

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для студентів спеціальності 075 "Маркетинг"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 339.138(07)

С83

Укладач В. В. Рубан

Затверджено на засіданні кафедри економіки і маркетингу.
Протокол № 9 від 30.01.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Стратегічний маркетинг : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 075 "Маркетинг" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. В. В. Рубан. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Подано методичні рекомендації, призначені для поглиблення, систематизації знань, здобутих студентами у процесі вивчення теоретичної частини навчальної дисципліни, і контролю за ними. Вирішення запропонованих завдань сформує у студентів практичні навички розроблення маркетингової політики підприємств у сучасних умовах.

Рекомендовано для студентів спеціальності 075 "Маркетинг" другого (магістерського) рівня.

УДК 339.138(07)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Важливість питань, що вивчаються в цій навчальній дисципліні, полягає у тому, що для організації ефективної маркетингової діяльності й прийняття оптимальних рішень майбутньому маркетологу необхідно знати основні принципи стратегічного аналізу та планування маркетингової діяльності.

Метою практичних занять є систематизація, поглиблення знань, здобутих студентами на лекціях, самостійних заняттях, консультаціях і контроль за ними.

Під час підготовки до кожного семінарського заняття (для відповіді на запитання дискусії) студент має опрацювати рекомендовану літературу, а до кожного практичного заняття – методичні рекомендації до виконання відповідних завдань.

Вивчення теоретичних положень із навчальної дисципліни "Стратегічний маркетинг" потребує закріплення цих знань, що відбувається під час практичних і семінарських занять.

Семінарське заняття проводиться у формі дискусії навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або в малих групах вирішують запропоновані практичні завдання. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу студентами викладач проводить перевірку роботи, що виконана студентами, підбиває підсумки з виставленням відповідних оцінок.

Плани семінарських занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організує дискусію щодо попередньо визначених тем, до котрих студенти готують тези виступів.

На кожному семінарському занятті (табл. 1) викладач оцінює підготовлені студентами доповіді, їх виступи, активність у дискусії, уміння формулювати та відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові оцінки за кожне семінарське заняття вносять до відповідного журналу. Отримані студентом оцінки за окремі семінарські заняття враховують під час виставлення підсумкової оцінки із цієї навчальної дисципліни.

Таблиця 1

Перелік тем семінарських занять

Назва теми	Програмні запитання	Питання для дискусій	Кількість годин	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1				
Сутність і напрями стратегічного аналізу ринку				
<i>Тема 1.</i> Сутність і сфера стратегічного маркетингу	1. Сутність понять "стратегія" і "тактика" маркетингу. 2. Місце стратегічного маркетингу в системі маркетингу підприємства	1. Стратегічний та операційний маркетинг: спільні відмінності та риси. 2. Взаємозв'язок та підлеглість підсистем маркетингу на підприємстві	1	Основна: [1; 2; 4 – 6]. Додаткова: [15; 18; 21; 23]
Змістовий модуль 2				
Розроблення маркетингової стратегії підприємства та планування стратегічного маркетингу				
<i>Тема 5.</i> Маркетингові стратегії позиціонування	1. Сутність позиціонування та його роль у системі стратегічного маркетингу. 2. Стратегії позиціонування і їх класифікація	1. У якому співвідношенні знаходяться рішення по позиціонуванню з іншими стратегічними рішеннями підприємства? 2. Умови ефективного позиціонування	1	Основна: [3; 5; 6]. Додаткова: [11; 13; 15; 27; 28; 29]

1	2	3	4	5
Тема 7. Маркетингові конкурентні стратегії	1. Сутність конкурентної боротьби і конкурентної стратегії. 2. Види, переваги і недоліки конкурентних стратегій	1. У чому різниця між поняттями "конкуренція" та "конкурентна боротьба"? 2. Переваги та недоліки стратегій захисту та нападу	1	Основна: [3; 5 – 7]. Додаткова: [15; 18; 23; 26]
Тема 8. Маркетингові стратегії росту	1. Поняття і типи зростання підприємства. 2. Класифікація стратегій зростання підприємства і умови їх ефективного використання	1. Переваги та недоліки матриці можливостей "Продукт – Розширення ринку". 2. Умови ефективності стратегій інтенсивного та інтеграційного зростання	1	Основна: [1 – 3; 5; 6; 8]. Додаткова: [9; 10; 15; 24; 28]
Разом годин			4	

Завдання до практичних занять

Змістовий модуль 1

Сутність і напрями стратегічного аналізу ринку

Тема 2. Аналіз потреб ринку шляхом сегментації

Завдання 1

Перед маркетинговими службами підприємства, що спеціалізується на випуску комп'ютерів, стоїть завдання розроблення маркетингової стратегії його подальшого розвитку. У якості можливих нових напрямків розвитку є випуск наступних видів комп'ютерної техніки:

звичайних комп'ютерів, застосовуваних у стаціонарних умовах;

переносних компактних комп'ютерів (note book);

робочих станцій, призначених для оброблення спеціалізованих видів інформації (графічна, аудіо, відео тощо).

На першому етапі розроблення маркетингової стратегії перед маркетинговими службами підприємства стоїть завдання вивчення потреб

ринку й вибору цільовий продукт-ринку на основі його сегментації. Для цього необхідно:

визначити критерії макросегментації ринку по одному з можливих напрямків розвитку (на вибір студента);

обґрунтувати й побудувати карту сегментації ринку.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1

Розрізняють кілька рівнів сегментації ринку:

стратегічну сегментацію;

макросегментацію;

мікросегментацію.

Сутність **стратегічної сегментації** полягає у виборі підприємством "Пріоритетної області діяльності" (*MBU – Major Business Units*). Цей вибір є встановленням підприємством розходжень між найбільш загальними областями підприємницької діяльності, які вимагають особливої технології виробництва й організації бізнесу усередині кожної з них, і вибір підприємством пріоритетного для себе напряму діяльності. Результатом такої сегментації є виділення галузей – сфер підприємницької діяльності, у межах яких використовуються однорідна за своєю сутністю **технологія** й виробляються подібні й тому **взаємозамінні в споживанні продукти** або послуги, які у силу цього є **прямими конкурентами**.

Мета **макросегментації** полягає у виділенні в межах *MBU* підприємства **ринків продуктів** (*SBU – Strategique Business Unite*), що називаються продукт-ринками (або макросегментами) і групи споживачів, що є однорідними з погляду потреб. Визначаючи свій цільовий продукт-ринок, підприємства мають можливість надалі щонайкраще адаптувати пропозицію до попиту й потреб ринку. Така сегментація ринку може бути основою для організації маркетингової діяльності на підприємстві.

Строгої й точної процедури виділення продукт-ринків не існує. Однак інструментом, що допомагає зробити ефективну сегментацію, може служити модель Дерекка Ейбелла (*Dereck Abell*). Відповідно до неї для виділення продукт-ринків звичайно використовуючи три "виміри" загального ринкового простору:

особливі технології: особливі технології виготовлення продуктів або способи відтворення продуктами окремих функцій;

особливі функції (або комбінації функцій), що виконуються продукцією;

відмінні групи покупців, що потенційно цікавляться продукцією.

Сегментацію ринку варто починати з конкретизації критеріїв виділення продукт-ринків за кожним із трьох вимірів ринкового простору. Залежно від специфіки ринку підходящими можуть виявитися ті або інші критерії. Конкретизація цих критеріїв сегментації ринку завжди становить **творчу частину** аналізу потреб. Цей етап вимагає гарного розуміння функціонування ринку й поведінки покупців під час вибору продукції. Перед тим, як використовувати той або інший критерій сегментації, необхідно логічно обґрунтувати ефективність його використання для підприємства з урахуванням завдань, що стоять перед підприємством, і особливостей його продукції.

У графічному виді ці три виміри можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.

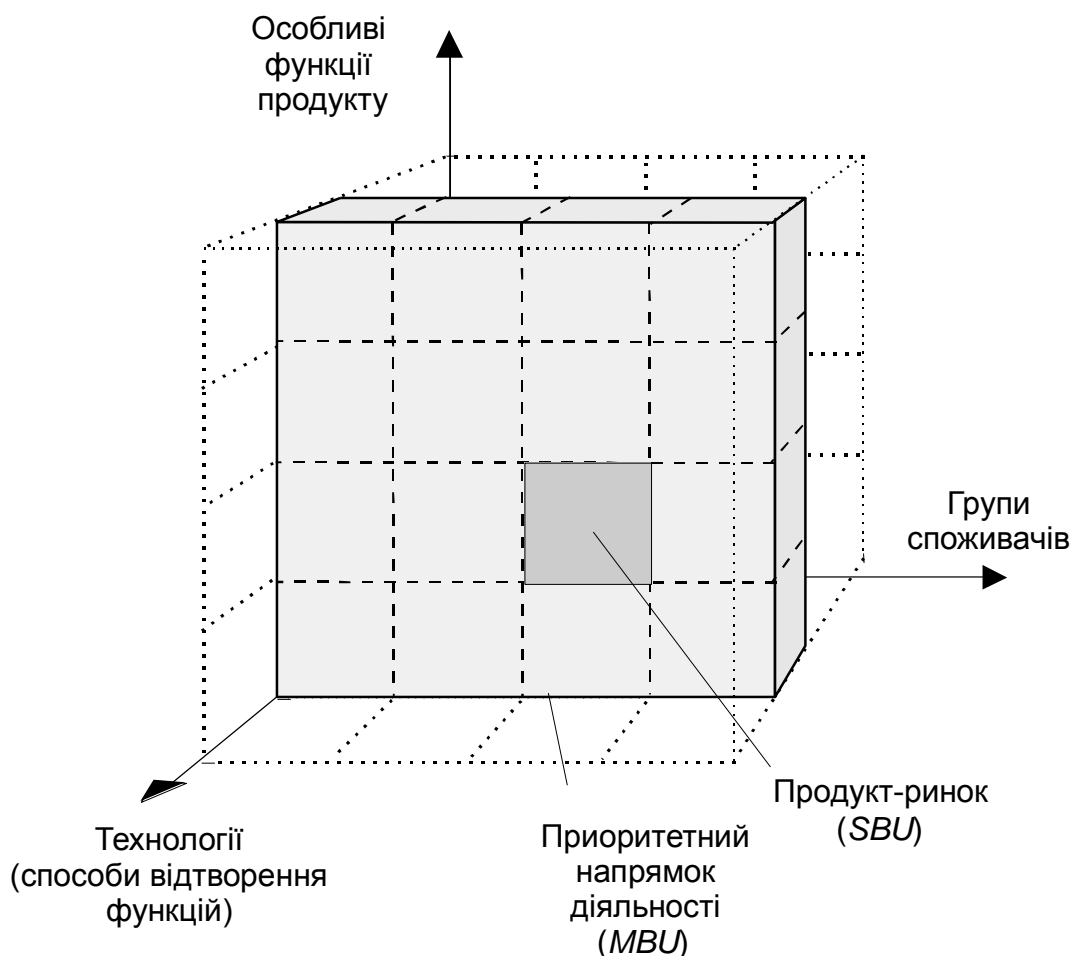


Рис. 1. Критерії сегментації ринку

Вимір "**Технології**" дозволяє підприємству визначити можливі пріоритетні напрямки діяльності (*MBU*). Для їхнього виділення залежно від особливостей продукції, що випускається, можна використовувати один або кілька наступних критеріїв:

- особливості способів виконання функцій продуктами;
- первинні матеріали, з яких виготовляються продукти;
- типи продуктів;
- характеристики потужності або продуктивності продуктів;
- способи кондиціювання продукту тощо.

