

УДК 658.8:637.134

Д. В. Павловський,
аспірант кафедри організації виробничих та інформаційних систем,
Житомирський національний агроекологічний університет

СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ВІЙНИ У МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ

D. Pavlovskyy,
post-graduate student, Zhytomyr National Agroecological University

MARKETING WAR STRATEGY IN THE DAIRY INDUSTRY

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад стратегії маркетингової війни у молокопереробній галузі.

У зв'язку із сучасною ситуацією в галузі молокопереробки, яка вимагає рішучих кроків щодо досягнення кращих результатів в умовах загострення конкурентної боротьби, запропоновано підхід до досягнення маркетингових перемог, як до військових перемог.

Дослідивши сучасні підходи щодо шляхів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності та економічного розвитку підприємств, запропоновано використання як однієї із альтернативних стратегій економічного розвитку молокопереробної галузі стратегію маркетингової війни, в основу якої покладено постулати, які розробили відомі автори "Маркетингових війн" — Джек Траут та Ел Райс, а також використано так звану "парадигму конфлікту" за Тимом Амблером.

Побудовано стратегічний квадрат для молокопереробної галузі, в якому визначено підприємство — лідер ринку молокопереробки — ПАТ "Житомирський маслосадов" з рекомендацією вести оборонну війну; підприємство №2 у галузі — ДП "Ружин-молоко", для якого найкращим варіантом визнана наступальна війна; для дрібніших конкурентів — ТОВ "Андрушівський маслосирзавод", ТОВ "Галіівський маслосадов" — флангова війна; для локальних або регіональних молокопереробних компаній (сюди ввійшли усі інші молокопереробні підприємства Житомирської області) — партизанська війна. Наведено принципи ведення цих війн.

The aim of the article is to study the theoretical, methodological principles and application of marketing war strategy in the dairy industry.

Due to the current situation in the dairy industry that requires decisive actions to achieve the best results in circumstances of increased competition, an approach to achieve marketing results as military victories is offered.

The marketing war strategy which is based on the postulates that were developed by famous authors of "Marketing warfare" — Jack Trout and Al Ries, is proposed as one of the alternative strategies for economic development of dairy industry after examining modern approaches to address the problem of increased competitiveness and economic development of enterprises. In addition the "conflict paradigm" by Tim Amble is used.

The strategic square of dairy industry is built. It defines the company that leads the dairy industry market — PJSC "Zhytomyr Butter Plant" and recommends defensive war; №2 company in the industry — SE "Ruzhin Milk", for which the best option is recognized offensive war; for smaller competitors — LLC "Andrushevsky Creamery", LLC "Galyiv butter" — flank war; for local or regional dairy companies (this includes all other dairy enterprises of Zhytomyr oblast) — guerrilla warfare. The principles of these wars are shown.

Ключові слова: стратегія, молокопереробна галузь, підприємство, маркетингова війна.
Key words: strategy, dairy industry, enterprise, marketing war.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання прагнень нашої країни до євроінтеграційних процесів та за умови підписання угод з Євросоюзом особливої актуальності набувають проблеми конкуренції в галузі молокопереробки. Ситуація є настільки серйозною, що потребує негайного вирішення, оскільки мова йтиме про закриття багатьох молокопереробних підприємств, які будуть неспроможні витримати конкуренцію, в першу чергу за якістю сировини, продукції, ціною. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє підхід до досягнення маркетингових перемог, як до військових перемог, який можна широко застосовувати на практиці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Джек Траут та Ел Райс — відомі автори "Маркетингових війн" — вважають, що кращу книгу по маркетингу написав у 1832 році пруський генерал Карл фон Клаузевиць — "On War" ("Про війну"). В ній Клаузевиць описує стратегічні принципи, які визначають успіх будь-якої війни. Саме вони покладені в основу цього світового бестселера. Автори встановили схожість "дійсних" та "маркетингових" війн, стверджують, що "вільне підприємництво — це маркетингова війна" [1, с. 37]. Суть її вони вбачають не в тому, що ми хочемо робити, а в тому, що дозволить нам робити ворог (конкурент).

