяги продажу
- Г) відношення рентабельності до продуктивності

50. Що являє собою структурний підхід до оцінки конкурентоспроможності?

- A) порівняння його характеристик із аналогічними показниками конкурентів
- Б) аналіз ринкових позицій товаровиробника, виходячи із зовнішніх умов
- В) розрахунок сукупності співвідношень і показників
- Г) співвідношення ефекту у споживача до споживчих витрат

51. Яка функція управління визначає місце стратегічного маркетингу?

- A) організація управлінських структур
- Б) планування і реалізація планів
- В) контроль і ревізія

Г) регулювання і корегування

52. Що не належить до основних факторів формування місії фірми?

А) коло потреб, що задовольняє фірма

Б) коло споживачів фірми

В) цільовий ринок

Г) товари, що виробляються

Д) конкурентні переваги

53. Стратегічний господарський підрозділ (СГП) – це...?

А) сукупність товарів, що виробляється конкурентами

Б) кваліфікований ринок

В) відокремлена зона бізнесу, яка задовольняє певні потреби і є рентабельною

Г) потенційний ринок

54. Сукупність стратегічних господарських підрозділів складає...?

А) портфель бізнесу фірми

Б) потенційний ринок компанії

В) абсолютну ринкову частку

Г) відносну ринкову частку

55. Що не стосується базових категорій стратегічного маркетингу?

А) місія фірми

Б) частка ринку

В) портфель бізнесу

Г) рентабельність

56. Що не є еталонною стратегією маркетингу:

А) стратегія економічного зростання

Б) стратегія кристалізації ринку

В) стратегія інтеграції

Г) стратегія диверсифікації

57. Яка стратегія не стосується комплексу маркетингу?

А) товарна стратегія

Б) стратегія комунікацій

В) стратегія зниження витрат

Г) цінова стратегія

58. Якщо фірма охоплює 16% ринку, то він ідентифікується як...?

А) нішер

Б) челенджер

В) послідовник

Г) лідер

59. М.Портер поділяє стратегії за ознакою конкурентних переваг. Які вони?

А) сегментація, позиціонування, цінове лідерство

Б) диференціація, концентрація, інтегрованого зростання

В) цінове лідерство, диференціація, концентрація

Г) диверсифікація, цінове лідерство, позиціонування

60. Якщо фірма пропонує один базовий товар для певної групи (сегменту) споживачів, це...?

А) односегментна концентрація

- Б) товарна спеціалізація
- В) сегментна спеціалізація
- Г) селективна спеціалізація

61. Якщо фірма охоплює 7% ринку, то фірма є?

- А) лідером
- Б) челенджером
- В) послідовником
- Г) нішером

62. Якщо співставити обсяг продажу фірми до місткості ринку, це показник...?

- А) відносна частка ринку
- Б) абсолютна частка ринку
- В) кон'юнктура
- Г) конкурентоспроможність

63. Якщо фірма отримає 22% ринку, то це...?

- А) нішер
- Б) послідовник
- В) челенджер
- Г) лідер

64. Що не належить до вимог маркетингових цілей?

- А) підпорядкованість
- Б) гнучкість
- В) кількісна визначеність
- Г) дискретність
- Д) реальність

65. Якщо співставити обсяг продажу фірми до основного конкурента, це...?

- А) конкурентоспроможність фірми
- Б) конкурентоспроможність товарів фірми
- В) відносна ринкова частка фірми
- Г) абсолютна ринкова частка фірми

66. Формуючи процес стратегічного маркетингового планування, маркетолог повинен розпочинати із ?

- А) розробки планів і програм
- Б) розробки стратегії
- В) визначення маркетингової цілі
- Г) дослідження ринкових можливостей
- Д) дослідження ресурсних можливостей

67. Результатом маркетингового планування є маркетинговий план, зміст якого формується за такою логікою:

- А) організація маркетингу – стратегія – потреби ринку – ситуаційний аналіз – маркетинг-мікс – оцінка – маркетингова ціль
- Б) стратегія – потреби ринку – організація – оцінка – маркетинг-мікс – оцінка – маркетингова ціль
- В) маркетинг-мікс – потреби ринку – ситуаційний аналіз – стратегія – маркетингова ціль – організація маркетингу – менеджмент
- Г) ситуаційний аналіз – потреби ринку – цілі – стратегія – маркетинг-мікс – організація маркетингу – менеджмент

68. Формуючи процес стратегічного маркетингового планування, маркетолог його закінчує:

- А) дослідженням ресурсних можливостей
- Б) дослідженням ринкових можливостей
- В) розробкою плану і його контролем
- Г) розробкою маркетингової стратегії

69. Що належить до мікросередовища фірми?

- А) економіка, влада
- Б) конкуренти, рівень конкуренції
- В) посередники, постачальники
- Г) б+в

70. Що не стосується мікросередовища фірми?

- А) громадськість, споживачі
- Б) конкуренти, постачальники
- В) економіка, політика
- Г) фірма, посередники

71. Що аналіз маркетингового середовища не забезпечує?

- А) прийняття якісних маркетингових рішень
- Б) інформаційне забезпечення вибору стратегії
- В) розумінні конкурентних факторів
- Г) розробку товару-бренду

72. Що менеджер-маркетолог відносить до некерованих чинників?

- А) вибір товарної пропозиції
- Б) поведінку споживачів
- В) маркетинговий комплекс
- Г) цінова стратегія

73. Що належить до керованих факторів з наведених?

- А) вибір каналу розподілу продукції
- Б) а + в
- В) сервісне забезпечення
- Г) усі відповіді не вірні

74. Ігнорування аналізу маркетингового середовища фірми призводить до?

- А) прийняття тактичних рішень
- Б) прийняття оперативних рішень
- В) прийняття необґрунтованих рішень
- Г) прийняття обґрунтованих рішень

75. До макросередовища фірми відносять?

- А) споживачів, посередників
- Б) економіку, демографію
- В) конкурентів, саму фірму
- Г) постачальників, референтні групи

76. Визначте показники, які можуть описувати фактор “економіка” при аналізі середовища?

- А) рівень урбанізації
- Б) інноваційна активність
- В) рівень доходів, інфляція

Г) екологічна безпека

77. Виберіть показник, який не стосується “економічних” чинників?

- А) рівень інфляції
- Б) чисельність населення
- В) середня заробітна плата
- Г) рівень товарного дефіциту

78. Визначте показник, який характеризує фактор “науково-технічний прогрес”?

- А) антимонопольне законодавство
- Б) міграція населення
- В) відсоток нової продукції
- Г) рівень безробіття

79. Які показники стосуються фактора “демографія”?

- А) стадія економічного циклу
- Б) рівень народжуваності
- В) субкультура
- Г) купівельна спроможність

80. Конкуренти класифікуються за різними ознаками. “Селективні конкуренти” – це...?

- А) конкурують у вибіркових сферах
- Б) практично не реагують на конкурентні дії
- В) реагують швидко і агресивно
- Г) конкурують на міжнародних ринках

81. Стохастичні конкуренти характеризуються?

- А) функціональною конкуренцією
- Б) непередбаченими діями
- В) не реагують на конкурентні дії
- Г) реагують поволі, але потужно

82. Процес аналізу маркетингового середовища розпочинається із?