Для виділення продукт-ринків у межах кожної особливої технології використовується вимір "**Функції**". Цей вимір характеризує різні особливості виконання продуктами їхньої базової функції з додатковими, які обумовлюють особливості використання продукту в разі того самого базового функціонального призначення.

Вимір "**Групи покупців**" визначає характеристики різних (специфічних) груп покупців. Як критерії виділення груп можуть бути використані наступні:

- мотиви придбання продукту;
- особливості використання продукту;
- соціально-культурний профіль (стиль життя);
- географічні зони;
- соціально-демографічний профіль;
- канали збуту, якими користуються при покупці різні групи покупців;
- рівень доходів тощо.

"Продукт-Ринок" (ринок специфічного продукту) утворюється на перетинанні вимірів "**Група покупців**" і "**Особлива функція продукту**" в межах однієї "**Особливої технології**". У результаті аналізу усіх можливих перетинань може бути виділено велике число теоретично можливих перетинань, що утворюють теоретично можливі продукти-ринки. Однак деяка кількість із виділених таким засобом ринків неможлива в реальному житті.

На другому етапі макросегментації необхідно зробити аналіз виділених продукт-ринків, крім нереальних (порожніх) перетинань й згрупувавши тісно взаємозалежні за своєю сутністю макросегменти. Ця процедура дозволяє виділити перетинання, які реально або потенційно існують і розрізняються між собою, щоб їхній роздільний аналіз був

доцільний і виправданий. Цей етап важкий, тому що необхідно сполучити суперечливі вимоги зручності використання й реальності.

У разі виключення "порожніх" перетинань варто виключати тільки теоретично неможливі перетинання, а не "незайняті", які являють собою потенційні макросегменти. Отже, даний етап аналізу дає можливість відкрити невикористані макросегменти, що свідчать про можливе існування схованого попиту. Результатом цього етапу є розроблення **карти макросегментів**, умовний приклад якої наведений на рис. 2.

Особливі функції, що виконуються продуктом	Групи споживачів			
	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4
Функція 1	X	X	СЕГМЕНТ 1	X
Функція 2	СЕГМЕНТ 2	X	X	СЕГМЕНТ 3
Функція 3	X	СЕГМЕНТ 4	СЕГМЕНТ 5	X
Функція 4	СЕГМЕНТ 6	X	СЕГМЕНТ 7	СЕГМЕНТ 8
Функція 5	X	▨	X	▨

Умовні позначення:




-  – реально існуючі сегменти;
-  – потенційні сегменти;
-  – теоретично неможливі ("порожні") сегменти.

Рис. 2. Карта сегментації ринку

Один раз розроблена карта сегментації в межах кожного можливого пріоритетного напрямку діяльності підприємства дозволить надалі краще позиціонувати свою продукцію стосовно продукції конкурентів у різних макросегментах ринку.

Завдання 2

У ході опитування покупців шампуню марки Х були обмірювані дві змінні: "Кількість тих, що купують марку Х" і "Середня кількість шампуню, що купується за період", що характеризують особливості купівельної поведінки й соціально-демографічні характеристики покупців. Результати опитування подано в табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані про споживання шампунів

Соціально-демографічні ознаки	Кількість флаконів, що купується в середньому за рік, шт.					Кількість тих, що купують марку Х, осіб					Кількість тих, що купують інші марки шампуню, осіб				
	Варіанти					Варіанти					Варіанти				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Стать															
Чоловіка	7	8	9	7	6	180	100	270	20	60	220	270	130	275	170
Жінки	1	2	3	2	1	80	60	55	100	220	320	370	345	405	350
Вік															
18 – 25 років	6	4	5	6	4	40	30	35	45	32	160	170	165	155	168
26 – 35 років	6	8	9	7	6	150	120	130	120	125	50	80	70	80	75
35 – 50 років	4	5	5	4	2	105	135	110	130	120	95	65	90	70	80
більше 50 років	6	4	5	3	4	45	55	50	40	35	155	145	150	160	165
Місце проживання															
Обласний центр	3	2	4	1	4	20	10	35	45	27	180	190	165	255	180
Районний центр	5	7	8	6	7	30	20	50	67	30	170	180	150	269	185
Село	7	5	3	2	6	105	60	110	3	110	95	140	90	76	80

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Рівень доходів на члена родини, грн															
до 100	3	2	4	1	4	20	10	35	45	27	180	190	165	255	180
101 – 200	5	7	8	6	7	30	20	50	67	30	170	180	150	269	185
200 – 350	7	5	3	2	6	105	60	110	3	110	95	140	90	76	80
понад 350	3	2	3	3	1	110	70	130	5	113	90	130	70	80	75

Використовуючи дані табл. 2, визначте соціально-демографічні профілі наступних груп споживачів шампунів:

тих, що більш за усіх купує шампунь марки Х;

тих, що найчастіше купує шампунь.

Методичні рекомендації до виконання завдання 2

На практиці соціально-демографічна сегментація опирається на **2 – 3 змінні** (у завданні такими змінними є "Кількість тих, що купують марку Х" і "частота покупок"), що одночасно використовуються для аналізу ринку. Для здійснення соціально-демографічної сегментації рівні цих змінних повинні бути піддані аналізу в розрізі досліджуваних **соціально-демографічних ознак споживачів**. Із цією метою виконується кілька послідовних групувань споживачів.

Спочатку виконується групування споживачів за першою ознакою з аналізованих соціально-демографічних ознак. Кожна група формується зі споживачів, що володіють тим самим значенням аналізованої соціально-демографічної ознаки, а кількість груп буде дорівнювати числу рівнів (інтервалів значень) цієї ознаки. Потім для кожної групи споживачів (з певною соціально-демографічною ознакою) повинні бути визначені **середні значення** кожної із двох **досліджуваних змінних**. Після цього описана процедура повторюється для другої соціально-демографічної ознаки, і так далі – до останньої. Крім цього, розраховуються середні величини змінних, що аналізуються, у цілому по досліджуваному ринку. Після цього для більшої наочності соціально-демографічної сегментації доцільно побудувати діаграму, умовний приклад якої наведено на рис. 3.

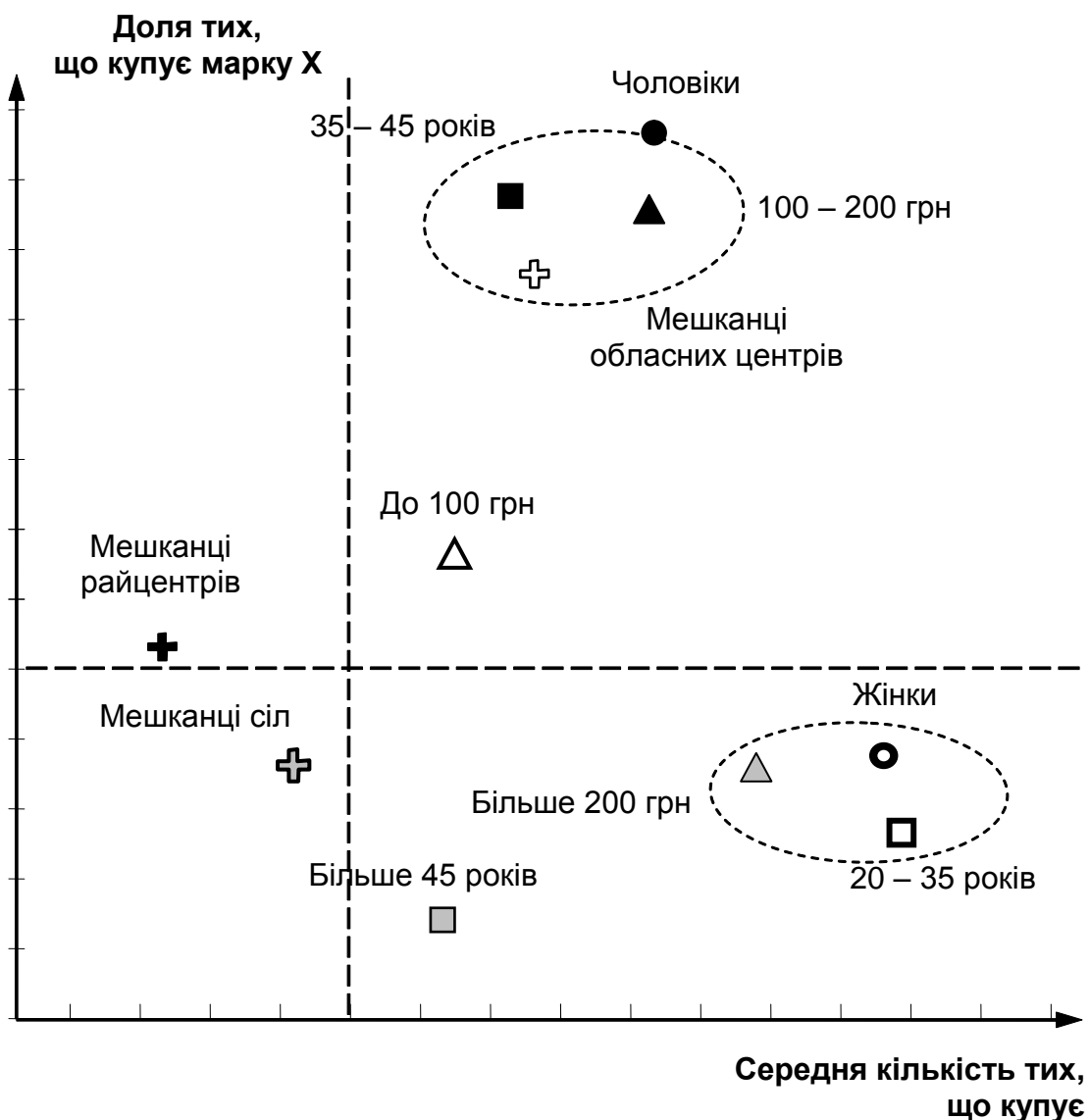


Рис. 3. Приклад соціально-демографічної сегментації

Осі діаграми позначають значення змінних, що аналізуються. Шкала кожної осі відображає значення аналізованих змінних. Як **точка перетинання осей** обираються значення, що відповідають середнім величинам аналізованих змінних у цілому по досліджуваному ринку. Середні величини змінних, що аналізуються, в окремих групах обумовлюють координати точки, що представляє групу із цією ознакою на діаграмі.

