

2. *Буйленко В. Ф.* Туризм: Учебное пособие для вузов. — Ростов н/Д.: Феникс, 2008. — 233 с.
3. *Квартальнов В. А.* Теорія і практика туризму. — М.: Фінанси і статистика, 2006. — 672 с.
4. *Л. В. Забуранна, К. В. Сіренко.* Особливості комплексу маркетингу на підприємствах сфери туризму // Актуальні проблеми економіки. — № 10. — 2010. — С. 58—63.
5. *Чудновський А. Д.* Інформаційні технології управління в туризмі. — М.: КНО-РУС, 2009. — 104 с.

### **Reference**

1. *Budya O. P. Vertelyeva O. V.* Innovative directions of marketing in tourism and hospitality. — Foreign trade: law and economics. — № 6. — 2008. — S. 142—149. [in Ukrainian]
2. *Buylenko V. F.* Tourism: A manual for schools. — Rostov \ D.: Phoenix, 2008. — 233 p. [in Russian]
3. *Quartalnov V. A.* Theory and practice of tourism. — Moscow: Finance and Statistics, 2006. — 672 p. [in Ukrainian]
4. *L. V. Zaburanna, K. V. Sirenko.* Features of the marketing mix for businesses in tourism // Current economic problems. — № 10. — 2010. — P. 58—63. [in Ukrainian]
5. *Chudnovsky A. D.* Information Technology Management in Tourism. — Moscow: CCW-RUS, 2009. — 104 p. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 21.05.2013 р.

УДК [339.332:656.96]:629.33/36 (043.3)

**Савич О. П.,**  
канд. екон. наук

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ ТА МОДЕЛІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Alexander Savich,**  
Ph. D.

## **GLOBAL MARKETING STRATEGIES AND MODELS AUTOMAKER THEIR ACTIVITIES**

АНОТАЦІЯ. Автомобільний ринок є значною складовою як глобального товарного ринку, так і товарного ринку і економіки України в цілому. Ринок автомобілів є найконкурентнішим ринком, і тому всі но-

винки та розробки впроваджуються першими саме тут, у тому числі і в маркетингу. У статті розглянуто суть маркетингової стратегії, етапи її розробки та основні маркетингові стратегії автовиробників на глобальному ринку легкових автомобілів та їх трансформації залежно від зміни ринкових умов: впливу держави, намірів споживачів, зміни кон'юнктури ринків та їх розмірів. Відображено загальну суть стратегії компанії та необхідність її розробки. Розраховано ефективність маркетингових стратегій автовиробників за результатом їх ринкових часток. Згруповано маркетингові стратегії за загальною ознакою походження компаній і загальними рисами поведінки.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Автомобільний ринок, стратегія, маркетинг, конкурентоспроможність, ринкова доля.

**ABSTRACT.** Automotive market issignificant part as global commodity marketasUkrainian commodity market and economy in whole. Automotive market is the most competitive market among others, and therefore all novelties and new approaches are developing just here including new marketing measures. The essence of marketing strategy, its developing stages and all basic strategies of automotive manufactures on the global car market and its transformations depending on market conditions changes: states influence, clients' preferences, changes of markets and its sizes has been studied at the article. The general essence of the strategy and necessarily of developing has been shown. The effectiveness of automotive manufactures strategies depending on their market shares has been calculated and researched. All car producers' strategies have been grouped by general criteria of initial origin of companies and mutual general signs of behavior.