- А) визначення стратегічної позиції
- Б) аналізу маркетингових можливостей і загроз
- В) оцінки стану ринку
- Г) системної діагностики факторів середовища

83. Завершальна стадія процесу аналізу маркетингового середовища – це...?

- А) практичні рекомендації для формування стратегії на цільовому ринку
- Б) аналіз сильних сторін конкурентів
- В) вивчення можливих загроз
- Г) визначення товарної пропозиції

84. Діагностика потенційних релевантних змін маркетингового середовища відбувається...?

- А) від зовнішніх до внутрішніх змін
- Б) від внутрішніх до зовнішніх змін
- В) обидва варіанти можливі : а + б
- Г) усі відповіді не вірні

85. Якщо маркетологи відслідковують зміни ринкового середовища щороку, то така періодичність збору інформації називається?

- А) регулярною
- Б) випадковою
- В) постійною
- Г) усі відповіді не вірні

86. Прогнозування, що здійснюється з допомогою методу Дельфі, це...?

- А) індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденцій ринку
- Б) опитування певної групи споживачів відносно якості товару
- В) опитування основних конкурентів по конкурентних перевагах
- Г) групове опитування покупці в магазині для маркетингового аналізу

87. Який із наведених методів менш ефективний при прогнозуванні ринкових змін?

- А) екстраполяції
- Б) перехресної матриці
- В) сценарний
- Г) SWOT-аналізу

88. Що не стосується основних задач SWOT – аналізу?

- А) виявлення маркетингових можливостей
- Б) визначення маркетингових загроз
- В) мотивація маркетингових менеджерів
- Г) виявлення сильних сторін фірми

89. Головною метою процесу SWOT – аналізу є?

- А) визначення конкурентних переваг бізнесу
- Б) оцінка привабливості ринку
- В) усвідомлення тенденцій ринкових змін
- Г) маркетингова діагностика

90. Які основні параметри розглядає матриця SWOT?

- А) Сильні і слабкі сторони / маркетингові можливості і загрози
- Б) Кількість конкурентних переваг / якість конкурентних переваг
- В) Рентабельність / частка фірми на ринку
- Г) Привабливість ринку / місткість ринку

91. Що називається “маркетинговими загрозами”?

- А) сприятливі зовнішні фактори
- Б) несприятливі тенденції розвитку середовища
- В) внутрішні проблеми фірми
- Г) усі відповіді вірні

92. Якщо маркетолог, аналізуючи матрицю різновидів СГП фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз, вибирає варіант “незначні загрози – значні можливості”, то цей СГП називається...?

- А) ідеальний
- Б) сприятливий
- В) небезпечний
- Г) зрілий

93. Якщо маркетолог, аналізуючи матрицю різновидів СГП фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз вибирає варіант “значні загрози – незначні можливості”, то цей СГП називається...?

- А) сприятливий
- Б) небезпечний
- В) зрілий
- Г) ідеальний

94. Якщо маркетолог, аналізуючи матрицю різновидів залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз, вибирає варіант “значні загрози – значні можливості”, то цей СГП називається...?

- А) зрілий
- Б) ідеальний
- В) сприятливий
- Г) небезпечний

95. Якщо маркетолог, аналізуючи матрицю різновидів СГП фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз, вибирає варіант “незначні загрози – незначні можливості”, то цей СГП називається...?

- А) сприятливий
- Б) небезпечний
- В) ідеальний
- Г) зрілий

96. Формуючи процес аналізу сильних і слабких сторін, маркетолог розпочинає із...?

- А) формування переліку маркетингових показників
- Б) визначення позиції і рангу показника
- В) встановлення можливостей щодо вдосконалення показників
- Г) діагностики показників конкурентів

97. Процес аналізу сильних і слабких сторін завершується...?

- А) визначенням маркетингових цілей
- Б) формуванням основних критеріїв оцінки
- В) розробкою стратегічних заходів щодо кожного проаналізованого маркетингового показника
- Г) визначення меж покращення запропонованих показників

98. Які показники із запропонованих належать до сильних сторін фірми?

- А) високі загальні витрати на маркетинг
- Б) декілька цільових ринків
- В) бюрократична структура управління маркетингом
- Г) невелика ринкова частка

99. Які показники із наведених належать до слабких сторін?

- А) короткострокові перспективи розвитку*
- Б) адаптивна, інтегрована структура управління маркетингом
- В) інноваційна технологія
- Г) позитивний імідж

100. Під конкурентною перевагою розуміють...?

- А) показник, який забезпечує перевагу над конкурентами*
- Б) показник, який вибирається як критерій для аналізу
- В) показник, який контролює податкова інспекція
- Г) усі відповіді не вірні

101. До якої групи конкурентних переваг належить “фінансова могутність”?

- А) організаційної
- Б) функціональної
- В) заснованої на відносинах
- Г) іншої

102. До якої групи конкурентних переваг належить “ефективна комунікаційна політика”?

- А) функціональної
- Б) організаційної
- В) заснованої на відносинах
- Г) іншої

103. До якої групи конкурентних переваг належить “підтримка уряду”?

- А) заснованої на відносинах
- Б) функціональної
- В) організаційної
- Г) іншої

104. Що належить до зовнішніх конкурентних переваг?

- А) технологія
- Б) імідж
- В) ресурси
- Г) ефективність менеджменту

105. Що належить до внутрішніх конкурентних переваг?

- А) якість продукції
- Б) технологія
- В) сервіс
- Г) знання споживача

106. Нова матриця БКГ встановлює залежності кількості і якості конкурентних переваг (КП) і визначає чотири види ринку. Який ринок характеризується: “великою кількістю КП – високою важливістю КП”?

- А) спеціалізований
- Б) об’ємний
- В) тупиковий
- Г) фрагментарний

107. Нова матриця БКГ встановлює залежності кількості і якості конкурентних переваг (КП) і визначає чотири види ринку. Який ринок характеризується: “невеликою кількістю КП – низькою важливістю КП”?

- А) об’ємний
- Б) тупиковий
- В) спеціалізований
- Г) фрагментарний

108. Нова матриця БКГ встановлює залежності кількості і якості конкурентних переваг (КП) і визначає чотири види ринку. Який ринок характеризується: “великою кількістю КП) – низькою важливістю КП” ?

- А) тупиковий
- Б) спеціалізований
- В) фрагментарний
- Г) об’ємний

109. Нова матриця БКГ встановлює залежність кількості і якості конкурентних переваг (КП) і визначає чотири види ринку. Який ринок характеризується: “невеликою кількістю КП – високою важливістю КП” ?

- А) спеціалізований
- Б) фрагментарний
- В) тупиковий
- Г) об’ємний

110. Які основні чинники вплинули на зміну концепції бізнесу з агрегованого до сегментного ринку?

- А) споживачі, конкуренція, технологія
- Б) глобалізація, технічний прогрес, міжнародні фінанси
- В) менеджмент, виробництво, культура
- Г) інформатизація, скорочення життєвих циклів, маркетинг

111. STP – стратегія представляє наступне:

- А) сегментацію – вибір цільового ринку – позиціонування
- Б) вибір цільового ринку – сегментацію – позиціонування
- В) позиціонування – сегментацію – вибір цільового ринку
- Г) усі відповіді не вірні

112. Сегментація ринку завершується...?