На наступному етапі, може бути проаналізований **соціально-демографічним профіль** споживачів ринку, що мають найбільш виражені значення кожної з змінних, що аналізуються. Їх соціально-демографічним профіль будуть визначати крапки з **найбільш високими значеннями**

аналізуємих змінних, тобто найбільш вилучені від центра діаграми за відповідними осями координат.

Тема 3. Аналіз економічної привабливості цільового ринку

Завдання 3

Кожна людина від 5 років і більше є потенційним споживачем зубної пасти. На основі наведених у табл. 3 вихідних даних визначте:

абсолютний потенційний ринок зубної пасти ринку в межах однієї країни (у кількості тюбиків і вартісному вираженні).

Таблиця 3

Вихідні дані для розрахунку абсолютного потенційного ринку

Показники	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чисельність жителів, млн осіб	230	150	180	220	210	190	160	80	95	170
Відсоток жителів у віці 5 років і більше, %	80	70	75	85	65	60	75	70	80	85
Нормальна доза споживання за 1 раз, г	2,7	2,9	2,5	2,8	2,6	2,5	2,7	2,9	2,6	2,7
Місткість одного тюбика, г	55	65	60	70	75	65	70	60	80	50
Вартість одного тюбика, грн	2,5	2,7	3,5	3,4	3,2	3,0	2,9	2,6	2,8	2,3

Завдання 4

Чисельність жителів країни в 2009 році становила 46 млн осіб. Використовуючи дані, наведені в табл. 4, визначте абсолютний потенційний ринок у межах цієї країни й в 2010 році:

пральних машин у натуральному вираженні;

прального порошку в натуральному й вартісному вираженні.

Вихідні дані для розрахунку абсолютного потенційного ринку зубної пасти

Показники	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середня оснащеність домашнього господарства пральними машинами, шт./родину	0,9	0,95	1,0	1,1	1,15	1,2	1,23	1,1	1,15	1,0
Темпи росту оснащеності домашніх господарств пральними машинами, % у рік	101	102	98	103	104	102	105	95	103	102
Середньорічні темпи приросту населення, %	102	105	95	103	102	101	102	98	103	104
Середня чисельність родини, осіб	2	1,5	2,2	2,3	1,6	1,9	1,5	2,2	2,3	1,8
Частота використання машини, раз/місяць	2	3	2,5	4	3,5	2,2	3,2	3,6	3,4	2,4
Норма витрати порошку на 10 л, м	50	55	60	65	60	55	70	75	50	65
Ємність однієї коробки порошку, м	450	550	500	600	350	400	470	520	580	430
Середня ємність машини, л	30	40	35	25	35	45	40	30	25	35
Середній термін служби пральної машини, років	10	12	15	11	13	14	15	9	8	10

Під час розв'язання варто врахувати, що можливого заміщення аналізованих товарів продуктами нових технологій не очікується.

Методичні рекомендації до виконання завдань 3 – 4

У загальному вигляді обсяг попиту в натуральному вираженні розраховується в такий спосіб:

$$Q = n \times q,$$

де Q – загальний попит (штук);

n – кількість споживчих одиниць;

q – кількість товару, що споживається однією споживчою одиницею.

У вартісному вираженні обсяг попиту може бути розрахований за формулою:

$$R = n \times q \times p,$$

де R – загальний обсяг продажів (грошових одиниць);

p – середня ціна одиниці товару.

Варто пам'ятати, що під час визначення потенційного попиту на різні категорії товарів ці загальні формули варто застосовувати, з огляду на особливості використання товару. Потенційний попит на товари, споживання яких не пов'язане з використанням якого-небудь обладнання, визначається на основі наступних даних:

кількість потенційних споживчих одиниць; відсоток (частка) ефективних споживачів у загальному числі потенційних споживчих одиниць (рівень охоплення);

рівень разового споживання товару ефективним споживачем (рівень проникнення).

Коли споживання продукту пов'язане з використанням якого-небудь обладнання (наприклад, прального порошку), то одиниці обладнання заміняють споживачів. У цьому випадку виникає необхідність у додаткових даних, а саме, у частоті використання встаткування:

кількість індивідуумів-споживчих одиниць;

рівень оснащення споживачів продукту обладнанням;

ступінь використання обладнання;

обсяг разового використання обладнанням продукту (технічна характеристика обладнання).

Якщо продукт належить до категорії товарів тривалого користування, то сумарний попит на нього складається з попиту споживачів, що купують його вперше, і попиту, породженого необхідністю заміни товару. Під час вивчення первинного попиту необхідно враховувати:

зріст оснащення існуючої кількості споживчих одиниць;

кількість нових споживчих одиниць і рівень їхньої оснащення.

Попит, породжуваний необхідністю заміни товару, більш складний для оцінювання. Його кількісне оцінювання вимагає використання наступних даних:

розміру існуючого парку;

вікової структури парку;

тривалості життя (середній термін служби) продукції;

норми заміни застарілої (зношеної) продукції;

прогнозу можливого заміщення даного продукту продуктами нових технологій;

прогнозу можливого скорочення (зростання) споживчих одиниць.

Попит на заміну товару – пряма функція від розмірів парку й довговічності товару. Норма заміщення являє собою частку продукції, використання якої припиняється через її непридатність. До цієї категорії належить також продукція, використання якої припиняється тому, що її економічна досконалість (ефективність) стає недостатньою, або просто тому, що вона виходить із моди в очах користувачів. У загальному випадку норма щорічного заміщення товару тривалого користування (**H**) теоретично буде дорівнювати:

$$H = \frac{1}{T_c} \times 100\%,$$

де T_c – середній термін служби товару тривалого користування.

Тема 4. Аналіз конкурентної ситуації

Завдання 5

У результаті дослідження іміджів марок, що було розпочато незалежними службами маркетингового аналізу, була обмірена сприймана споживачами цінність різних марок продукції на певному сегменті ринку й визначена цінова еластичність попиту на них. Поряд із цим, ці служби мають інформацію про собівартість виробництва продукції на підприємствах, які є прямими конкурентами на досліджуваному сегменті ринку.

Використовуючи зібрану про ринок інформацію, наведену в табл. 5, оцініть конкурентну позицію кожного підприємства й зробіть висновок про доцільну для кожного підприємства стратегію конкурентної поведінки.

Таблиця 5

Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Фірми	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяги продажів на цільовому сегменті ринку, тис. шт.										
Фірма А	120	130	264	394	276	226	334	125	134	269
Фірма В	250	275	144	120	160	175	227	380	340	264
Фірма С	380	180	393	175	340	120	276	264	189	380
Фірма D	200	335	120	264	176	340	130	198	276	120
Собівартість одиниці продукції, грош. од.										
Фірма А	43	39	43	32	59	51	80	31	36	33
Фірма В	41	56	65	29	46	69	31	32	48	46
Фірма С	42	40	27	61	50	27	40	22	28	42
Фірма D	20	45	62	54	76	28	70	39	27	39
Прямі витрати на виробництво одиниці продукції, грош. од.										
Фірма А	25	18	33	22	40	32	33	23	25	29
Фірма В	40	45	19	25	36	25	19	15	36	40
Фірма С	30	32	15	40	24	19	25	18	24	18
Фірма D	15	25	40	34	23	15	40	45	20	34
Цінова еластичність попиту на продукцію фірми										
Фірма А	-2,32	-1,7	-1,62	-1,93	-2,22	-2,35	-1,18	-1,25	-1,96	-2,03
Фірма В	-1,9	-2,22	-1,25	-1,96	-1,96	-1,21	-1,93	-1,7	-1,62	-2,5
Фірма С	-2,5	-1,18	-1,93	-2,22	-1,9	-2,22	-2,03	-1,7	-2,5	-1,21
Фірма D	-1,21	-2,35	-2,03	-1,18	-1,25	-1,96	-1,62	-1,93	-2,22	-1,25

Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Під конкурентною перевагою розуміють характеристики або атрибути, утримувані продуктом або маркою, які йому дають переваги над безпосередніми конкурентами. Ця існуюча перевага є відносною, тобто встановленою відносно конкурентів, що займають на ринку (або йо-

го сегменті) найкращу позицію. Такого конкурента називають **пріоритетним конкурентом**.

Варто пам'ятати, що конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Конкурентна перевага є **зовнішньою**, коли заснована на відмітних властивостях продукту, які являють собою цінність для покупця. Перевага такого типу дає підприємству деяку "ринкову владу" і можливість встановлювати більш високу ціну, ніж на недиференційовану продукцію.

Ціна на продукцію фірми, що максимізує її прибуток, залежно від цінової еластичності попиту на цю продукцію може бути розрахована в такий спосіб:

$$P = C \times \frac{\varepsilon_{q/p}}{1 + \varepsilon_{q/p}},$$

де C – прямі витрати на виробництво одиниці продукту;

$\varepsilon_{q/p}$ – цінова еластичність попиту фірми.

Конкурентна перевага є **внутрішньою**, коли в його основі лежить перевага підприємства в ефективності, забезпечуючи йому собівартість нижче, ніж у пріоритетних конкурентів. Ця перевага дає підприємству високу рентабельність і здатність витримувати падіння цін, що нав'язується ринком або конкурентами. Обидва типи конкурентної переваги являють собою два "виміри" простору, представлено на рис. 4, на якому підприємство займає певну позицію.

