

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОСТУ НА РИНКУ ЛАКОФАРБОВИХ МАТЕРІАЛІВ УКРАЇНИ

ВОЛОДИМИР ПОЛОНЕЦЬ,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», м. Київ

Визначення маркетингової стратегії, яку використовує підприємство, на практиці часто відбувається апріорно, що призводить до відповідних похибок і наслідків. Автор статті пропонує найточніший на сьогодні підхід до визначення маркетингових стратегій. Запропонований метод дозволяє з високою достеменністю визначити, які стратегії використовують конкуренти, передбачити майбутній розвиток подій, провести оцінювання застосовуваних стратегій та визначити власну. Ефективність методики забезпечено завдяки поєднанню сучасних концепцій стратегічного маркетингу та прогресивних математичних технологій на основі теорії нечітких множин. У статті показано застосування методики на прикладі виробників лакофарбових матеріалів.

В основу логіки визначення маркетингових стратегій росту (МСР) покладено наявність причинно-наслідкових зв'язків у процесах формування та впровадження МСР. Автор вважає, що застосування тієї чи іншої МСР пов'язане з низкою передумов у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, які активно впливають на його діяльність і за яких воно приймає рішення щодо свого функціонування.

Нині більшість підприємств використовують МСР формально, приймаючи рішення на інтуїтивному рівні, часто не знаючи їхньої наукової назви. Такий підхід пояснюється тим, що підприємства виконують дії, характерні для певних видів маркетингових стратегій росту, не формалізуючи їх у назвах. Це у жодному разі не свідчить про неефективність їхньої діяльності, а просто не є формалізованим у наукових термінах. Річ у тім, що назва МСР за великим рахунком є формальністю, що описує певний напрям та послідовність дій підприємства. Очевидно, що, обираючи напрям діяльності, підприємство враховує: умови (внутрішні та зовнішні), цілі (різних рівнів та напрямів), наявні ресурси, переваги та вади можливих напрямів розвитку, їхні перспективи та способи реалізації тощо. Виходячи із цього МСР можуть

бути описані певним притаманним саме їм переліком дій, умов та результатів. Зауважимо, що на практиці не існує МСР певного виду в чистому вигляді, частіше за все підприємства використовують набір стратегій або їхніх елементів.

Методологія дослідження

Автор статті на підставі багатоетапного експертного дослідження, у якому брали участь теоретики й практики маркетингу, сформував детальний перелік характерних рис застосування кожної з маркетингових стратегій росту. Як наслідок, отримано три групи ознак реалізації МСР:

- ♦ передумови (внутрішні та зовнішні);
- ♦ способи реалізації (дії підприємства);
- ♦ цілі/результати (вважаємо що досягнуті результати є відбитком поставлених цілей).

Завдання з визначення схильності підприємства до реалізації певної МСР можна віднести до класу експертно-аналітичних завдань оцінювання стану складної системи, розв'язання яких має базуватися на методах системного аналізу, експертної методології та перспективних математичних методах обробки даних. Це класична задача, у якій оцінюються окремі елементи, підсистеми та вся система або процес загалом (у нашо-

му випадку підприємство). У розв'язанні подібного класу задач основною проблемою є формалізація об'єкта оцінювання у слабо структурованих (таких, що погано формалізуються) ситуаціях та умовах невизначеності.

Для формування ознак МСР використано класифікаційні підходи, запропоновані А. Томпсоном та Дж. Стриклендом [1], І. Ансофф [2] та іншими відомими науковцями у сфері стратегічного планування, а також показники та чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, що застосовуються у таких відомих методах маркетингового аналізу, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-метод тощо. Крім того, проаналізовано й узагальнено ознаки реалізації МСР, зазначені Д. Аккером, Р. Капланом, Д. Крвенсом та іншими дослідниками [3, 4, 5].

