

## Стратегії маркетингу підприємства

- 9.1. Сутність стратегій маркетингу.
- 9.2. Види маркетингових стратегій.
- 9.3. Розроблення стратегій маркетингу
- 9.4. Контроль маркетингової діяльності

### 9.1. Сутність стратегій маркетингу

Успішна діяльність підприємства на ринку залежить від виваженості ринкової стратегії в умовах ринкового середовища, яке швидко змінюється.

В загальному випадку під стратегією розуміють формування основних довгострокових цілей і завдань підприємства, узгодження послідовності дій, а також розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. З цього визначення походить наявність три явно виражені фази стратегічного процесу (рис. 9.1) аналіз; планування; реалізація плану і контроль.

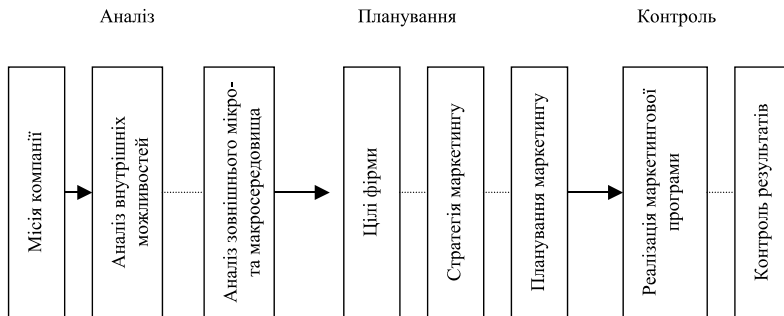


Рис 9.1. Етапи розробки стратегії маркетингу.

Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес встановлення 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 споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Сучасні риси стратегічного маркетингу – це його глобалізм, активність, інноваційність, інтегрованість, перевага структурних досліджень ринку, активне використання зв'язків з громадськістю, цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів фірми, споживачів і суспільства в цілому, партнерство всіх учасників відношень ринкового обміну і некомерційного розподілу суспільних благ.

Предметом стратегічного планування є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні фірмою і яким чином це можна зробити. Загальні фактори, які обумовлюють необхідність стратегічного маркетингу:

- загальне насичення і стагнація ринку;
- підвищення рівня вимог споживачів (як наслідок зростання прибутків і свободи вибору) до якості товару і його обслуговування;
- значне покращення технічних та організаційних можливостей виробництва;
- орієнтація (у зв'язку зі скороченням життєвого циклу товару) на скорочені строки амортизації, підвищення серійності і скорочення строків впровадження товарів;
- зростаюча диференціація бажань споживачів. Це веде до різкого зростання асортименту споживчих, а за ним – і інвестиційних товарів;
- переорієнтування споживачів на постматеріальні цінності;
- зростання рекламних витрат у зв'язку з активізацією конкурентів;
- короткострокові та однобічні флуктуації запитів ринку споживчих товарів, що створюють загрозу стабільності положення виробників;
- скорочення чисельності населення (споживачів), яке є відчутним для виробників;
- виникнення і постійне існування значного структурного безробіття, контингенту споживачів з низьким рівнем попиту;

- зростання концентрації ринкової влади і монополізації торгівлі, що завдає збитків виробнику;
- відчутність міжнародної конкуренції, особливо, в зв'язку зі зняттям митних бар'єрів і відкриттям нових ринків;
- скорочення бази ресурсів, особливо мінеральних і енергетичних;
- погіршення екологічної ситуації, зростання відповідних вимог до виробників.

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

- змінити ділове спрямування фірми з пасивного реагування на вплив ринкових факторів на активні дії;
- координувати основні сфери діяльності фірми (наукові розробки, 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);
- надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;
- 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 бізнес-портфелем фірми у напрямку визначення маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів фірми (СГП). 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;
- розробка маркетингової концепції фірми – вибір довгострокових напрямків її діяльності;
- трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей;
- вибір і формування маркетингової стратегії;
- адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому середовищі фірми.

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

Принципами маркетингового стратегічного планування є:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою частиною загальнофірмового плану, воно не повинно 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 врахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація цього принципу виявляється у тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах – мінімальному, оптимальному і максимальному. У мінімальному варіанті відтворений план маркетингових дій на випадок найнесприятливішого для фірми розвитку ринкових подій. Оптимальний варіант використовують, коли ринкові обставини збігаються з прогнозом фірми. Максимальний варіант використовують в разі виникнення найсприятливіших ринкових обставин.

Особливості процесу стратегічного управління такі:

- складність опису об'єкта аналізу, який може бути виконаний на словесній, структурно-логічній та математичній мовах;
- неможливість повного опису об'єкту аналізу, внаслідок чого переважають слабоструктуризовані та неструктуризовані завдання;
- великий ступінь невизначеності одержання результатів при реалізації стратегій;
- значна кількість частково керованих та некерованих змінних;
- критерії розв'язку задач завчасно чітко не встановлені та уточнюються керівництвом по мірі їх вирішення;
- велика трудомісткість та тривалість процесу, що вимагає значних витрат та використання висококваліфікованих спеціалістів.

Основними змістовними етапами стратегічної маркетингової діяльності є проведення SWOT-аналізу, певне бачення перспек-

тивної картини ринкового світу і фірми в цьому світі, стратегічне цілепокладання.

Першим етапом стратегічної маркетингової діяльності є SWOT-аналіз ситуації на ринку і самої фірми. Англійська аббревіатура означає комплекс «сильні сторони – слабкості – можливості – загрози». Основні компоненти такого аналізу зображені на рис. 9.2.

Так, аналіз сильних і слабких сторін фірми, її потенціалу в порівнянні з конкурентами може бути проведений за наступними основними аспектами:

- менеджмент підприємництва: культура та філософія, мета й стратегії, система мотивації співробітників;
- маркетинг: фази життєвого циклу товарів, цінова політика, комунікації та збут;
- наукові дослідження та розвиток: інтенсивність і результати, ноу-хау, використання нових інформаційних технологій;
- кадри: вікова структура, рівень освіти, кваліфікація і мотивація менеджменту;
- виробництво: обладнання, гнучкість, якість виробничого планування та управління;
- фінанси: частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливості отримання кредитів.

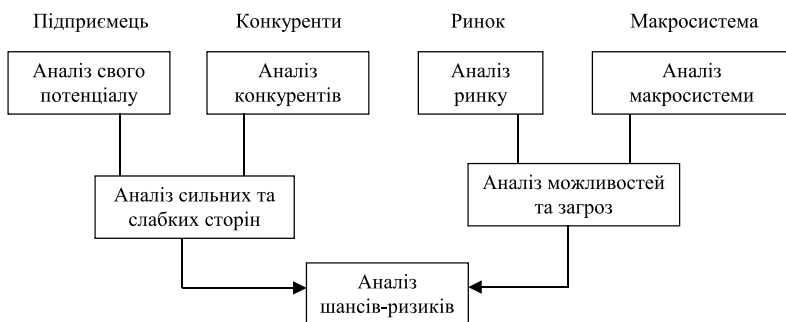


Рис 9.2. Основні компоненти SWOT-аналізу

Аналіз потенційних можливостей і загроз проводиться найчастіше як порівнюючий аналіз певних цільових ринків за наступними аспектами:

- а) кількісні дані:
  - потенціал ринку;

- реальний обсяг ринку;
- рівень насичення ринку;
- темпи зростання ринку;
- розподіл ринку між виробниками (конкурентами);
- стабільність потреби;
- динаміка цін;
- розвиток комунікацій і збуту;
- б) якісні дані:
  - структура потреб клієнтів;
  - мотиви покупок;
  - особливості фірм, що віддають перевагу процесу придбання;
  - засоби отримання інформації споживачами;
  - розподіл сили між суб'єктами ринку різних категорій (виробниками, посередниками і споживачами).

Бачення майбутньої картини навколишнього ринкового світу з власною участю фірми орієнтує її стратегічну діяльність на досягнення (набрання) нової позиції в координатах привабливості сегментів ринку та позитивних зрушень по відношенню до конкурентів.

## 9.2. Види маркетингових стратегій

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками:

- терміну їх реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- життєвого циклу товарів фірми (стратегія на стадії впровадження товару на ринок, стратегії на стадії росту, стратегії на стадії насичення ринку, стратегії на стадії спаду);
- за елементами маркетингового комплексу (товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія товароруху; стратегія просування);
- залежно від ступеня ринків збуту фірми: (стратегія недиференційованого маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія концентрованого маркетингу)
- за ознаками конкурентних переваг (стратегії М. Портера), методом сегментації ринків збуту (стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування);
- залежно від виду диференціації (стратегія товарної диференціації, стратегія сервісної диференціації, стратегія іміджевої диференціації, стратегія кадрової диференціації);

- залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань (стратегія ринкового лідерства, стратегія челенджерів, стратегія послідовників, стратегія ринкової ніші);
- залежно від співвідношення ринкової частки фірми та темпу її ринку збуту або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (стратегія розвитку, стратегія підтримання. Стратегія збирання урожаю, стратегія елімінації);
- залежно від методу обрання цільового ринку (стратегія товарної спеціалізації, стратегія сегментації, стратегія односегментної концентрації, стратегія вибіркової спеціалізації, стратегія повного охоплення);
- за станом ринкового попиту (стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу).
- від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань (стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія росту).

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

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

Стратегія росту – передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

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

Стратегія маркетингу залежить від чотирьох факторів, що є найважливішими:

- позиції товару на ринку;
- рівня витрат на маркетинг;

- комплексу маркетингових заходів;
- розподіл коштів, які спрямовані на маркетинг між обраними ринками.

