

## **ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

### **Анотація**

Структура стратегічної маркетингової програми, основні напрямки маркетингової стратегії. Види стратегічних господарських підрозділів Базові стратегії росту фірми. Особливості стратегії малих, середніх та великих фірм

### **Аннотация**

Структура стратегической маркетинговой программы. Основные направления маркетинговой стратегии. Виды стратегических хозяйственных подразделений. Базовые стратегии роста фирмы. Особенности стратегии малых, средних и больших фирм.

### **Annotation**

Peculiarities of the market strategy planning The structure of the strategical marketing program The main trends of the marketing strategy. Types of the strategical economic subdivisions. The main strategies of a firm's development. Peculiarities of the small, medium and big firm's strategy.

У загальному стратегічний план фірми формується на основі стратегічної маркетингової програми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічної, технічної й організаційної плоти.

Фірма повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років.

Структура маркетингової стратегічної програми складається з трьох взаємозв'язаних блоків: цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля та стратегії росту фірми.

#### **Блок 1. Цілі фірми**

Розрізняють цілі короткострокові (результат очікується незабаром), середньострокові та довгострокові (результат очікується у перспективі до 5-ти і більше років). Стратегічна маркетингова програма фірми спрямована, в основному на середньострокові та довгострокові цілі. Цілей у фірми може бути багато, тому необхідно виділяти головну ціль і цілі, які нею визначаються. Для досягнення головної цілі ставляться цілі другого рівня, для їх досягнення - цілі третього рівня, можуть бути проміжні цілі, підцілі.

Будуючи дерево цілей, керуються трьома принципами.

Побудова за часовими інтервалами.

Побудова за функціональною ознакою - головною є ціль усієї фірми, яка визначає цілі окремих функціональних підрозділів фірми.

Побудова за функціонально-часовим принципом, що об'єднує два попередні.

## Блок 2. Стратегія розвитку господарського портфеля фірми

Підприємство у господарській діяльності дуже подібне на вміст портфеля, в якому є багато різних речей. Звичайно виробнича програма фірми включає кілька видів товарів

Варіанти випуску фірмою різних товарів:

Товари, пов'язані один з одним, наприклад, цукерки-карамельки, шоколадні цукерки та шоколад у плитках.

Основні та додаткові товари. Наприклад, основна продукція друкарні - книги, додаткова - серпантин для новорічних ялинок, паперові іграшки.

Товари, пов'язані одним технологічним ланцюжком - сталений прокат, який частково продається на бік або використовується для виробництва деталей.

Товари, абсолютно не пов'язані один з одним: светри, цукерки, конфетти. Все, що випускає підприємство, називається вмістом господарського портфеля фірми.

## Блок 3. Стратегія росту фірми

Стратегія росту фірми полягає у визначенні основних напрямків розширення ділової активності.

Розширення активності фірми «вглиб» - сегментація існуючих ринків.

Розширення активності фірми «вшир» - диверсифікація виробництва

Розширення активності фірми «через кордони» - інтернаціоналізація виробництва.

Кількісне зростання - нарощування обсягу незмінної номенклатури товарів для старого ринку.

Переважну частину маркетингової програми займає опис інструментарію реалізації поставлених цілей. Це опис:

- товарної політики та управління інноваційними процесами;
- збутової політики - мережі, каналів товароруку;
- стимулюючої чи комунікаційної політики - заходи у сфері реклами, сервісної політики, участі у виставках і т. д.;
- цінової політики - вибір основних цінових стратегій, їх комбінування та співвідношення.

В багатьох маркетингових програмах вказується зміст і план маркетингових досліджень, побудова банків даних, план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу фірми, у т. ч. і в сфері маркетингу.

У заключній частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію у цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються заходи щодо контролю

за ходом виконання програми.

Залежно від конкретних умов фінансування фірми маркетологи визначають різні напрямки стратегій підприємницької, виробничо-збутової та науково-технічної діяльності.

Глобальними напрямками маркетингової стратегії (табл.1) є такі три виміри розширення ринкової активності:

### ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

#### СЕГМЕНТАЦІЯ ■<----->-----> ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ

Стратегія інтернаціоналізації-- освоєння нових, зарубіжних ринків, товарів, капіталів. За рубежом створюються підприємства, заводи та фабрики, що випускають товари на місцях, у колишніх країнах-імпортера.

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності фірми галузі.

Стратегія сегментації - поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами та послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту.

**Таблиця 1**

#### **Розвиток глобальних напрямків маркетингової стратегії у короткострокових і довгострокових цілях фірми**

| Короткострокові                                                                                                                                                               | Довгострокові                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Поточний прибуток: максимізація поточного прибутку, швидке отримання готівки.<br>2. Здатність до виживання: забезпечення окупності витрат, збереження існуючого становища. | 1. Збут: максимізація збуту, досягнення певної частки ринку.<br>2. Якість: забезпечення лідерства за показниками якості. |

За базу такої «спеціалізації» короткострокових та довгострокових цілей покладена закономірність, виявлена Американським інститутом маркетингу та Гарвардською школою: чим більша частка фірми на даному ринку, тим вища норма її прибутку.

У плануванні свого господарського портфеля фірми повинні дотримуватись таких правил:

Розділи господарський портфель фірми на кілька стратегічних підрозділів.

Визнач частку, місце кожного СГП фірми у системі координат «частка СГП на ринку».

Пам'ятай, що фірма добивається стійкості лише тоді, коли досягнуто оптимального співвідношення між її СГП.

У ринковій практиці існує три основні види стратегії розвитку СГП.