Під час створення ієрархічної структури показників та вибору інтегральних і часткових критеріїв стану реалізації підприємством певної МСР враховуються:

- ♦ методологія та принципи системного аналізу;
- ♦ принципи вибору показників;
- ♦ умови та особливості застосування МСР (сформовані групою експертів із маркетингу);
- ♦ чинники, що впливають на вибір підприємством тієї чи

іншої МСР, та чинники, що свідчать про їх реалізацію.

Для реалізації цього підходу за комплексний інтегральний показник приймаємо ступінь реалізації i -м підприємством j -ої МСР – (тобто схильність i -го підприємства до реалізації j -ої МСР).

Прикладні дослідження виявили, що цій показник залежить від трьох складових:

- ♦ умов (U) (зовнішніх – стан ринку, внутрішніх – стан і можливості підприємства), що сприяють або не сприяють реалізації певної МСР; їх оцінювання є передумовою для прийняття

си прийняття рішення щодо реалізації МСР. При цьому ієрархічну систему показників побудовано на трьох рівнях: стратегій; складових та ознак. Відповідно до цього концептуальна модель конструктивно складається з ряду вершин і шарів, кожний із яких виконує функцію агрегування/згортки множини часткових понять до одного або декількох узагальнених понять (показників). Згортка здійснюється у різних контекстах, тобто з декількох точок зору. Потрібно зазначити, що у кожній вершині моделі на множині відповідних градацій задається декілька нечітких мір, які визначаються як міри важ-

шарі формуються у вигляді сукупності трьох нечітких мір (передумов-дій-результатів) своєрідні “профілі” МСР, що виконують функцію кореляції вхідних даних.

Процедура агрегування/згортки у кожному випадку здійснюється за різними правилами: від простого арифметичного сумування (інтегрування) до використання методів нечіткої логіки за допомогою нечітких мір. В останньому випадку визначення інтегральних оцінок виконується на підставі відповідних нечітких логічних операцій.

Так, показники перших двох рівнів є інтегральними, тобто визначаються послідовним агрегуванням (згорткою) частинних для них показників нижнього рівня з використанням математичного апарату нечітких множин.

Автор статті створив чітку ієрархічну систему показників, що характеризує МСР, які реалізуються підприємством, та що складається з ряду окремих показників (простих і узагальнених) різного рівня (стратегій, складових, ознак) та інтегрального загального показника. Ця система показників разом із концептуальною моделлю є основою методики оцінювання МСР, що реалізується підприємством. Під такою методикою розуміємо комплекс організаційних заходів і методів, програмних засобів, побудованих на єдиній теоретичній та інструментальній базі, що забезпечують комплексне вирішення питань організації та проведення оцінювання МСР, що реалізується підприємством, адекватної обробки, аналізу та надання результатів.

Математичну модель, на якій ґрунтується методика оцінювання МСР, реалізовано на спеціальному програмному математичному забезпеченні, що дозволяє оцінювати складні слабо структуровані системи. Так, для розв’язання задачі оцінювання МСР, що реалізується підприємством, розроблено спеціальну комп’ютерну програму “Оцінка-МСР”.

Спільний аналіз інтегрального та частинних показників, ступеня ре-

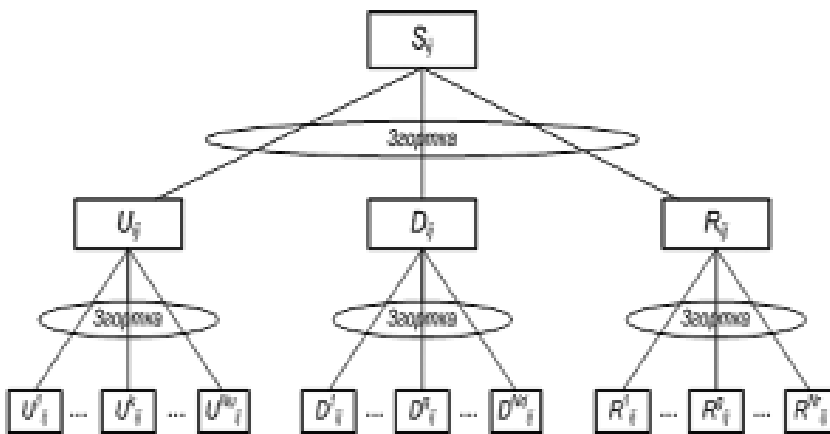


Рис. 1. Структура оцінювання ступеню реалізації МСР.