**KEY WORDS.** Automotive market, strategy, marketing, competitiveness, market share.

**Актуальність теми.** Автомобільний ринок та автобудівна промисловість має найбільший вплив на економіку і зокрема на економічний зріст країни. Ринок являє собою лідером інновацій і технологій, як у виробництві, так і в маркетингу. Автомобільний ринок характеризується великим впливом на маркетингові стратегії продавців і виробників, які впроваджують свої плани та стратегічні наміри за допомогою величезних ресурсів: людських, капіталів, впливу на уряди країн тощо. Глобалізація, обмеження природних ресурсів, збільшення вартості природних ресурсів, диджиталізація (Інтернет охоплення) та все більша конкурентна боротьба нових гравців, вплив держав характеризує автомобільну промисловість. Тільки компанії, які створюють цінність для клієнтів у довготермінові перспективі на ринку автомобілів, мають успішні продажі. Довготермінові відносини з клієнтами є визначальними, так як середній строк заміни автомобілів у світі становить 5 років, а в Україні майже 7 років. І протягом періоду володіння автомобіля одні компанії борються за лояльність до вже

придбаного бренда, а інші — намагаються перенести його вподобання на іншу марку автомобіля. Тобто необхідна постійна комунікація з усіма власниками автомобілів, так як вони є постійними клієнтами автобудівних корпорацій.

**Висвітлення проблеми.** Вибір правильної маркетингової стратегії серед сотні існуючих відображається на результатах роботи компаній, а серед них основні — прибуток, продажі та ринкова доля. Неправильно обрана стратегія веде до зниження продажів, зменшення ринкової долі та збиткам, а потім і до банкрутства або поглинення компанії іншою, що є досить актуально на глобальному ринку легкових автомобілів.

**Результати дослідження.** У сьогоднішній, стратегія є основним планом дій усіх великих глобальних компаній. Маркетингова стратегія повинна бути унікальним інструментом досягнення планових показників компанії, який створює переваги над конкурентами. Маркетингова стратегія — це процес, який дозволяє компаніям використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей щодо ринкової долі, прибутку, росту продажів тощо, що приносить конкурентну перевагу фірмі. Маркетингова стратегія це довготермінова незмінна лінія розвитку компанії у сфері маркетингової діяльності, яка включає аналітику ситуації в компанії та на ринку і виходячи з цього формується план дій і вибір ринково-орієнтованих стратегій для досягнення маркетингових цілей компанії.

Маркетингова стратегія має бути досконально розроблена та приймати до уваги внутрішнє та навколишнє середовище компанії. Внутрішнє середовище компанії має включати моделювання маркетингового комплексу-мікс, а також аналітику ринкової позиції компанії. Має бути здійснений ринковий аналіз компанії, а саме аналіз клієнтів, конкурентів, цільових ринків. Також повинні бути оцінені ризики навколишнього середовища: економічні, політичні та технологічні. Основа маркетингової стратегії є додержання основ місії компанії. Після оцінки середовища діяльності компанії оцінюються альтернативи розвитку компанії, встановлюються цілі, розробляється маркетинговий комплекс. Моделювання маркетингового комплексу дозволяє визначити бюджети та інструменти створення цінності бренду. Заключним розділу стратегії має бути аналіз оцінки вибраного напрямку.

Серед багатьох маркетингових стратегій і стратегій конкуренції ми відокремимо основні, які використовують автомобільні виробники на глобальному ринку і зокрема Україні. Абсолютно всі виробники комбінують використання маркетингових страте-

гій. У даній статті ми проаналізуємо дане явище. Ми розподілили стратегії на: ринково-фінансові, виробничі стратегії, стратегії продажу та ведення конкурентної боротьби, стратегії ринкових позицій.

**Ринково-фінансові стратегії** визначають планову поведінку боротьби на ринку з точку зору витрат і ціноутворення. Ми виділили такі стратегії:

**Стратегія диференціації** визначає активність компанії, яка ґрунтується на ринкових перевагах фірми щодо унікальності продукту, його цінності і здебільшого передбачає роботу з преміальним продуктом по високій ціні. Цю стратегію використовують: DaimlerBenz — стратегія автомобіля для преміум-класу, BMW — як автомобіль для водія, VW з брендом Audi — як спортивно-преміальний автомобіль і Porsche — як модно-спортивний автомобіль, VOLVO — як безпечний автомобіль.

