
ТЕМА 3.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

3.1. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Планування маркетингових стратегій – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію

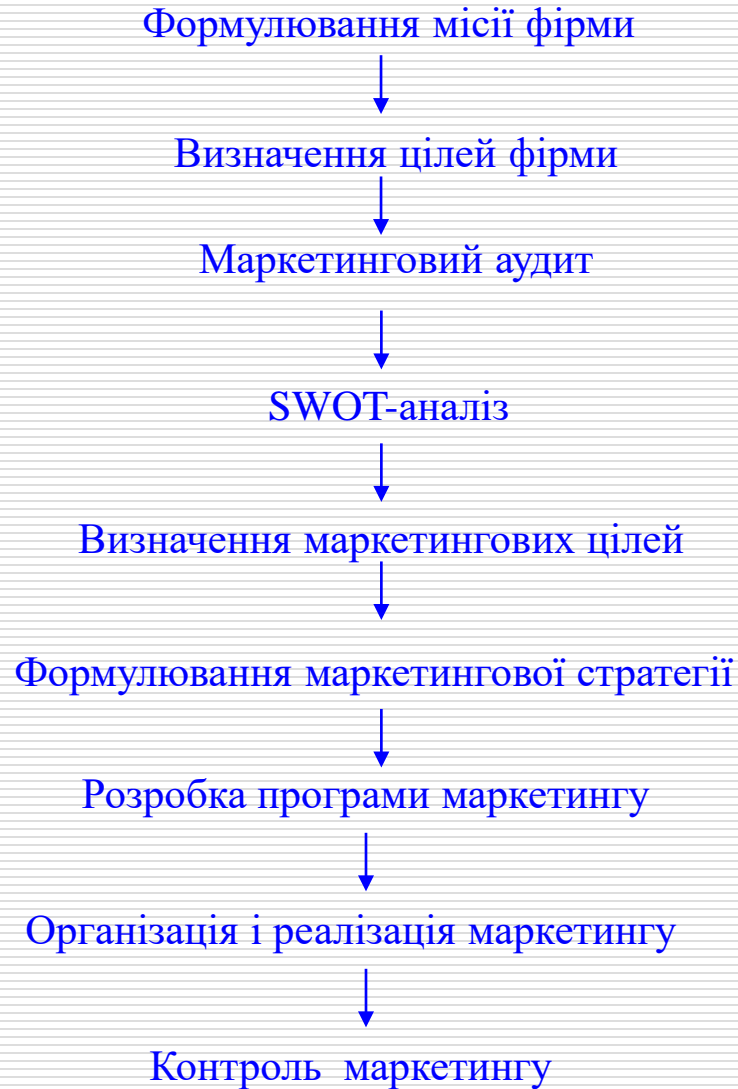
Рівні стратегічного маркетингового планування:

- корпоративний рівень (рівень компанії);
- рівень стратегічної бізнес-одиниці (стратегічного господарського підрозділу);
- рівень товару.

Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) (стратегічний господарський підрозділ) – це незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює певну сферу діяльності фірми, основними характеристиками якої є:

- певне коло споживачів і конкурентів
- певний вид товарів або послуг
- контроль керівництва СБО факторів, які визначають успіх на ринку

Процес стратегічного маркетингового планування



Етап 1. Формулювання місії

Місія – це основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення

Місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми

- цільові ринки
- групи споживачів, які фірма має наміри обслуговувати
- потреби клієнтів, які вона має задовольнити
- основні товари
- технології, завдяки яким можуть бути задоволені потреби споживачів або виконані певні функції
- конкурентні переваги фірми

Місія в контексті відчуття

- призначення (Для чого існує цей бізнес? Хто отримує від цього вигоду?)
- стратегія – комерційна логіка бізнесу, яка передбачає визначення меж бізнесу (базового ринку) і конкурентних переваг фірми
- норми поведінки, якими фірма керується у своїй діяльності
- система цінностей фірми

Мы, АГРО-СОЮЗ, конструктивно влияем на общество, воодушевляя на стремление к успеху. Продвигаем инновационные технологии, позволяющие обеспечивать высокое качество жизни на Земле.

Етап 2. Визначення цілей фірми

S – конкретні (*Specific*)

M – вимірюваними (*Measurable*)

A – досягаємими (*Achievable*)

R – реалістичними (*Realistic*)

T - з обмеженням у часі (*Time-related*)

Етап 3. Маркетинговий аудит

Маркетинговий аудит – це аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем

Етап 4. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні (*Strength*) і слабкі (*Weakness*) сторони фірми, а також її можливості (*Opportunities*) та загрози (*Threats*).

| | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Внутрішні фактори | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| | | |
| Зовнішні фактори | Можливості | Загрози |
| | | |

Етап 5. Визначення маркетингових цілей

Маркетингові цілі підпорядковуються загальнофірмовим цілям і стосуються тільки двох аспектів: товарів і ринків