керівництвом рішення щодо реалізації конкретної МСР;

- ♦ намірів та дій (D) i -го підприємства з реалізації j -ої МСР;
- ♦ результатів (цілей) (R), що їх досягає підприємство у ході реалізації j -ої МСР.

Враховуючи зазначене, можна формалізувати структуру оцінки (рис. 1.), що складається із сукупності показників та зв’язків між ними, а також покласти її в основу створення комп’ютерної моделі визначення МСР.

Структура оцінювання у нашому разі може бути розділена на три ієрархічні рівні, що описують проце-

ливості чи розподілу різних характеристик. Так, у кінцевому шарі (стратегій) згортка здійснюється для кожної МСР окремо за визначеними складовими з урахуванням їхньої важливості для реалізації конкретної МСР та визначається кінцева оцінка (ступінь реалізації i -м підприємством j -ої МСР) – .

На другому шарі згортка також здійснюється окремо для кожної МСР за ознаками трьох визначених складових. При цьому комплексні показники складових отримуємо на підставі сукупності ознак, що можуть бути характерними як тільки для даної МСР, так і для декількох стратегій (різною мірою). Фактично у цьому



Рис. 1. ЗАТ "Лакма", узагальнені результати із застосування МСР.



Рис. 2. ТОВ "ЗІП", узагальнені результати із застосування МСР.



Рис. 3. ЗАТ "Поліфарб", узагальнені результати із застосування МСР.

алізації підприємством різних МСР (схильності підприємства до їх реалізації), отриманих у результаті математичного модулювання, дозволяє визначити не тільки ступінь реалізації і-м підприємством j-ої МСР, а й етап реалізації стратегії.

Задля підтвердження дієздатності розробленої методики здійснено оцінювання ступеня реалізації різних МСР (схильності до їх реалізації) за підприємствами лакофарбової промисловості: ЗАТ "Лакма"; ТОВ "ЗІП"; ЗАТ "Поліфарб"; ТЗОВ "Снежка-Україна"; ВАТ "ДЛФЗ"; ПП "Полісан". Варто зауважити, що

отримані результати є наслідком стороннього дослідження та мають певний характер припущення.

Аналіз МСР операторів ринку лакофарбової продукції.

Так, із проведеного дослідження випливає, що ЗАТ "Лакма" (рис. 1) провадить різнобічну маркетингову політику та фактично реалізує більшість МСР усіх груп. Особлива увага приділяється стратегіям: інтенсивного росту (стратегія розвитку товару); інтегративного росту (вертикальна інтеграція вперед); диверсифікації (концентраційна

диверсифікація).

З отриманих результатів стає очевидним, що особливо важливим для підприємства є вирішення питань із постачальниками, налагодження ефективної системи збуту шляхом розвитку дистрибуторської мережі, розширення та інтенсифікація роботи дилерів. Водночас отримані дані свідчать про інтенсивну діяльність підприємства у сфері розроблення нових товарів. Так, протягом 2007 р. ЗАТ "Лакма" справді розробила та вивела на ринок декілька нових товарів, серед яких – інноваційні фарби з приємним запахом, що є нова-



Рис. 4. ТзОВ "Снежка-Україна", узагальнені результати із застосування МСР.



Рис. 5. ВАТ "ДЛФЗ", узагальнені результати із застосування МСР.



Рис. 6. ПП "Полісан", узагальнені результати із застосування МСР.