Маркетингова стратегія розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку; вивчення споживачів товарів; конкурентів та інших елементів ринкового господарства.

В залежності від цих факторів фірми використовують різні методи визначення базових стратегій. До цих методів належить:

- матриця М. Портера;
- матриця «Продукт – ринок» І. Ансоффа;
- модель «Частка ринку – зростання ринку»;
- модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції».

Підхід М. Портера до генерування альтернативних стратегій оснований на твердженні, що стійкість позицій підприємства визначають: витрати, з якими виробляється та реалізується продукція; незамінність продукту, з точки зору покупця; сфера конкуренції. Для укріплення позицій підприємства М. Портер рекомендує використовувати одну з трьох стратегій, зображених в матриці (рис. 9.3):

- стратегія лідерства за рахунок економії на витратах;
- стратегія диференціювання;
- стратегія концентрації на сегменті.

		Незамінність продукту з точки зору покупця		Переваги у витратах
		Диференціювання	Лідерство за рахунок економії на витратах	
Сфера конкуренції	Вся галузь			
	Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті		

Рис. 9.3. Матриця конкуренції (за М. Портером)

Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах.

Підприємства, які вирішили використати цю стратегію, спрямовують всі свої дії на скорочення витрат. Передумови здійснення стратегії: велика частка ринку, конкурентні переваги (доступ до дешевої сировини, низькі витрати на доставку та продаж товарів та ін.), контроль витрат, можливість економії витрат на рекламу, сервіс, дослідження.

Переваги стратегії: підприємства рентабельні навіть в умовах сильної конкурентної боротьби, коли інші конкуренти є збитко-



вими; низькі витрати створюють високі бар'єри для входження на ринок; при появі продуктів-замінників лідер по економії на витратах має більшу свободу дій, ніж конкуренти; низькі витрати знижують вплив постачальників.

При застосуванні цієї стратегії виникає ризик того, що: конкуренти можуть перейняти методи зниження витрат; серйозні технологічні нововведення можуть усунути наявні конкурентні переваги та зробити малопридатним накопичений досвід; концентрація на витратах заважає своєчасному виявленню змін у вимогах ринку; непередбачена дія факторів, збільшує витрати, може призвести до зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія диференціювання.

Підприємства, які вирішили застосувати дану стратегію, спрямовують свої дії на створення продуктів, які більш корисніші для покупців, порівняно з конкурентами, для забезпечення автономного попиту на ринку. При цьому витрати не відносять до числа першочергових проблем.

Передумови застосування стратегії: особливий престиж підприємства, високий потенціал для проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), досконалий дизайн, виготовлення та використання матеріалів найвищої якості, інтенсивна робота зі споживачами, облік відносин ціна-якість.

Переваги стратегії: споживачі віддають перевагу продукту даного підприємства або марки; переваги споживачів та неповторність продукту створюють високі вхідні бар'єри; особливості продукту знижують вплив оптових покупців; високий прибуток полегшує відносини з постачальниками.

Ризики стратегії: ціна продукту може бути настільки високою, що споживачі, незважаючи на вірність даній марці віддадуть перевагу продукції інших фірм; можливі наслідування іншими фірмами, що знизить переваги, пов'язані з диференціюванням; зміна системи цінностей може призвести до зниження чи втрати значення особливостей диференційованого продукту.

Стратегія концентрації на сегменті.

Підприємства, які вирішили застосувати цю стратегію, спрямовують свої сили на певний вузький сегмент ринку. При цьому підприємство може домагатися лідерства за рахунок економії на витратах, або до диференціювання продукту, або поєднання того й іншого.

Передумови: підприємство повинно задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж конкуренти.

Переваги стратегії формуються на основі лідерства за рахунок витрат, або ж на основі диференціації.

Ризики стратегії: різниця в цінах на продукти спеціалізованих підприємств, які обслуговують весь ринок, на думку споживачів, можуть не відповідати перевагам специфічним для даного сегменту товарів; конкуренти можуть спеціалізувати свій товар ще сильніше, виділивши в сегменті підсегменти.

Рекомендації М. Портера основані на тому, що підприємство вже має певні конкурентні переваги, та незрозуміло, як і за рахунок чого вони досягнуті. Модель використовується в разі сповільнення росту та стагнації галузі.

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

Відповідно до цих напрямків виділяють три основні види маркетингових стратегій росту:

- інтенсивний (органічний) ріст;
- інтегративний ріст;
- диверсифікаційний ріст.

Різновиди маркетингових стратегій росту ілюструє таблиця 9.1.

Таблиця 9.1

**Класифікація маркетингових стратегій росту**

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

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

- яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок)?
- чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку)?

- чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару)?

Ці різновиди стратегій інтенсивного росту відтворені в матриці І Ансоффа, яка має назву «товар—ринок» (рис.9.4). Ця матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінацій двох факторів – товару і ринку.

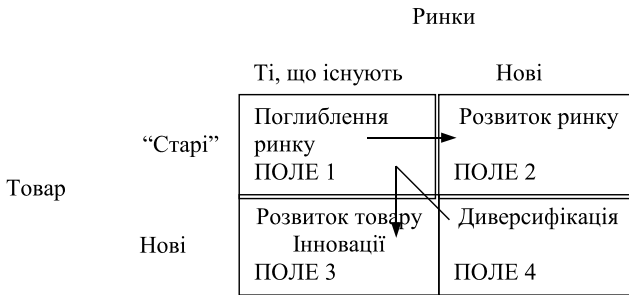


Рис. 9.4. Матриця «Продукт – ринок» (І. Ансоффа)

Різновиди стратегій інтенсивного росту (стратегія поглиблення ринку, стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку товару) відтворені відповідно у першому, другому і третьому квадратах матриці.

Четвертий квадрат матриці (стратегія диверсифікації) докорінно відрізняється від трьох попередніх, оскільки, за висловом І.Ансоффа, вимагає від підприємства нових навичок, технологій та можливостей. У результаті вона веде до зміни структури фірми та її бізнесу. Таким чином, четвертий квадрат матриці «товар—ринок» (диверсифікація) розглядається як самостійний відокремлений напрям зростання підприємства.

Кожне з чотирьох полів матриці представляє певну стратегію та її елементи (табл.9.2)

Поле 1 зображує спрямованість стратегії на продукти та ринки, що існують. Мета цієї стратегії – стабілізація або розширення частки ринку. Цю стратегію використовують підприємства в умовах ненасиченого ринку, або ринку, який розвивається. Можливі шляхи досягнення цілей – збільшення споживання (через зниження цін, навмисне погіршення якості продукції, збільшення об’єму упаковки) та залучення покупців товарів конкурентів (через рекламу, зниження цін). Такі стратегії отримали назву «поглиблення ринку» чи «обробки ринку», передбачають збільшення маркетингових зусиль.

Поле 2 включає стратегії, спрямовані на розвиток ринку. Вони передбачають вихід на нові ринки з товаром, який вже випускається. Можливими шляхами можуть бути: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках; нові області використання старого продукту, варіації продукту з метою його пристосування до вимог певних сегментів споживачів.

Таблиця 9.2

**Порівняльна характеристика маркетингових стратегій за матрицею І.Ансоффа**

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

Поле 1 зображує спрямованість стратегії на продукти та ринки, що існують. Мета цієї стратегії – стабілізація або розширення частки ринку. Цю стратегію використовують підприємства в умовах ненасиченого ринку, або ринку, який розвивається. Можливі шляхи досягнення цілей – збільшення споживання (через зниження цін, наприклад, погіршення якості продукції, збільшення об'єму упаковки) та залучення покупців товарів конкурентів (через рекламу, зниження цін). Такі стратегії отримали назву «поглиблення ринку» чи «обробки ринку», передбачають збільшення маркетингових зусиль.

Поле 2 включає стратегії, спрямовані на розвиток ринку. Вони передбачають вихід на нові ринки з товаром, який вже випускається. Можливими шляхами можуть бути: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках; нові області ви-

користання старого продукту, варіації продукту з метою його пристосування до вимог певних сегментів споживачів.

Поле 3 включає стратегії, спрямовані на розробку нових продуктів, які збуватимуться на старих ринках. Ці стратегії використовують підприємства, які мають сильні проектні служби, що можуть створити новий продукт (інновації).

Поле 4 представляє стратегії диверсифікації, які передбачають зміну напрямків та сфер діяльності, тобто введення у виробничу програму виробів, які прямо несхожі на товари, що випускаються. Причинами, які спонукають підприємство випускати нові товари та виходити з ними на нові ринки, можуть бути: намагання залишити стагнуючі ринки даної галузі та проникнути в галузі з високою нормою прибутку, зменшення ризику, фінансовий зиск.

Розрізняють три типи стратегій диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація. (рис 9.5)

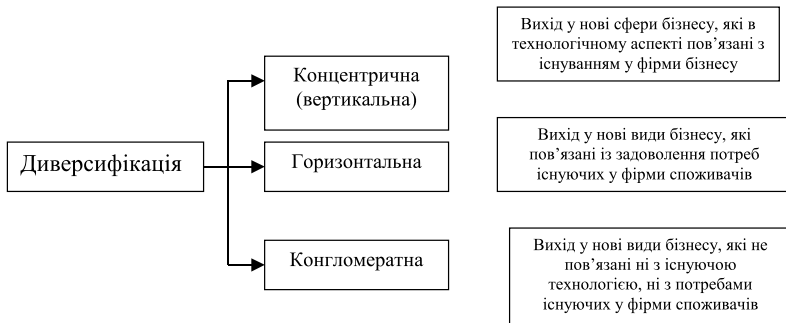


Рис 9.5. Різновиди стратегії диверсифікації

Стратегія вертикальної диверсифікації – виробництво нової продукції з використанням технології, що вже існує. Підприємство починає випускати нову продукцію, яка входить у виробничий процес виготовлення старого продукту на етапах до та після нього. Як приклад можна зазначити виробництво одягу з вовни виробником вовняних тканин.