ринок

| | | <i>наявний</i> | <i>новий</i> |
|-------|----------------|--|--|
| товар | <i>наявний</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ збільшення частки ринку▪ збільшення обсягу продажу▪ стимулювання збуту | <ul style="list-style-type: none">▪ освоєння нових сегментів ринку▪ вихід на нові ринки |
| | <i>новий</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ модифікація товару▪ розробка нового товару | <ul style="list-style-type: none">▪ вихід фірми в нові сфери бізнесу |

Ієрархія маркетингових цілей



Етап 6. Формулювання маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей

Маркетингова стратегія передбачає

- сегментування ринку
- вибір цільових ринків
- позиціонування товару на ринку
- визначення конкурентів-мішеней
- визначення конкурентних переваг

Конкурентні переваги

- якість товару (послуги)
- нижча ціна
- частка ринку
- ефективність реклами
- широта асортименту
- оперативність поставок
- рекламний бюджет
- ефективність системи розподілу
- підтримка збуту
- банк маркетингової інформації

3.2. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

- матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа)
- матриця конкуренції (М. Портера)
- матриця росту/частка ринку (матриця БКГ)
- модель привабливість – конкурентоспроможність (матриця Мак-Кінсі)

| | | Ринок | |
|-------|----------------|---|---------------------------------|
| | | <i>наявний</i> | <i>новий</i> |
| Товар | <i>наявний</i> | <i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i> | <i>Стратегія розвитку ринку</i> |
| | <i>новий</i> | <i>Стратегія розвитку товару</i> | <i>Стратегія диверсифікації</i> |

Матриця І. Ансоффа

Конкурентні переваги

| | | | | | |
|-------------------------|---------------------------|--|--|---------------------------------|--|
| | | <i>Неповторність товару з погляду покупців</i> | | <i>Переваги у собівартості</i> | |
| | | <i>Диференціювання</i> | | <i>Цінове лідерство</i> | |
| Стратегічна ціль | <i>Уся галузь</i> | | | | |
| | <i>Один сегмент ринку</i> | <i>Концентрація</i> | | <i>Концентрація на сегменті</i> | |

Матриця М. Портера

Стратегія лідерства за витратами – концентрація зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, відмови від прямих поставок

Стратегія диференціації – виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів

Стратегія концентрованого маркетингу (концентрації на сегменті) – концентрація зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства

Темпи зростання ринку
збуту

Відносна частка ринку

| | | <i>Висока</i> | <i>Низька</i> |
|---------------|--|---|---------------|
| <i>Високі</i> | <p><i>“Зірки”</i></p> <p>Стратегія підтримання конкурентних переваг</p> | <p><i>“Важкі діти”</i></p> <p>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль. Стратегія “збору врожаю”. Стратегія елімінації</p> | |
| <i>Низькі</i> | <p><i>“Дійні корови”</i></p> <p>Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія “збору врожаю”.</p> | <p><i>“Собаки”</i></p> <p>Стратегія елімінації Стратегія розвитку</p> | |

Матриця БКГ

“Зірки” – СБО, що перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання росту

“Важкі діти” – СБО, що перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для підтримання росту

“Дійні корови” – СБО, що перебувають на етапі зрілості, приносять великі прибутки, що використовуються для фінансування інших СБО

“Собаки” – СБО, що перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою

Відносна частка ринку

| | | <i>Висока</i> | <i>Середня</i> | <i>Низька</i> |
|---------------|----------------|---|--|---|
| Привабливість | <i>Висока</i> | <p><i>Стратегія захисту позиції</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ великі інвестиції у розширення виробництва ▪ підтримання конкурентних переваг | <p><i>Стратегія розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ визнання конкурентних переваг ▪ кинути виклик конкурентам у сферах, де можна зайняти чільні позиції ▪ посилення слабких позицій | <p><i>Стратегія вибіркового розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ спеціалізація та обмеження переваг ▪ пошук шляхів подолання слабких сторін ▪ пошук можливостей співпраці ▪ елімінування |
| | <i>Середня</i> | <p><i>Стратегія розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інвестування сегментів, що зростають ▪ підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва | <p><i>Стратегія вибіркового розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока ▪ спеціалізація на сегменті, що зростає ▪ пошук шляхів отримання конкурентних переваг | <p><i>Стратегія “збору врожаю”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ спеціалізація ▪ пошук ніші ▪ зменшення інвестування |
| | <i>Низька</i> | <p><i>Стратегія вибіркового розвитку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ зберегти позицію, захистити ринкову частку ▪ концентрація на привабливих сегментах ▪ короткострокові перспективи ▪ підтримувати рівень капіталовкладень | <p><i>Стратегія “збору врожаю”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ скоротити асортимент ▪ звести до мінімуму капіталовкладення ▪ короткострокові перспективи ▪ зайняти позицію для відступу | <p><i>Стратегія елімінації</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ припинити інвестування ▪ знизити постійні витрати ▪ продати частину бізнесу |

Матриця Мак-Кінсі

3.3. ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1. Глобальні маркетингові стратегії

- стратегія інтернаціоналізації
- стратегія диверсифікації
- стратегія сегментування
- стратегія глобалізації
- стратегія кооперації