- А) розрахунком місткості сегментів
- Б) розподілом ринку збуту на мікроринки (сегменти)
- В) вибором факторів сегментування
- Г) встановленням критеріїв сегментації

113. Вибір цільового ринку починається із...?

- А) оцінки рівня рентабельності
- Б) вибір критеріїв оцінки сегменту
- В) формування методики визначення привабливості ринку
- Г) усі відповіді вірні

114. Що є не головним при позиціонуванні?

- А) усвідомлення ознак позиціонування
- Б) формування концепції позиціонування
- В) вибір і розвиток концепції позиціонування
- Г) оформлення документально плану позиціонування

115. Процес сегментації та вибору цільового ринку починається із...?

- А) прогнозу ринкової частки сегментів ринку
- Б) оцінки конкурентних переваг у кожному сегменті
- В) визначення обсягів і меж загального ринку збуту
- Г) оцінки витрат на маркетинг

116. Процес сегментації ринку та вибору цільового ринку завершується...?

- А) маркетинговою оцінкою виділених сегментів
- Б) рішенням щодо вибору цільового сегмента
- В) аналізом реальної і потенційної конкуренції в сегментах
- Г) прогнозом потенційної місткості сегментів ринку

117. Якщо в процесі сегментації аналізуються фактори, які впливають на купівлю певної товарної марки, до якої групи вони належать?

- А) потенційні
- Б) визначальні

- В) специфічні
- Г) релевантні

118. До якої групи належать фактори сегментування, якщо вони впливають на купівлю певного різновиду товару?

- А) визначальні
- Б) специфічні
- В) релевантні
- Г) потенційні

119. До якої групи належать фактори сегментування, якщо вони стосуються певного ринку?

- А) потенційні
- Б) релевантні
- В) потенційні
- Г) визначальні

120. Якщо маркетолог аналізує усі можливі фактори розподілення ринку на сегменту, то як називається така група факторів?

- А) релевантні
- Б) визначальні
- В) специфічні
- Г) потенційні

121. До якої підгрупи потенційних факторів в процесі сегментування може бути віднесений чинник “рівень освіти клієнта”?

- А) географічні
- Б) демографічні
- В) соціальні
- Г) психологічні
- Д) поведінкові

122. До якої підгрупи потенційних факторів в процесі сегментування може бути віднесений чинник “ставлення споживача до товару”?

- А) поведінкові
- Б) психологічні
- В) географічні
- Г) соціальні
- Д) поведінкові

123. До якої підгрупи потенційних факторів в процесі сегментування доречно віднести чинник “тип особистості”?

- А) поведінкові
- Б) психологічні
- В) соціальні
- Г) демографічні
- Д) географічні

124. До якої підгрупи потенційних факторів належить чинник “етап життєвого циклу сім’ї”?

- А) географічний
- Б) демографічний
- В) соціальний
- Г) поведінковий

Д) психологічний

125. До якої підгрупи потенційних факторів при сегментуванні належить чинник “рівень урбанізації”?

- А) психологічний
- Б) поведінковий
- В) географічний
- Г) демографічний
- Д) соціальний

126. Що слід віднести до “географічних факторів” із вибраних критеріїв?

- А) національність
- Б) регіон
- В) професія
- Г) статус

127. Що слід віднести до “демографічних факторів” із вибраних критеріїв?

- А) кліматичні особливості
- Б) рівень доходу
- В) вік
- Г) очікувані переваги

128. Що слід віднести до “соціальних факторів” із вибраних критеріїв?

- А) рід занять
- Б) міграція
- В) країна
- Г) менталітет

129. Що слід віднести до “психологічних факторів” із вибраних критеріїв?

- А) інтенсивність споживання товару
- Б) життєвий стиль
- В) соціальний клас
- Г) релігійні вірування

130. Що слід віднести до “поведінкових факторів” із вибраних критеріїв?

- А) менталітет
- Б) ставлення споживача до товару
- В) ступінь сприйняття товару
- Г) вірно в) + б)

131. Недиференційований (масовий) маркетинг пропонує...?

- А) один комплекс маркетингу до певного сегменту ринку
- Б) декілька комплексів маркетингу декільком сегментам ринку
- В) один комплекс маркетингу різним сегментам ринку
- Г) єдиний комплекс для всього ринку

132. Диференційований маркетинг пропонує...?

- А) кожному сегменту власний набір комплексу маркетингу
- Б) один комплекс маркетингу різним сегментам
- В) декілька комплексів маркетингу різним сегментам
- Г) усі відповіді не вірні

133. Концентрований маркетинг пропонує...?

- А) специфічний маркетинговий комплекс до даного цільового ринку

- Б) один комплекс маркетингу для всього ринку
- В) кожному сегменту свій комплекс маркетингу
- Г) усі відповіді вірні

134. Відмінність між сегментом і нішею полягає у тому, що...?

- А) сегмент має більший розмір, ніж ніша
- Б) у сегмента конкуренція сильніша
- В) сегмент перетворюється на сукупність ніш
- Г) усі відповіді вірні

135. До якої маркетингової стратегії належить така характеристика: значний ринковий потенціал, велика ринкова частка, вузький товарний асортимент, вузький ціновий діапазон?

- А) недиференційована
- Б) диференційована
- В) концентрована
- Г) усі відповіді не вірні

136. До якої маркетингової стратегії належить така характеристика: значний ринковий потенціал велика ринкова частка, широкий діапазон товарів, максимальні витрати на маркетинг, широкий ціновий діапазон?

- А) недиференційована
- Б) диференційована
- В) концентрована
- Г) усі відповіді вірні

137. До якої маркетингової стратегії належить така характеристика: малий ринковий потенціал, невелика ринкова частка, вузький товарний асортимент, середні витрати на маркетинг, вузький ціновий діапазон?

- А) недиференційована
- Б) диференційована
- В) концентрована
- Г) агрегована

138. В процесі оцінки цільового сегмента на першому етапі розраховують...?

- А) рівень конкуренції
- Б) перспективність цільового ринку
- В) конкурентні переваги
- Г) конкурентоспроможність

139. В процесі оцінки цільового сегмента на другому етапі розраховують...?

- А) аналіз конкурентної структури
- Б) визначення обсягу сегменту
- В) рентабельність
- Г) частку ринку

140. На третьому етапі процесу оцінки цільового сегменту розраховують...?

- А) кількість конкурентних переваг
- Б) якість конкурентних переваг
- В) відповідність цілям і ресурсам
- Г) місткість ринку

141. Що вважається основними вимогами до цільового ринку?

- А) конкурентні переваги

- Б) прибутковість
- В) значна місткість
- Г) усі відповіді вірні

142. Якщо фірма пропонує один товар (групу товарів) групі споживачів, це...?

- А) товарна спеціалізація
- Б) селективна спеціалізація
- В) односегментна концентрація
- Г) диверсифікація

143. Якщо, орієнтуючись на прибуток, фірма пропонує кожному сегменту ринку відповідний товар, то це стратегія...?

