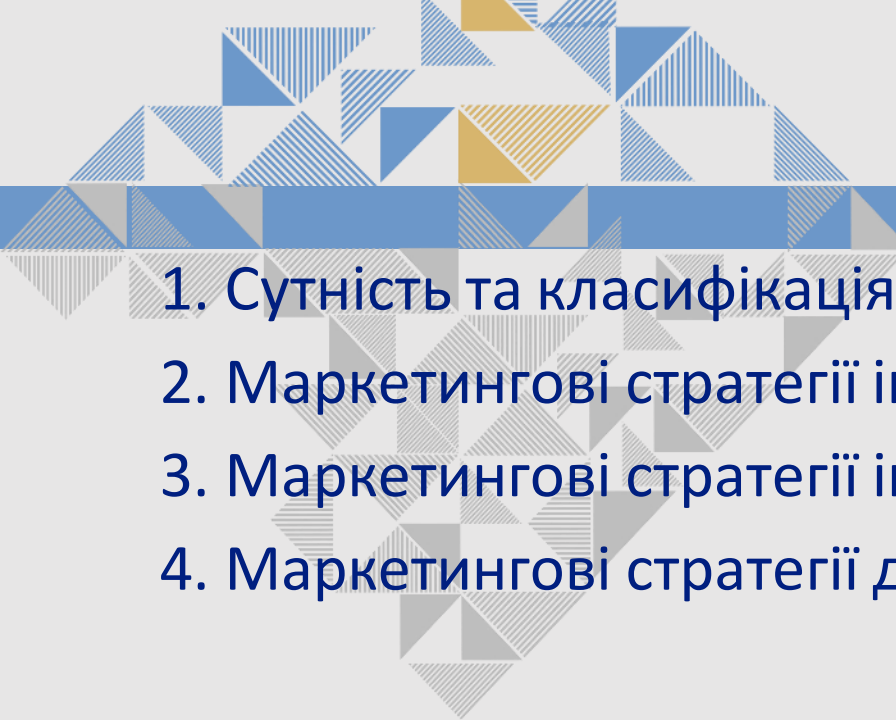


МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ



План

1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій зростання
2. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання
3. Маркетингові стратегії інтегрованого зростання
4. Маркетингові стратегії диверсифікації

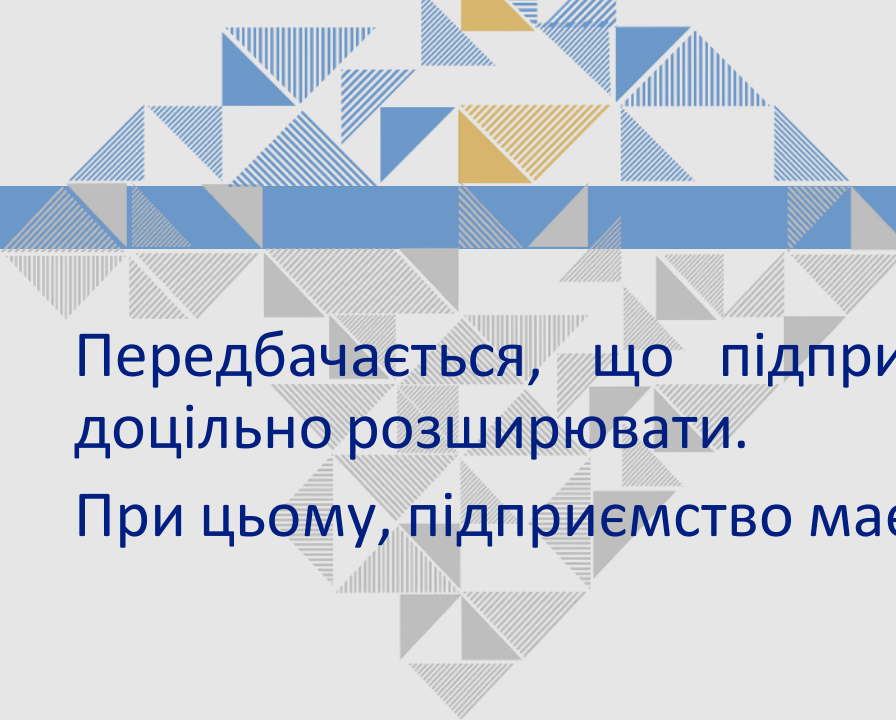


1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій зростання

Підприємство може обрати один із шляхів подальшого розвитку:

- 1) залишити все без змін;
- 2) забезпечити внутрішній ріст;
- 3) обрати стратегію зовнішній ріст;
- 4) вилучити попередні інвестиції;
- 5) вийти на новий (міжнародний) ринок.

Виділяють внутрішнє та зовнішнє зростання

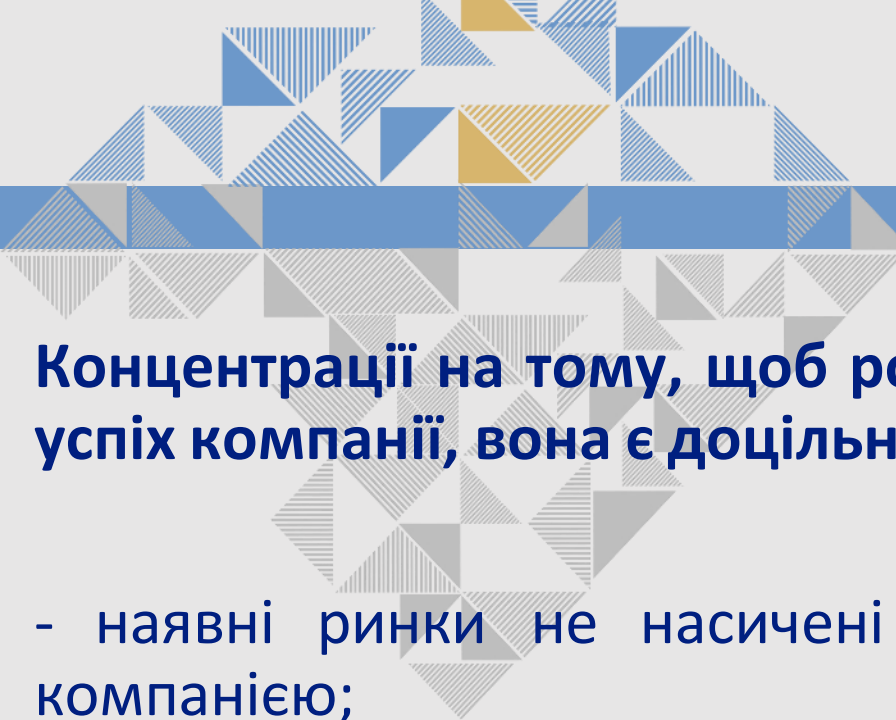


Внутрішній ріст

Передбачається, що підприємство на вірному шляху розвитку і цю діяльність доцільно розширювати.