На основі її аналізу можна робити висновки про ступінь сприятливості для підприємства конкурентної ситуації, створеної прямими конкурентами на цільовому сегменті ринку.

По горизонтальній осі графіка, наведеного на рис. 4, відкладаються співвідношення максимально прийнятні ціни, а по вертикальній осі – собівартість продукції. Обидва ці вимірника виражаються у відсотках (або частках одиниці) відносно їхнього значення до пріоритетного конкурента. Бісектриса розмежовує несприятливу для підприємства зону від сприятливої.

Позиціонування в "північно-західному" і "південно-східному" квадрантах говорить про те, що підприємство перебуває або у вкрай небезпечному положенні, або в ідеальній ситуації відповідно.

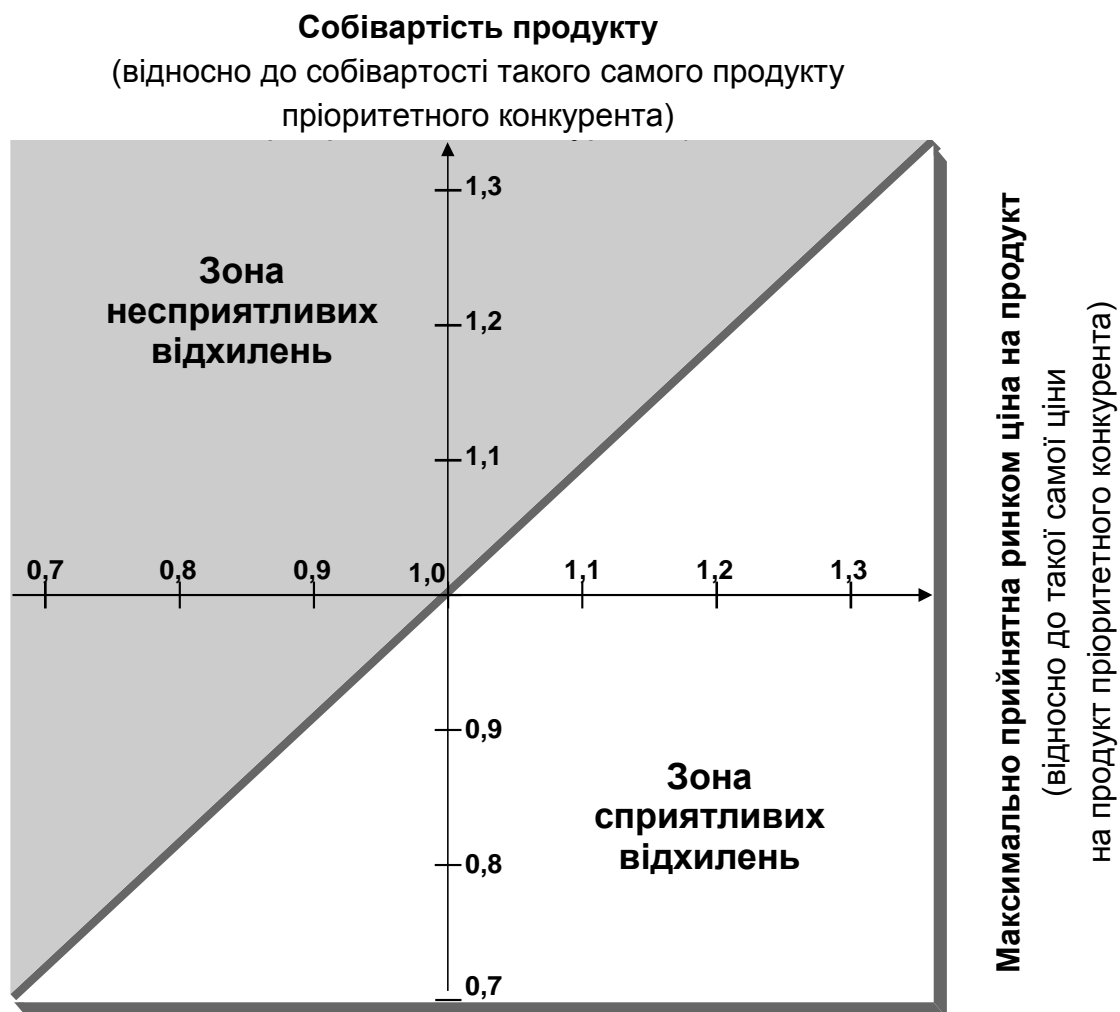


Рис. 4. **Аналіз конкурентної позиції**

Позиціонування в "південно-західному" квадранті припускає використання підприємством стратегії господарювання у витратах. Позиціонування в "північно-східному" квадранті передбачає стратегію диференціації.

Мета аналізу конкурентоспроможності – дати можливість підприємству цінувати свою конкурентну позицію на осях "ринкова влада" і "ефективність виробництва", зробити для себе стратегічні висновки й визначити пріоритетні цілі.

Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі, називається **стратегією господарювання у витратах**, ефективність якої забезпечується, головним чином, організаційними й технологічними успіхами підприємства.

Стратегія, заснована на зовнішній конкурентній перевазі, являє собою **стратегію диференціації**, ефективність якої обумовлена технологією

маркетингу підприємства, його здатністю краще задовольнити запити покупця, ще не вдоволені існуючими продуктами.

Змістовий модуль 2

Розроблення маркетингової стратегії підприємства та планування стратегічного маркетингу

Тема 5. Маркетингові стратегії позиціонування

Завдання 6

У 1909 році Август Хорх заснував компанію *Audi*. Звідси, до речі, з'явилося й назва – німецька прізвище *Horch*, в перекладі означає "слухати", звучить по-латині як *Audi*. Пізніше, він пішов зі створеної ним же компанії *Audi* і заснував компанію *Horch*. У 1932 році компанії об'єдналися під назвою *Avto Union*. Знамениті чотири кільця – це символи чотирьох компаній, що склали консорціум *Avto Union* до 1934 року, – *DKW*, *Audi*, *Horch* і *Wanderer*.

У 1964 році, коли акції *Audi* купив концерном *Volkswagen*, якому вони належать і зараз, автомобілі *Audi* не користувалися великим попитом і не займали значної частки ринку. Колись розкішні, в суспільній свідомості, вони стояли не вище народних автомобілів *Volkswagen*. Перед компанією стояло виключно складне завдання – на інертному, консервативному ринку, що дуже піддається впливу стереотипів, відродити знаменитий у минулому бренд і підняти його з народного до рівня люкс-класу.

Сьогодні основні конкуренти *Audi* – *Mercedes* і *BMW*, і в структурі продажів компанії впевнено зростає частка машин представницького класу. Багато в чому своїм успіхом концерн *Audi* зобов'язаний продуманій маркетинговій політиці, класичним інструментів маркетингу, п'яти "Р" – товарної політики, позиціонування, цінової політики, політики просування товару і *public relations*, – необхідно додати ще один – *customer service* – сервіс.

Головний принцип, яким керується компанія *Audi* у своїй діяльності звучить так: "*Think globally, act locally*", що можна перекласти як "Думати на перспективу, а діяти за обставинами". Це означає, що компанія прагне пристосуватися до місцевих умов тієї країни, на території якої

вона працює. Щодо товарної політики цей принцип виражається в тому, що компанія прагне освоювати найбільш великі ринки ладу на території країни виробництво саме тих автомобілів, на які є попит. Так, великі складальні заводи *Audi* знаходяться в Китаї і Бразилії – ці регіони компанія вважає найбільш перспективними. Ринки цих країн дуже відрізняються від німецького ринку – найбільшою популярністю там користуються моделі *Audi 80* і *100*, які давно вже зійшли з ринку і не виробляються в Німеччині. Продажі в кожній країні мають свої особливості – у США 79% від загального числа продаваних *Audi* – це повнопривідні *Audi Quattro*, найбільшим попитом користуються потужні шести- і восьмициліндрові (A8). У Німеччині всі моделі продаються однаково добре, у Швейцарії перевага надається спортивним машинам S-серії і машинам із потужним двигуном, в Австрії найкраще продається модель із дизельним двигуном із прямим вприскуванням.

Як член концерну *Volkswagen*, *Audi* бере участь в єдиній закупівельній програмі, згідно з якою всі закупівлі роблять централізовано, для всіх членів концерну відразу. Цьому допомагає єдина для всіх членів концерну концепція платформ: всі бренди *Volkswagen* (*Audi*, *Volkswagen*, *Seat*, *Skoda*), за винятком *Volkswagen Trucks*, будуються на чотирьох основних платформах (спортивні модифікації і кабриолети знаходяться в тих самих класах, що і основна модель). Це означає, що машини простіше робити і що більшість запчастин одного бренду підійде до побратима (іншого бренду, побудованого на тій же платформі).

За тим самим принципом платформ, для зручності порівняння та проведення маркетингових досліджень, рознесені й основні конкуренти.

До платформи "А" належать такі моделі, як *Volkswagen Polo*, *Golf A4*, *Volkswagen Bora*, молодші моделі *Audi TT*, *Audi A3*, *Seat Toledo*, *Skoda Oktavia*.

До платформи "В" належать: *Audi A4*, *Volkswagen Passat*, старші моделі *Audi TT*, Основними конкурентами цього класу визнані автомобілі *BMW* третьої серії і *Ford*.

Платформа "С" – це *Audi A6*. Її конкурентами концерн вважає *Mercedes E*, *Rover*, а так само *BMW* п'ятої серії. І остання платформа "D", об'єднує автомобілі представницького класу, Це *Audi A8*, а її основні конкуренти – *BMW* сьомої серії і *Lexus*.

Необхідна умова для успіху виробника автомобілів – точне позиціонування кожної моделі і повна відповідність очікуванням цільової

аудиторії, тому кожна модель на всіх стадіях розроблення постійно проходить споживчі тестування. Так, під час створення нинішнього "флагмана" *Audi* – спортивної моделі *Audi TT* – споживачам давали можливість не тільки оцінити зовнішній вигляд автомобіля, але і порівняти його з конкурентами – *BMW Z3*, *Mercedes SLK*, *Porsche Boxter*.

Порівняльний аналіз також дозволяє виявити ніші ринку, досі не захоплені конкурентами. Так, наприклад, під час роботи над позиціонуванням *Audi TT* з'ясувалося, що більшість спортивних машин мають агресивний, трохи снобський імідж і що відштовхує деяких можливих покупців, які "не дотягують" до "справжнього покупця спортивної машини". У результаті *Audi TT* стала позиціонуватися не як чисто спортивна машина, а скоріше як машина для відпочинку, зберегла більшість спортивних рис. Такий крок дозволив залучити до числа покупців тих самих "трохи неспортивних" покупців, які не могли зважитися на придбання *Porsche* або *Mercedes*.