- А) компіляції
- Б) сегментної спеціалізації
- В) селективної спеціалізації
- Г) односегментної концентрації

144. Якщо фірма пропонує один товар різним сегментам ринку з різними функціональними особливостями, це стратегія...?

- А) диференціації
- Б) товарної спеціалізації
- В) диверсифікації
- Г) позиціонування

145. Якщо фірма “Джонсон і Джонсон” пропонує різні товари сегменту “діти”, то це стратегія...?

- А) сегментної спеціалізації
- Б) сегментації за демографічною ознакою
- В) селективного вибору
- Г) односегментної концентрації

146. Якщо фірма орієнтується на максимально повне охоплення певного ринку збуту, це стратегія...?

- А) мінімізації витрат
- Б) інтегративного росту
- В) позиціонування
- Г) охоплення ринку

147. Різновид основної стратегії “глибоке проникнення на ринок” реалізується щодо стратегічного напрямку...?

- А) диверсифікації
- Б) інтенсивного росту
- В) інтегративного росту
- Г) позиціонування

148. Різновид основної стратегії “розвиток товару” реалізується щодо стратегічного напрямку...?

- А) органічний інтенсивний ріст
- Б) інтегративний ріст
- В) охоплення ринку
- Г) проникнення на ринок

149. Якщо фірма з новим товаром виходить на новий ринок, це стратегія...?

- А) інтегративного росту
- Б) інтенсивного росту
- В) охоплення ринку
- Г) диверсифікації

150. Якщо фірма з існуючим товаром прагне вдосконалення на ринку, де вона вже відома, це стратегія...?

- А) компіляції
- Б) копіювання
- В) глибокого проникнення на ринок
- Г) охоплення ніші ринку

151. Розробником матриці “товар – ринок” є...?

- А) М. Портер
- Б) Бостонська консалтингова група
- В) Ф. Котлер
- Г) І. Ансофф

152. Стратегія “ розвитку ринку “ реалізується через пропозицію...?

- А) існуючого товару на новий ринок
- Б) нового товару на новий ринок
- В) існуючого товару на існуючий ринок
- Г) нового товару на існуючий ринок

153. Якщо стратегія має наступні характеристики: орієнтується на нові сфери діяльності, довгострокові перспективи, виробничі інвестиції і максимальний ризик, це стратегія...?

- А) сегментації
- Б) диференціації
- В) диверсифікації
- Г) компіляції

154. Який різновид вертикальних маркетингових систем (ВМС) використовується, якщо усі учасники каналу розподілу належать до однієї структури?

- А) корпоративна
- Б) адміністративна
- В) контрактна
- Д) усі відповіді не вірні

155. Розробником нової матриці “кількість / якість конкурентних переваг” є...?

- А) Ф. Котлер
- Б) І. Ансофф
- В) М. Портер
- Г) Бостонська консалтингова група

156. Якщо система збуту створюється в межах економічної влади одного з учасників, яка це вертикальна маркетингова система?

- А) договірна
- Б) адміністративна
- В) корпоративна
- Г) щось інше

157. Якщо виробник, оптовий посередник та/або роздрібний посередник утворюють систему за певними умовами, це...?

- А) корпоративна
- Б) контрактна
- В) адміністративна
- Г) глобальна

158. Якщо інтеграція відбувається між торговельним посередником і виробником, то це...?

- А) горизонтальна інтеграція
- Б) вертикальна інтеграція
- В) зворотна інтеграція
- Г) пряма інтеграція

159. Якщо інтеграція відбувається між постачальником матеріально-технічних ресурсів і виробником, це...?

- А) пряма інтеграція
- Б) зворотна інтеграція
- В) вертикальна інтеграція
- Г) горизонтальна інтеграція

160. Якщо виробник об'єднується з постачальником ресурсів і торговельним посередником, це...?

- А) горизонтальна інтеграція
- Б) вертикальна інтеграція
- В) зворотна інтеграція
- Г) пряма інтеграція

161. Якщо зусилля інтегрують два виробники, це стратегія...?

- А) вертикальна
- Б) пряма
- В) горизонтальна
- Г) зворотна

162. Якщо фірма починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами, це стратегія...?

- А) концентричної (вертикальної) диверсифікації
- Б) горизонтальної диверсифікації
- В) конгломеративної диверсифікації
- Г) усі відповіді не вірні

163. Якщо фірма передбачає випуск нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів, то це стратегія...?

- А) конгломеративної диверсифікації
- Б) концентричної диверсифікації
- В) горизонтальної диверсифікації*
- Г) компіляції

164. Якщо фірма націлена на виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючими, ні з ринками збуту, це...?

- А) горизонтальна диверсифікація
- Б) концентрична диверсифікація
- В) конгломеративна диверсифікація
- Г) усі відповіді не вірні

- 165. Стратегічна модель М.Портера розглядає співвідношення між...?**
А) рентабельністю і кількістю продажів
Б) часткою ринка і рентабельністю
В) темпами зростання ринку і темпами росту фірми
Г) прибутком і собівартістю
- 166. “Критична зона” в стратегічній моделі М.Портера щодо управління портфелем бізнесу характеризується...?**
А) високою рентабельністю і низькою часткою ринку
Б) середньою ринковою часткою і низькою рентабельністю
В) середньою рентабельністю і низькою ринковою часткою
Г) високою рентабельністю і значною ринковою часткою
- 167. Структура стратегії цінового лідерства має такий логічний алгоритм: 1. досягнення мінімальних витрат виробництва і збуту. 2. встановлення найнижчої по галузі ціни. 3. зростання ринкової частки. 4. До чого приводить така стратегія?**
А) зростання масштабів виробництва
Б) підвищення якості
В) зростання рентабельності
Г) зменшення ринкового сегменту
- 168. Стратегія концентрації в стратегічній моделі М.Портера щодо управління портфелем бізнесу означає...?**
А) високу рентабельність і невелику частку ринку
Б) середню ринкову частку і низьку рентабельність
В) значну ринкову частку і високу рентабельність
Г) середню рентабельність і невисоку ринкову частку
- 169. Матриця БКГ аналізує стосунки між наступними факторами...?**
А) кількість продажу / частка ринку
Б) відносна частка ринку / абсолютна частка ринку
В) відносна частка ринку / темпи зростання ринків збуту
Г) рентабельність / конкурентоспроможність
- 170. Матриця Дженерал Електрик – Мак Кінсі вивчає відносини між чинниками?**
А) конкурентоспроможність / привабливість ринку збуту
Б) ринкова частка / рентабельність
В) кількість продажу / витрати
Г) темпи зростання ринку / ринкова частка
- 171. Яка стратегія передбачає досягнення конкурентних переваг у задоволенні різних аспектів щодо потреб споживачів?**
А) концентрації
Б) диференціації
В) позиціонування
Г) сегментування
- 172. Яка стратегія передбачає спеціалізацію на одному (або декількох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства?**
А) диференціації
Б) сегментації
В) елімінації
Г) концентрації