**Стратегія низьких витрат** — це дії компанії направлені на економію на витратах і тому виникає пропозиція на ринку з найнижчими цінами, а прибуток формується на основі великих об'ємів, при цьому при такій стратегії іноді страждає якість продукції. Така стратегія притаманна Renault з брендом Dacia, KIA, HYUNDAI, VW з брендом SKODA, більшості китайських виробників.

**Виробничі стратегії** — це стратегії, які включають у себе компонент «PRODUCT» маркетингового комплексу і характеризуються створенням виключних переваг у виробництві, наукових розробках, розміщення виробництва, створення нових продуктів або розширенню асортименту, інноваційній діяльності. Ми виділили такі стратегії:

**Стратегія диверсифікації** передбачає діяльність компанії направлену на створення та розвиток нових видів продукції не суміжних до основної діяльності. Компанії розвивають інші напрями діяльності для диверсифікації ризиків, але при такій стратегії виникає основний ризик — ризик розфокусування на основній діяльності компанії. Так, більшість автовиробників має сумісні бізнеси, такі як банки, фінансові чи страхові компанії, виробництво електроніки. Виробництво металу та інше машинобудування притаманне корейським і японським автогігантам. Так, HYUNDAI має сотні різних підприємств, так як це один із китів нової економіки Південної Кореї, який розвивався з 60-х років і створював основні напрями промисловості країни

**Стратегія концентрації** передбачає фокусування на окремих продуктах і виробництво та організація продажу якнайкраще і

тим самим випередження конкурентів в окремому сегменті. Це перш за все компанія SSANGYONG — концентрація на позашляховиках, RollsRoyce — на розкішних автомобілях.

**Стратегія інновацій і досліджень** — це планові дії компанії по визначенню ринкової позиції компанії як найбільш інноваційної або випереджати конкурентів по технічним розробкам і цим мати більшу ринкову долю, ніж конкуренти. На автомобільному ринку таку стратегію активно використовує компанія TESLA зі своїми електромобілями, компанія TOYOTA — в області розробки електромобілів та водневих автомобілів, а щодо розробки нових моделей, то тут найактивніше себе веде компанія TOYOTA та Volkswagen-AudiGroup (VAG).

**Стратегія вертикальної інтеграції** передбачає розширення діяльності компанії по вертикалі діяльності та контроль таких підприємств чи структур. В автомобільній промисловості така стратегія передбачає володіння не тільки виробництвом продукції, але і збутом у роздріб (рух вверх) або виробництвом комплектуючих (рух вниз). Таку стратегію використовують в основному азійські виробники, такі як MITSUBISHI, HYUNDAI, які володіють багатьма постачальниками комплектуючих для виробництва автомобілів, а компанія VAG володіє роздрібною збутовою сіткою по всій Європі, маючи майже 300 автосалонів.

**Горизонтальна інтеграція** передбачає діяльність компанії направлена на присутність та активність в інших виробництвах чи бізнесах, суміжний з основним бізнесом фірми. Так, на автомобільному ринку розвиток діяльності компанії може відбуватись у ширину, це наприклад доповнення виробництва автомобілів виробництвом вантажівок, мотоциклів, велосипедів, сільськогосподарською технікою.... Цю стратегію використовують більшість корпорацій на автомобільному ринку: HYUNDAI — виробництво вантажівок, DAIMLER — виробництво вантажівок, автобусів, розкішних автомобілів MAYBACH, на противагу — BMW мав збитковий проект мотоциклів HUSQARNA, а PEUGEOT — проект мопедів і мотоциклів.