На сучасному етапі спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих – вони купують їх на ринку.

Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками. Переваги:

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

Недоліки:

- 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 удосконалення і розвитку.

Стратегія горизонтальної диверсифікації – виробництво нової продукції, яка вимагає використання нової технології. Новий продукт зорієнтований на існуючих споживачів підприємства. Прикладом може бути стратегія виробництва мотоциклів на автомобільному підприємстві.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу різнобічно урахувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу в сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці. Тобто види бізнесу, якими займається підприємство є взаємопідсилюючими. Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися – тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

Стратегія конгломератної диверсифікації – виробництво нової продукції, технологічно не пов'язаної з продукцією, яка вже виробляється. Ця стратегія найскладніша в плані реалізації, тому що має мало спільного із попередніми сферами діяльності. Приклад: підприємство «Сармат» вкладає кошти в розвиток спорту, або меблева фабрика починає випуск іграшок.

Головна небезпека для стратегії диверсифікації полягає в розпиленні зусиль, тому ці стратегії можуть проводити великі підприємства, які мають достатній для цього потенціал.

Зазначені альтернативні стратегії нерівноцінні з позиції витрат та величини ризику. За підсумками емпіричних досліджень

Aurich-Schroeder (1977), якщо вважати витрати на стратегію скорочення витрат за 100 %, то розвиток продукту вимагає восьмикратних витрат, розвиток ринку чотирьохкратних витрат, диверсифікація дванадцяти-шістнадцятикратних витрат. При цьому ймовірність успіху різних стратегій (Hinterhuber-Thom, 1979) становитиме приблизно такі величини: старий продукт на новому ринку 50 %, новий продукт на старому ринку 33 %, старий продукт на новому ринку 20 %, новий продукт на новому ринку 5 % (за Е.Дихтль, Х. Хёршген).

Головний недолік даного підходу до розробки альтернативних стратегій полягає в тому, що вони визначаються в залежності від стану двох, хоча й важливих елементів: ринку та продукту. Інші важливі елементи (технології, положення підприємства в галузі) не враховують.

Модель «Ріст ринку – частка ринку» була розроблена американською консультативною фірмою «Boston Consulting Group» (БКГ) та базується на концепції життєвого циклу товару та на концепції кривої попиту.

Все поле діяльності підприємства визначається як сукупність так званих «стратегічних одиниць бізнесу» (СОБ), які є незалежними одна від одної сферами діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (чи групою продуктів), кругом клієнтів та особливими ринковими завданнями. Кожна СОБ включає групу продуктів, спільних за певними ознаками: за характером потреб, які задовольняються, за технологією, за типом споживачів, за географічними ринками збуту тощо. Підприємство може працювати в одній чи декількох СОБ. Різні СОБ мають різні цілі, можливості та ризики.

Кожна СОБ може бути описана рядом показників:

- обсяг ринку СОБ, який дорівнює сумі обсягів реалізації усіма виробниками;
- частка підприємства в обсязі ринку СОБ;
- стадія життєвого циклу продукту;
- конкурентна позиція підприємства в даній СОБ.

В кожний окремих період часу підприємство має конкретний набір СОБ, який підлягає аналізу та оцінці з метою його оптимізації. Необхідність систематичного перегляду СОБ зумовлена змінами, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Стратегічне положення СОБ можливо визначити за допомогою двокоординатної матриці (рис. 9.6), яка складається з чотирьох полів. Матриця утворена за допомогою таких

характеристик як частка ринку (порівняно з сильнішим конкурентом) та ріст ринку. Показник частки ринку було обрано тому, що, як показують дослідження, він найбільше впливає на рентабельність.

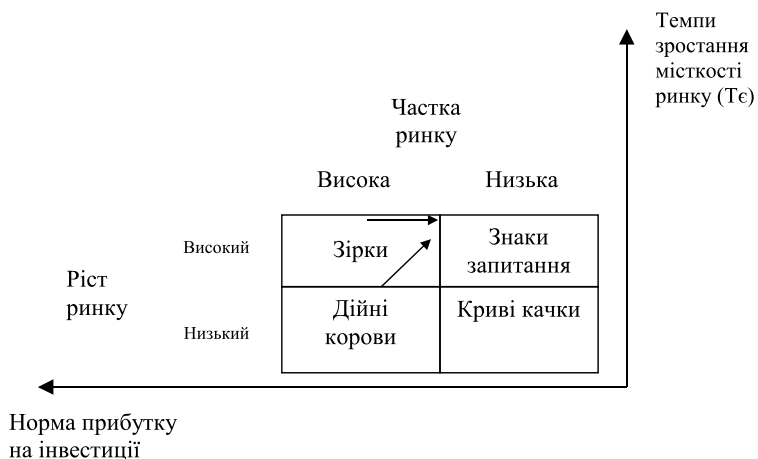


Рис. 9.6. Матриця «Ріст ринку – частка ринку»

Кожне поле матриці відображає основний тип СОБ: «знаки запитання», «зірки», «дійні корови», «криві качки».

«Знаки запитання» – це поле включає продукти, що знаходяться в початковій фазі життєвого циклу. Вони займають малу частку ринку, але мають тенденцію до високих темпів зростання попиту. Тому стратегія базується на залученні інвестицій з метою подальшого одержання високих прибутків шляхом створення конкурентних переваг. Головна мета менеджменту полягає в оцінці можливостей щодо розширення ринку з врахуванням наявних ресурсів. При ефективних заходах «знаки запитання» можливо «перетворити» на «зірки».

До «зірок» відносять продукти, що знаходяться у фазі зростання. «Зірки» приносять певний прибуток, але вимагають значних витрат для забезпечення стійкої позиції на ринку. При сповільненні зростання чи стагнації збуту «зірки» перетворюються на «дійних корів».

Поле «дійні корови» включає продукти, що досягли стадії зрілості. Висока частка ринку, яку вони займають, надає переваги щодо економії витрат, прибутки досить значні та можуть використовуватися для фінансування інших СОБ.



«Криві качки» – це поле включає продукти у фазі насичення та спаду. Вони не мають великої частки ринку та високих темпів зростання. Залишати їх в портфелі продукції варто, доки вони приносять прибуток.

Наведена модель має ту перевагу, що дозволяє прийняти рішення стосовно позицій на ринку та розподілити засоби щодо СОБ. Недоліком моделі є використання лише двох характеристик та мала чутливість, оскільки характеристики визначаються лише як «висока-низька», а на практиці зустрічаються багато проміжних значень.

Модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» розроблена спеціалістами консультативної фірми «Mc Kinsey» та зображує розвиток попередньої моделі. Характеристиками моделі є привабливість ринку та переваги в конкуренції. Модель зображена на рисунку 9.6 у вигляді двохкоординатної матриці.

Привабливість ринку можна оцінювати за допомогою показників, які враховують перспективи зростання розмірів ринку, вплив споживачів, можливості зміни цін, рівень цін, технологічний рівень, державні та законодавчі обмеження, тип конкуренції тощо. Переваги в конкуренції визначаються відносною позицією на ринку (обсяг операцій, ринкова частка по сегментах, прихильність споживачів, норма прибутку, ефективність збуту).

Конкурентна позиція	Привабливість ринку		
	Сильна	Середня	Слабка
Сильна	Будь-що утримувати позицію лідера	Підтримувати позицію лідера, створювати умови для розвитку	Збільшувати прибутковість
Середня	Збільшувати зусилля. Загроза бути витісненим	Збільшувати прибутковість	Поетапний вихід
Слабка	Подвоїти ставку або відмовитися	Залишати ринок поетапно та прогресуючи	Деінвестування

*Рис. 9.7. Матриця «Привабливість ринку – конкурентні переваги»*

В матриці зображено 9 полів:

- праве верхнє поле – стратегія інвестицій та зростання;
- праве нижнє поле – стратегія отримання максимального прибутку;
- лівє верхнє поле – стратегія посилення позицій через створення конкурентних переваг;
- лівє нижнє поле – стратегія виходу з даного ринку або стратегія очікування, коли з даного ринку підуть конкуренти, щоб потім захопити більшу частку ринку;
- поля, які знаходяться посередині, є проміжними та передбачають поєднання вищезазначених стратегій з урахуванням конкретних умов.

Головний недолік вказаних моделей – їх статичність. Вони відображають ситуацію лише в певний період часу. Однак моделі дозволяють дати відповідь на ряд запитань стосовно стратегії, використовуючи такі показники, як питома вага СОБ в привабливих сферах, загальний прибуток всіх СОБ та частка кожної в ньому, співвідношення кожної СОБ в програмі підприємства тощо.

При виборі стратегії маркетингу необхідна стратегічна гнучкість.

Поняття «стратегічної гнучкості» впливає з проблеми невизначеності та ризику, притаманних ринковим відносинам, необхідності постійної адаптації підприємства до нестабільності зовнішнього середовища.

Розрізняють поняття внутрішньої та зовнішньої стратегічної гнучкості.

Внутрішня гнучкість досягається за рахунок такої організації підприємства, при якій виробничі потужності, матеріальні, фінансові та управлінські ресурси можуть бути легко переведені з одної стратегічної зони господарювання в іншу. Внутрішня гнучкість забезпечує мобільність технологій та організацію виробництва, кваліфікацію персоналу, характером та об'ємом складських запасів. Важливою умовою та засобами забезпечення внутрішньої гнучкості є стандартизація, резервування ресурсів.