<p>Оборонна війна – для лідерів ринку молокопереробної галузі:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оборонна війна – гра тільки для лідерів ринку молокопереробної галузі. 2. Найкраща стратегія оборони – мужність атакувати самого себе. 3. Сильні кроки конкурентів завжди потрібно блокувати 	<p>Наступальна війна – для компаній №2 у галузі молокопереробки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Головне, що потрібно брати до уваги, – сила позиції лідера. 2. Знайдіть слабе місце в позиції лідера і атакуйте його. 3. Атакуйте на якомога більш вузькому фронті
<p>Флангова війна – для дрібніших конкурентів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гарний фланговий маневр повинен бути направлений на ще не оскаржувану територію. 2. Тактичний сюрприз повинен бути важливим елементом плану. 3. Переслідування противника настільки ж важливо, як і сама атака 	<p>Партизанська війна – для локальних або регіональних молокопереробних компаній:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Знайдіть достатньо маленький сегмент ринку, який ви могли б захищати. 2. Якого б успіху ви не досягли, ніколи не поведіться, як лідер. 3. Будьте готові згорнути свої позиції у будь-який момент

Рис. 1. Стратегічний квадрат молокопереробної галузі

Джерело: розроблено за [1].

У дійсних війнах дві або більше армій воюють за контроль територій, в маркетингових — дві або більше компаній воюють за контроль споживачів. На відміну від дійсної війни маркетингова війна ніколи не закінчується. В сучасних умовах за фактичної однаковості однотипних товарів носіями відмінностей стали бренди, які, як відомо, "живуть" у свідомості споживача поряд зі всіма своїми атрибутами, "унікальними" вигодами та цінностями. "Річ чогось варта тільки тоді, коли покупець готовий платити за ті відмінності, які він в ній побачив" [1, с. 23]. Ці відмінності є основою стратегії. Для того, щоб перемогти у конкурентній боротьбі, потрібно добре засвоїти стратегічні принципи маркетингової війни: принцип сили, перевагу оборонної позиції, усвідомлення неминучості вирішальної битви за споживача, поведінка компанії на полі битви тощо.

Автори справедливо вважають, що маркетингові битви розгріваються в свідомості потенційних споживачів, причому щоденно. Розум, свідомість — це дуже важка для розуміння територія, яка є дійсним полем бою. "Маркетингова війна — війна виключно інтелектуальна, і територію, на якій вона відбувається, не бачить ніхто і ніколи. Її можна тільки представити, і це робить мистецтво маркетингових війн одним із самих складних предметів для вивчення" [1, с. 75].

Автор однієї із найбільш відомих книг з практичного маркетингу Тім Амблер, який створював "науку виживання на ринку", стверджував, що "парадигма конфлікту, відома як "стратегічний маркетинг", створює ряд проблем" [2, с. 120]. Він писав, що у маркетингу не можна все зводити до виграшу чи програшу, у маркетинговій грі не буває переможених; не можна зводити все тільки до боротьби з конкурентами — це може призвести до втрати розуміння потреб споживачів; війна цін в ринкових умовах відбувається не стільки заради споживачів, скільки заради конкурентів. Він стверджував, що в основі маркетингу — двосторонній виграш: завдяки зростанню ринку виграють і споживачі, і продавці, зростає прибуток. "Конкуренція відіграє важливу, але не головну роль у русі виробника назустріч запиту споживача, що змінюються. Саме маркетинг дозволяє впливати на споживчий попит" [2, с. 121]. Парадигму конфлікту (парадигму ведення бойових дій) Т. Амблер вважає корисною (вона стимулює інновації, менеджмент, роботу служби збуту), хоча вбачає в ній і певні недоліки (орієнтація на споживача важливіше орієнтації на конкуренцію). Самим корисним моментом прояву парадигми конфлікту вважається партизанський маркетинг, в основі якого є завоювання умів споживачів.