**Бережливе виробництво та точно-вчасно** вперше почали використовувати японські автовиробники, а саме TOYOTA, потім дана стратегія поширилася на інших автовиробників і інші галузі промисловості. Основа стратегії — це бережливе виробництво або ланцюгове виробництво, що означає мінімум запасів виробництва та готової продукції, мінімум часу на постачання та реалізацію, що забезпечую мінімальний капітал у виробництві, комплектуючих на складі готової продукції, а також ефектив-

ність у швидкості оборотного капіталу та низької ціни на готову продукцію при високій якості. Стратегію активно використовує TOYOTA, MITSUBISHI.

**Партнерство або альянс** — ця стратегія направлена на об'єднання зусиль різних компаній для досягнення спільної мети з меншими витраченими ресурсами, наприклад побудова спільного виробництва або єдиної збутової сітки. Автобудівники використовують дану стратегію в основному в виробництві дуже складних двигунів, розробку нових технологій чи створення єдиної платформи для виробництва автомобілів. На зараз такі альянси є в RENAULT-NISSAN — виробництво та розробка нових моделей, двигунів, спільне виробництво чи контроль підприємств (наприклад АВТОВАЗ), DAIMLER-MITSUBISHI — виробництво малотоннажних вантажівок.

**Стратегія продажу та ведення конкурентної боротьби** це спланований план дій компанії в сфері конкурентної боротьби щодо методів комунікацій і продажу. Так, серед таких стратегій присутності визначаються основні:

**Стратегія масовості та наступу** визначаються планами фірми присутності скрізь, на всіх ринках, регіонах, доступності бренду і близькість до клієнта, дуже часто присутність скрізь і масовість характеризуються низькими цінами та присутністю у наймасовішому сегменті ринку, активною комунікаційною діяльністю та присутність великої кількості продавців. Продукт не є унікальним, характеризується стандартними функціями і якістю. На автомобільному ринку такий сегмент — це седани класу «С» та «Е», характерна стратегія для американських і французьких компаній, а саме: FORD, GM, RENAULT, FIAT, VAG (SKODA). SKODA навіть має слоган — «ALWAYS CLOSE TO YOU» — «Завжди разом з вами», тобто стратегія втілена в слоган.

**Модна стратегія** — це стратегія направлена на створення таких продуктів і такої поведінки на ринку, коли продукт є популярним для покупки не зважаючи на вищу ціну, ніж середньо ринкова. Тобто більшість споживачів хоче купити такий товар, тому що він викликає привабливість або з точки зору дизайну або просуванню, або ж синергії, і всі хотіли б володіти їм. При цьому використовуються нестандартні комунікації направлені на моду, спорт, молодь, модні події, соціальні мережі. Це типова стратегія для BMW, MINI, PORSCHE (VAG), BENTLEY, MASERATI, FERARI.

**Стратегія випередження** — це стратегія, яка характеризується інноваційними діями компанії щодо виключних технологій

у продукті, продажах, коли компанія створює перегороди іншим компаніям вперше вийшовши чи то на ринок, чи з новим унікальним продуктом, чи технологією продаж. Тут приклад, Toyota вперше випустила гібридний автомобіль «Prius», який являється бестселером у даному сегменті, та тільки моделі TOYOTA та LEXUS мають переваги в гібридному виробництві, RENAULT вперше запустила компанію по кредитуванню автомобілів RENAULTFINANCE, а Rolls-Royce вперше використало методи продаж поза салонами з персональною зустріччю клієнта на території поза салоном.

**Стратегія ринкових позицій** передбачає поведінку компанії залежно від займаної долі ринку або планів по її збереженню чи росту:

**Стратегія лідерства** характеризується активною позицією компанії на ринку з високою ринковою долею та продажами взагалі на ринку чи в будь-якому сегменті. При цьому компанія активно просуває свою продукцію, захищає свою долю за допомогою недефективного використання комплексу маркетингу, притаманні високі маркетингові бюджети. Характерний приклад — це TOYOTA, GM, FORD і VAG.