Зовнішня гнучкість забезпечується диверсифікацією тобто розподілом ризику між стратегічними зонами господарювання і стратегічними ресурсами.

### **9.3. Розробка стратегій маркетингу**

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівні:

- корпоративний рівень;
- бізнес – рівень;
- рівень товару.

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, що до певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Процес маркетингового стратегічного планування ілюструє рис. 9.8.

Етапи розробки стратегії можна зобразити графічно (рис. 9.9).

Місія підприємства – загальна, якісно виражена мета підприємства, яка потім перетворюється на систему довгострокових та короткострокових цілей. Місія фірми відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується підприємство з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг. Постановка і розуміння місії фірми дає змогу розглянути панораму бізнесу фірми й оцінити його зі стратегічної сторони. (рис 9.9).

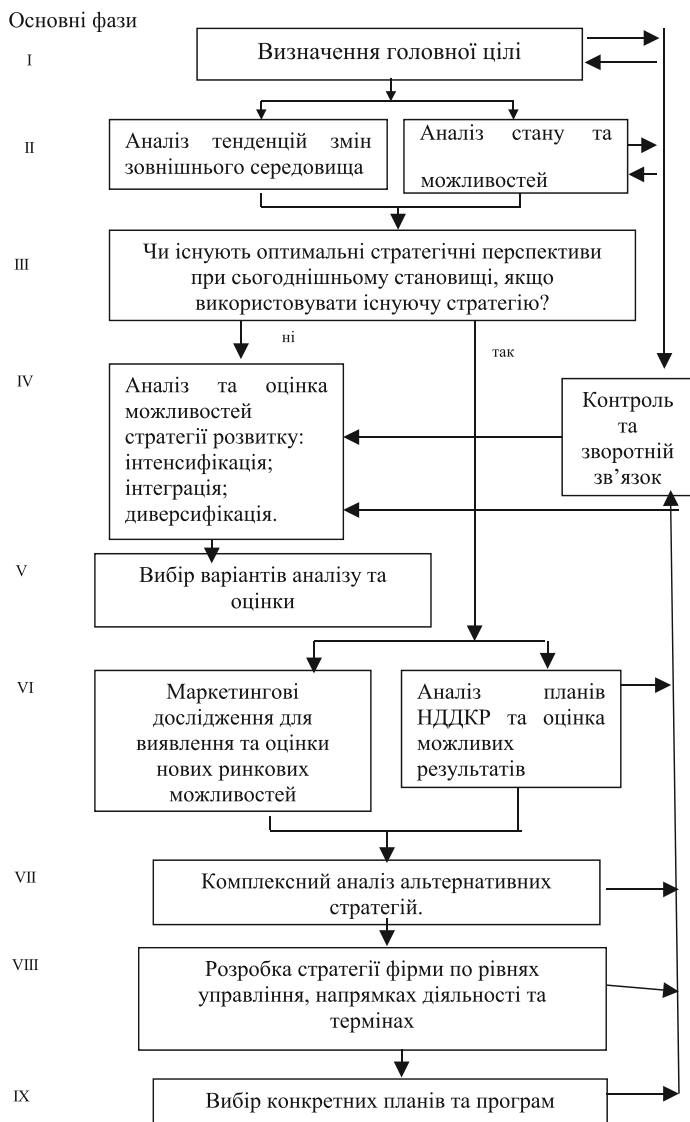


Рис. 9.8. Процес стратегічного маркетингового планування (за Р.А. Крижановським)

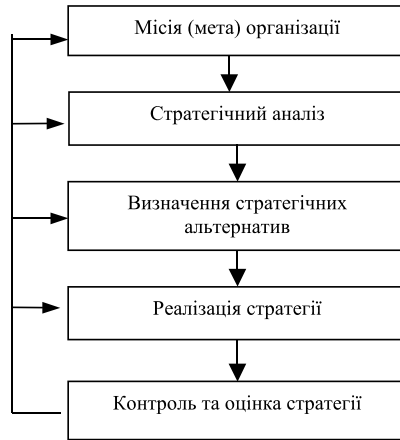


Рис. 9.9. Етапи розробки стратегії підприємства

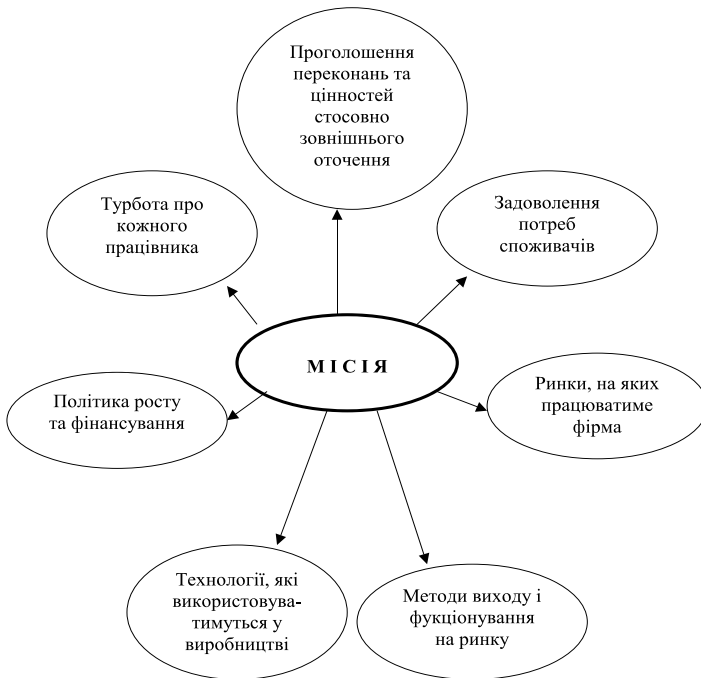


Рис 9.10 Місія фірми

Необхідність виділення цілей зумовлена тим, що ціль, по-перше, є вихідним моментом будь-якої управлінської дії, по-друге, є основою побудови критеріїв оцінки діяльності підприємства, а також підрозділів та виконавців. Так, якщо зобразити

$$\Delta = (K_i^u - K_i^f) \rightarrow 0$$

де  $\Delta$  – показник ефективності роботи підприємства;

$K_i^u$  і  $K_i^f$  – показник цілі та фактично досягнутий показник відповідно, то можна вважати (за деяким винятком), що чим менша різниця між ними, тим краща робота підприємства.

Визначення цілі – більш конкретний рівень прийняття рішень, який вимагає розробки відповідних стратегічних завдань. Стратегія, розроблена для досягнення одних цілей, може бути не придатною для досягнення інших.

Маркетингові цілі мають відповідати таким вимогам:

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

Ієрархічність цілей передбачає, що місія фірми має бути підпорядкована цілі фірми мають бути підпорядковані цілям її функціональних підрозділів. Цілі маркетингу, у свою чергу, поділяються за напрямками товарної, цінової політики, політики товароруху та просування. Ідеться 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.

Кількісна визначеність – це визначеність цілей за розміром і в часовому аспекті: поставлені цілі мають бути кількісно конкретизовані.

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.

Взаємоузгодженість (сумісність) цілей означає, що дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не повинні заважати досягненню інших цілей. Несумісні цілі – такі, досягнення яких перешкоджає одним підрозділом досягати іншим.

Однією з базових цілей фірми (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є ринкова частка фірми.

Ринкова частка фірми – це питома вага товарів фірми на даному ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку  $Q_f$  до загального обсягу продажу на цьому ринку ( $Q_{\text{заг}}$ ) (до місткості ринку) у відсотках:

$$\text{РЧФ} = \frac{Q_f}{Q_{\text{заг}}} * 100\% ;$$

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивно, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище фірми на ринку.

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 в її головного конкурента.

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

Некомерційні організації не мають на меті отримання прибутку, тому можуть вибрати наступні цілі:

- надання послуг (пропонування товарів з найбільшою ефективністю і за найнижчими цінами);
- забезпечення бажань і потреб людей;
- служіння громадському благу.

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

Стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різноманітних факторів впливу на процес стратегічного управління. Задача стратегічного аналізу полягає в змістовному та формальному описанні об'єкта досліджень, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначення шляхів управління цим об'єктом. Стратегічний аналіз включає об'єкт аналізу, мету аналізу, метод вивчення об'єкту, конкретні засоби аналізу, результати аналізу – системна модель об'єкту.

Вимоги, що висувають до стратегічного аналізу:

- цілеспрямованість – дозволяє виділити межі об'єкту аналізу, адресність та конкретність висновків;

- об'єктивність — досягається за допомогою: використання відповідних методів аналізу; відбору показників, які характеризують об'єкт досліджень; залучення виконавців з відповідною підготовкою, рівнем знань, необхідним досвідом; вибору бази (еталону) для порівняння;
- своєчасність — означає, що час та тривалість проведення дослідження повинно сприяти прийняттю рішень в потрібний момент;
- системність — забезпечує повноту, реальність висновків.

Визначення стратегічних альтернатив є наступним етапом процесу стратегічного управління та посідає центральне місце. На цьому етапі дається узагальнена оцінка дій всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, визначається позиція підприємства на ринку, визначаються ситуації та стратегічні завдання, альтернативні шляхи їх розв'язання. Вибір стратегії обмежений зовнішніми та внутрішніми умовами та залежить від ресурсів підприємства та ризику, на який готові піти керівники підприємства. Якщо, наприклад, підприємство має значні ресурси, але не бажає ризикувати, ефективною може бути стратегія розвитку продукту. При недостатності ресурсів ефективною може бути стратегія розвитку ринку. Аналіз факторів дозволить скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму та оцінити можливості забезпечення підприємством обрану стратегію необхідними ресурсами.