При цьому, підприємство має достатні ресурси для розвитку.

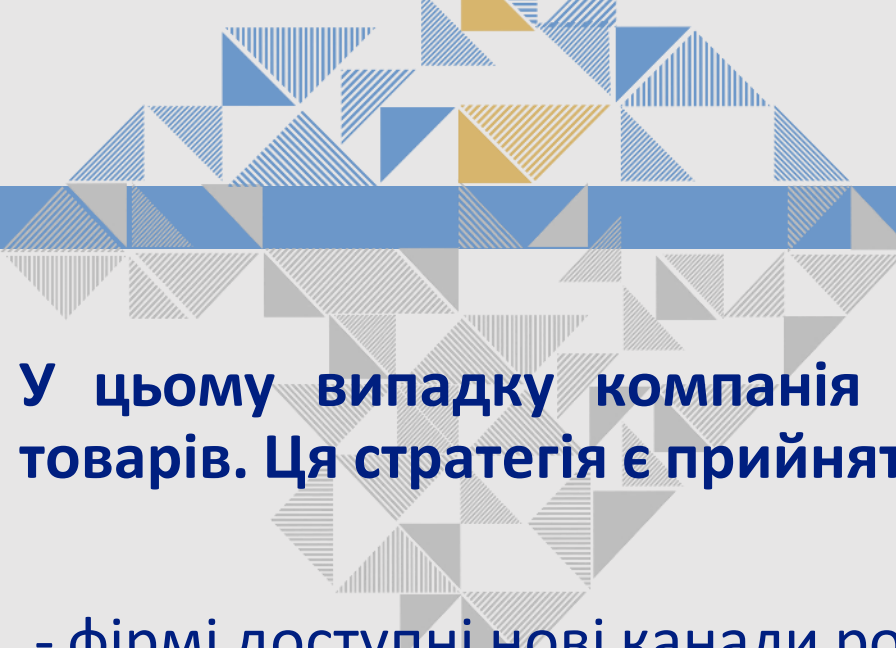
Існують чотири стратегії, за якими може розвиватися підприємство, орієнтоване на внутрішній ріст.



1.Більш глибоке впровадження на ринок (концентрація)

Концентрації на тому, щоб робити у великому масштабі і краще те, що забезпечує успіх компанії, вона є доцільною, коли:

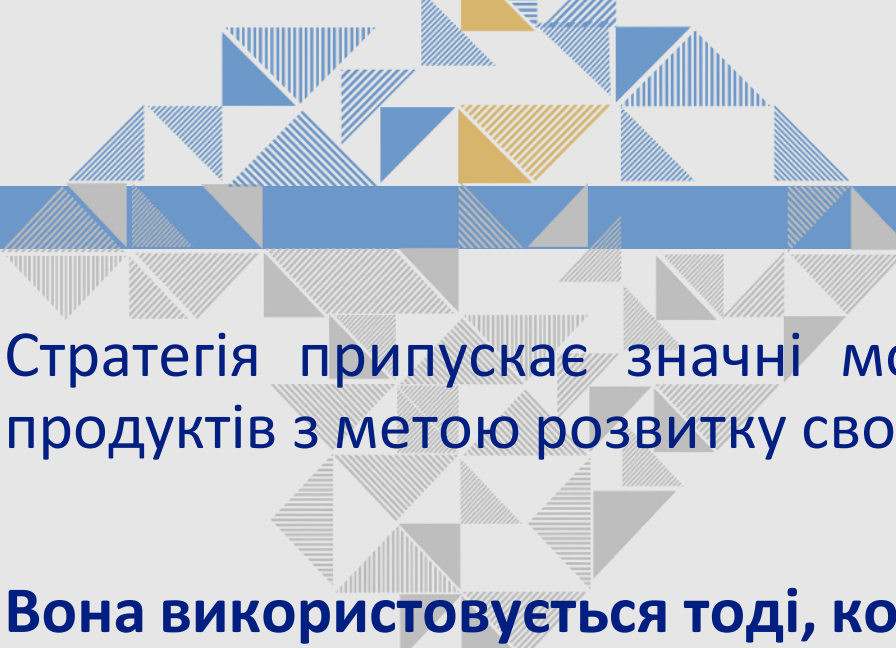
- наявні ринки не насичені конкретним товаром або послугою, пропонованими компанією;
- кількість наявних покупців може бути значно збільшеною;
- частка ринку основних конкурентів стає меншою, у той час як продажі по галузі в цілому зростають;
- існує тісний зв'язок між обсягом продажів і витратами на маркетинг у вартісному вираженні;
- зростаючий ефект масштабу забезпечує основні конкурентні переваги



2. Розвиток ринку

У цьому випадку компанія пропонує на вже освоєних ринках різні модифікації товарів. Ця стратегія є прийнятною, якщо:

- фірмі доступні нові канали розподілу – надійні, недорогі, якісні;
- фірма має успіх у тому бізнесі, яким вона займається;
- існують нові невідкриті або ненасичені ринки;
- у фірми є необхідний капітал і трудові ресурси для того, щоб розширити виробництво;
- фірма має надлишкові виробничі потужності;
- базова сфера діяльності фірми швидко стає глобальною за масштабами.