Військову термінологію щодо маркетингу часто використовують і інші відомі дослідники. Так, Ігор Манн — відомий маркетинголог, автор "Маркетингу на 100%" та "Маркетингу без бюджету" — влучно використовує терміни: "імена зброя, штурм" та інші [3; 4].

Погоджуючись у цілому з вищенаведеними поглядами, та, дослідивши сучасні підходи щодо шляхів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності та економічного розвитку підприємств, вважаємо, що при розробці стратегії маркетингової війни важливо врахувати особливості досліджуваної галузі і пропонуємо використати стратегію маркетингових війн щодо молокопереробної галузі Жито-

мирської області як одну із альтернатив її економічного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад стратегії маркетингової війни у молокопереробній галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У відповідності до військового вчення найважливішим є встановлення типу війни. Джек Траут та Ел Райс стверджують про неможливість ведення війни в галузі одним способом, скорше їх буде чотири і залежатимуть вони від позиції у стратегічному квадраті, який, як вони вважають, можна побудувати щодо будь-якої галузі. Нами запропоновано стратегічний квадрат для молокопереробної галузі (рис. 1).

Дуже важливим є правильне позиціонування молокопереробного підприємства щодо чотирьох складових стратегічного квадрату, оскільки кожне підприємство має різні цілі, обсяг ресурсів, сильні сторони, отже, повинно мати різні стратегії економічного розвитку. В залежності від частки на ринку молокопродукції лідери галузі повинні займати оборонну позицію (вважається, що із 100 копаній таких має бути одна); підприємства, які займають другу позицію на ринку молокопродукції, повинні надавати перевагу активним атакам (із 100 — дві); невеликим підприємствам краще вести флангові бої (із 100 — три); очевидна більшість підприємств (94 із 100) повинна вести партизанську війну. Вважається, що партизани можуть бути успішними досить довго і мати труднощі тільки за умови, коли спробують вести себе, як великі за розміром підприємства.

Однією із альтернативних стратегій розвитку молокопереробної галузі Житомирської області пропонується стратегія, побудована на схожості "дійсних" та "маркетингових" війн, встановленої Дж. Траутом та Е. Райсом. Вважаємо, що доцільно було б стратегічний квадрат молокопереробної галузі будувати за часткою молокопереробних підприємств Житомирської області на ринку молокопродукції регіону. Але у зв'язку з конфіденційністю інформації підприємств (згідно ст. 21 Закону України "Про державну статистику") [5] дані про суму реалізації в розрізі молокопереробних підприємств не надаються. Саме тому позиція кожного підприємства у стратегічному квадраті визначена за середньорічним за 2010—2012 рр. значенням об'єму заготовів молока (за даними Головного управління агропромислового розвитку Житомирської облдержадміністрації) [6].

Стратегія розвитку (маркетингова війна) кожного із 13 підприємств області залежить від позиції у стратегічному квадраті (рис. 2). Передбачуваним лідером галузі молокопереробки регіону, (а за таким видом продукції, як морозиво, — і всієї України) є ПАТ "Житомирський маслозавод" — 80,1 тис. т становить середньорічний розмір заготовів молока і найбільше — 90,0 тис. т у 2012 році.

Найкращою загальною стратегією для цього підприємства повинна бути оборонна позиція у маркетинговій війні, яка передбачає слідування трьом основним принципам.

Оборонна війна ПАТ «Житомирський маслозавод»	Наступальна війна ДП «Ружин-молоко»
Флангова війна ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», ТОВ «Галівський маслозавод»	Партизанська війна СП «Молочний завод» ТОВ «Лідер», ТОВ «Рихальський завод сухого молока», ТОВ «Корнинсир», ДП «Еней» (Романів), ТОВ «Три ведмеді» (Бердичів), ТОВ «Брусилівський маслозавод», ПП «Ренет» (Любар), ТОВ «Баранівський молокозавод», ДП «Радомильк» (Радомишль)

Рис. 2. Стратегічний квадрат молокопереробної галузі Житомирської області

Джерело: власні дослідження.