Практика показує, що цільова аудиторія будь-якої моделі *Audi* формується приблизно однаково:

10 – 20 % – клієнти, переключилися на *Audi* з аналогічних моделей *BMW*;

10 – 20 % – клієнти, переключилися на *Audi* з аналогічних моделей *Mercedes-Benz*;

більше 50 % – власники колишніх моделей *Audi*, вирішили купити нову машину;

решта – колишні власники *Volkswagen*, спеціально "дозрілі" на те, щоб придбати *Audi*.

Ціна стала для *Audi* серйозним маркетинговим інструментом, багато в чому дозволив позиціонувати товар. Під час формування цінової політики *Audi* орієнтується на *Mercedes* і *BMW*, причому співвідношення коливається від країни до країни. Якщо прийняти ціну *BMW* за 100 %, то у світі ціна на *Audi* буде десь вище, десь нижче, ніж на *BMW*, але в середньому такий же, ціна на аналогічні моделі *Mercedes* – дещо вище.

До таких високих "престижним" цінами *Audi* йшла поступово. Цьому сприяла одна з особливостей цінової політики компанії – не знижувати ціни, коли товар починає йти з ринку. Коли ринок втомлюється від даної моделі, *Audi* не пропонує ті самі машини дешевше (що характерно для автомобільного бізнесу), а надає додаткові зручності за тією самою

ціною (поступово рухаючи середню ціну і престижність машини вгору, що і є метою розвитку бренду). Кожна нова модель продовжує тенденцію, підвищуючи ціни та імідж автомобіля. Разом із потужністю зростає ціна автомобіля і, непомітно для ринку і для споживача, *Audi* поступово переміщається в більш дорожу нішу без явного підвищення цін і падіння обсягів продажів.

Машини поширюються через канали, що належать концерну *Volkswagen*. Усього зараз у *Volkswagen* близько 10 000 дилерів, що здійснюють продаж по всьому світу. Здавалося б, цього більш ніж достатньо для відносно невеликий (порівняно з *Volkswagen Audi*). Однак завдання цих двох брендів, нехай навіть належать одному господареві, різні, а отже, різними мають бути шляхи їх вирішення.

Саме тому *Audi* зважилася на довгострокову і дорожу програму поділу брендів, вважаючи, що неможливо продавати *Volkswagen Polo* і *Audi A8* в одному і тому самому місці, одними і тими самими людьми, оскільки *Polo* – це недорогий масовий продукт, а *Audi A8* – ексклюзив, який потребує відповідного обслуговування. Зараз *Audi* пред'являє до своїх дилерів низку жорстких вимог – в автосалони *Volkswagen* і *Audi* повинні бути різні входи і машини повинні перебувати в різних приміщеннях, їх повинні продавати різні люди. Програма поділу брендів переглядає також цілу низку нових умов щодо площі і оформлення салону, а також нормативи наявності машин на складі – так, наприклад, якщо дилер продає 5 000 автомобілів на рік, то він повинен мати на складі мінімум 15 машин і ще 10 в резерві для демонстрації клієнтам.

Для поділу продажів *Volkswagen* і *Audi* є ще одна причина маркетингового характеру: як тільки виходить нова модель автомобіля, вся увага споживача переключається на неї, що суттєво шкодить попиту на всі інші моделі. У той же час, якщо дилер працює тільки з одним брендом – *Audi*, то ризик зниження продажів в разі виходу, скажімо, нового *Volkswagen*, значно нижче.

Audi активно підтримує свою дилерську мережу. По-перше, ні один, навіть найважливіший клієнт не купує машину безпосередньо у *Audi* (виняток було зроблено лише для компаній, які займаються прокатом автомобілів), а тільки у офіційних партнерів – дилерів, які отримують машини від офіційних імпортерів.

Компанія стежить за тим, щоб дилер отримував достатній дохід з продажу машин – середній стабільний дилер отримує маржу близько

14 %, ще невелику надбавку – якщо він задовольняє усім вимогам до постачальника; можливі такі додаткові бонуси залежно від завдань і премії за більшу частку шикарних машин у структурі продажів. У підсумку хороший дилер отримує близько 20 % доходу, з яких він 1 % за умовами договору зобов'язаний використовувати на рекламу. Регулярно *Audi* проводить дилерські конференції.

У структурі *Audi* існує спеціальний підрозділ, який займається виключно виробництвом рекламної продукції для дилерів – стендів, фірмових прапорів, зовнішньої реклами, розтяжок, спеціальних табличок з назвою моделі замість номера автомобіля, настінних плакатів, презентаційних *CD-ROM*ів, відеофільмів, призначених для демонстрації в автосалоні, а також подарунків для покупців. Подібні матеріали, по-перше, полегшують дилерам оформлення роздрібних салонів, а по-друге, дозволяють підтримувати єдиний стандарт фірмового стилю *Audi* по всьому світу, що, в кінцевому підсумку, приводить до високої впізнаваності бренду. Методи продажів автомобілів не регламентуються виробником і залежать від місцевих умов і менталітету: в Італії, Іспанії машини купуються прямо зі складу. У Німеччині, як правило, клієнти вибирають машину в автосалоні дилера і замовляють її індивідуально, лише 15 – 20 % річних *Audi* купуються в Німеччині з дилерського складу. Що стосується машин представницького класу, то 95 % дилерів замовляють А8, а не беруть готові. Така сама тенденція спостерігається у всьому світі – до 1998 року в США лише 5 % машин куплялися на замовлення, а зараз понад 50 % машин, що продаються на замовлення. Фахівцям з продажу *Audi* нав'язувати клієнту нічого не можна, особливо колір – "навіть якщо сьогодні ти вмовиш купити машину іншого кольору, то цей клієнт потім п'ять років буде незадоволений – щоранку він буде дивитися на машину нелюбимого кольору і дратуватися, згадуючи, що йому її впихнули".

Діяльність всіх посередників між виробником і дилерами – імпортерів – регулярно аналізується співробітниками *Audi* за низкою параметрів:

обсяг продажів (співвіднесений із загальною ємністю ринку);

частка продажів автомобілів класу люкс серед загального числа продаваних автомобілів – чим ця частка більше, тим краще;

ступінь розвитку дилерської мережі (наскільки велика кількість дилерів, скільки з них є ексклюзивними дилерами *Audi*).

Перед кожним імпортером можуть стояти специфічні для даного ринку завдання, і його оцінка залежить від ступеня виконання цих завдань.

Audi проводить активну рекламну політику. У структурі бюджету значну частину займають витрати на телебачення та друковані засоби реклами (близько 1/3 від загальної суми витрат), 6 % складають витрати на спонсорські заходи, близько 10 % витрачається на випуск літератури про компанії, 25 % коштів іде на участь у виставках, 1 – 2 % – на підтримку сайту, а решта – на акції з просування продажів і спеціальні цільові програми.

Оновлюючи модельний ряд і представивши на ринок якісні дорогі автомобілі, маркетологи *Audi* зіткнулися з необхідністю формування нових цінностей бренду, що відповідають новому товару.

У ході роботи були виділені 4 основні цінності бренду, які і використовуються сьогодні:

- емоційність (*passionate*);
- яскрава зовнішність (*visionaly*);
- людяність (*human*);
- лідерство (*leading*).

Розіграші для клієнтів і потенційних покупців – прийом, що досить поширений у маркетингу. *Audi* додала в нього свою родзинку, надавши незвичайні призи – тест-драйв *Audi TT* або безкоштовний *weekend* на *Audi TT*.

Однак автомобіль – товар досить специфічний, і для його просування не завжди підходять такі стандартні засоби, як телереклама. Особливо, коли це стосується машин класу люкс. Для виведення на ринок найдорожчої і престижної моделі, *Audi A8*, спеціально було зроблено кілька тест-драйвів для *VIP*-клієнтів. Відомим або дуже багатим людям давали безкоштовно машину напрокат на якийсь час. Деяким машина так сподобалася, що вони вирішили придбати її. У результаті компанія отримала найефективнішу рекламу – з вуст в уста, що відповідало іміджу машини.

Під час виведення на ринок *Audi A8* проводилася наступна акція: власникам конкурентних марок *BMW*, *Jaguar*, *Mercedes-Benz* було зроблено дуже вигідну пропозицію обміняти свої машини на нові *Audi*, отримавши премію в 5 000 євро.

Для просування моделей представницького класу була навіть створена спеціальна служба, яка називається *VIP Shuttle service*, – вона

займається тим, що поставляє безкоштовно автомобілі класу люкс у тимчасове користування зірок, які приїжджають в країну. Розмір парку далеко не символічний – більше 100 автомобілів.

Усі ці заходи мали одну мету – закріпити у свідомості потенційних покупців думка, що там, де слава, успіх, гроші – там *Audi A8*. Машина кидала виклик усталеним, консервативним ринку – люди бачили в новинах, як дипломати, бізнесмени, політики, знаменитості виходять з *Audi*, і тут же реклама наголошувала це: іди спробуй сам ("*go & test*"), що означало: "ти бачиш: реальність змінилася – ми прийшли на цей ринок і заявляємо про себе. Перевір наскільки це правда".

Особливе місце в рекламі автомобілів займають виставки. Усі автомобільні виставки світу розділені на три категорії за ступенем важливості для *Audi*. До першої категорії (А) належать виставки в Токіо, Берліні, Франкфурті-на-Майні і Детройті. До категорії (В) належать, зокрема, виставки в Китаї, Парижі та Москві.

На всіх виставках компанія використовує стандартний стенд: два поверхи, на першому – автомобілі, на другому – *VIP*-зал, зона для переговорів, закуски, там же працюють представники компанії *Quattro* (виробництво спецавтомобілів та аксесуарів на замовлення). *Audi* активно допомагає своїм дилерам брати участь у виставках, або повністю купуючи виставкову площу і представляючи дилерів на своїй території, або допомагаючи їм оформляти стенди, що дозволяє підтримувати корпоративний імідж. Усі виставки проходять під слоганом "*Audi – one name – one standard everywhere*" ("*Audi* – одне ім'я – єдиний стандарт по всьому світу").