- 173.** Як матриця БКГ називає такі СГП, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг, ринкова частка їх невелика, прибутки мінімальні ?
- А) дійні корови
 - Б) знаки питання
 - В) собаки
 - Г) зірки
- 174.** Як називаються СГП, що діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг, їхня ринкова частка невелика?
- А) зірки
 - Б) знаки питання
 - В) собаки
 - Г) дійні корови
- 175.** Як називаються СГП, товари яких досягли фази зрілості і приносять сталі прибутки при незначних масштабах фінансування, хоча їх ринок звужується і не зростає?
- А) зірки
 - Б) дійні корови
 - В) собаки
 - Г) знаки питання
- 176.** Як називається стратегія, яка полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми як безперспективного і збиткового?
- А) збору урожаю
 - Б) підтримки конкурентних переваг
 - В) розвитку та інтенсифікації зусиль
 - Г) елімінації
- 177.** Як називається стратегія, яка полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП для підвищення ринкової частки?
- А) підтримки конкурентних переваг
 - Б) інтенсифікації зусиль і розвитку
 - В) елімінації
 - Г) збору врожаю
- 178.** Як називається стратегія, яка полягає у відстоюванні СГП своїх позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки?
- А) підтримки конкурентних переваг
 - Б) інтенсифікації зусиль
 - В) збору врожаю
 - Г) елімінації
- 179.** Як називається стратегія, яка полягає в тому, що передбачає зменшення зусиль стосовно слабких зон бізнесу, які втрачають позиції, але можуть приносити гроші?
- А) елімінації
 - Б) збору врожаю
 - В) конкурентних переваг
 - Г) інтенсифікації зусиль
- 180.** З чого починає маркетолог при побудові матриці привабливості ринку?
- А) буде поле матриці

- Б) збирає інформацію щодо привабливості ринку і конкурентоспроможності
- В) формується певна стратегія
- Г) за кожним фактором визначається кількісна оцінка

181. Побудова матриці привабливості ринку завершується етапом...?

- А) діагностикою показників конкурентоспроможності
- Б) діагностикою показників привабливості ринку
- В) кількісною оцінкою основних факторів
- Г) розробкою адекватної стратегії

182. Які з наведених показників ближче описують фактор “привабливість ринку”?

- А) виробнича потужність, виробнича ефективність
- Б) науково-дослідна і кадрова забезпеченість
- В) рівень конкуренції, місткість ринку
- Г) вірно а + б

183. Які з наведених показників ближче описують фактор “конкурентоспроможність”?

- А) ринкова частка і темпи її зростання
- Б) логістичність товароруху
- В) ефективність реклами і помірні ціни
- Г) усі відповіді вірні

184. Які з наведених сфер бізнесу не включає М.Портер в ланцюжок цінностей?

- А) сервісне обслуговування
- Б) інфраструктура
- В) збут
- В) логістика

185. Які основні напрямки конкурентної диференціації визначає Ф.Котлер?

- А) товар – сервіс – реклама – імідж
- Б) товар – сервіс – персонал – імідж
- В) товар – персонал – ціна – розподіл
- В) товар – ціна – збут – просування

186. З чого розпочинається побудова позиційної карти?

- А) сукупність відокремлених ознак поділяється на дві категорії
- Б) вибираються ознаки диференціації ринкової пропозиції
- В) в системі координат встановлюються кількісно вибрані показники
- Г) визначається місце (позиція) фірми в даному бізнес-процесі

187. Чим завершується побудова позиційної карти?

- А) кількісно оцінюються вибрані критерії позиціонування
- Б) на основі позиції визначається стратегія бізнесу
- В) релевантна інформація доводиться до керівництва
- Г) усі відповіді не вірні

188. Метою позиціонування є прихильність споживача до товару. Які з показників не належать до стратегій позиціонування?

- А) співвідношення “ціна – якість”
- Б) товар фірми – товари конкурентів
- В) обсяг продажу

Г) якість товару

189. Якщо поза увагою споживача залишаються деякі важливі якості товару або сегменти ринку, то це позиціонування...?

- А) сумнівне
- Б) змішане
- В) недостатнє
- Г) надмірне

190. Коли споживач не може виділити нічого особливого в товарі фірми серед конкурентів, це позиціонування...?

- А) надмірне
- Б) недостатнє
- В) змішане
- Г) сумнівне

191. Яке позиціонування виникає у разі частих змін стратегії, внаслідок чого у споживача складається конфузійний імідж товару?

- А) недостатнє
- Б) надмірне
- В) змішане
- Г) сумнівне

192. Яке позиціонування виникає у разі непрофесійного поєднання елементів маркетингового комплексу?

- А) надмірне
- Б) недостатнє
- В) змішане
- Г) сумнівне

193. Хто з теоретиків наводив наступну класифікацію конкурентних стратегій: лідер, фірма з сильною позицією, фірми зі сприятливою позицією, фірми із задовільною позицією, фірми із незадовільною позицією?

- А) Артур Літл
- Б) Майкл Портер
- В) Філіп Котлер
- Г) Пітер Друкер

194. Хто з авторів пропонує наступну класифікацію конкурентних стратегій: цінового лідерства, диференціації, концентрації?

- А) Пітер Друкер
- Б) Артур Літл
- В) Майкл Портер
- Г) Філіп Котлер

195. Хто з авторів наводить наступну класифікацію: ринкового лідера, челенджера, послідовника, нішера?

- А) Майкл Портер
- Б) Пітер Друкер
- В) Філіп Котлер
- Г) Артур Літл

196. Яку класифікаційну ознаку Ф.Котлер поклав в основу власної класифікації конкурентних стратегій:

- А) конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення
- Б) конкурентна перевага фірми на ринку
- В) конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування
- Г) усі відповіді не вірні

197. Яку класифікаційну ознаку А.Літл поклав в основу власної класифікації конкурентних стратегій?

- А) конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення
- Б) конкурентна перевага фірми на ринку
- В) конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування
- Г) усі відповіді вірні

198. Яку класифікаційну ознаку М.Портер поклав в основу класифікації конкурентних стратегій?

- А) конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення
- Б) конкурентна перевага фірми на ринку
- В) конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування
- Г) усі відповіді не вірні

199. Яка стратегія характеризує ринкового лідера?

- А) збільшення місткості ринку
- Б) підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку
- В) захист ринкових позицій
- Г) усі відповіді вірні

200. Різновиди стратегії захисту ринкового лідера наступні...?

- А) позиційний, фланговий захист
- Б) контрнаступ, попереджувальний захист
- В) мобільний захист, відступ
- Г) усі відповіді вірні

201. Яка з різновидів стратегії наступу членджера не стосується членджера?

- А) обхідний наступ
- Б) фронтальний наступ
- В) фланговий наступ
- Г) партизанський наступ

202. Коли послідовник наслідує лідера “крок за кроком” за всіма елементами його маркетингової стратегії, то це стратегія...?

- А) копіїляції
- Б) імітації
- В) адаптації
- Г) сегментації

203. Якщо послідовник наслідує окремі елементи стратегії лідера із внесенням певних відмінностей до комплексу маркетингових засобів, то це стратегія...?

- А) адаптації
- Б) імітації
- В) копіїляції
- Г) сегментації

204. Коли послідовник вдосконалює деякі елементи комплексу маркетингу лідера або адаптує його стратегії до певних ринків збуту, це стратегія...?

- А) копіїляції
- Б) імітації

- В) адаптації
- Г) сегментації

205. Матриця співвідношення між темпами зростання ніші та нішера відокремлює чотири стратегії. Як характеризується “стратегія підтримання позицій”?