Принцип оборони № 1: оборонна війна — гра тільки для лідера ринку молокопродукції, тобто істинного лідера, якого таким вважають споживачі. Проведене нами опитування 300 респондентів щодо пріоритетів на молокопродукцію безсумнівно підтверджує, що продукція ТМ "Рудь" користується найбільшим попиту у житомирському регіоні.

Принцип оборони № 2: найкращою оборонною стратегією є мужність атакувати самого себе. Для ПАТ "Житомирський маслозавод" важливо не зупинятись на досягнутому, а випускати нові види молокопродукції, враховуючи перспективи розвитку ринку та зміну уподобань споживачів у майбутньому. Для посилення своєї позиції на конкурентному ринку ПАТ потрібно постійно її атакувати, проводячи ротацію асортименту з метою підвищення його конкурентоспроможності. Саме такої позиції дотримується лідер молокопереробної галузі в Житомирській області, випускаючи на ринок асортиментні позиції, що конкурують між собою та замінюють один одного на ринку. Така стратегія передбачає, що у будь-якого найуспішнішого продукту є обмежений життєвий цикл і з часом його популярність неодмінно зменшиться. В той же час конкуренти можуть у свою чергу створити продукт, що займе лідируючу позицію або суттєво зменшить аудиторію лояльних клієнтів ПАТ "Житомирський маслозавод". Стратегія атаки власних позицій зважає на обидва описаних фактори та створює суттєві конкурентні переваги для підприємства.

Принцип оборони № 3: сильні кроки конкурентів обов'язково потрібно блокувати. Якщо "Житомирський маслозавод" не притримуватиметься принципу № 2 і не атакуватиме свої ринкові позиції, він може втримати останні за рахунок копіювання кроків конкурентів, але прискореними темпами. Важлива не критика конкурентів, а такі кроки, як психологічний тиск; так зване "прикриття" випуском аналогічного виду продукції, що можливо як з успішними продуктами конкурентів, так і з провальними; готовність нанести удар у відповідь, якщо головний конкурент знизить ціну; не витратити на боротьбу з надзвичайно цікавими пропозиціями конкурентів максимальні суми: завжди потрібно мати в запасі кошти, щоб захистити свої позиції на ринку; потрібно передбачати деякі витрати на відстоювання своїх правових інтересів як нормальні витрати свого бізнесу.

Метою оборонної стратегії ТМ "Рудь" має бути досягнення маркетингового миру, коли конкуренція зводиться до одиничних партизанських атак. Оскільки дана ТМ міцно посідає домінуючу позицію на ринку молокопродукції житомирського регіону, а за позицією "морозиво" — і всієї України, ПАТ "Житомирський маслозавод" доцільно орієнтувати свою стратегію на збільшення долі ринку. В той же час, з точки зору Траута та Райса підприємству-лідеру необхідно розширювати ринки збуту своєї продукції. Для ТМ "Рудь" це може бути більш широке позиціонування на ринку готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) та така форма ведення бізнесу як франчайзинг.

Підприємством, яке займає другу позицію на ринку молокопродукції, за нашими розрахунками, є ДП "Ружин-молоко" з обсягом заготівлі молока 23,1 тис. т. Заради перемоги у маркетинговій війні воно повинно надавати перевагу атакам, тобто наступальній позиції. При цьому необхідно дотримуватись наступних принципів наступу:

№ 1: найголовніше, на що потрібно звертати увагу, — це сила позиції лідера. Стандартною реакцією молокопереробних підприємств, які посідають друге місце на ринку молокопродукції, на ринкові проблеми є проведення SWOT-аналізу з метою встановлення сильних і слабких сторін та визначення стратегії подальшого розвитку, дослідження якості своєї продукції, персоналу, системи збуту тощо. В результаті це призводить до того, що вони починають вести себе як лідери, хоча такими не є. Номер 2 і номер 3 повинні

слідкувати за лідером: вивчати його кроки на ринку, маркетингову кампанію, продукцію, ціни; діяльність персоналу, торговельної мережі тощо. Для цих підприємств важливо усвідомити, що не має значення наскільки вони сильні у певній товарній групі, і поки в цій же товарній групі залишається сильним лідер, який володіє провідними позиціями у свідомості споживачів молокопродукції, вони не зможуть перемогти. Для перемоги необхідно спочатку відібрати позиції у лідера щодо свідомості покупців, використовуючи як артилерію слова, зображення, звуки, тобто відводячи першочергову роль на цьому шляху рекламі.