Реалізація стратегії — це етап, в ході якого визначається реальність здійснення прийнятих рішень стосовно певної стратегії. Існують випадки, коли обрану стратегію організація виявилася нездатною реалізувати. Основні причини цього такі: відбулися невраховані стратегічним аналізом зміни у зовнішньому середовищі, внаслідок чого розроблену стратегію неможливо виконати в цілому або в якійсь мірі; не створені умови щодо належного виконання наявного потенціалу для здійснення стратегії; збільшення конкурентних переваг підприємства. Багато стратегічних планів, концепцій, програм програють на стадії реалізації внаслідок різних причин. Основні з них такі:

- ігнорування на стадії визначення політики підприємства можливих (технічних, соціальних) труднощів при її реалізації;
- неконтрольовані зовнішні дії та зміни в оточенні підприємства (контрзаходи конкурентів, державна політика та інше);
- нечітка постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів, яким доручено реалізацію програм;



- слабка координація діяльності з реалізації намічених заходів;
- відсутність взаємопов'язаності стратегічних і оперативних планів;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівного персоналу загальної політики підприємства, обмеженість кругозору управлінців короткостроковими завданнями на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні управління);
- відсутність підтримки та / або відкрита протидія зацікавлених осіб запланованим змінам в політиці підприємства;
- недостатня інформованість відносно кінцевих цілей та наслідків політики, недостатній авторитет керівників, які причетні до її проведення;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішної реалізації політики підприємства або ж неадекватне пов'язання систем планування та контролю;
- занижена оцінка, неправильне використання або ж протирічливий розподіл виробничих ресурсів (фінансових коштів, кадрів, матеріалів тощо);
- невідповідність організаційної структури та управлінського інструменту вимогам нової політики господарського суб'єкту;
- несумісність культурно-ціннісних, нормативних та пізнавальних можливостей у підприємницькій діяльності.

Стратегічне управління на цьому етапі зміщується в сторону практичних дій: розподіл цілей, робіт, відповідальності за складання планів, графіків, визначення способів виконання робіт тощо. Разом з цим організація набуває нового вигляду вносяться зміни в оргструктуру, в звичаї, які існують, тощо.

Контроль та оцінка стратегій є завершальним етапом процесу. Мета цього етапу – постійний аналіз результатів, які одержують, порівняння їх з цілями, підготовка висновків щодо діючої стратегії. Якщо контроль свідчить про недосяжність цілей, це має стати сигналом для здійснення певних коригуючих заходів, які можуть стосуватися як процесу реалізації стратегії, так і зміни стратегії та навіть самих цілей.

Показниками, які характеризують дієвість стратегій, що впроваджуються, можуть бути:

- результативність підприємства – ступінь досягнення поставлених перед ним цілей;

- економічність — ступінь використання ресурсів;
- прибутковість — співвідношення між прибутком та витратами;
- зміна (збільшення чи зменшення) частки ринку тощо.

Аналіз цих показників доповнюється оцінкою основних виборів по сферах бізнесу та характеристикою основних проектів, що здійснюються на підприємстві. Склад показників оцінки стратегій залежатиме від видів стратегій та конкретного змісту.

Основні фактори, які впливають на стратегію будь-якого підприємства та надають їй специфічних властивостей:

- конкурентні переваги (висока якість продукції та послуг, їх відповідність власним запитам, низькі витрати), які підприємство (фірма) має в сфері своєї діяльності в порівнянні з іншими та реалізує на ринку;
- характер продукції, яку виробляє підприємство, особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, ринки та їх межі;
- організаційні фактори, серед яких виділяють внутрішню структуру та очікувані її зміни, систему управління, розвиток процесів інтеграції та диференціації;
- ресурсні можливості підприємства — матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові. Чим вони більші, тим масштабніша може бути не тільки поточна діяльність, але й інвестиції на майбутнє;
- потенціал розвитку підприємства, удосконалення його діяльності та розширення масштабів, зростання ділової активності, інновації;
- культура та компетентність управління, рівень підприємницького таланту її керівництва, здатність останнього до лідерства, внутрішній клімат колективу;
- ступінь ризикованості діяльності підприємства;
- рівень підготовки та досвід кадрів;
- залежність підприємства від зовнішнього середовища та від раніше прийнятих на себе зобов'язань.

На підставі розроблених та обґрунтованих стратегій маркетингу розробляються програми маркетингу, тобто конкретних дій щодо реалізації стратегії маркетингу.

Програма маркетингу — основоположний документ, що забезпечує взаємодію комерційних та збутових служб підприємства з науково-технічними, проектно-конструкторськими та виробничими підрозділами у певному періоді часу по всіх блоках маркетингу.

Програми маркетингу розроблюють на довгостроковий (5 – 10 років) і короткостроковий (річний) період. Обов'язковою умовою розробки та виконання програм маркетингу є їх регулярне коригування із врахуванням змін умов та перспектив розвитку ринку відповідного товару.

Головними завданнями програми маркетингу є:

- визначення об'єму випуску продукції в натуральному або вартісному виразі на поточний і перспективний період;
- вибір цільового ринку або кінцевого споживача з урахуванням його вимог і потреб в продукції, співставлення витрат виробництва, ціни, прибутку з кожного продукту.

Найважливішим завданням маркетингової діяльності – виявлення на основі багатоваріантного аналізу, який проводиться з використанням ЕОМ, тих видів продукції, які можуть забезпечити фірмі найбільш високий рівень прибутку, і орієнтація виробництва на планування та випуск саме таких видів продукції. Тому в сучасних умовах розвернулася широка компанія за розробку стандартних маркетингових програм, на основі яких суттєво спрощується порівняльний аналіз техніко-економічних показників різних видів продукції, що конкурують між собою. Це стосується таких стандартних товарів як автомобілі, холодильники, радіо і кіно, фотопродукція, відеотехніка, авіатехніка та інші. Тотальна стандартизація програми, зрозуміло, немислима. Стандартні програми маркетингу з продукту, обмежуються невеликим числом показників:

- цільовий ринок;
- ринкова позиція;
- характеристика продукту;
- фактори зовнішнього середовища;
- організаційні фактори.

Розробка програми маркетингу передбачає, з однієї сторони, обґрунтований вибір найбільш привабливих ринків, технологій, асортименту продукції, а з іншої – визначення потреби в ресурсах: грошових, людських, матеріальних – для досягнення кінцевого результату, намічених показників з прибутку і рентабельності виробництва. Зміст основних складових програми маркетингу з продукту:

1. Вибір цільових ринків або сегментів передбачає визначення споживчого попиту на продукт; виявлення і характеристика споживчих сегментів, конкретних споживачів; визначення місткості ринку, реальної ринкової потреби в продукті з урахуван-

ням перспектив розвитку виробництва у фірм-конкурентів; визначення рівня конкурентоздатності продукту на ринку; обґрунтування необхідності пристосування виробництва продукту до попиту на цільовому ринку і вимог конкретних споживачів та оцінка необхідних витрат; виявлення об'єму і стабільності ринку, його масштабів, стабільності попиту.

2. Диференціацію продукту проводять по якості продукту, ринковому сегменту, стадії життєвого циклу, вимогам споживачів до продукту. Диференціація продукту передбачає визначення кількісних і вартісних показників випуску і продажу продукту, з'ясування виробничих і збутових можливостей фірми, включаючи наявність виробничих потужностей, можливостей одержання найновішої технології, проведення власних досліджень і розробок, підтримання високого технологічного рівня, створення власної збутової мережі.

3. Визначення фінансових витрат. Здійснюють із застосуванням великого числа показників: необхідних інвестицій для розробки і впровадження продукції на ринку; об'єму продажу; знання торгівельної марки і створення іміджу продукту; витрати на упаковку і товаропросування; рівень ціни; витрати на основні рекламні заходи, формування попиту, винагороду посередникам, утримання роздрібною мережі і надання послуг споживачам.

4. Визначення витрат виробництва на одиницю продукції передбачає проведення багатоваріантного обчислення витрат виробництва з урахуванням всіх складових програми маркетингу, а також співставлення витрат виробництва з витратами на аналогічний товар фірм-конкурентів.

5. Визначення рівня ціни продукту передбачає проведення багатоваріантних обчислень рівня ціни з урахуванням політики цін стосовно кожного конкретного ринку і глобальної політики фірми.

6. Визначення показника прибутку передбачає: визначення вищим керівництвом цільової норми прибутку по фірмі в цілому і по кожному виробничому відділенню; розрахунок показника прибутку в умовах цільового ціноутворення; розрахунок валового і чистого прибутку та методи його максимізації.

Програми маркетингу, розроблені окремими фірмами і навіть за окремими продуктами, відрізняються одна від одної. Однак в цілому вони будуються на базі загальних принципів.

Нерідко термін «програма маркетингу» ототожнюють з планом маркетингу.

В основному, план маркетингу розглядають як альтернативу стратегічному плануванню. На практиці схему та обсяг плану маркетингу визначають довільно в залежності від обставин та специфічних потреб. В узагальненій формі план маркетингу представляє собою множину підпланів (виробництва, збуту, розподілу, реклами, стимулювання) узгоджених в часі, за місцем, заходами, виконавцями та строками здійснення. Маркетингові цілі та намічені завдання складають основу плану маркетингу. Найбільш важлива частина плану – аналітичний огляд, в якому повинна відображатися абсолютно об'єктивна та обґрунтована інформація про товари, тенденції та характеристика ринку, про конкурентів та товари-конкуренти з точки зору якості, ціни тощо. На базі аналітичного огляду та маркетингових цілей розроблюють план дій по видах робіт в області маркетингу з вказанням відповідальних за їх виконання. Можна виділити такі види діяльності: удосконалення властивостей товару, упаковки, ціноутворення, збут та розподіл, реклама, зовнішні зв'язки, дослідження ринку, складання графіку робіт.

