

# Маркетингове стратегічне планування

---

Теоретичний курс

# 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*).

<b>Внутрішні фактори</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>

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

*Ієрархія маркетингових цілей*

**ЦІЛІ ФІРМИ**

**ЦІЛІ МАРКЕТИНГУ**

*Цілі щодо елементів комплексу маркетингу*

**ТОВАР**  
**(Product)**

**ЦІНА**  
**(Price)**

**РОЗПОДІЛ**  
**(Place)**

**ПРОСУВАННЯ**  
**(Promotion)**

*Рішення щодо елементів комплексу маркетингу*

- властивості
- параметри
- асортимент
- розмір
- сервіс
- упаковка
- марочна назва
- гарантії

- преїскурантна ціна
- знижки
- націнки
- строки виплат
- умови кредитування

- канали збуту
- форми торгівлі
- транспортування
- складські запаси

- реклама
- стимулювання збуту
- персональний продаж
- PR
- прямиї маркетинг



## *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

## 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

		Конкурентні переваги	
		<i>Неповторність товару з погляду покупців</i>	<i>Переваги у собівартості</i>
Стратегічна ціль	<i>Уся галузь</i>	<i>Диференціювання</i>	<i>Цінове лідерство</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

## Відносна частка ринку

Темпи зростання ринку збуту

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

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

*Матриця Мак-Кінсі*

## 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 членджера***

- *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 копії* – 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)