**Оборонна стратегія** передбачає захист ринкової позиції в основному лідерської від атаки конкурентів створюючи їм перепони. Така стратегія притаманна компанії TOYOTA, яка займаючи лідерські позиції з продажу, має швидше всіх розробляти нові моделі та проводячи фейсліфтинги. Також хорошим прикладом є компанія «УкрАВТО» яка політичними, економічними та технологічними бар'єрами захищає свої локальні бренди від імпортерів автомобілів.

**Стратегія претендентів** — це дії компанії направлені на атаку лідерських позицій конкурентів, іноді повторюючи дії лідерів, та використовуючи всі переваги компанії для досягнення лідируючої компанії. Передбачає дії, які направлені на посилення своїх переваг і висвітлення недоліків лідируючих компаній, при цьому ця стратегія дуже часто потребує ще більших інвестицій і ресурсів, щоб досягти лідера. Яскравий приклад — це компанії RENAULT, HYUNDAI, PSA (Peugeot-Citroen), які наступають активно на лідерів не тільки своєю активною стратегією, але вже і об'ємами продаж.

**Стратегія нішової та партизанської або флангової війни** передбачає дії компанії, направлені на найкраще задоволення потреб клієнтів у вузькому сегменті, де великі компанії не представлені, або ж дії компанії в нетрадиційних комунікаціях чи ство-

ренні особливих нішових продуктів, або ж використання специфічних каналів збуту. Стратегія використовується компаніями, які напряду не хочуть або не можуть конкурувати з великими компаніями, в зв'язку з обмеженими фінансовими чи іншими ресурсами, а також якщо продукт не приносить і не може приносити великих прибутків з досить обмеженими продажами, а традиційні методи просування дорогі і тому не можуть використовуватись. Дуже часто використовуються невеликими компаніями. SUZUKI в основному працює в сегментів позашляховиків і маленьких авто, а MINI — комунікацію з молоддю, модою, основа просування — інтернет, Daihatsu — єдині автомобілі, вироблені тільки в Японії, активне просування через соціальні мережі, таргетинг на маленькі SUV (спортивні автомобілі з ознаками позашляховика).

Як показує наш аналіз, успіх на автомобільному ринку визначається правильним вибором стратегії, а успішні компанії мають бути глобальними, виробляти масовий продукт з низькими затратами, тобто дешевий або середнього рівня, має бути інноваційною компанією, горизонтально інтегрованою, випереджати конкурентів в інноваціях та новітніх маркетингових інструментах, дбати про цінність бренду та бути присутнім на всіх ринках безпосередньо. Більшості рисам відповідає TOYOTA, трохи менше VAG, тому вони і є на вершині ринку автомобілів.

Таблиця 1

**ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЙ АВТОВИРОБНИКАМИ СВІТУ  
ТА ЇХ РИНКОВА ДОЛЯ, 2012 р.**

Стратегія	Виробник	Загальна ринкова частка, %
<b>Ринково-фінансові стратегії</b>		
<i>Стратегія диференціації</i>	BMW, VAG (AUDI, PORSCHE), VOLVO, Rolls-Royce, Mercedes	5
<i>Стратегія низьких витрат</i>	Renault-Dacia, KIA, HYUNDAI, VW-SKODA, китайські автовиробники.	15
<b>Виробничі стратегії</b>		
<i>Стратегія диверсифікації</i>	RENAULT, HYUNDAI, KIA, MITSUBISHI	14
<i>Стратегія концентрації</i>	SSANG YONG, ROLLS ROYCE, SMART, MINI, BENTLEY, FERARRI	1