План маркетингу складають на базі стратегічної маркетингової програми і, як правило, він містить такі розділи (рис.9.11):

Заключною частиною плану є загальний кошторис маркетингу, в якому фіксують заплановані витрати на маркетинг та результати, які очікують досягнути.

Для впевненості в ефекті та ефективності діяльності фірмі потрібна система маркетингового контролю. Контроль маркетингу пов'язаний з контролем та аналізом як всієї фірми, так і окремих її сфер.

Контроль маркетингу завершує цикл управління маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетингової діяльності (рис. 9.12).

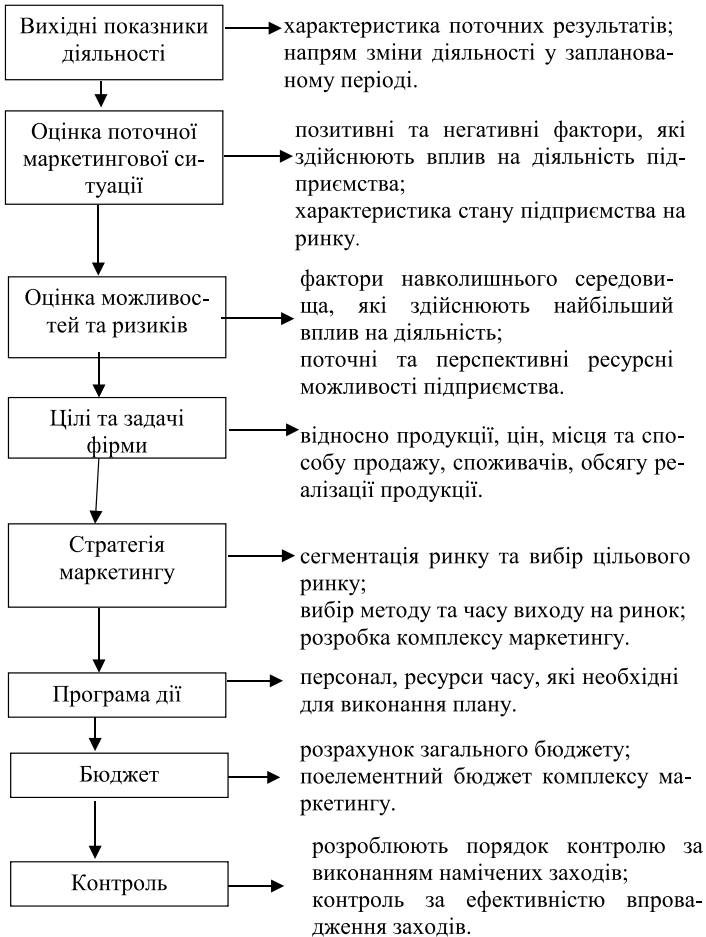


Рис. 9.11. План маркетингу

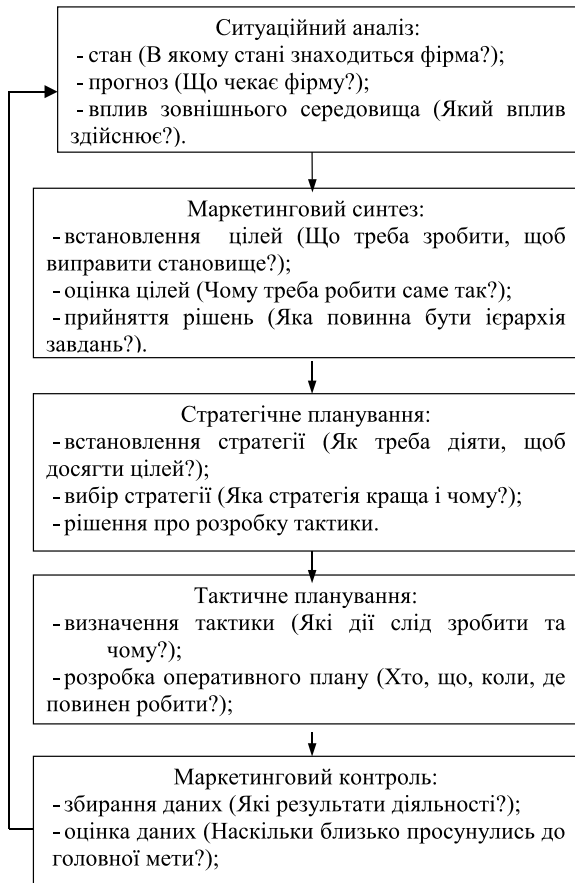


Рис. 9.12. Схема маркетингового циклу

В міжнародній практиці маркетингу прийнято періодично (1-2 рази на рік) займатися «внутрішньою ревізією» та «ситуаційним аналізом».

На підставі аналізу ситуації можна дати відповідь на запитання: яке теперішнє становище фірми; в якому напрямку вона рухається? Для цього досліджують оточуюче середовище, з'ясовують можливості, оцінюють потенціал підприємства, сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами (рис. 9.12).

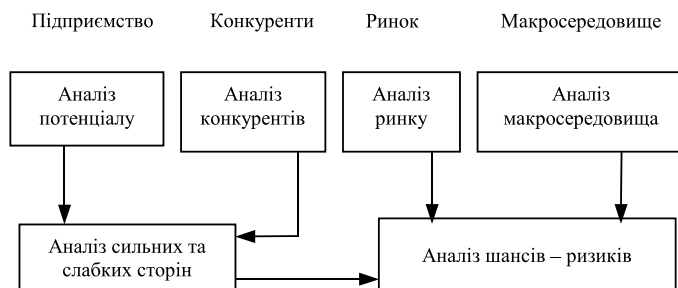


Рис. 9.12. Система стратегічного аналізу ситуації

Відправною точкою стратегічного аналізу ситуації вважається аналіз потенціалу підприємства, який спрямований на перевірку наявності ресурсів та їх відповідності напрямкам плану. Аналіз потенціалу підприємства повинен включати майже всі сфери діяльності підприємства:

- менеджмент (організація та система управління, рівень менеджменту, підприємницька культура та філософія, мета та стратегія, система мотивації);
- виробництво (рівень забезпеченості та використання обладнання, гнучкість виробничих ліній, забезпеченість сировиною, якість планування та управління);
- дослідження та розвиток («ноу-хау», інтенсивність та результати використання нових технологій);
- маркетинг (аналіз досліджень ринку, заходів по організації збуту, ЖЦТ, формування попиту та стимулювання збуту);
- кадри (вікова структура, рівень освіти, кваліфікація та можливості керівництва, плінність кадрів);
- фінанси (власний капітал, фінансовий баланс, аналіз фінансової стабільності, платоспроможність, прибуток, рентабельність, можливості отримання кредитів).

Чи не найголовнішим етапом аналізу ситуації є дослідження ринку за його елементами: споживачами, постачальниками, посередниками, контактними аудиторіями. Дані розподіляються на кількісні, тобто визначається потенціал ринку, місткість ринку, темпи зростання ринку, розвиток цін, та якісні, тобто структура потреб споживачів, вид процесу придбання, шляхи отримання інформації.

Для проведення аналізу конкурентів необхідно визначити реальних та потенційних конкурентів. Дослідження конкурентів



потрібно проводити за тими ж параметрами, що й аналіз потенціалу підприємства, для забезпечення порівнюваності одержаної інформації.

При суміщенні даних аналізу потенціалу підприємства та конкурентів проводиться аналіз сильних та слабких сторін. Гарантією одержання прибутків вище середнього рівня для підприємства є знання своїх переваг та недоліків порівняно з конкурентами.

В макросередовищі для аналізу виділяють економічний, соціально-психологічний, політико-правовий та технологічний компоненти.

Заключним етапом аналізу на стратегічному рівні є аналіз шансів-ризиків, що об'єднує результати всіх попередніх досліджень. Він базується на припущенні, що підприємство краще справиться з розвитком ситуації в макросередовищі та на ринку, ніж конкуренти, якщо ці зміни співпадають з його перевагами. Якщо розвиток торкається слабких сторін, то своєчасне виявлення пов'язаного з ними ризику допомагає якомога раніше почати проти-діючі заходи.

Використовуючи різні методи і типи досліджень, аналіз маркетингової діяльності при складанні планів маркетингу, контроль за виконанням основних показників маркетингової діяльності потрібно проводити комплексно.

По-перше, аналізувати зовнішнє середовище:

- ділове та економічне середовище, стан економіки, фінансової політики, соціально-культурні, демографічні та соціально-економічні умови в середині фірми;
- ринкове середовище (стан ринку, його розвиток, канали розподілу, комунікації, стан галузі);
- середовище конкурентів.

По-друге, детальний аналіз маркетингової діяльності: обсяг продажу, ринкова частка, прибуток, маркетингові процедури, організація маркетингу, а також аналіз всіх елементів комплексу маркетингу.

По-третє, аналіз системи маркетингу: цілі маркетингу, стратегія, права та обов'язки керівників в галузі маркетингу, інформаційна система, система планування, система контролю, взаємвідносини з іншими організаціями, аналіз прибутковості, аналіз по критерію «вартість – ефект».

Виявлення сильних та слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання маркетингу є необхідним для правильного вибору цілей та стратегій маркетингової діяльності.

Контроль маркетингу – процес вимірювання та оцінки результатів реалізації стратегій та планів маркетингу, виконання коригуючих дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей (рис. 9.13).

Задачами та цілями контролю є:

- аналіз відхилень, ступінь досягнення цілей;
- можливості покращення становища;
- перевірка пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища.