Заслуговує на увагу концепція постійно діючих виставок *Audi* в самих людних місцях – ці виставки називаються *Audi Forum*. Вони є в багатьох великих містах (у Нью-Йорку, Парижі, Мюнхені). Ці виставки належать *Audi* і безпосереднього прибутку не приносять – машини в них не продаються, проте на них можна отримати повну інформацію про машини й про те, де їх можна купити.

Компанія дбайливо ставиться до корпоративного іміджу. Більш того, на фірмі навіть є спеціальний відділ – *Corporate Identity Department*, основним завданням якого є збереження єдиного іміджу компанії у всіх зовнішніх і внутрішніх комунікаціях.

Дайте відповіді на запитання:

1. Які принципи сегментації компанія використовує у своїй діяльності?

2. Які атрибути автомобілів компанії можна виділити?
 3. Які методи можна використовувати для оцінювання атрибутів?
 4. Як можна охарактеризувати конкурентні позиції компанії?
- За матеріалами кейсу розробити карту позиціонування *Audi*.

Тема 6. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства

Завдання 7

Багатопрофільне підприємство випускає продукцію різного призначення, що реалізується на різних продукт-ринках (табл. 6, 7).

Таблиця 6

Вихідні дані про цільові для фірми ринках

Показники	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Темпи росту валового національного продукту, %	110	115	109	107	112	106	108	109	108	112
Обсяг продажів конкурентів на ринку А, тис. шт.										
Фірма 1	250	275	144	120	160	175	227	380	340	264
Фірма 2	380	180	393	175	340	120	276	264	189	380
Фірма 3	200	335	120	264	176	340	130	198	276	120
Обсяг продажів конкурентів на ринку В, тис. шт.										
Фірма 1	120	130	264	394	276	226	334	125	134	269
Фірма 2	250	275	144	120	160	175	227	380	340	264
Фірма 3	380	180	393	175	340	120	276	264	189	380
Обсяг продажів конкурентів на ринку С, тис. шт.										
Фірма 1	200	335	120	264	176	340	130	198	276	120
Фірма 2	120	130	264	394	276	226	334	125	134	269
Фірма 3	340	120	276	264	189	380	264	176	340	130
Обсяг продажів конкурентів на ринку D, тис. шт.										
Фірма 1	144	120	160	175	227	380	340	264	175	340
Фірма 2	180	393	175	340	120	276	264	198	276	120
Фірма 3	275	144	120	160	175	227	380	340	264	226

Вихідні дані показників роботи фірми

Ринки	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяги продажів продуктів фірми, тис. шт.										
A	175	227	380	340	264	175	227	380	340	264
B	144	120	160	175	227	180	393	175	340	120
C	227	380	340	264	226	393	175	340	120	276
D	380	264	176	340	130	340	120	276	264	189
Темпи росту обсягів продажів продуктів фірми, %										
A	120	114	111	101	109	108	102	115	125	114
B	105	110	115	102	114	104	103	119	117	117
C	107	118	120	114	116	104	107	108	102	110
D	125	127	118	116	118	120	114	106	111	112

Використовуючи дані про цільові для підприємства ринках, наведені в табл. 6, і показники його діяльності, наведені в табл. 7, необхідно:

побудувати матрицю "зростання / частка ринку" і позиціонувати на ній усі бізнес-єдиниці;

визначити можливу стратегію розвитку відносно кожного продукту фірми;

оцінити збалансованість портфеля напрямів діяльності підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання 7

Підприємство завжди має у своєму розпорядженні обмежені ресурси виробництва, випускаючи різні види продуктів або **стратегічні бізнес-єдиниці (SBU)**. У цьому зв'язку в маркетингу виділяється таке поняття, як **портфель напрямів діяльності**. Під час розроблення стратегії розвитку виробництва виникає потреба аналізу кожного напрямку діяльності

Цей аналіз необхідний, щоб багатопрофільне підприємство, що переслідує мету максимізації прибутку, могло ефективно розподіляти свої

ресурси між різними бізнес-**одинацями** й вибирати ефективну стратегію поведінки в кожному з напрямів діяльності (не виключаючи виходу з окремих ринків). Існують різні методи подібного аналізу.

Одним з них є метод аналізу за допомогою **матриці BCG** (*Boston Consulting Group, 1972*), ще називаної **матриця "Ріст – Частка ринку"**. Ця матриця будується з використанням двох критеріїв – **темтів росту** цільового продукт-ринку (сегмента), які служать показником привабливості ринку; **частки ринку** щодо самого небезпечного конкурента, що служать показником конкурентоспроможності. Можливі сполучення цих критеріїв дають матрицю, наведену на рис. 5.

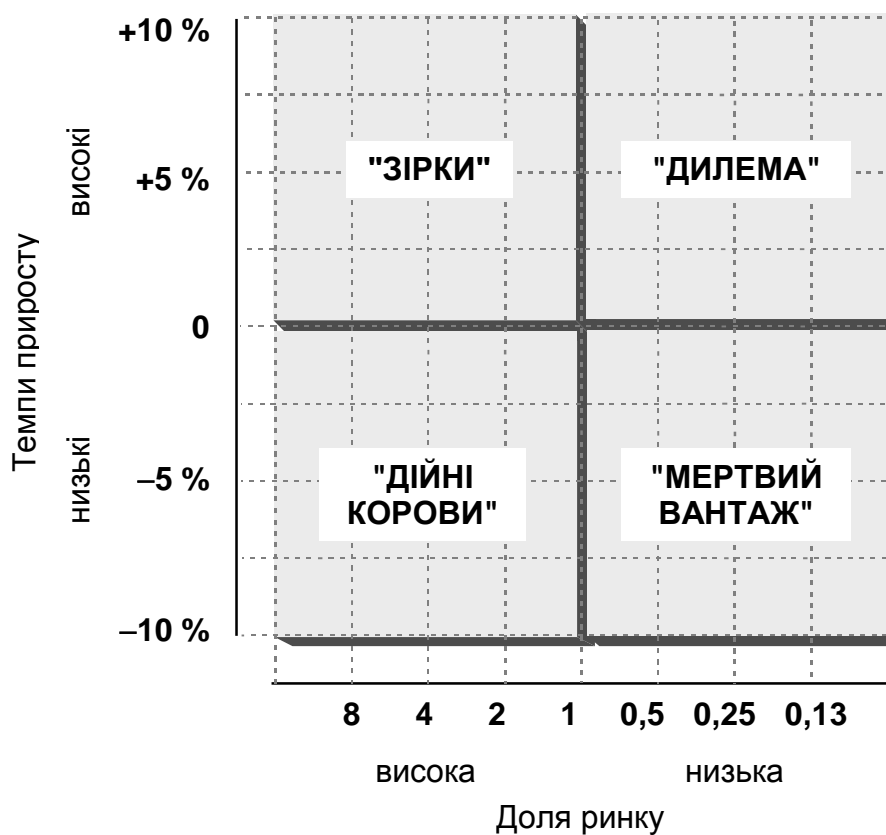


Рис. 5. Приклад матриці "Ріст – Частка ринку"

Лінія, що розділяє зони з високими й низькими темпами росту на цільовому ринку, відповідає *темпам росту валового національного продукту*, обмірюваного за натуральними показниками обсягу або середньозваженому значенню темтів росту на всіх цільових для підприємства ринках. Лінію, що розділяє на осі "частка ринку" звичайно проводять через крапку 1 або 1,5.

Під час аналізу портфеля напрямів діяльності за допомогою матриці BCG на ній відображаються одночасно всі види діяльності за допомогою

окружностей, що займають відповідну позицію у квадрантах матриці. Порівняльні масштаби напрямків діяльності відбиваються розмірами окружностей, пропорційними обсягам продажів при кожному виді діяльності. При цьому важливо відбивати на матриці динаміку позицій кожного виду діяльності із часом. Кожний квадрант матриці описує різну ситуацію, що вимагає специфічної маркетингової стратегії й обсягів фінансування.

"Дійні корови" (помірний ріст / висока частка): продукти, що дають обсяг грошових надходжень більший, ніж необхідно для підтримки їхньої частки ринку. Ці надходження є власним джерелом фінансування інших напрямів діяльності підприємства. Пріоритетна стратегія відносно цих видів продуктів – "збір урожаю".

"Мертвий вантаж" (повільний ріст / невисока частка): продукти, що мають саму несприятливу позицію на цільовому ринку. Конкурентна ситуація на таких ринках в основному стабілізувалася. Тому збільшення частки ринку вимагає значних фінансових витрат при малих шансах на успіх. Пріоритетною стратегією відносно таких продуктів є поступове зниження обсягів фінансування з метою забезпечення, принаймні, беззбитковості виробництва, щоб зробити фазу спаду життєвого циклу більше пологою.

"Дилема" (швидкий ріст / невисока частка). Продукти звичайно реалізуються на продукт-ринках, що знаходяться у фазі росту. Однак підвищення частки ринку вимагає значних обсягів фінансування (розширення виробництва, проведення маркетингових заходів). Якщо не робити цим продуктам фінансової підтримки, вони будуть еволюціонувати до "мертвого вантажу". У відношенні їх завжди існує альтернатива – збільшити обсяг фінансування для розширення частки ринку або, навпаки, знизити, якщо перспективи конкурентної боротьби несприятливі. Рішення залежать від прогнозу подальшої еволюції ринку й конкурентної ситуації.

"Зірки" (швидкий ріст / мала частка) – це товари-лідери на ринку, що знаходиться у фазі росту. Вони приносять значні прибутки за рахунок високої рентабельності, що має місце в разі високої частки ринку, але підтримка росту й розширення попиту вимагають значного фінансування. У цьому випадку фінансування однозначно доцільно через сприятливі перспективи позиціонування продукту на ринку. У міру переходу продукт-ринку у фазу зрілості ці продукти переміщуються в категорію "дійних корів".

Надлишок продуктів у якому-небудь із квадрантів створює дисбаланс. Якщо є надлишок старіючих товарів, то це вказує на найближчу

небезпеку занепаду. Надлишок нових товарів може призвести до втрати фінансової незалежності через те, що на грані виснаження виявляться можливості самофінансування.

Тема 7. Маркетингові конкурентні стратегії

Завдання 8

Підприємство випускає чотири види продуктів, орієнтованих на різні продукти-ринки. Дані про оцінювання експертами конкурентоспроможності продуктів на цих ринках і привабливості ринків наведені в табл. 8 і 9.

Використовуючи дані цих таблиць, необхідно:

позиціонувати кожний із продуктів на матриці "Привабливість – Конкурентоспроможність";

визначити доцільну маркетингову стратегію підприємства за кожним із продуктів.