Закінчення табл. 1

Стратегія	Виробник	Загальна ринкова частка, %
<i>Стратегія інновацій та досліджень</i>	TOYOTA, VAG	20
<i>Стратегія вертикальної інтеграції</i>	MITSUBISHI, HYUINDAI, VAG	16
<i>Горизонтальна інтеграція</i>	RENAULT, DAIMLER, VOLVO, FORD, BMW, Peugeot, HYUINDAI, NISSAN	20
<i>Бережливе виробництво</i>	TOYOTA, MITSUBISHI, HONDA	16
<i>Партнерство</i>	RENAULT-NISSAN, DAIMLER-MITSUBISHI, PEGEOUT-FIAT-REANAULT	14
<b>Стратегії продажу та ведення конкурентної боротьби</b>		
<i>Стратегія масовості та наступу</i>	FORD, GM, RENAULT, FIAT, VAG	18
<i>Модна стратегія</i>	BMW, MINI, PORSCHE (VAG), BENTLEY, MASERATI, FERARI	3
<i>Стратегія випередження</i>	TOYOTA, VAG, RENAULT	20
<b>Стратегії ринкових позицій</b>		
<i>Стратегії лідерства</i>	TOYOTA, GM, FORD і VAG.	30
<i>Оборонна стратегія</i>	TOYOTA	10
<i>Стратегії претендентів</i>	RENAULT, HYUINDAI, PSA	11
<i>Стратегія нішової та партизанської війни</i>	SUZUKI, MINI, DAIHATSU	5

Джерело. Власна презентація.

## Література

1. Андриас А. Золтнерс, Прабхаканат Синха, Салли Э. Лоример. Стратегія продаж: організація продуктової роботи торгового персонала / Андриас А. Золтнерс, Прабхаканат Синха, Салли Э. Лоример. — Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 512 с.

2. В. Ким Чан, Р. Моборн. Стратегия голубого океана / В.Ким Чан, Р. Моборн: Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
3. Д. Магретта. Key Ideas Майкла Портера: руководство по разработке стратегии / Д. Магретта. Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.
4. Д. Траут, С. Ривкин. Сила простоты: руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий / Д. Траут, С. Ривкин. Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 208 с.
5. Иванов В. В., Богаченко П. В. Автомобильный менеджмент / Иванов В. В., Богаченко П. В. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 430 с.
6. М. Портер. Международная конкуренция / М. Портер. Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
7. Пилипчук В. П. Управління продажами: Навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. — К.: КНЕУ, 2011. — 627 с.
8. Р. Каплан, Д. Нортон. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. — Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004 — 416 с.

## Reference

1. Andrias A. Zoltners, Prabhakanat Sinha, Salli Э. Lorimer. Sales strategy: business product sales force / Andrias A. Zoltners, Prabhakanat Sinha, Salli Э. Lorimer. — Tr. from English. — Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2005. — 512 p. [in Russian]
2. V. Kim Chan, R. Moborn. Strategy of blue ocean / V. Kim Chan, R. Moborn. Tr. from English. — М.: Manna, Ivanov and Ferber, 2013. — 304 p. [in Russian]
3. D. Magretta. Klyucheveye ideas Mike Porter: rukovodstvo for development strategies / D. Magretta. Tr. from English. — М.: Manna, Ivanov and Ferber, 2013. — 272 village. [in Russian]
4. D. Traut, S. Rivkin. Power of Simplicity: A guide to creating effective marketing strategies / D. Traut, S. Rivkin. Tr. in English. — М.: Manna, Ivanov and Ferber, 2013. — 208 p. [in Russian]
5. Ivanov V. V., Bogachenko P. V. Avto management / Ivanov V. V., Bogachenko P. V. — М.: INFRA-M, 2007. — 430 p. [in Russian]
6. M. Porter. International competition / M. Porter. Tr. from English. — М.: Intl. Relations, 1993. — 896 p. [in Russian]
7. Pylypchuk V. P. Sales Management: Training manual / V. P. Pylypchuk, O. B. Dannikov. — К.: MBK, 2011. — 627 p. [in Ukrainian]
8. R. Kaplan, D. Norton. Organization focused on strategy / R. Kaplan, D. Norton. — Tr. from English. — Moscow: ZAO «Olympus-Business», 2004. — 416 p. [in Russian]

Стаття надійшла до редакції 04.04.2013 р.