- А) фірма зростає і ніша зростає
- Б) фірма зменшується і ніша зменшується
- В) фірма зростає і ніша зменшується
- Г) фірма зменшується, ніша зростає

206. Матриця співвідношення між темпами зростання ніші та нішера відокремлює чотири стратегії. Як характеризується “стратегія інтеграції”?

- А) фірма і ніша зростають
- Б) фірма і ніша зменшуються
- В) фірма зростає, а ніша зменшується
- Г) фірма зменшується, а ніша зростає

207. Як характеризується “стратегія лідерства в ніші” в матриці співвідношення між змінами фірми і ніші ринку?

- А) фірма і ніша зростають
- Б) фірма і ніша зменшується
- В) фірма зростає, а ніша зменшується
- Г) фірма зменшується, а ніша зростає

208. Як характеризується “стратегія виходу за межі ніші” в матриці співвідношення між змінами фірми і ніші ринку?

- А) фірма зростає і ніша зростає
- Б) фірма і ніша зменшується
- В) фірма зростає, ніша зменшується
- Г) фірма зменшується, ніша зростає

209. Якщо структура маркетингу заснована на розподілі елементів маркетингової діяльності між службами за функціями, це структура...?

- А) географічна
- Б) функціональна
- В) товарна
- Г) ринкова

210. Якщо структура маркетингу утворюється стосовно території, яку вона обслуговує, то це...?

- А) органічна
- Б) товарна
- В) ринкова
- Г) географічна

211. Якщо структура маркетингу формується відповідно до товарних груп і товарів, це...?

- А) бюрократична
- Б) ринкова
- В) товарна
- Г) матрична

- 212. Якщо структура побудована у відповідності до цільових ринків, на яких працює фірма, це...?**
- А) дивізійна
 - Б) ринкова
 - В) матрична
 - Г) товарна
- 213. Коли в структурі поряд із постійно діючими відділами для розв'язання поточних проблем створюються проектні групи, це...?**
- А) товарна
 - Б) ринкова
 - В) матрична
 - Г) географічна
- 214. Якщо маркетингова структура характеризується так: коло обов'язків працівників визначене в контракті, посилена централізація і спеціалізація керівництва, безліч формальних інструкцій, працівник не зобов'язаний виконувати роботу, не передбачену посадовими інструкціями, це...?**
- А) м'яка структура
 - Б) тверда структура
 - В) бюрократична структура
 - Г) дивізійна структура
- 215. Якщо маркетингова структура визначається параметрами: децентралізація повноважень, коло обов'язків визначене приблизно, працівник виконує різні роботи, зміст робіт постійно змінюється, це...?**
- А) м'яка структура
 - Б) бюрократична структура
 - В) тверда структура
 - Г) проектна структура
- 216. Що не стосується базових параметрів щодо проектування оргструктури?**
- А) департаменталізація
 - Б) децентралізація
 - В) ієрархія
 - Г) дієвість
- 217. Контроль маркетингової діяльності – це...?**
- А) системний процес вимірювання та оцінка результатів реалізації планів
 - Б) періодична перевірка маркетингової діяльності
 - В) розрахунок важливих параметрів бізнесу
 - Г) усі відповіді вірні
- 218. Що стосується основних напрямків маркетингового контролю?**
- А) мета, стратегія, план маркетингу
 - Б) комплекс маркетингу, оргпроцеси і процес управління
 - В) маркетингові заходи, інформація, результати
 - Г) а + б + в
- 219. Процес контролю охоплює чотири етапи і розпочинається зі?**
- А) збору маркетингової інформації
 - Б) встановлення планових величин і стандартів (мата і норми)
 - В) порівняння планових і фактичних показників
 - Г) аналізу результатів порівняння

220. Процес маркетингового контролю завершується...?

- А) встановлення стандартів
- Б) розрахунок реальних значень певних маркетингових показників
- В) аналіз результатів порівняння і розробка відповідних заходів
- Г) порівняння планових і фактичних показників маркетингу

221. Які основні типи (форми) контролю охоплює маркетинговий контроль?

- А) план – прибутковість – продажі – продуктивність
- Б) продуктивність – ефективність – економічність – план
- В) план – ефективність – прибутковість – стратегія
- Г) рентабельність – інноваційність – ефективність – стратегія

222. Маркетинговий аудит розглядає 6 основних складових ринкових ситуацій:

- А) середовище – функції – стратегії – організація – системи – результативність
- Б) задачі – середовище – організація – стратегія – функції – системи
- В) цілі – середовище – організації – стратегія – системи – результати
- Г) середовище – задачі – цілі – функції – стратегія – системи

223. Система маркетингу включає такі логічно спроектовані компоненти...

- А) ціль – програма (канон) – процес – маркетинг+мікс – функції – задачі – структура
- Б) ціль – програма (канон) – функції – задачі – процес – структура – маркетинг+мікс
- В) усі відповіді не вірні
- Г) ціль – задача – функція – процес – маркетинг+мікс – структура – програма

V. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

АНАЛІЗ РИНКУ. Доречно здійснити аналіз середовища опосередкованого (макро-) і прямого впливу (мікро-). Важливими параметрами мікрорівня ринку є: кон'юнктура, конкуренція (рівень), конкурентоспроможність фірми та її товарів, місткість, прогноз розвитку, поведінка суб'єктів, частка фірми (абсолютна і відносна), інформаційна забезпеченість і вартість інформації. Б.Карлоф пропонує також аналіз закріплення, внутрішній аналіз, аналіз приналежності. (див.с.180-185).

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ЗА ГЕНРІ МІНЦБЕРГОМ. В 1984 вийшла стаття по діловій стратегії "Стратегія в трьох видах", де виділено: планову модель, модель підприємницького типу, модель навчання на досвіді.

АНАЛІЗ "GAP". Розробка Стенфордського дослідницького інституту в Каліфорнії. Представляє спробу знайти методи розробки стратегії і методи управління, що дозволяють привести справи у відповідність з високим рівнем вимог. Розроблені логічні кроки аналізу (11 кроків). Цей аналіз можна назвати організованою атакою на розрив між бажаною і прогновною (реальною) діяльністю.

БКГ МАТРИЦЯ (НОВА). Розроблена в 1981 р. Стара матриця запропонована в 1970 р. Це матриця росту. Встановлює залежність кількості і важливості конкурентних переваг (параметр, який забезпечує перевершення конкурентів на цільовому ринку; розрізняють організаційні, функціональні, засновані на взаємовідносинах конкурентні переваги). Використовується в портфельному аналізі. Матриця виділяє чотири різновиди ринків: фрагментарний (велика кількість – низька важливість) – ринок сфери послуг; спеціалізований (велика – висока) – ринок спеціалізованої техніки; об'ємний (невелика кількість – висока важливість) – ринок будівельного обладнання, тупиковий (невелика – низька) – металургійний, хімічний ринок.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ. Головними компонентами аналізу є об'єкти управління (ОУ) (персонал, засоби виробництва, технологія, фінанси, запаси ресурсів і готової продукції, дані (звітність), продукти праці (товари, послуги) і суб'єкти управління (СУ) (менеджери (місія, система цілей); засоби управлінської праці – техніка; засоби управлінської праці – технологія (моделі, методи, процеси, функції, стиль тощо); канони – наукове обґрунтування управління (концепція, стратегія, тактика, принципи, програма); інформація, інформаційні ресурси, продукти, інформаційні системи управління; управлінські структури (наскільки органічні цілям); управлінські рішення (якість).