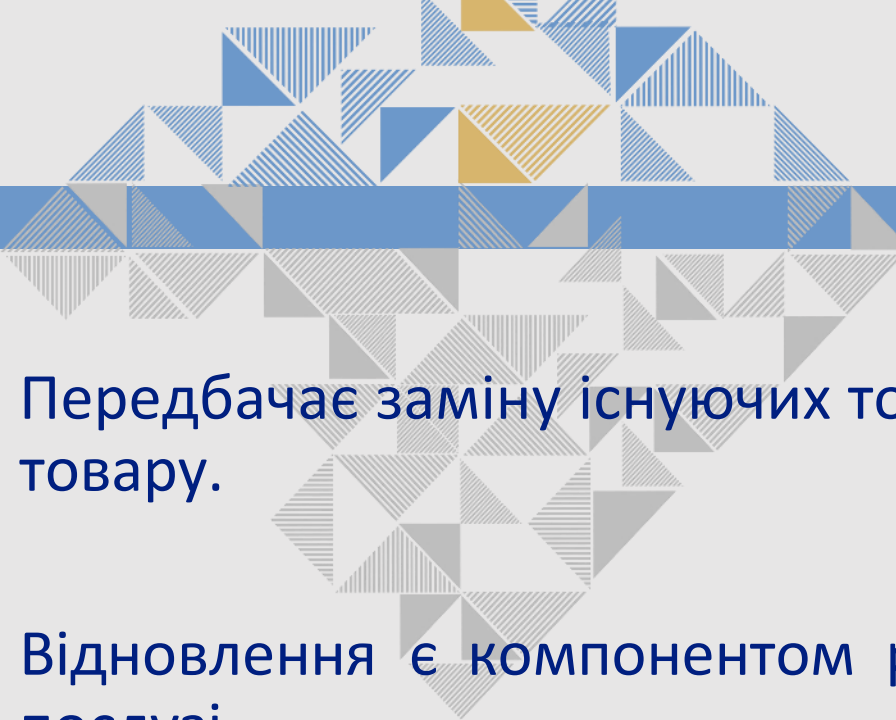


3. Розробка нового товару

Стратегія припускає значні модифікації продукту або додавання нових до існуючих продуктів з метою розвитку своєї присутності на ринку.

Вона використовується тоді, коли:

- фірма розпочинає нову діяльність;
- фірма має вдалі товари, що знаходяться в стадії зрілості свого життєвого циклу; ідея полягає в тому, щоб зберегти задоволених її товарами (цінами) покупців як споживачів її продукції і на майбутнє;
- є сенс запропонувати нові (поліпшені) товари, виходячи з позитивного досвіду продажів існуючих товарів і послуг;
- фірма діє в галузі, що характеризується швидким технологічним розвитком.



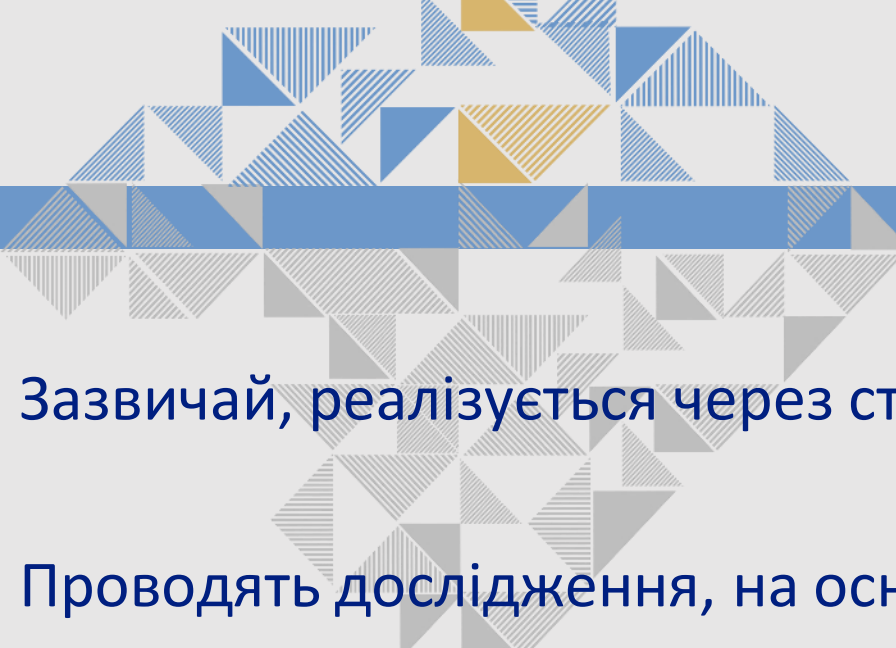
4. Відновлення

Передбачає заміну існуючих товарів новими, що означає вихід на новий життєвий цикл товару.

Відновлення є компонентом розробки нового продукту: значні зміни в продукті або послугі.

Відновлення може значно підвищити престиж компанії і дозволити їй створити конкурентні переваги.

Проте це дорога стратегія. Постійне відновлення вимагає, щоб інші продукція і стратегії були успішними і щоб було забезпечено відповідне фінансування.



Зовнішній ріст

Зазвичай, реалізується через створення спільного підприємства.

Проводять дослідження, на основі яких:

виявляються умови, що дозволяють поєднати сильні сторони підприємства і можливості.



Розрізняють такі стратегії зовнішнього росту

- 1. Горизонтальна інтеграція.** Стратегія означає, що компанія купує або зливається з основним конкурентом або якоюсь іншою компанією, що діє на тій же стадії ланцюжка створення цінності.
- 2. Вертикальна інтеграція.** Стратегія зазвичай означає купівлю або злиття з компанією, яка постачає фірму сировиною або є покупцем її продуктів і послуг. Цей процес може мати зворотній характер щодо ланцюжка створення цінності (у напряду контролю над постачаннями сировини) або здійснюватися у прямому напряду (у напряду контролю за мережею розподілу).
- 3. Концентрична диверсифікація.** Включає впровадження товарів або послуг, що пов'язані з існуючими товарами або послугами, через технологію або маркетинг. Ця стратегія забезпечує можливість синергії, тобто ситуації, коли загальний результат перевершує суму окремих результатів двох видів діяльності.
- 4. Конгломератна диверсифікація.** Стратегія включає вихід компанії на ринки товарів або послуг, які прямо не пов'язані з існуючими технологіями або ринками. Вона вважається стратегією високого ризику.