Таблиця 8

Оцінювання продуктів за критеріями конкурентоспроможності, балів

Критерії оцінювання	Продукти			
	А	В	С	Д
Відносна частка ринку	2,2	3,6	6,0	2,3
Співвідношення витрат із прямим конкурентом	4,2	5,1	5,8	3,5
Відмінність властивостей продукту, що цінуються споживачами	6,5	3,2	4,3	6,2
Можливості контролю за збутом	1,7	2,4	6,4	5,6
Популярність і позитивний імідж	4,3	5,3	2,7	3,7

Таблиця 9

Оцінювання ринків за критеріями їхньої привабливості, балів

Критерії оцінювання	Продукти			
	А	В	С	Д
Прогнозовані темпи росту ринку	4,2	5,2	5,1	3,2
Частка ринку лідера	4,7	5,6	2,7	3,5
Стабільність технологій	2,5	3,1	5,9	2,6
Ризик появи продуктів-заступників	4,3	5,4	2,	3,8
Бар'єри для входу нових виробників	1,0	2,8	6,0	5,4
Сезонність попиту	3,0	5,5	2,6	1,7

Методичні рекомендації до виконання завдання 8

Привабливість ринку й конкурентоспроможність підприємства може залежати від цілого ряду показників, які не враховуються матрицею "Ріст – Частка ринку", але можуть відображати значний потенціал конкурентоспроможності підприємства, особливо на зростаючих ринках, що перебувають у стадії становлення. Тому під час розробки стратегії розвитку виробництва багатoproфільного підприємства нерідко виникає потреба аналізу напрямів діяльності з використанням інших критеріїв.

Інструментом, що доповнює результати аналізу портфеля продукції підприємства за допомогою матриці BCG, є побудова матриці "Привабливість – Конкурентоспроможність". Зважаючи на її назву, оцінювання портфеля продукції роблять за допомогою двох критеріїв:

привабливості цільового ринку для підприємства;

конкурентоспроможності його продуктів на цьому ринку.

Можливі сполучення рівнів цих критеріїв дають матрицю, наведену на рис. 6.

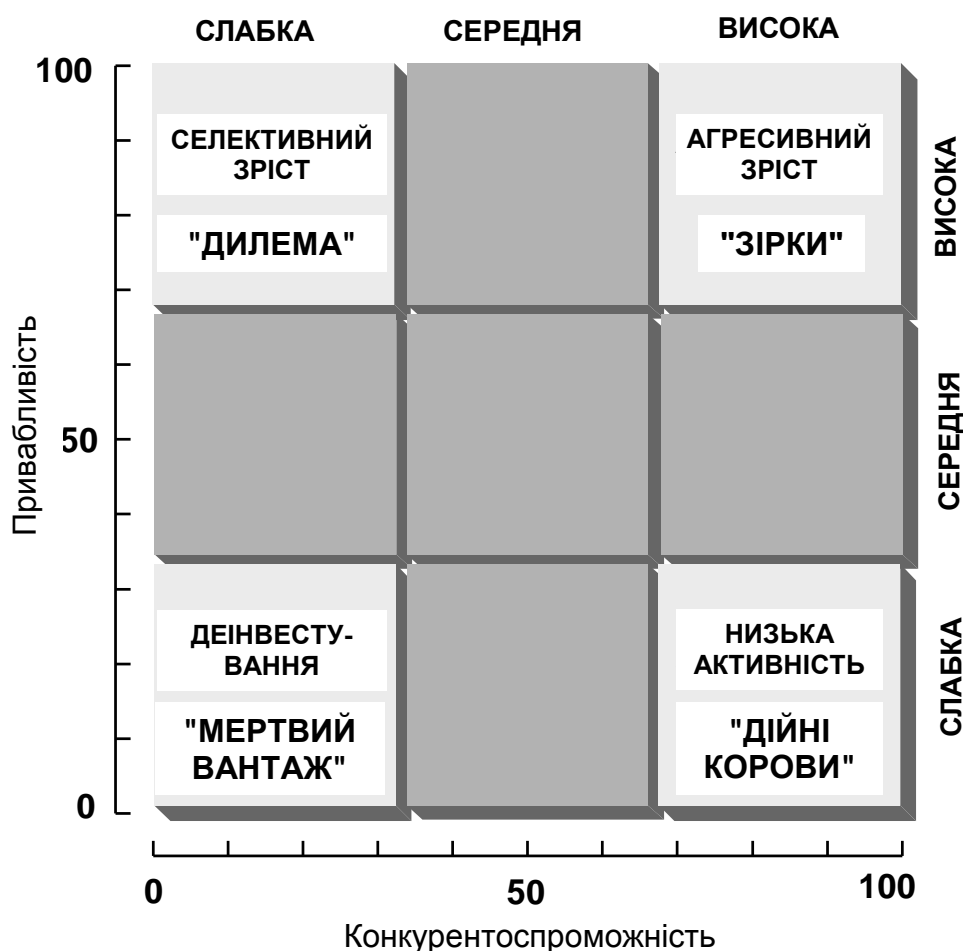


Рис. 6. Матриця "Привабливість – Конкурентоспроможність"

На цій матриці так само, як і на матриці *BCG*, одночасно відображаються всі продукти за допомогою окружностей, що займають у квадрантах матриці певну позицію. Координати кожного продукту являють собою середні оцінки продукту за кожним із двох критеріїв.

Кожний із цих двох критеріїв характеризується системою показників, обраних підприємством для оцінки з урахуванням специфіки свого цільового ринку, специфіки продукту і їхньої важливості для ухвалення стратегічних рішень. За кожним із показників експерти роблять оцінювання за допомогою певної кількісної шкали, число категорій якої може бути різною.

Для зручності оцінювання найчастіше використовується шкала з шести пунктів.

Після оцінювання продукту й ринку за показниками, що відповідають кожному із критеріїв, розраховуються дві середні оцінки, відповідно продукту за критерієм "Конкурентоспроможність" і ринку продукту за критерієм "Привабливість".

Отримані оцінки будуть обумовлювати координати позиції оцінюваного продукту на матриці. Ці оцінки можуть бути попередньо виражені у відносних величинах (у відсотковому відношенні до максимальної оцінки). У цьому випадку пункти обох шкал матриці будуть виражатися числами від 0 до 100. Якщо для позиціонування продуктів використовуються абсолютні значення оцінок, то обидві шкали матриці будуть виражатися числами від 0 до 6. При цьому інтервал оцінок від 0 до 2 буде відповідати квадранту матриці "Слабка", інтервал оцінок від 2 до 4 – квадранту "Середня", а інтервал оцінок від 4 до 6 буде відповідати квадранту "Висока".

Позиціонування продукту в певному квадранті матриці характеризує ситуацію, що вимагає специфічної маркетингової стратегії й обсягів фінансування відносно даного продукту. Ці стратегії можуть бути визначені виходячи з відповідності квадрантів матриці *BCG* і матриці "Привабливість – Конкурентоспроможність", які показані на рис. 6.

Тема 8. Маркетингові стратегії росту

Завдання 9

Обґрунтуйте кожну із чотирьох базових стратегій росту підприємства (матриця І. Ансоффа – товар/ринок) на прикладі будь-якого туристичного агентства.

Методичні рекомендації до виконання завдання 9

Відповіді запишіть у графу 4 табл. 10.

Таблиця 10

Матриця І. Ансоффа – товар/ринок туристичного агентства (базові стратегії росту)

№	Стратегії росту підприємства	Напрями стратегій	Туристичне агентство
1	2	3	4
1	Стратегія більш глибокого проникнення на ринок	Збільшення частки ринку через: <ul style="list-style-type: none"> • зміна позиціонування товару; • зміцнення збутової мережі 	
		Збільшення використання продукту: <ul style="list-style-type: none"> • збільшення частоти використання; • збільшення використовуваної якості; • нові види застосування 	
2	Стратегія розвитку (розробки) товару	Удосконалення товару (поліпшивши якість, збільшивши число функцій і ха- рактеристик)	
		Розширення товарної лінії (нові моделі й варіанти товару)	
		• Нові товари для того ж самого ринку	
3	Стратегія розвитку (розширення границь) ринку	Розширення ринку для існуючих про- дуктів: <ul style="list-style-type: none"> • географічне розширення; • нові цільові сегменти (демографічні, ринок організацій) 	
4	Стратегія диверсифікації	Вертикальна інтеграція: <ul style="list-style-type: none"> • інтеграція вперед (покупка торгове- льних фірм або формування власної торговельної мережі); • інтеграція назад (покупка контроль- ного пакета або певної частки акцій постачальників); 	
		<ul style="list-style-type: none"> • диверсифікація у зв'язані види бізне- су (концентрична диверсифікованість; • без впровадження нової технології й під час використання наявних мар- кетингових можливостей) 	

1	2	3	4
		• диверсифікація у незв'язані види бізнесу (конгломератна диверсифікованість – впровадження в галузі, не пов'язані з нинішньою діяльністю)	

Модель Ансоффа – матриця "продукт – ринок" (рис. 6) призначена для генерації стратегій в умовах ринку, що розвивається.

<i>Ринки</i>	<i>Існуючі</i>	<i>Нові</i>
<i>Продукти</i>		
<i>Існуючі</i>	<i>Розширення ринку</i>	<i>Розвиток ринку</i>
<i>Нові</i>	<i>Розвиток продукту</i>	<i>Диверсифікація</i>

Рис. 6. Матриця "продукт – ринок"

Вихідний пункт – розходження між реальним і плановим розвитком підприємства, так званий "цільовий люк". Це означає, що цілі підприємства не можна досягнути за допомогою попередніх стратегій, тому необхідно або скоректувати цілі, або шукати нові стратегічні шляхи.

Основні стратегічні рекомендації, які можна отримати з допомогою матриці Ансоффа:

1. Розширення ринку: посилення заходів маркетингу для випущених продуктів на освоєних ринках із метою стабілізації, збільшення частки ринку чи обсягів продаж. Можливі шляхи досягнення: ріст споживання (зниження цін, збільшення об'єму упаковки), зацікавлення покупців конкуруючих продуктів, активізація скритої потреби (реклама, пропозиція пробних продуктів, зниження цін).

2. Розвиток ринку, вихід із старими продуктами на нові ринки. Можливі варіанти: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках (інтернаціоналізація і глобалізація); розширення

функцій продукту; нові сфери застосування для старих продуктів; зміна продукту з метою її пристосування до вимог окремих сегментів споживачів.