ГРАФІК ПРИБУТКОВОСТІ "МАЙСИГМИ". Шведська фірма "Майсигма" спеціалізувалася на вирішенні задач раціонального використання капіталу, тобто пошуку шляхів і засобів мінімізації капіталу, пов'язаного в оборотних фондах. Вертикальна вісь – "кількість обертів", горизонтальна вісь – "гранична норма прибутку". Графік показує, як річна норма прибутку може бути збільшена завдяки прискоренню обороту капіталу і/або шляхом підвищення норми прибутку, яка реалізується на протязі одного обороту.

ДІЛОВИЙ ЦИКЛ. Встановлює послідовність дій в бізнесі і допомагає зрозуміти його логіку і основні принципи: 1. Стратегічний маркетинг; 2. Замовлення; 3. Виробниче планування (закупівля); 4. Власне виробництво; 5. Запаси; 6. Поставки; 7. Рахунки; 8. Оплата; 9. Прибуток (див. Б.Карлоф, с.169).

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ. Аналіз мікрорівня (ділового оточення): споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, фінансові кола, референтні групи, влада. Макрорівень: природні, правові, культурні, екологічні, економічні, техніко-технологічні, політичні, міжнародні тощо.

ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ. Дев'ять факторів або індикаторів, які впливають на те, як фірма та її підрозділи розпоряджаються ресурсами в процесі реалізації стратегії: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програма розвитку, культура і компетентність управління.

КРИВА ДОСВІДУ. Встановлює зв'язок між обсягом виробництва і витратами: при зростанні вдвічі обсягу виробництва витрати на будь-яку операцію у виробничому процесі можуть бути знижені на 20% (принцип масштабу виробництва). Розроблена в 1926 р. для літакобудування. Належить до класичних, оскільки визначає суть економії на масштабах виробництва, яка довгий час відігравала провідну роль при розробці стратегій. У відповідності до цієї теорії доречно збільшувати частку фірми на ринку, а це приводить до зниженню витрат. Крім того розширення пов'язане з ефективністю, конкурентоспроможністю і досвідом.

КРИТЕРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. Три рівні оцінки: локальний (компонент організації), системний (організація загалом), загальносистемний (місце в середовищі через співставлення з іншими організаціями). Наприклад, перший підхід – оцінка компетентності “персоналу”, другий: дієвість, економічність, ефективність, продуктивність, прибутковість, інноваційність, якість; третій: конкурентоспроможність, частка на ринку.

ЛАНЦЮЖОК ЦІННОСТЕЙ М.ПОРТЕРА. Метод пошуку сфер позитивних відмінностей ринкової діяльності фірми від її конкурентів, де він наголошує на інфраструктурі, кадрах, технології, матеріальному забезпеченні, внутрішній і зовнішній логістиці, виробничому процесі, маркетингу і продажах, сервісному обслуговуванні.

ЛОЦМАН “LOTS”. Розроблений в 1980 р. для цілісного погляду на бізнес. Філософія виходить з того, що організація повинна прагнути і вміти пристосувати власні дії до вимог покупців. Без глибокого розуміння оточення, в якому працює фірма, неможливо розуміти бажання і мотиви покупців. Метод включає детальне і послідовне обговорення на різних рівнях проблеми різної складності: від корпоративної місії в цілому до індивідуального проекту всередині компанії. Від якості обговорення і отриманої інформації залежить використання методу. Обговорення включає дев'ять етапів: положення на ринку, стратегії, довгострокові цілі, короткострокові цілі, аналіз, кадровий потенціал, плани розвитку організації, звітність. Кінцева мета – розробка позиції (організація, підрозділ, особа) для правильної побудови власних стосунків з навколишнім світом.

МАК-КІНСІ “7 S”. Спосіб осмислення проблем, які пов'язані з розвитком або перебудовою організації. Мова йде про сім факторів (починаються вони на англійській мові на “S”). Важливими, на думку експертів, чинниками є: стратегії, навички, загальновизнані цінності, структури, системи, кадри, стиль. Коли фірма прагне змінитися, саме в такій послідовності розглядаються наведені фактори.

МАТРИЦЯ БГК. Розробляється в 1960-70 р. Широке впровадження двомірних матриць почалося з матриці “зростання – частка ринку”. Дозволяє співставляти позиції фірми в складі її портфелю і визначати ступінь збалансованості між чотирма товарними позиціями фірми на ринку (квадрантами матриці): “знаками питання”, “зірками”, “дійними коровами”, “собаками”. “Зростання/частка ринку” запропонована Бостонською консалтинговою групою (штат Массачусетс). На вертикальній осі відкладають темпи зростання ринку фірми, а на горизонтальній – її частку на цьому ринку (частіше відносну частку ринку у порівнянні з основними конкурентами). Популярність матриця отримала за рахунок яскравих назв її квадрантів, але її використання передбачає вмілий вибір спрощень.

МАТРИЦЯ МАК-КІНСІ «ПРИВАБЛИВІСТЬ – КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ». Встановлює дев'ять варіантів співвідношення між вертикальною віссю “привабливість ринку” (середня, низька, висока) і горизонтальною – “конкурентоспроможність” (висока, середня, низька). Отримується дев'ять квадрантів (стратегічних напрямків): діагональні – 4,5,6, наддіагональні – 1,2,3 і піддіагональні – 7,8,9.

ПОЗИЦІЙНА СХЕМА. Встановлює місце (позиціонування) товару фірми на ринку серед товарів-аналогів фірм-конкурентів. Логіка побудови така: вибираються ознаки диференціації через опитування, виділяються дві узагальнені групи (наприклад, “ціна – якість”, в координатах відкладається масштаб, знаходяться місця товару фірми і основних конкурентів. Це важливий інструмент стратегічного аналізу. Найвідоміша була розроблена фірмою “Крайслер” в 1980 р. для аналізу власного місця і конкурентів. Критеріями були консервативний і молодіжний дизайн, престижність і економічність (доступність).

ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ/СТРАТЕГІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ. Концепція розроблена на основі PIMS – вплив ринкової стратегії на прибуток. Вертикальна вісь “привабливість ринку” поділяється на високу, середню і низьку. Горизонтальна вісь “стратегічне положення” поділяється на три рівні: хороше, середнє, погане. Отримуємо дев'ять зон розвитку. (див. Б.Карлоф, с. 186).

П'ЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ ПО М.ПОРТЕРУ. Рівень прибутку в галузі визначають: 1. Проникнення нових конкурентів, 2. Загроза появи на ринку товарів-субститутів, зроблених за іншою технологією; 3. Можливості покупців; 4. Можливості постачальників; 5. Конкуренція на ринку між компаніями, які вже закріпилися на ринку.

П'ЯТЬ СТРУКТУР МІНЦБЕРГА. Концепція ґрунтується на положенні, що контури організації складаються в результаті взаємодії комплексу сил. Мінцберг відокремлює п'ять структур: проста, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура, Ad-hoc-кратія.