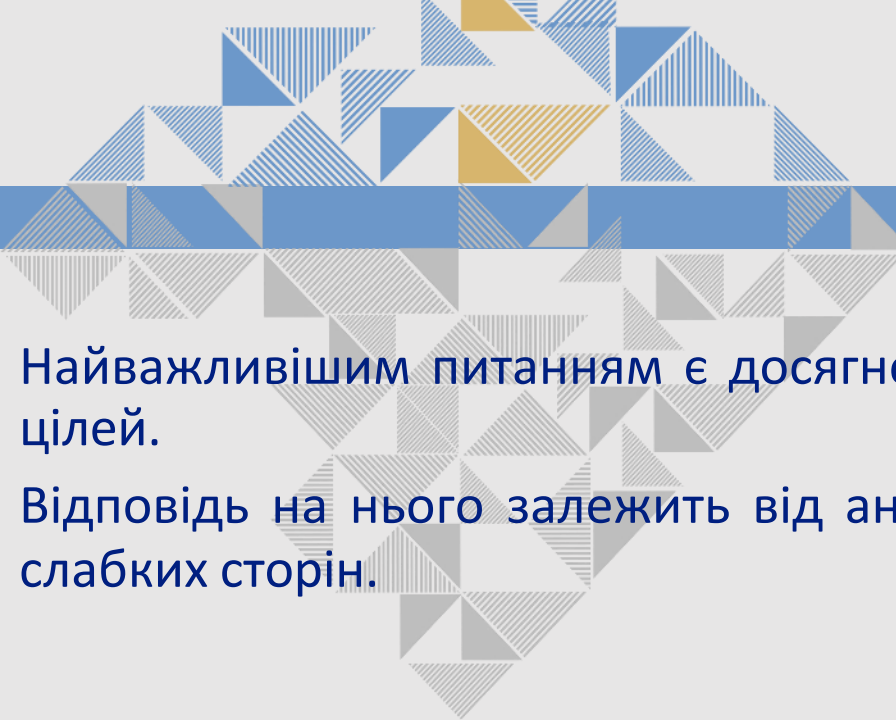
Вилучити попередні інвестиції

При дотриманні цієї стратегії підприємство припиняє грошові вкладення задля подальшого зростання. Ці стратегії звичайно передбачають консолідацію і переміщення капіталу в інші галузі.

Вилучення вкладень або занепад передбачає застосування таких заходів:

1. Економія. Цей захід передбачає здійснення дій щодо оздоровлення для того, щоб справитися із ситуацією зниження прибутку.
2. Зрушення. Він включає прийняття нової стратегічної позиції для окремого виду товару або послуги. Звільнені ресурси спрямовуються в іншу конкретну сферу діяльності.
3. Вилучення вкладень. Зазвичай вони полягають у продажі частини підприємства, що може дати вкрай необхідні фінансові ресурси. Викуп підприємства керівництвом може бути частиною стратегії вилучення вкладень.
4. Ліквідація. Припускає продаж підприємства або цілком, або вроздріб – одному або різним покупцям. Ліквідація є крайнім засобом і застосовується, як правило, коли інші заходи не спрацьовують.

**Стратегії не виключають одна одну, і підприємства,
для досягнення своїх цілей можуть використовувати їх різні комбінації.**



Щоб вірно обрати стратегію необхідно вірно оцінити стратегічні альтернативи

Найважливішим питанням є досягнення стратегічної відповідності можливостей організації і бажаних цілей.

Відповідь на нього залежить від аналізу зовнішніх сил, що впливають на фірму, а також її сильних і слабких сторін.

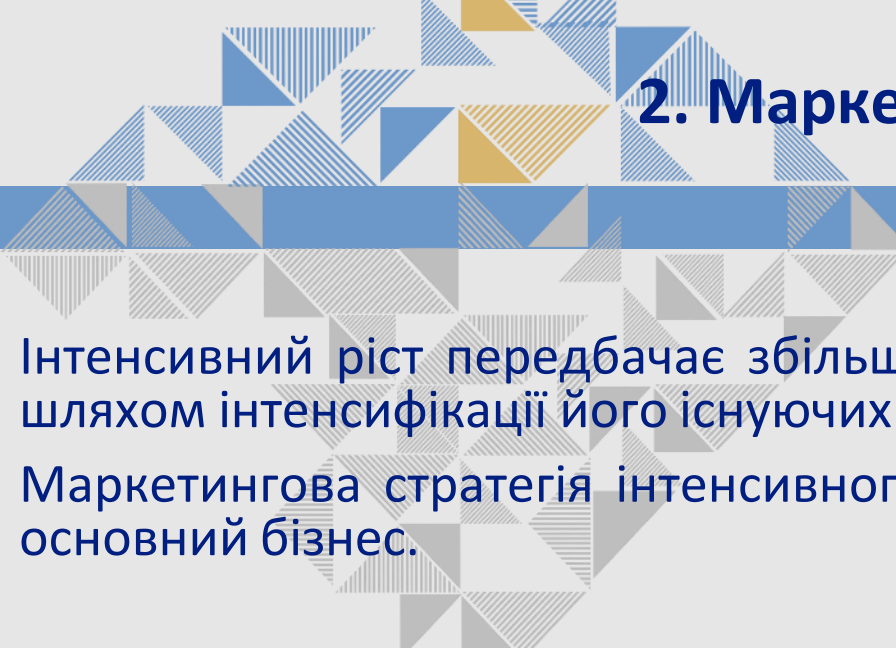
Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і обирає за мету зростання обсягів збуту, ринкової частки прибутку та розширення масштабів своєї діяльності, то існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

- 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

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.

Класифікація стратегій росту

Основні стратегічні напрями 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 зростання

Інтенсивний ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів.

Маркетингова стратегія інтенсивного росту використовує уже існуючі можливості підприємства, його основний бізнес.

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

- 1) яким чином можна підвищити ринкову частку та 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).

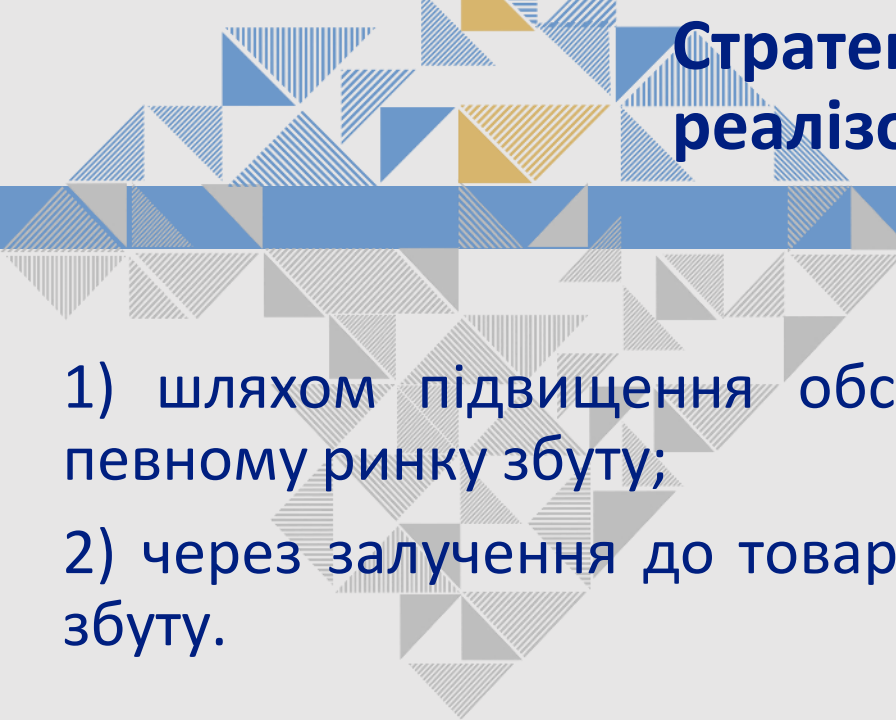
Різновиди стратегії інтенсивного росту відтворені в матриці Ансоффа, яка має назву «товар – ринок»

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

Різновиди стратегії інтенсивного зростання (стратегія глибокого проникнення на ринок, 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, технології та можливостей. У результаті вона веде до змін у структурі фірми та її бізнесі. Таким чином, четвертий квадрат матриці «товар – ринок» (диверсифікація) розглядається як самостійний, відокремлений напрям зростання підприємства.