2. Залежно від терміну реалізації

- довгострокові
- середньострокові
- короткострокові

3. Базові стратегії

- стратегія цінового лідерства
- стратегія диференціації
- стратегія концентрації
(фокусування)

4. Стратегії росту

- стратегія інтенсивного росту
- стратегія інтеграційного росту
- стратегія диверсифікації

5. Маркетингові конкурентні стратегії

- стратегія ринкового лідера
- стратегія челенджера
- стратегія послідовника
- стратегія нішера

6. Функціональні маркетингові стратегії

- товарна стратегія
- цінова стратегія
- стратегія розподілу
- стратегія просування

7. Залежно від конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку

- стратегія розвитку
- стратегія підтримання
- стратегія “збирання врожаю”
- стратегія ринкової ніші

8. Залежно від виду диференціації

- стратегія товарної диференціації
- стратегія сервісної диференціації
- стратегія іміджевої диференціації
- стратегія кадрової диференціації

9. Залежно від життєвого циклу товару

- стратегії на стадії впровадження товару на ринок
- стратегії на стадії росту
- стратегії на стадії насичення ринку
- стратегії на стадії спаду

10. Залежно від методу обрання цільового ринку

- стратегія товарної спеціалізації
- стратегія сегментної спеціалізації
- стратегія вибіркової спеціалізації
- стратегія повного охоплення

11. Залежно від ступеня сегментування ринку

- стратегія недиференційованого маркетингу
- стратегія диференційованого маркетингу
- стратегія концентрованого маркетингу

12. За станом ринкового попиту

- стратегія конверсійного маркетингу
- стратегія розвиваючого маркетингу
- стратегія стимулюючого маркетингу
- стратегія сикхромаркетингу
- стратегія підтримуючого маркетингу
- стратегія ремаркетингу
- стратегія демаркетингу

Стратегії росту

Стратегії інтенсивного росту

- стратегія глибокого проникнення на ринок – збільшення обсягу продажу наявних товарів на наявних ринках
- стратегія розвитку ринку – розвиток продажу наявних товарів на нових ринках
- стратегія розвитку товару – розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів

Стратегії інтеграційного росту

- стратегія прямої інтеграції – об'єднання з торгівельним посередником
- стратегія зворотної інтеграції – об'єднання зусиль постачальників, виробників і посередників
- стратегія вертикальної інтеграції – об'єднання зусиль постачальників, виробників і посередників
- стратегія горизонтальної інтеграції – об'єднання зусиль з фірмою-конкурентом

Стратегії диверсифікації

- концентрична (вертикальна) диверсифікація – виробництво нових товарів, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з наявним товаром
- горизонтальна диверсифікація – випуск нових товарів, які технологічно не пов'язані з наявними товарами, але призначені для наявних клієнтів фірми
- конгломеративна (чиста, латеральна) диверсифікація – розробка і виробництво нових товарів, не пов'язаних з наявною діяльністю та ринками збуту

Маркетингові конкурентні стратегії

Маркетингові стратегії лідера

- *стратегія розширення місткості ринку*
 - залучення нових споживачів
 - пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми
 - збільшення обсягу споживання товару споживачами
- *стратегія захисту позиції*
 - позиційний захист – захист ринкової частки по всій товарній номенклатурі
 - фланговий захист – атака слабких місць лідера – особлива увага сегментам, що втрачають прибутковість
 - упереджувальний захист – незмінний наступ, створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту і використання стратегії диференціації та цінового лідера
 - контрнаступ прийняття відступальних заходів щодо агресивної стратегії конкурентів
 - мобільний захист – вихід на інші товари та територіальні ринки
 - стратегія демаркетингу – відмова від слабких позицій
- *стратегія підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку*
 - підвищення якості товару
 - модифікація товару
 - диверсифікація
 - інтеграція
 - посилення інноваційного процесу
 - завоювання цінового лідерства
 - розширення асортименту
 - активізація рекламної діяльності

Маркетингові стратегії челенджера

- *стратегія фронтального наступу* – атака лідера за всіма позиціями, комплексом маркетингових засобів у цілому
- *стратегія флангового наступу* – задоволення тих потреб, що залишаються поза увагою конкурентів
- *стратегія обхідного наступу* – використання слабких сторін з метою зламати певні позиції конкурента

Маркетингові стратегії послідовника

- *стратегія компіляції* – використання різновидів стратегії лідера в повному обсязі
- *стратегія імітації* – використання окремих елементів стратегії лідера з внесенням певних відмінностей в упаковку, цінову політику, рекламу
- *стратегія адаптації* – використання товару лідера як основи для його вдосконалення і пристосування до умов ринку

Маркетингові стратегії нішера

- *стратегія підтримання позиції* в даній ніші доки вона не втратила свою ринкову актуальність
- *стратегія лідерства в ніші* за умов, що ніша і обсяг продажу фірми-нішера зростають прискореними темпами
- *стратегія інтеграції* якщо фірма не може задовольнити потреби ніші за рахунок власних можливостей
- *стратегія виходу за межі ніші* – використання стратегії росту та диверсифікації (за умови, якщо ніша вже не є прибутковою)