СВОТ-АНАЛІЗ. Представляє групування факторів на зовнішні і внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного та негативного впливу на діяльність фірми, можливостей та загроз, а також усвідомлення сильних і слабких сторін компанії. Задача менеджменту – використовувати сильні сторони і визначати напрямки подолання слабких сторін. Етапи аналізу сильних і слабких сторін: формування переліку факторів за певною ознакою, визначення факторів відповідними кількісними параметрами, встановлення рангу (важливості) параметрів, встановлення можливостей щодо покращення параметрів, врахування можливостей основних конкурентів, розробка стратегічних напрямків за кожним параметром.

СЕГМЕНТАЦІЙНИЙ МЕТОД РИНКОВОГО АНАЛІЗУ. До 1960 р. в теорії і практиці бізнесу панувала орієнтація на масовий ринок. З 1960 р. без орієнтації на певну групу потреб важко бути успішним. На це вплинуло: науково-технічний прогрес, інноваційні технології, гіперконкуренція, нові споживачі і вимоги до якості. Сегментація ринку здійснюється через визначення факторів сегментації, розподіл ринку на сегменти, визначення місткості сегментів. Існують такі варіанти вибору цільового ринку: односегментна концентрація, товарна спеціалізація, сегментна спеціалізація, селективна (вибіркова) спеціалізація, повне охоплення ринку збуту.

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ М. ПОРТЕРА. Вид – парабола. Визначає три позиції стратегічного розвитку: лідерство у сфері витрат (цінове лідерство), стратегія диференціації, концентрації на ринковій ніші. Розглядається на вертикальній вісі –

рентабельність, на горизонтальній – ринкова частка. Високорентабельним можна бути через лідерство в ціні і концентрацію на цільовому сегменті.

МАТРИЦЯ «ТОВАР – РИНОК». Ідея І.Ансоффа. Розглядаються варіанти роботи фірми з існуючим або новим товаром, на існуючому або новому ринку. Реалізує стратегію інтенсивного росту. Матриця пропонує: стратегію глибокого проникнення на ринок, стратегію розвитку ринку, стратегію розвитку товару, стратегію диверсифікації.

ЯКІСТЬ ТОВАРУ. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ. Розглядається залежність між ” рівнем якості” – вісь У, “часовим терміном” – вісь Х. Розрізняють стратегію вдосконалення якості, стратегію підтримання якості, стратегію зниження (фальсифікації) якості.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА:

1. Аникеев СИ. Методика разработки плана маркетинга. — М.: Фолиум. "Информ-Студио". 1996. — 128 с. — (Сер. «Практика маркетинга».)
2. Братко О.С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві. — Тернопіль: Економічна думка, 1999.
3. Бровкова Е.Г. Основы маркетинга. — К.: Сприн, 1999.
4. Войчак А.В., Павленко А.Ф. Системи та характеристики сучасного маркетингу. — К.: КДЕУ, 1994.
5. Войчак А.В., Шевчук Г.А. Суть маркетингу і його сучасна концепція. — К.: КДЕУ, 1994.
6. Войчак Л. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник — К.: Вид-во КНЕУ. 1998.— 268 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг. — К.: Лібра, 1998.
8. Герасимчук В. Г. Маркетинг. Теорія і практика. — К.: Вища шк.. 1994.— 327 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ. 2000. — 360 с.
10. Герчигова И. Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд.. перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с.
11. Дайновський Ю.А. Маркетингові прийоми. — К.: А.С.К., 1998.
12. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 280 с.
13. Егоров А. Ю. Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности. — М.: СП "Вся Москва", 1994. — 256 с.
14. Звьоздкіна О.Г. Маркетингова товарна політика. — К.: МАУП, 1998.
15. Ильин Н. И., Лукманова И. Г. и др. Управление проектами — СПб.: Два-Три, 1996, —610 с.
16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент.— СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
17. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. — М.: СПб, К.: Изд. Дом «Вильямс», 1999.
18. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практ. пособие. — М.: АО "Финстатинформ". 1994. — 181 с.
19. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. — 320 с.
20. Маркетинг: Учебник / Под ред. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1996. — 560 с.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. -- М.: Дело, 1992. — 702 с.
22. Мірошніченко А.В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. — К.: А.Л.Д., 1997.
23. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/За ред. Л.А. Мороз. — 2-е вид. — Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2002.
24. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы.— М.: Ось-89, 1996.— 80 с.
25. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 560 с.
26. Примак Т.А. Основы маркетингу. — К.: МАУП, 2000.
27. Уткин Э. А. Управление компанией. — М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ", ЭКМОС. 1997. — 304 с.
28. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Т-во "Знання", КОО, 1998.— 512 с.

ДОДАТКОВА:

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер, 1999.
2. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. – М.: ЮНИТИ-ДАМА, 1999.
3. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000.
4. Маркетинг/Под ред. проф. Уткина Э.А. – М.: ЭКСМОС, 1999.
5. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2000.

ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

а) українські та російські:

1. <http://www/marketing.web-standart.net>
2. <http://www.autosystems.com.ua>
3. <http://barhan.poltava.ua/marek>
4. <http://uam.iatp.org.ua>
5. <http://www.obriy-marketing.kiev.ua>
6. <http://www.sevbit.com>
7. <http://www.mr.com.ua>
8. <http://udc.com.ua>
9. <http://www.i2.com.ua>
10. <http://www.profibook.com.ua>
11. <http://www.bdo.com.ua>
12. <http://www.business-master.com.ua>
13. <http://www.univest-group.com/propoz>
14. <http://www.glecsys.kiev.ua>
15. <http://www.geology.com.ua>
16. <http://bredmarketing.bigmir.net>
17. <http://www.expert.kiev.ua>
18. <http://www.glecsys.kiev.ua/promo.shtml>
19. <http://www.sebso.com.ua/>
20. <http://www.newcrimea.com>
21. <http://www.marketinganalytic.com.ua/>
22. <http://www.marketolog.com.ua>
23. <http://www.im.hl.ru>
24. <http://www.az.ru/project21/index.html>
25. <http://www.vigvam.kiev.ua>
26. <http://www.atmarket.kiev.ua>
27. <http://prodazhi.narod.ru>
28. <http://www.reklamist.com>
29. <http://www.org.udm.ru>
30. <http://asma.com.ua>
31. <http://www.airn.net>
32. <http://www.web-standart.net>
33. <http://www.rkm.com.ua/>
34. <http://www.kmci.com.ua>
35. <http://bisnesinfo.fromru.com>
36. <http://www.MarketingMix.com.ua>
37. <http://sostav.ru/index/infobase/marketing/arhiv/rn>
38. <http://mamba.ru/index.asp>
39. www.business.kiev.ua
40. www.tpup.com.ua

б) іноземні:

1. <http://www.wilsonweb.com/awards>
2. <http://www.emap.com/internet/hot>
3. <http://www.marketingtools.com/AmericanDemographics/MarketingTools>
4. <http://www.nsns.com/Mix>
5. <http://www.nsns.corn:80/MouseTracs>
6. <http://www.wmw.com>
7. <http://www.umich.edu/sgupta/survey3>