Принцип наступу № 2: найдіть слабке місце у силі лідера (саме у силі, а не там, де він слабкий) і атакуйте його. Так, наприклад, висока ціна лідера на продукцію не є його невід'ємною слабкою стороною, оскільки він завжди має значний резерв зниження ціни за рахунок значних обсягів товарообороту. Тому атакувати лідера на основі ціни буде не завжди доречним.

Принцип наступу № 3: атакувати потрібно на якомога вужчому фронті, найкраще з одним продуктом. За таких умов сили концентруються в одному місці, що дозволяє досягти конкурентних переваг. На практиці більшість підприємств цієї групи намагаються завоювати більшу частку ринку молокопродукції за рахунок атаки широким фронтом — широким спектром продукції, що неминуче приводить до поразки перед лідером.

Отже, підприємству, яке посіло друге місце на ринку молокопродукції — ДП "Ружин-молоко", покращити свої ринкові позиції допоможе детальний аналіз та спостереження за позицією лідера, у даному випадку ПАТ "Житомирський маслозавод". При цьому важливим є те, що позиції лідера не зростають, а послаблюються, коли зростання частки ринку перевищує певне значення, тобто зростання сили лідера ринку не може бути безкінечним, воно можливе до певної межі.

Невеликими молокопереробними підприємствами Житомирської області за середнім за три останні роки об'ємом заготівлі молока визнані: ТОВ "Андрушівський маслосирзавод" (20,7 тис. т), ТОВ "Галівський маслозавод" (19,8 тис. т). Результативність їх конкурентної боротьби найкраще забезпечать флангові бої, які Дж. Траут та Е. Райс вважають найінноваційнішим способом ведення маркетингових війн, кращим способом досягнення великої, видовищної перемоги [1, с. 120]. Для її досягнення важливо дотримуватись таких принципів:

Принцип флангової війни № 1: гарний фланговий маневр повинен бути направлений не на абсолютно нову товарну позицію, але в ній повинен бути присутнім елемент новизни, або ексклюзивності. Наприклад, для молокопереробної галузі це може бути: найнижчий порівняно з конкурентами вміст консервантів; найвища питома вага натуральних складових продукції молокопереробки; використання пакувального матеріалу, який швидко розкладається; вміст у продукції якихось ексклюзивних домішок, які надають їй особливих смакових властивостей. Тобто у даному випадку важливо визначитися з сегментом на ринку молокопродукції, знайти свою нішу. Правильна флангова атака означає зайняття сегменту.

Принцип флангової війни № 2: важливим елементом плану повинен бути тактичний сюрприз. Флангова атака відрізняється від наступальних та оборонних дій саме тим, що за своєю суттю є сюрпризом для противника (конкурента). При чому, чим більше неочікуваний характер для лідера має флангова атака, тим більше часу знадобиться йому для прийняття відповідних заходів у відповідь. Важливо враховувати, що флангова атака не буде ефективною за умови проведення значної кількості досліджень, або так званого пробного маркетингу, в результаті чого конкуренти можуть заздалегідь дізнатися про заплановані дії.

Принцип флангової війни № 3: переслідування супротивника настільки ж важливо, як і сама атака (1, с. 124). Необхідно позбавлятися тих товарних позицій, які приносять збитки, і примушувати працювати ті, що приносять прибуток. Якщо товар, використаний для флангової атаки, став прибутковим, важливо приділити йому найбільше уваги. Якщо ж для закріплення сильної позиції з цим товаром у підприємства не вистає коштів, значить замість флангової атаки потрібно проводити партизанську війну.