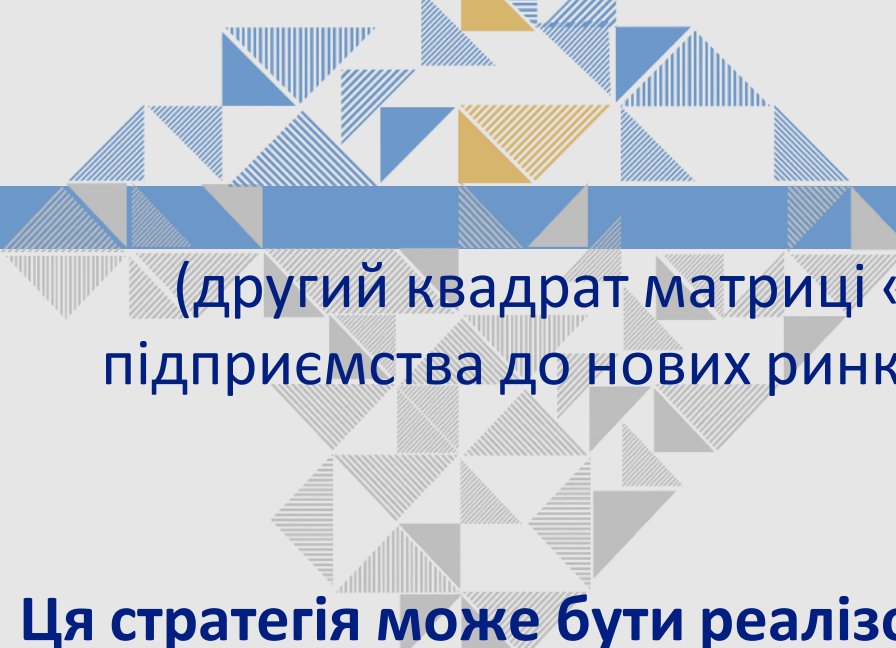
Загальна характеристика

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 ринку 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 глибокого проникнення на ринок 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.

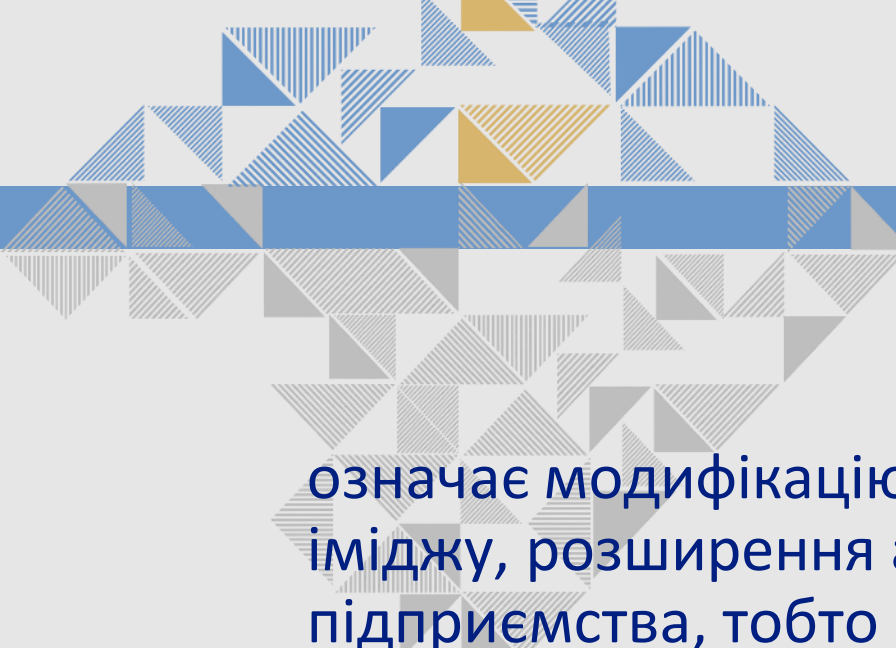


Стратегія розвитку ринку

(другий квадрат матриці «товар – ринок») 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.



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.

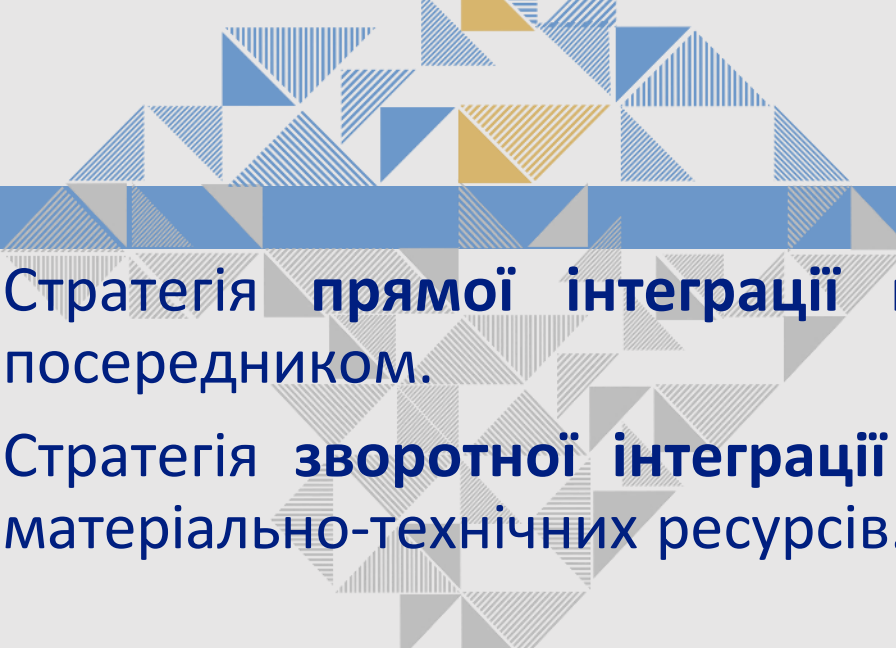


3 питання Маркетингові стратегії інтегрованого зростання

Інтегрований 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 інтегрованого зростання:

- 1) пряма інтеграція
- 2) зворотна інтеграція
- 3) вертикальна інтеграція
- 4) горизонтальна інтеграція



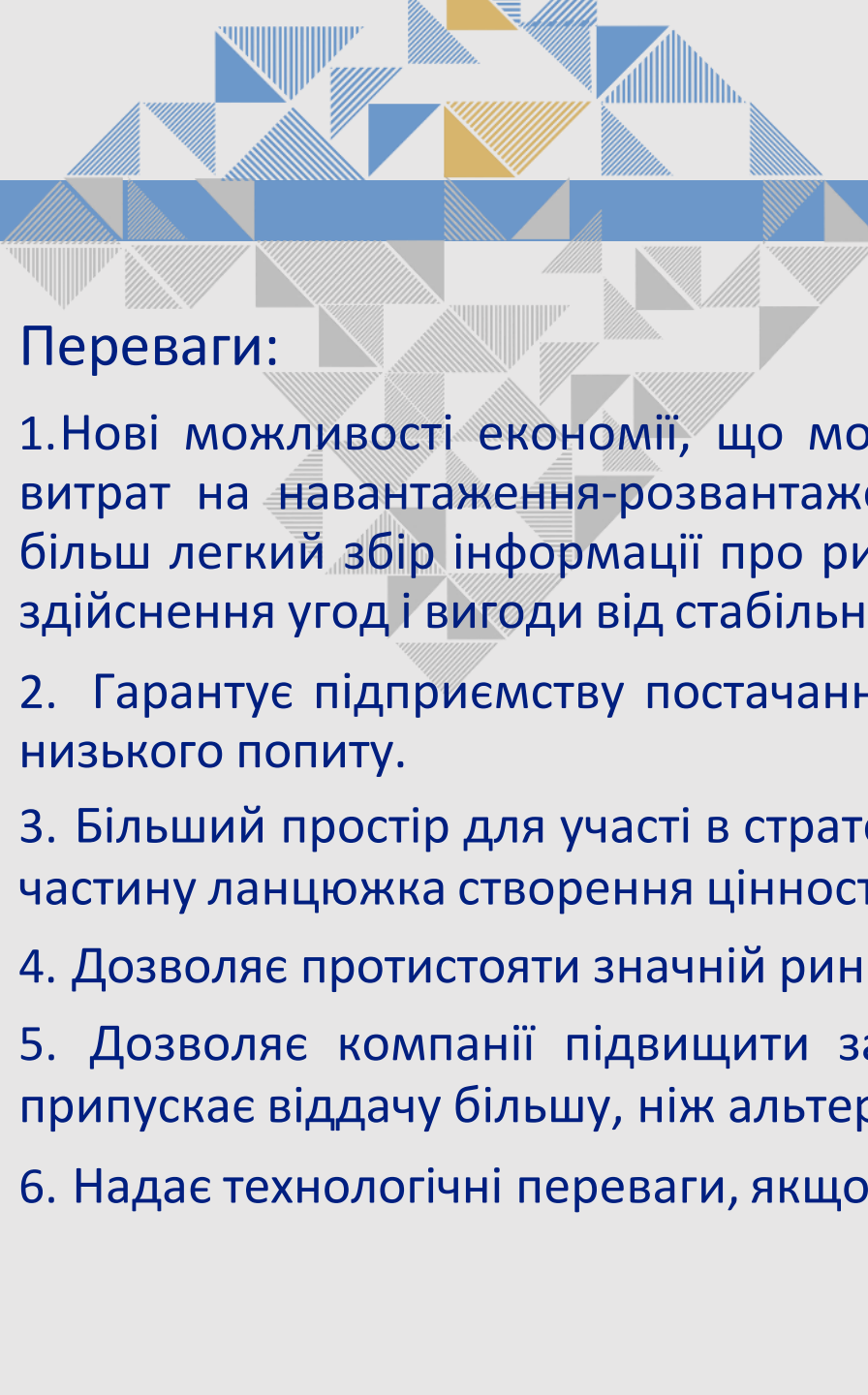
Стратегія **прямої інтеграції** передбачає об'єднання підприємства з торговельним посередником.

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

Інтеграція може проходити в двох напрямках: горизонтальному і вертикальному.

Вертикальна інтеграція означає, що компанія розширюється в напрямках діяльності, зв'язаних із просуванням товару на ринок, його реалізацією кінцевому покупцеві (пряма вертикальна інтеграція) і зв'язаних з надходженням сировини або послуг (зворотна).

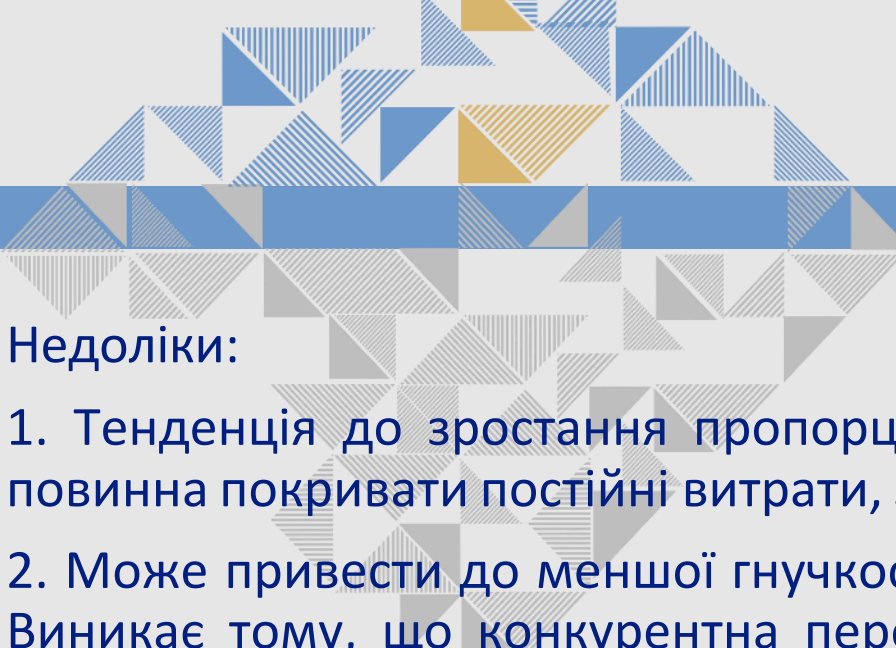
Горизонтальна інтеграція – розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.