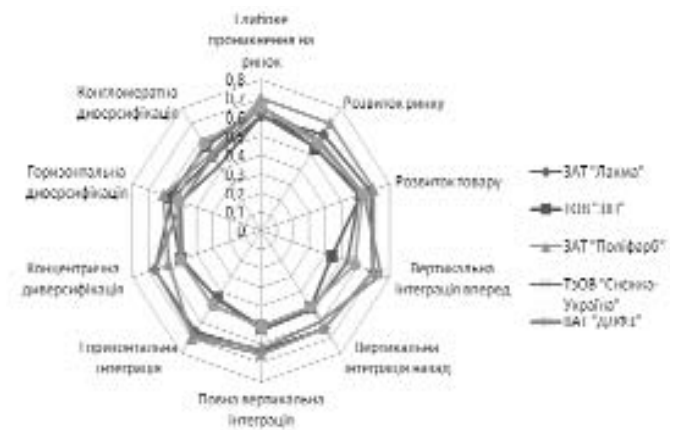


Рис. 7. Ступінь схильності підприємств до реалізації маркетингової стратегії зростання (- схильність і-го підприємства до реалізації МСР).

торським продуктом для ринку лакофарбових матеріалів.

ТОВ "ЗІП" має сприятливі умови тільки для реалізації маркетингової стратегії глибокого проникнення на ринок та розвитку товару, а також стратегії горизонтальної диверсифікації, що наочно зображено на рис. 2.

Відповідно до зазначених умов простежується діяльність підприємства за даними напрямками та наявність відповідних результатів. Крім того, спостерігається активність у реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації.

ЗАТ "Поліфарб" має сприятливі

умови для реалізації більшості МСР (рис. 3). Найбільш вираженими є умови для реалізації маркетингових стратегій інтенсивного зростання. Відповідно, у цьому напрямку підприємство провадить активні дії. Поки що результати впровадження маркетингових стратегій інтенсивного росту мають середні показники. Узагальнений показник кінцевої оцінки свідчить про те, що підприємство й надалі ставитиме пріоритет у напрямі реалізації маркетингових стратегій інтенсивного зростання. Можливо, підприємство має стійкі ринкові позиції та основні зусилля спрямовує на збереження те-

перішнього становища.

ТзОВ "Снежка-Україна" має приблизно аналогічну до ЗАТ "Поліфарб" ситуацію. Найбільш сприятливими для цієї компанії є умови з реалізації маркетингових стратегій глибокого проникнення на ринок та розвитку ринків, про що наглядно свідчить діаграма (див. рис. 4). Незначною мірою поступаються умови з розвитку товару, що може бути зумовлене тим, що на цей час ТзОВ "Снежка-Україна" уже має досить розвинений асортимент товарів. Друге місце посідають умови з вертикальної інтеграції; показники з вертикальної інтеграції вперед є най-

суттєвішими з даної групи МСР. Трохи меншими є показники щодо умов для інтеграції назад, що пояснюється тим, що підприємство вже має власну добре розвинену сировинну базу (постійних та надійних постачальників). ТзОВ “Сніжка-Україна” має низькі показники за умовами диверсифікації та горизонтальної інтеграції. Найактивніші дії підприємство чинить у напрямках стратегії глибокого проникнення на ринок та стратегії розвитку товару, що пояснюється продовженням політики експансії польського виробника на український ринок та намаганням не поступатися провідним світовим лідерам в асортименті пропонованих лакофарбових матеріалів. Відповідно до зазначених умов та дій ми спостерігаємо результати діяльності підприємства за напрямом інтенсивного росту. Порівняно до інших підприємств результати є середніми та не явно вираженими, але досить високими. Такі дані свідчать про значну інертність діяльності підприємства, зумовлену широким асортиментом, значними виробничими потужностями та великою ринковою часткою за основним напрямом діяльності підприємства на українському ринку – водно-дисперсійними фарбами. Кінцева оцінка свідчить про те, що підприємство дещо сповільнить подальшу реалізацію стратегії розвитку ринку та продовжить інтенсифікацію зусиль у напрямках глибокого проникнення на ринок та розвитку товару. Ці прогнози пояснюються тим, що продукція підприємства представлена на більшості ринкових сегментів у межах спеціалізації підприємства.