Форми флангових атак можуть бути як за зниження ціни (більше купують дешевшу продукцію), так і за підвищення ціни, (що пояснюється схильністю покупців прирівнювати якість до ціни); як малим, так і великим калібром. Для невеликих молокопереробних підприємств області, яким рекомендується стратегія флангових атак, щодо останньої її форми можна, наприклад, перейти на випуск невеликих за розміром дитячих порцій молокопродукції, а також зробити акцент на великих — сімейних.

Заслугує уваги також флангова атака розподілом, тобто системи дистрибуції конкурентів (1, с. 132). Можна розбити супротивника, знайшовши нові канали збуту продукції: для даних молокопереробних підприємств це може бути активізація продажів через інтернет-магазини, з доставкою до місця проживання покупця, реалізація продукції при проведенні різноманітних заходів тощо.

Флангова атака формою товару передбачає випуск продукції оригінальної форми, наприклад, заморожений йогурт лідера молокопродукції регіону ТМ "Рудь", пакування морозива в пергамент вручну цим же виробником.

Флангова атака меншою кількістю калорій також знаходить своїх покупців, оскільки здорове харчування, як і здоровий спосіб життя знаходять, все більше прихильників не тільки в розвинутих країнах, але і в Україні. Споживачі звикли купувати кисломолочну продукцію з низьким вмістом жиру та калорій, але за низькокалорійним морозивом є перспектива завоювання окремої ринкової ніші.

Більшість підприємств повинна вести партизанську війну. До них насамперед за нашими розрахунками відносяться дев'ять молокопереробних підприємств: СП "Молочний завод" ТОВ "Лідер" (10,4 тис. т середньорічний обсяг заготовів молока), ТОВ "Рихальський завод сухого молока" (10,1 тис. т), ТОВ "Корнинсир" (6,3 тис. т), ДП "Еней" (Романів) (6,2 тис. т), ТОВ "Три ведмеді" (Бердичів) (4,6 тис. т), ТОВ "Брусилівський маслозавод" (4,5 тис. т), ПП "Ренет" (Любар) (4,1 тис. т), ТОВ "Баранівський молокозавод" (2,8 тис. т), ДП "Радомілк" (Радомішль) (1,0 тис. т). Джек Траут та Ел Райс стверджують, що "і в бізнесі теж у партизана є запас тактичної переваги, який дозволяє маленькій компанії процвітати на землях, де живуть гіганти" [1, с. 139]. Вони наголошують, що для успіху у маркетинговій війні головне — вміння піддаштовувати тактику під конкурента, а не під свою компанію. Для досягнення цього необхідно дотримуватись таких принципів:

Принцип партизанської війни № 1: знайдіть достатньо маленький сегмент ринку, наприклад, за розміром збуту молокопродукції, який ви змогли б захищати і, який більшому молокопереробному підприємству важко було б атакувати, та сконцентруйте на ньому. Необхідно стати "великою рибкою у маленькому ставку". Молокопереробним підприємствам даної групи доцільно концентрувати всю свою потужність на невеликій кількості молочних продуктів. Очевидно, що найважче конкурувати в житомирському регіоні за такими видами продукції, як морозиво та масло, оскільки найпотужнішим конкурентом в даному сегменті ринку є ПАТ "Житомирський маслозавод". Але навіть і в цьому сегменті можна визначити стратегічний продукт, приділивши йому максимум уваги, не розпорошуючи зусилля.

Принцип партизанської війни № 2: якого б рівня успіху ви не досягли, ніколи не ведіть себе як лідер. На відміну від останнього партизанам краще не створювати формальні атрибути великої компанії (організаційну структуру, штатний розклад тощо), а якомога більше кількості своїх співробітників виставити на "лінію вогню". Така тактика дозволить досить швидко приймати рішення щодо зміни ситуації на ринку молокопродукції, що дозволить забезпечити конкурентні переваги у порівнянні з лідером.