Стратегія наступу (атакуюча) - це завоювання та розширення ринкової частки.

Стратегія оборони - це втримання існуючої ринкової частки. Ця стратегія має приховану небезпеку не помітити конкурента, що тихо підкрався.

Стратегія відступу - це скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація даного бізнесу.

Напрямки розширення ділової активності фірми визначаються тим, на якому ринку діє фірма (старому чи новому для неї), з яким товаром (старим чи новим для фірми) вона виходить на ринок (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Стратегії росту фірми залежно від видів ринку та товару**

|       |        | Ринок                           |                          |
|-------|--------|---------------------------------|--------------------------|
|       |        | Старий                          | Новий                    |
| Товар | Старий | Стратегія глибокого проникнення | Стратегія розвитку ринку |
|       | Новий  | Стратегія розробки товару       | Стратегія диверсифікації |

Стратегія глибокого проникнення (старий товар — старий ринок) ефективна, коли ринок ще не насичений. Пропонуючи старі товари на старому ринку, можна добитися переваги, тільки знижуючи витрати виробництва та продаючи товари за цінами, нижчими, ніж у конкурентів.

Стратегія розвитку ринку (старий товар - новий ринок). З її допомогою фірма намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках чи нових сегментах наявного ринку.

Стратегія розробки товару (новий товар - старий ринок) ефективна при наявності у фірми ряду успішних торгових марок. Вона полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків.

Стратегія диверсифікації (новий товар - новий ринок) застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару чи ринку. Виробник тракторів може додатково розпочати чи переключитися повністю на випуск вантажних автомашин, мінісільгосптехніки, комбайнів, річкових катерів тощо.

У діяльності фірми, як правило, комбінують ці стратегії розвитку.

Головною перевагою росту малих фірм є їх гнучкість, здатність оперативно перебудовувати свою виробничу програму під «пресом» ринку. Найбільшим же недоліком малих фірм є їх мала величина. Вступ у конкурентну боротьбу з великими фірмами віщує їм смерть.

Основна спрямованість стратегій малих фірм - мінімізація гостроти конкуренції з великими фірмами та максимальне використання їхньої гнучкості.

Стратегія копіювання Лід оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми малі фірми випускають копії, «підробки». Копія продається, як правило, за цінами, значно нижчими, ніж оригінал.

Стратегія оптимального розміру застосовується в тих галузях, де велике

виробництво неефективне й оптимальним є мале підприємство.

Коли фірма дотримується цієї стратегії, то можливості її росту обмежені: малі розміри, які допомагають їй вижити, є водночас перешкодою до її розширення.

Стратегія участі в продукті великої фірми. Багато великих фірм прагнуть виробляти свій складний виріб від початку до кінця самостійно. А тому великій фірмі вигідніше відмовитися від дрібних неефективних виробів, поступившись ними малим фірмам.

Мала фірма, що обрала подібну стратегію, може потрапити у повну залежність від великої. Уникнути цього можна з допомогою обмеження частки обороту, який припадає на одного великого клієнта.

Стратегія використання переваг великих фірм («Хамелеон»), Застосовуючи стратегію «хамелеон» мала фірма ніби «набуває кольору» великої фірми. Прикладом такої стратегії є франчайзинг - система договірних відносин між великою та малою фірмою, за якою велика фірма зобов'язується постачати малу фірму власними товарами, рекламними послугами, відпрацьованими технологіями бізнесу, надавати короткостроковий кредит на пільгових основах. Франчайзинг найчастіше застосовується у сфері роздрібної торгівлі, ресторанах швидкого обслуговування типу «Макдональд» і «Ніцца-Харт». Франчайзинг використовують і такі фірми як «Адідас», «Кока-Кола».

Крупні фірми на відміну від малих мають змогу здійснювати масове стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності (диверсифікація виробництва). Однак пропорційно до росту розмірів компанії знижується її гнучкість.

Середні фірми ніби стиснуті лещатами великих і малих фірм

Ніша для середніх фірм потрібна насамперед як засіб захисту від прямої конкурентної боротьби з великими фірмами, бо іншого захисного засобу - переваг малого розміру - у них нема.

Середні фірми, що дотримуються нішової спеціалізації, можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії росту:

Стратегія збереження, спрямована на збереження існуючого становища підприємства, тому що немає необхідності розширювати його діяльність та можливості. У цій стратегії є небезпека втратити нішу через зміну потреб

Стратегія пошуку завойовника застосовується тоді, коли фірма відчуває гострий брак засобів для збереження свого становища у межах ніші. Опинившись у такій ситуації, середня фірма звичайно починає шукати велику компанію, яка могла би поглинути її, зберігши при цьому її як відносно самостійний, автономний виробничий підрозділ.

Стратегія лідерства у ніші придатна у двох випадках:

Фірма росте так само швидко, як і ніша, що дає змогу їй перетворитися на ведучу монопольну компанію і не допустити в нішу конкурентів.

Фірма має відповідні фінансові ресурси для підтримання свого прискореного росту.

Стратегія виходу за межі ніші ефективна лише тоді, коли межі ніші надто вузькі для фірми. Дійшовши до межі ніші, фірма вступить у пряму конкуренцію зі сильнішими та більшими фірмами.

Вироблення ринкової стратегії фірми - це процес сканування світового ринку, визначення глобальної та локальної цілей зовнішньоекономічної діяльності, вибір оптимальних сегментів (ніш).

### ***Література:***

1. Бланк И.А. *Торговый менеджмент* - К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса 2003.

2. «Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності», затверджені наказом МЕ та Міністерства з питань європейської інтеграції України від 22.05.2002. № 145.