Виділяють чотири види контролю маркетингу: контроль річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль (табл. 9.3).

Контроль річних планів спрямовано на оцінку та коригування рівня виконання річних завдань по обсягу продажу, прибутках та інших показниках в розрізі окремих ринків та продуктів.

Контроль цього типу включає чотири етапи:

- закладаються в план показники з розподілом по місяцях, кварталах (встановлення контрольних показників);
- проведення вимірювання показників ринкової діяльності підприємства;
- виявлення причин відхилень;
- коригування дій.

В річних планах маркетингу детально розробляють окремі напрямки та показники маркетингової діяльності. Оцінку результативності та ефективності витрат на маркетинг здійснюють при контролі річних планів маркетингу (рис. 9.13). При виконанні планів керівництво користується такими основними конкретними методами та прийомами контролю:

- аналіз можливостей збуту;
- аналіз частки ринку;
- аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та збутом;
- спостереження за ставленням покупців до товару, марки.

**Види маркетингового контролю**

Види контролю	Головна відповідальність	Цілі контролю	Зміст
Контроль річних планів	Керівництво вищого та середнього рівня	Перевірка, чи були досягнуті заплановані результати	Аналіз обсягу продажу, ринкової частки, співвідношення витрат та обсягів продажу. Фінансовий аналіз. Аналіз думок споживачів
Контроль прибутковості	Контроль маркетингової діяльності	Перевірка, де фірма отримує чи втрачає гроші	Визначення прибутковості в розрізі продуктів, території, споживачів, каналів збуту
Контроль ефективності	Керівництво лінійних та штабних служб. Контролер маркетингової діяльності	Оцінити та підвищити ефективність маркетингової діяльності	Аналіз ефективності роботи збутової мережі, засобів реклами, заходів стимулювання торгівлі, розподілу
Стратегічний контроль	Вище керівництво, аудитори з маркетингу	Перевірка найбільш ефективного використання фірмою власних можливостей по відношенню до ринків, продуктів, каналів просування	Аналіз результативності маркетингової діяльності, аудиторський контроль маркетингової діяльності

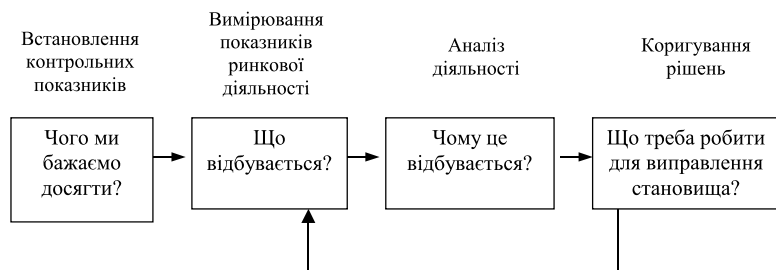


Рис. 9.13. Процес маркетингового контролю річних планів

Аналіз збуту полягає у вимірюванні та оцінці фактичного обсягу продажу різних продуктів на різних ринках збуту по відношенню до встановлених цілей. Аналіз відхилень дозволяє встановити, яку роль відіграли деякі фактори, такі, як ціна, якість тощо. Аналіз ринкової частки спрямований на з'ясування позицій на ринку по відношенню до конкурентів.

$$\text{Частка підприємства} = \frac{\text{Обсяг збуту підприємства}}{\text{Обсяг збуту в цілому по країні, галузі (чи галузевого лідера)}}$$

Однак ріст збуту ще не говорить про посилення позицій, оскільки ринок може зростати ще скоріше. Було доведено, що висока частка на ринку дає перевагу за рахунок можливості зниження витрат.

Співвідношення між витратами на маркетинг та обсягом продажу включає:

- співвідношення витрат на функціонування торгівельних агентів до обсягу продажу;
- співвідношення витрат на рекламу до обсягу продажу;
- співвідношення витрат на стимулювання збуту до обсягу продажу;
- співвідношення витрат на маркетингові дослідження до обсягу продажу;
- співвідношення адміністративних витрат збутових служб до обсягу продажу.

Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та обсягом продажу дозволяє організувати оцінку ефективності марке-

тингових витрат та визначити їх найбільш придатний розмір. Ці види аналізу носять кількісний характер.

Якісні вимірювання можуть попередити керівництво про можливі зміни в обсягах продажу. Це вивчення думок та відношення споживачів, дилерів та інших суб'єктів ринкової діяльності. Вивчають усні та письмові скарги та претензії споживачів, проводять дослідження споживачів.

Контроль прибутковості — це оцінка та здійснення коректуючих дій з метою забезпечити прибутковість різних товарів, територій, груп споживачів, каналів збуту, просування. При цьому проводиться складання звіту про прибутки та збитки за окремими функціями маркетингу, окремими каналами збуту товарів, виявляють питому вагу маркетингових витрат, а потім аналіз спрямовують на виявлення причин низької та високої прибутковості окремих каналів збуту.

При здійсненні пошуку шляхів підвищення прибутковості, в тому числі і за рахунок маркетингової діяльності, необхідно здійснювати аналіз її ефективності.

Контроль ефективності маркетингу здійснюють в розрізі окремих елементів маркетингу: продукт, ціна, просування продукту та доведення продукту до споживача.

В рамках контролю продуктової політики з позицій споживачів оцінюють характеристики окремих продуктів, їх маркування, якість упаковки.

Фактичні ціни аналізують з позицій споживачів та торговельних посередників, порівнюють з цінами конкурентів. Контроль діяльності в галузі просування продуктів спрямований на оцінку ефективності рекламних кампаній та інших елементів комплексу просування продукту (стимулювання торгівлі та споживачів, проведення ярмарок та виставок).

Контроль в галузі доведення продукту (розподіл) до споживачів розділяють на дві частини:

- оцінка ефективності функціонування окремих каналів збуту, включаючи оцінку рівня післяпродажного сервісу та реклаमाцій;
- оцінка ефективності роботи служби збуту за виконання планів по збуту в розрізі окремих груп товарів, ринків, збутових агентів, використання знижок.

Оцінку ефективності діяльності торговельних агентів здійснюють шляхом розрахунку таких показників як кількість його візитів до посередників та потенційних покупців; відношення обсягу про-

даних товарів до числа візитів; відношення кількості нових споживачів до їх загального обсягу; обсяг продажу, що припадає на кожного споживача. Крім цього контролюють витрати на кожного торговельного агента (заробітна плата, витрати на відрядження, утримання регіональних збутових відділень) до обсягу проданих товарів.

Рівень ефективності маркетингової діяльності не обов'язково визначається результатами поточної діяльності. Висока ефективність може бути забезпечена тим, що фірма грамотно здійснює маркетинг в стратегічному масштабі. Тому необхідно здійснювати періодичну оцінку ефективності маркетингової діяльності в цілому. Для цього використовують два інструменти:

- анкетування керівництва фірми;
- проведення всебічної оцінки на підставі аудиту (ревізії) маркетингу.

При анкетуванні виділяють атрибути, що визначають стратегічну ефективність маркетингу:

- орієнтація на споживача;
- ступінь організаційної інтеграції маркетингу;
- адекватність маркетингової інформації;
- стратегічна орієнтація;
- ефективність управління поточною маркетинговою діяльністю.

На підставі присвоєння кожному атрибуту певного рівня ефективності для організації проводять оцінку ефективності маркетингової діяльності. В кінці анкети наводять правила оцінки рівня ефективності.

Основними показниками, на величину яких впливає маркетинг, є наступні:

1. Частка валового прибутку

$$\text{ЧВП} = \text{ВП} * 100 : \text{ОП},$$

де ЧВП – частка валового прибутку в обсягу продажу, %;

ВП – валовий прибуток, грн;

ОП – обсяг продажу за життєвий цикл або за певний період часу, грн.

2. Частка чистого прибутку

$$\text{ЧЧП} = \text{ЧП} * 100 : \text{ОП},$$

де ЧЧП – частка чистого прибутку в обсязі продажу, %;

ЧП – чистий прибуток, грн./рік

3. Частка експлуатаційних витрат

$$\text{ЧЕВ} = \text{ЕВ} * 100 : \text{ОП},$$

де ЧЕВ – частка експлуатаційних витрат в обсязі продажу, %;

ЕВ – експлуатаційні витрати, грн./рік.

4. Частка покриття знижок

$$\text{ЧПЗ} = \text{ПЗ} * 100 : \text{ОП},$$

де ЧПЗ – частка покриття знижок в обсязі продажу, %;

ПЗ – покриття знижки, грн. /рік.

5. Інтенсивність обігу товарних запасів

$$\text{К}_0 = \text{СТ} : \text{СЗ},$$

де  $\text{К}_0$  – кількість обертів товарних запасів за період часу, який аналізують, обертів/період;

СТ – собівартість реалізованих запасів, грн./період;

СЗ – собівартість середнього товарного запасу (грн.), яку визначаються за формулою:  $\text{СЗ} = (\text{СЗп} + \text{СЗк}) : 2$ ,

де СЗп і СЗк – собівартість товарних запасів на початок та кінець періоду, грн.

6. Норма прибутку на вкладений капітал

$$\text{НП} = \text{ЧП} : \text{КВ},$$

де НП – норма прибутку на вкладений капітал, 1/год;

КВ – обсяг капітальних вкладень, грн.