Принцип партизанської війни № 3: будьте готові згорнути свої позиції у будь-який момент. Гнучкість та швидкість реагування партизан дозволяє не тільки швидко згортати позиції, коли виникає загроза їх втрати, але також швидко розгортати наступ, коли з'являються привабливі пропозиції.

Слід звернути увагу, що першою класичною партизанською тактикою є атака будь-якого продукту молокоперероб-

ки, відомого у національному масштабі, в межах житомирського регіону (географічна партизанська війна). Другою класичною партизанською тактикою є вихід на певні верстви населення, тобто поділ ринку за сегментами: вік населення, розмір доходів, професія тощо (демографічна партизанська війна). Поширеним підходом до використання такої тактики є виробництво молокопродукції, призначеної дітям, а також сегмент відносно дешевої та дорогої продукції. Але практично відсутня продукція з акцентами на літніх людей, тих, хто має інтенсивний, напружений графік роботи.

Вважаємо, що серед інших партизанських тактик до молокопереробної галузі можна застосувати також партизанську війну у вищих секторах ринку, тобто вихід на ринок з якісним товаром за надзвичайно високою ціною. Важливо пам'ятати, що партизани можуть бути успішними протягом тривалого періоду часу і зазнають труднощів тільки тоді, коли починають вести себе як великі компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, досліджено підхід до досягнення маркетингових перемог, як до військових перемог. Запропоновано використання як однієї із альтернативних стратегій економічного розвитку молокопереробної галузі стратегію маркетингової війни, в основу якої покладено постулати, які розробили відомі автори "Маркетингових війн" — Джек Траут та Ел Райс, а також використана так звана "парадигма конфлікту" за Тимом Амблером.

Побудовано стратегічний квадрат для молокопереробної галузі, в якому визначено підприємство — лідер ринку молокопереробки — ПАТ "Житомирський маслозавод" з рекомендацією вести оборонну війну; підприємство № 2 у галузі — ДП "Ружин-молоко", для якого найкращим варіантом визнана наступальна війна; для дрібніших конкурентів — ТОВ "Андрюшівський маслосирзавод", ТОВ "Галіївський маслозавод" — флангова війна; для локальних або регіональних молокопереробних компаній (сюди ввійшли усі інші молокопереробні підприємства Житомирської області) — партизанська війна.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі можуть слугувати дослідження інших шляхів конкурентних перемог, наприклад, розробка стратегій конкуренції червоного та блакитного океанів. Такий підхід є новим щодо українського ринку молокопродукції та заслуговує уваги науковців та практиків.

Література:

1. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Е. Райс. Юбилейное издание / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 304 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер // Пер. с англ. под общей р. ед. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство "Питер", 1999. — 400 с.
3. Манн И.Б. Маркетинг на 100% / И.Б. Манн. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 416 с.
4. Манн И.Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов / И.Б. Манн. — 3-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 296 с.
5. "Про державну статистику": Закон України (ст. 21) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/2614-12? від 17.09.1992 № 2614-ХІІ
6. Статистичний щорічник Житомирської області за 2012 рік [Електронний ресурс] / За ред. Г.А. Пашинської. — Житомир: Головне управління статистики у Житомирській області, 2013. — 450 с. — Режим доступу: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/presentschor2012.pdf>

References:

1. Trout, J. and Ries, E. (2008), Marketingovye vojny [Marketing warfare], Piter, St. Petersburg, Russia.
2. Ambler, T. (1999), Prakticheskij marketing [Practical marketing], Piter, St. Petersburg, Russia.
3. Mann, I.B. (2005), Marketing na 100% [100% marketing], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
4. Mann, I.B. (2012), Marketing bez bjudzheta [Marketing without a budget], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On state statistics", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2614-12?> (Accessed 10 September 2014).
6. Statistical Yearbook of Zhytomyr for 2012 (2013), available at <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/presentschor2012.pdf> (Accessed 10 December 2013)/

Стаття надійшла до редакції 04.11.2014 р.