Ситуація у ВАТ “ДЛФЗ” дещо схожа на ситуацію в ЗАТ “Лакма”, але за дещо менш сприятливих умов (рис. 5). Спостерігаємо активізацію діяльності підприємства з розвитку товару, вертикальної інтеграції вперед та концентричної диверсифікації. Така ситуація пояснюється тим, що останнім часом підприємство провадило активну політику з оновлення товарного асортименту та реструктуризації системи дистрибуції. Реалізація концентричної диверсифікації пов’язана з тим, що підприємство є промисловим гігантом повного циклу в

хімічній промисловості та паралельно з лакофарбовою продукцією випускає технологічно пов’язані товари іншого призначення.

Найсуттєвіші результати ми спостерігаємо за напрямками глибокого проникнення на ринок, вертикальної інтеграції вперед та горизонтальної інтеграції. Кінцева оцінка свідчить про те, що підприємство надалі спрямовуватиме свої зусилля на вертикальну інтеграцію вперед.

Підприємство ПП “Полісан” за умов низького ступеня сприятливості за всіма маркетинговими стратегіями зростання провадить досить інтенсивні дії за такими напрямками: всі стратегії інтенсивного росту, стратегія інтеграції вперед та конгломератна диверсифікація (рис. 6). Варто зазначити, що підприємство ПП “Полісан” – єдине з розглянутих підприємств із високим показником дій за напрямком конгломератної диверсифікації, що пояснюється тим, що підприємство є меншим від середнього за обсягами виробництва серед українських виробників ЛФМ та має статус приватного підприємства. Його власник часто вкладає кошти в інші напрями діяльності, які не завжди пов’язані з виробництвом лакофарбових матеріалів, про що можна судити з відповідної діаграми. Найвищі результати ми спостерігаємо за напрямками глибокого проникнення на ринок та розвитку товару. Аналогічними є й показники за кінцевою оцінкою реалізації МСР.

На підставі досліджень за кожним із зазначених підприємств можемо зробити висновок про поширеність застосування різних видів маркетингових стратегій росту на ринку лакофарбових матеріалів (рис. 7).

Із зазначеної діаграми (рис. 7) видно, що більшість підприємств схильна до використання маркетингових стратегій глибокого проникнення на ринок та розвитку товару. На другому місці перебуває стратегія розвитку ринку. Третє місце посідають стратегії інтегративного росту, концентричної та горизонтальної диверсифікації. Найменш схильні підприємства до застосування стратегії конгломератної диверсифікації, що пов’язано відповідними передумовами.

Висновки

На підставі того, що досліджувані підприємства представляють усі типи підприємств – виробників лакофарбових матеріалів як за формами власності й асортиментом, так і за цільовими ринками та у сукупності охоплюють значну ринкову частку, можемо з високим ступенем достовірності стверджувати, що вони достатньо повно репрезентують застосування маркетингових стратегій росту на українському ринку лакофарбових матеріалів.

Високу точність результатів проведеного дослідження підтвердили маркетингологи лакофарбових підприємств України, які погодились із наявністю зазначених тенденцій на відповідних підприємствах – виробниках лакофарбової продукції, що вкотре доводить ефективність запропонованого методу визначення та формування маркетингових стратегій росту. Своєю чергою дана методологія визначення маркетингових стратегій з успіхом може бути застосована на інших українських ринках та підприємствах за умов певної адаптації до їхньої специфіки.

Джерела

1 Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: ИД “Вильямс”, 2002.- 928 стр.

2 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство “Питер”, 1999 - 416 стр

3 Акер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.: ил. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).

4 Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 304 с.

5 Креденс Д. В. Стратегический маркетинг. 6-е издание. Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 752 с.: ил. – Парал. тит. англ.