7. Ціна реалізації

$$\text{Ц} = \text{С} + \text{СРс} : 100 = \text{С} (1 + \text{Рс} : 100)$$

або  $\text{Ц} = \text{С} + \text{ЦРц} : 100 = \text{С} (1 - \text{Рц} : 100)$ ,

де Ц, С – відповідно ціна реалізації та собівартість одиниці товару, грн./од.;

Рс – націнка на собівартість, %;

Рц – торгівельна знижка з ціни реалізації, %

Взаємозв'язок між націнкою на собівартість та торгівельною знижкою може бути виражений таким співвідношенням:

$$P_{ц} = 100 : (100 : P_{с} + 1); P_{с} = 100 : (100 : P_{ц} - 1).$$

Ціну товару по мірі його просування по каналах збуту «виробник – оптовик – роздрібний торговець» визначають за наведеними вище формулами, приймаючи величину собівартості на кожній наступній стадії рівну купівельній ціні товару (ціні реалізації на попередньому етапі).

#### 8. Прибуток від реалізації

$$ПР = (Ц - С)Q,$$

де ПР – прибуток від реалізації продукції, грн./год;

Ц – ціна реалізації товару, грн./од.;

С – собівартість товару, грн./од.;

Q – обсяг товару, од./період.

#### 9. Відсоток знижки (ВЗ) в обсязі продажу

$$ВЗ = ДС * 100 : ОП; ДС = Ц * Q_з,$$

де Ц – зниження ціни товару, грн./од.;

Q<sub>з</sub> – обсяг товару, проданого за зниженою ціною, од./період.

#### 10. Обсяг продажу

$$ОП = Ц * Q + Ц_з * Q_з,$$

де Ц, Ц<sub>з</sub> – ціна за одиницю товару до та після знижки, грн.;

Q, Q<sub>з</sub> – обсяги продажу відповідно за цінами до та після знижки, натуральні одиниці.

Показники фінансового стану:

Обіговий капітал

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Обіговий капітал}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

Обіговий капітал

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Обіговий капітал}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$



$$\begin{array}{rcl} \text{Обіговість капіталу} & = & \frac{\text{Чисті продажі}}{\text{Чистий основний капітал}} \\ \text{Обіговість дебіторських рахунків} & = & \frac{\text{Продажі в кредит}}{\text{Дебіторські рахунки}} \end{array}$$

Аудит маркетингу представляє систематичну, глобальну, незалежну періодичну перевірку зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності для підприємства в цілому чи для окремих господарських одиниць. Метою аудиту маркетингу є виявлення сфер, де існують проблеми та нові можливості, видача рекомендацій по розробці плану підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Аудит маркетингу має такі характеристики.

**Всебічність.** Аудит охоплює всі види маркетингової діяльності та не обмежується аналізом тільки окремих критичних моментів.

**Системність.** Аудит маркетингу включає упорядковану послідовність діагностичних кроків, що охоплюють зовнішнє середовище маркетингу для даної фірми, внутрішні системи маркетингу та окремі функції маркетингу. Після діагнозу розробляють план, за допомогою якого корегують дії щодо покращення загальної ефективності маркетингової діяльності.

**Незалежність.** Аудит маркетингу може бути реалізований кількома способами: самоаудит, перехресний аудит, аудит зі сторони вищих підрозділів чи організацій, аудит зі сторони спеціального аудиторського підрозділу, аудит, що проводять спеціально створені групи, та зовнішній аудит.

**Періодичність.** Рекомендується проводити аналіз ефективності діяльності як в кризовий період, так і в період ефективного функціонування.

Аудит маркетингу спрямовано на оцінку макро- і мікро зовнішнього середовища, стратегії маркетингової діяльності, організації маркетингу, системи маркетингу (інформаційна, планування, розробка нових продуктів, контролю), ефективність маркетингової діяльності в цілому та за окремими елементами комплексу маркетингу.

Основні напрямки маркетингового аудиту фірми, яку консультують, матеріали, що надають аудитору, наведено в таблиці 9.4.

В практичному плані найкраще використовувати п'ятифазну модель аудиту: підготовка, діагноз, планування дій, застосування та завершення.

На підготовчому етапі проводиться зустріч з аудитором з метою розробки угоди про цілі, діапазон, глибину, джерела інформації та час проведення аудиту.

На етапі діагностики виявляють всі факти виконання на підприємстві розділів маркетингу та проводиться їх аналіз. Готують план дій, проводиться пошук нової маркетингової стратегії фірми. Застосовувати намічений план замовник може самостійно під наглядом аудиторської фірми чи безпосередньо аудиторами. Після одержання результатів з проведеної роботи консультант – аудитор надає кінцевий звіт про проведений аудит та підводить підсумок.

Таблиця 9.4

**Основні напрямки маркетингового аудиту**

Розділ	Напрямки	Підрозділи фірми
1. Маркетингові дослідження фірми	Первинні дослідження Вторинні дослідження Моніторинг крупних продаж Прогнозування збуту Маркетингова інформаційна система	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту Відділ постачання
2. Сегментація ринку	Застосування критеріїв сегментації Вибір сегментів місцевого ринку Вибір зовнішніх ринків Диференціація маркетингових стратегій Оцінка конкурентів	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту
3. Розробка продуктів	Ринкова адекватність продуктів Оцінка продуктів фірми Дизайн продуктів Товарна марка Упаковка товарів Інновація продуктів	Служба маркетингу Служба НДДКР
4. Політика ціноутворення	Цілі ціноутворення Методи ціноутворення Стратегія ціноутворення Застосування тактичних прийомів ціноутворення Цінова дискримінація	Керівництво фірми Фінансова служба Служба маркетингу
5. Товаропросування	Планування товароруху Вибір каналів товароруху Оптові посередники Збутові агенти Дилерська мережа	Служба маркетингу Відділ збуту

6. Реклама	Планування товаропросування Бюджет просування Планування реклами та рекламної кампанії Визначення ефективності реклами	Служба маркетингу Фінансова служба Відділ збуту
7. Особистий продаж	Торгові представництва Стосунки з потенційними покупцями Навчання та контроль торгівельних агентів Торгівельні презентації	Служба маркетингу Відділ збуту
8. Стимулювання збуту	Планування стимулювання збуту Структура стимулювання збуту	Служба маркетингу Відділ збуту
9. Формування суспільної думки	Планування "public relations" Роботи з засобами масової інформації Формування іміджу фірми	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ по формуванню суспільної думки
10. Маркетингова стратегія фірми	Застосування методів розробки стратегій Розробка маркетингової стратегії Обговорення та прийняття маркетингової стратегії Застосування комплексу маркетингу Контроль виконання маркетингової стратегії	Керівництво фірми Служба маркетингу

Розглянуті види контролю маркетингу охоплюють як здійснення функцій маркетингу всередині організації, так і зовні. В зв'язку з цим виділяють три рівні контролю маркетингу:

- підприємства (фірми) в цілому;
- підрозділів маркетингу підприємства;
- зовнішній контроль.

Контроль на рівні підприємства (фірми) спрямовано на оцінку ефективності виконання стратегічного та річного планів маркетингу; прогресу в області маркетингової діяльності; співвідношення: «ціни – витрати – прибуток»; результатів розробки нових продуктів.

На рівні підрозділів маркетинговий контроль слід здійснювати на безперервній основі. Він спрямований на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу та оцінку компетентності керівництва підрозділу в довгостроковому періоді.

Зовнішній контроль здійснюють рекламні агенції, фірми, що займаються дослідженням ринку в розрізі динаміки збуту та відношень покупців до товарів, аудиторські фірми як загальний аналіз ефективності маркетингової діяльності. Дотримання комплексного підходу в діяльності підприємства через планування, організацію, аналіз та контроль дасть можливість досягти ефективності в діяльності будь-якого підприємства.

Ефективність маркетингової діяльності оцінюють поетапно: на стадії планування маркетингової кампанії – з метою попередньої оцінки можливої ефективності маркетингових заходів та на стадії завершення реалізації маркетингової кампанії – як оцінка фактичного підсумку виконаної роботи.

Оцінка ефективності маркетингової роботи є досить складною, оскільки складно кількісно виразити отриманий ефект від активізації продажу та успішного виконання поставлених перед збутовою системою фірми завдань саме за рахунок маркетингових заходів. Для цього використовують в управлінні маркетинговою практикою ряд дієвих способів, що включають в себе застосування економетричних моделей.

Практика показує, що при неефективній маркетинговій стратегії невикористаними залишаються гнучкість виробничого, фінансового, кадрового та ресурсного потенціалу підприємства.

### **Контрольні питання**

1. Назвіть основні етапи розробки стратегій маркетингу
2. Які Ви знаєте особливості процесу стратегічного управління?
3. Охарактеризуйте основні компоненти SWOT –аналізу
4. За якими ознаками класифікують маркетингові стратегії?
5. Назвіть основні методи визначення базових стратегій
6. Назвіть та охарактеризуйте різновиди стратегії диверсифікації
7. Охарактеризуйте процес стратегічного маркетингового планування
8. Які Ви знаєте етапи розробки стратегії підприємства?
9. Що таке стратегічний аналіз?
10. Які показники характеризують дієвість стратегій?
11. Які фактори впливають на стратегію підприємства?
12. Охарактеризуйте програму маркетингу

13. Як складається план маркетингу?
14. Назвіть основні види маркетингового контролю
15. Як визначається рівень ефективності маркетингової діяльності?
16. Які характеристики має аудит маркетингу?

### **Список літератури**

1. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. - К. КНЕУ, 1998.-152с.
2. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 1998. – 600 с.
3. *Джон Фахі, Алан Сміт*. Стратегический маркетинг и ресурсный подход к фирме // Маркетинг и реклама. – 2000.- май-июнь. – с.36.
4. *Ламбен Ж.Ж.* Стратегічний маркетинг. Спб.: Наука, 1996. – 600 с.
5. *Дихтль Е., Херчиген Х.* Практический маркетинг. – М.: Высш.шк, 1995.