Вертикальна інтеграція

Переваги:

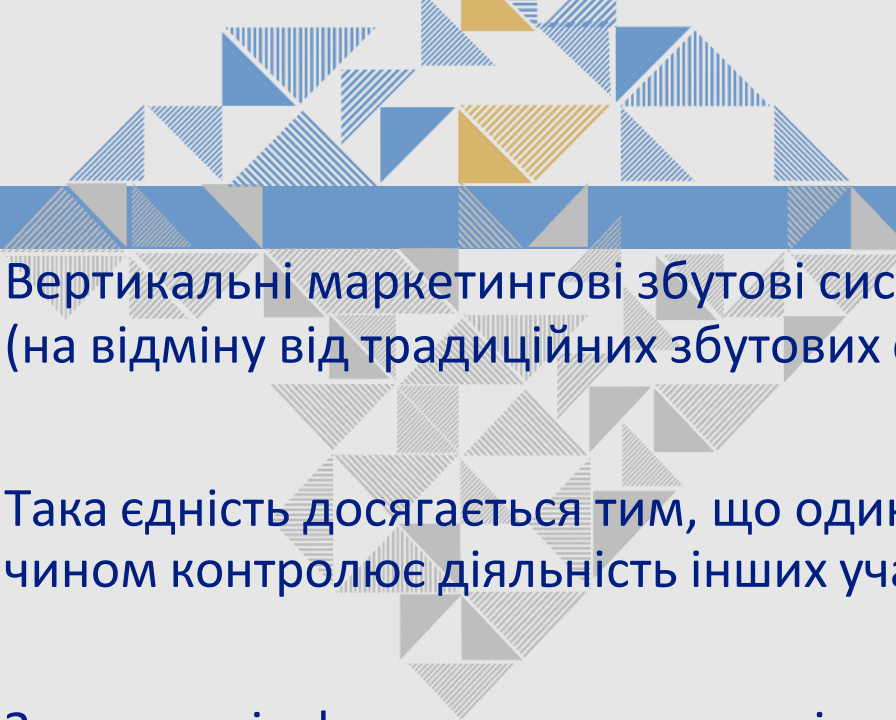
1. Нові можливості економії, що можуть бути реалізовані (краща координація і керування, зниження витрат на навантаження-розвантаження і транспортування, краще використання площ, потужностей, більш легкий збір інформації про ринок, скорочення переговорів з постачальниками, менші витрати на здійснення угод і вигоди від стабільних зв'язків).
2. Гарантує підприємству постачання в більш важкий період і, навпаки, продаж її продукції в періоди низького попиту.
3. Більший простір для участі в стратегії диференціації. Це відбувається тому, що вона контролює велику частину ланцюжка створення цінності, що може дати більше можливостей для диференціації.
4. Дозволяє протистояти значній ринковій владі постачальників і покупців.
5. Дозволяє компанії підвищити загальний прибуток на вкладення, якщо запропонований варіант припускає віддачу більшу, ніж альтернативна ціна капіталу компанії.
6. Надає технологічні переваги, якщо злиття з виробником, який володіє технологічним процесом.



Вертикальна інтеграція

Недоліки:

1. Тенденція до зростання пропорції постійних витрат. Це відбувається в зв'язку з тим, що компанія повинна покривати постійні витрати, зв'язані зі зворотною або прямою інтеграцією.
2. Може привести до меншої гнучкості у прийнятті рішень у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. Виникає тому, що конкурентна перевага компанії зв'язана з конкурентоздатністю постачальників або покупців, що включаються в процес інтеграції.
3. Може створити значні перешкоди для виходу, тому що підвищує ступінь прихильності активів компанії. Їх буде набагато важче продати у випадку спаду.
4. Існує необхідність підтримувати в рівновазі початкові і кінцеві етапи основної діяльності компанії. Це не буде серйозною проблемою, якщо існує готовий ринок для сировини і продукції.
5. Нові підрозділи підприємства будуть потребувати підвищення кваліфікації, отримання певних навиків. Це може бути значною витратою і підвищить ступінь ризику, властивої стратегії.



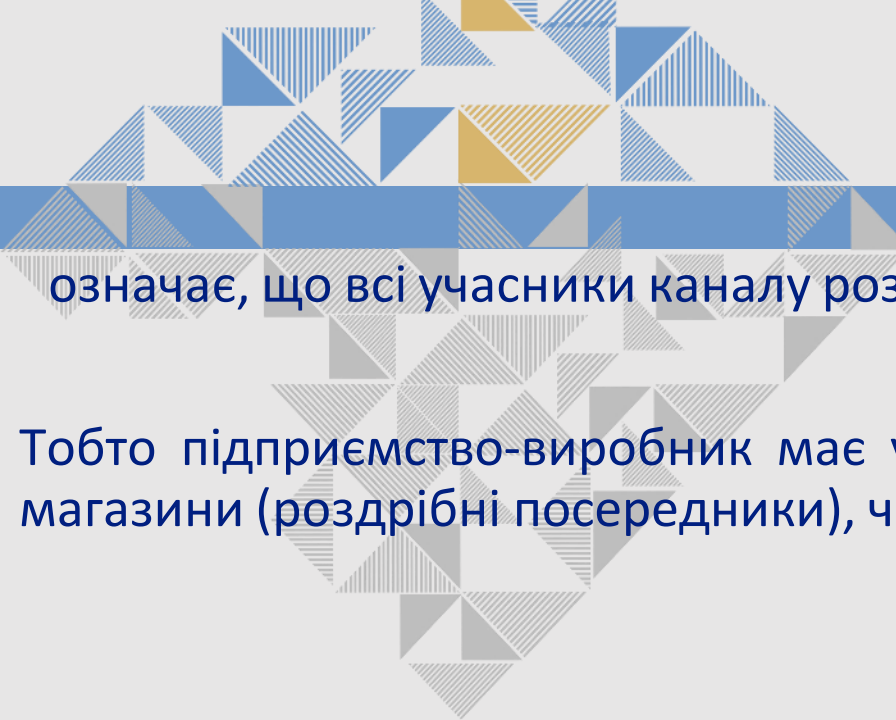
Вертикальні маркетингові збутові системи

Вертикальні маркетингові збутові системи забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу (на відміну від традиційних збутових систем).

Така єдність досягається тим, що один із учасників каналу розподілу відіграє головну роль, тобто якимось чином контролює діяльність інших учасників.

Залежно від форми контролю виділяють такі різновиди вертикальних маркетингових систем:

- корпоративна
- адміністративна
- договірна (контрактна)



Корпоративна вертикальна система

означає, що всі учасники каналу розподілу належать до організаційної структури одного підприємства.

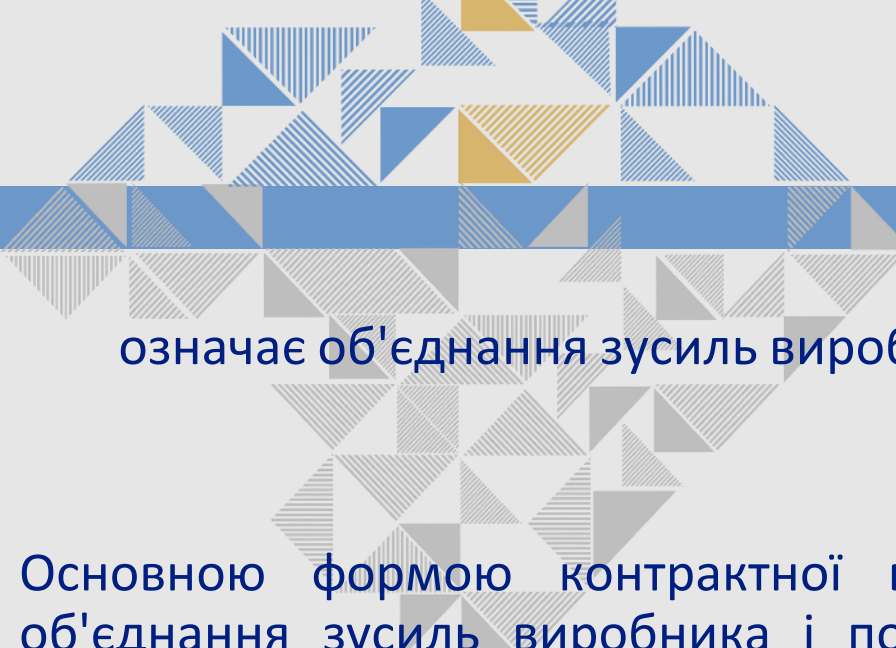
Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази (оптові посередники), власні фірмові магазини (роздрібні посередники), через які здійснюється товарообіг.



Адміністративна вертикальна система

створюється в межах економічної влади одного із учасників системи.

Так, великі розміри, фінансова могутність, імідж, стійке ринкове становище підприємства-виробника дають змогу йому координувати діяльність юридично незалежних торговельних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування магазинів тощо.



Договірна (контрактна) вертикальна маркетингова система

означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та/або роздрібного посередника за певними умовами.

Основною формою контрактної вертикальної системи є **франчайзингова система**: передбачає об'єднання зусиль виробника і посередника на основі надання підприємством-виробником права використання своєї торгової марки юридично незалежному посереднику (на комерційних умовах).

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.

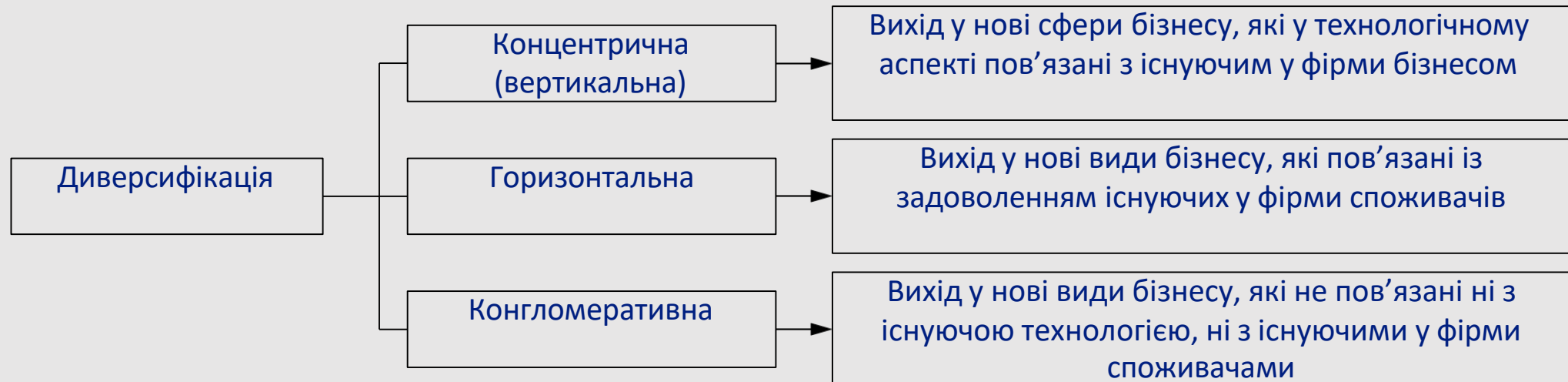
4. Маркетингові стратегії диверсифікації

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом.

Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації:

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





Концентрична (вертикальна) диверсифікації

Сутність **концентричної (вертикальної) диверсифікації** полягає у 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 машинок "Зінгер", яка в один із періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва — від добування й оброблення первинної сировини (лісу та залізної руди) до випуску швейних машинок.

Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньофірмені поставки заміщують ринкові угоди.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих — вони купують їх на ринку.

Серед світових виробників автомобілів корпорація «Дженерал Моторс» відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації: власна продукція і послуги компанії становлять близько 65% загальної вартості виготовленого автомобіля: коробка передач, двигуни — все це виробляється на підприємствах фірми «Дженерал Моторс».

Концентрична (вертикальна) диверсифікації

- **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 удосконалення і розвитку.



Горизонтальна диверсифікація

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. Таке розширення діяльності — від продажу путівок до забезпечення відпочинку для туристів (націлене на один і той самий ринок) — і є горизонтальною диверсифікацією.

Інший приклад: фірма, яка здійснює пасажирські авіаперевезення, виходить у готельний та/або туристичний бізнес, надаючи своїм клієнтам послуги з влаштування у своїх готелях та/або туристичного обслуговування.

- *Переваги горизонтальної диверсифікації* полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно урахувати 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. Математично ефект синергізму описується так: «два додати два буде п'ять».

- *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.



Конгломеративна диверсифікація

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.