3. Розвиток продукту (інновації): продаж нових продуктів на старих ринках. Поняття "інновація" охоплює наступні можливості: абсолютні інновації (нові продукти на ринку); вдосконалені продукти (пов'язані із старими); продукти, нові тільки для підприємства.

4. Диверсифікація: підприємство віддаляється від своїх сфер діяльності і переходить до нових. Причини: стагнуючі ринки, зменшення ризику, фінансові вигоди, страхування постачальницької та збутової бази. Виробнича програма включає продукти, які не мають ніякого прямого зв'язку із попередніми виробами підприємства. Розрізняють три форми диверсифікації:

1) диверсифікація на тому ж рівні (горизонтальна), наприклад, автомобільне підприємство виробляє також мотоцикли;

2) диверсифікація на збутові і постачальницькі ринки (вертикальна), наприклад, виробник текстилю відкриває підприємство з виробництва одягу;

3) латеральна (конгломератна) диверсифікація (без певного речового взаємозв'язку), наприклад, участь компанії "Пепсі Кола" у виробництві спортивного інвентарю.

Тема 9. Розвиток підприємства шляхом розроблення і випуску нової продукції

Завдання 10

Фірма передбачає вийти на новий сегмент ринку з новою для неї продукцією. Очікувана на початку випуску собівартість нової продукції перевищує ціни конкурентів на цьому сегменті. Однак фірма передбачає зниження своїх витрат на одиницю продукції в міру збільшення обсягу виробництва. Використовуючи інформацію, наведену в табл. 11,

побудуйте криву досвіду для даної фірми;

визначте доцільну початкову ціну на її нову продукцію;

обґрунтуйте подальшу цінову політику фірми й дайте конкретні рекомендації із установавання ціни в майбутньому, що дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною на обраному сегменті ринку.

Вихідні дані для аналізу собівартості й планування цін

Показники	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Планований обсяг виробництва в перший рік випуску продукції, шт.	800	750	600	650	640	720	810	780	690	730
Очікувана собівартість одиниці продукції на початку випуску, грош. од.	35	32	34	29	31	28	30	27	28	33
Середньоринкова ціна на аналогічну продукцію, грош. од.	24	22	23	15	19	19	21	17	18	20
Еластичність витрат на одиницю товару	0,8	0,75	0,78	0,6	0,64	0,67	0,72	0,74	0,73	0,68

Методичні рекомендації до виконання завдання 10

Фірма вдосконалює технологію, освоює нові виробничі процеси; поліпшують навички роботи й робітники. Ця закономірність називається **законом досвіду**. Під досвідом розуміють кількість зроблених одиниць товару. Нагромадження досвіду відбувається, оскільки обсяг виробництва, полічений наростаючим підсумком, зростає. У математичному вигляді крива досвіду може бути описана наступною залежністю:

$$C_p = C_b \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon},$$

де C_p , C_b – одиничні витрати, відповідно планові й базові, грош. одиниць;
 Q_p , Q_b – обсяг продукції, відповідно плануємий сумарних і базовий, штук;

ε – еластичність одиничних витрат (постійний коефіцієнт).

Величина $\left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}$ називається **нахилом кривої досвіду** й позначається λ .

Під час впровадження на новий ринок часто використовується агресивна цінова політика, заснована на тому, що фірма передбачає зниження

своїх витрат на одиницю продукції в міру збільшення обсягу виробництва. Тому ціну продажів вона із самого початку встановлює розраховуючи на майбутню собівартість одиниці продукції. Така ціна називається **ціною проникнення**, а цінова політика – **демпінгом**. Після досягнення витратами рівня більш низького, ніж первісна ціна, ціни на продукцію поступово знижуються пропорційно зниженню собівартості одиниці продукту зі збільшенням "досвіду", щоб перевага перед конкурентами зберігалася.

Тема 10. Стратегічне маркетингове планування

Завдання 11

Procter & Gamble (P & G) – велика американська компанія з виробництва споживчих товарів, що заслужила репутацію однієї з кращих світових торгових фірм. Маючи понад 80 основних брендів *P & G* отримує 20 млрд дол. доходів по всьому світу. *P & G* домінує у виробництві рідких миючих засобів, засобів для чищення та засобів особистої гігієни. Компанія розвивалася на зарубіжних ринках в післявоєнні роки, дотримуючись своєї міжнародної стратегії – здійснюючи перенесення фабричних марок і маркетингової політики, розроблених у США, країни Західної Європи – спочатку досить успішно. Протягом наступних 30 років у результаті цієї програми з'явилася класична міжнародна фірма, в якій нова продукція і нові маркетингові стратегії розроблялися в США, а потім їх переносили в інші країни, здійснюючи тільки мінімальну адаптацію програм для розміщення їх в інших країнах.

Перші ознаки дефектності цієї політики з'явилися в 1970-х роках, коли *P & G* зазнала серйозні невдачі в Японії. До 1985 р., після 13 років роботи в Японії, *P & G* все ще втрачала 40 млн дол. на рік. Розмістивши одноразові рушники на японському ринку і маючи 80 % частки на ринку, до початку 1980-х рр. компанія володіла лише мізерними 8 %. Лідируючі позиції на ринку зайняли три основні японські фірми з виробництва споживчих товарів. Проблема *P & G* полягала в тому, що її рушники, на смак японських споживачів, були недостатньо об'ємними. Японська фірма *Као* розробила власну лінію виробництва товарів, які більше відповідали смакам японців. *Као* підтримала свій новий товар стрімкою маркетинговою кампанією і була швидко винагороджена, отримавши 30 % ринку. Тільки пізніше *P & G* зрозуміла, що їй потрібно було змінити рушники, щоб задовольнити смаки японських споживачів. У результаті

P & G змогла збільшити свою частку на ринку до 30 %. І як приклад міжнародного визнання, рушники, що *P & G* розробила для японського ринку, стали користуватися величезним попитом в США.

Досвід *P & G* з одноразовими рушниками в Японії спонукав компанію обміркувати процес розроблення нових товарів і філософію маркетингу. Компанія визнала, що її метод ведення бізнесу, орієнтований тільки на США, більше не працював. З кінця 80-х рр. *P & G* намагалася більш відповідально підходити до розробки нових товарів і маркетингових стратегій для своїх філій в Японії і Європі. У результаті компанія стала більш чуттєво реагувати на місцеві відмінності у смаках і перевагах споживачів і визнала, що хороші товари можуть бути розроблені і за межами США.

Незважаючи на явні зміни в *P & G*, поява компанії на польському ринку шампунів проілюструвала, що у неї ще є перспективи для змін своїх давно усталених традицій.

Влітку 1991 р. *P & G* з'явилася на польському ринку зі своїм шампунем *Vidal Sasson Wash & Go*, (шампунь і кондиціонер в одному флаконі), який користувався величезним попитом в США і Європі. Запуск продукту підтримувався маркетинговою кампанією, що була виконана в американському стилі в небачених для Польщі масштабах. Спочатку, здавалося, кампанія спрацьовувала, бо *P & G* заволоділа понад 30 % ринку шампунів в Польщі, але на початку 1992 р. продажі раптово впали. Потім пішли чутки: *Wash & Go* викликав лупа і втрату волосся – заяви, що *P & G* активно відкидала. Потім з'явилися жарти. Ті, що були поширені в Польщі, звучали так: "Я помив свою машину "Wash & Go" та шини полисіли". А коли президент Лех Валеса запропонував свою кандидатуру на пост прем'єр-міністра, критики висміяли цю ідею як поєднання "два в одному", так само як "*Wash & Go*".

Де саме *P & G* припустилася помилки? Найпоширеніше припущення – це те, що компанія занадто жорстко просувала *Wash & Go* в країні, яка з невеликим ентузіазмом поставилася до зухвалого американського стилю рекламування товару. Опитування, проведене *Pentor*, приватною компанією з ринкових досліджень у Варшаві, показало, що поляків, яким не подобалася реклама *P & G*, було в три рази більше, ніж тих, яким вона подобалася. *Pentor* також стверджувала, що видатна рекламна кампанія мала протилежний ефект, тому що довгі роки комуністичної пропаганди змусили поляків зробити висновок про те,

що реклама – це просто спосіб позбавитися від товару, який ніхто не хоче купувати. Деякі також вважали, що *Wash & Go*, який розробили для американських споживачів, що миють голову щодня, був надто хитромудрий для польських споживачів, які менш зацікнені на особистій гігієні. Таким чином, *P & G* ще раз зіткнулася з власними помилками, тому що знову було здійснено перенесення продукту і маркетингової стратегії з США в іншу країну без будь-яких змін щодо смаків і переваг місцевих споживачів.

Дайте відповіді на запитання:

1. Виділіть основні переваги маркетингової стратегії *Procter & Gamble*, що дають можливість просування на іноземні ринки.
2. Обґрунтуйте причини невдач компанії в деяких країнах.
3. Назвіть, які із складових маркетингової стратегії використовувалися компанією з більшим і меншим успіхом.

Рекомендована література

Основна

1. Бейкер М. Дж. Теория маркетинга / М. Дж. Бейкер. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 976 с.
2. Косенков С. И. Маркетинг в схемах / С. И. Косенков. – Харьков : ИД "ИНЖЕК", 2003. – 168 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер : пер. с англ. / под ред. О. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 896 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок стратегический и оперативный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен : пер. с французского. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 796 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен : пер. с французского. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 490 с.
6. Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Косенков, Т. П. Прохорова та ін. – Харків : ВД "ИНЖЕК", 2012. – 528 с.
7. Общая психология : учебник / под общ. ред. проф. А. В. Карпова. – Москва : Гардарики, 2002, – 232 с.
8. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку : наукове видання / П. А. Орлов, Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. П. А. Орлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 212 с.

Додаткова

9. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегии : учебник для вузов / Г. Ассель. – Москва : ИНФРА-М ; НФПК, 1999. – 803 с.
10. Бейкер М. Дж. Маркетинг : энциклопедия / М. Дж. Бейкер. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1198 с.
11. Блайт Дж. Основы маркетинга / Дж. Блайт : [пер. со 2-го англ. изд.]. – Киев : Знання-Прес, 2003. – 493 с.
12. Годин А. М. Маркетинг : учебник [для вузов по экон. спец.] / А. М. Годин. – Москва : Дашков и К, 2003. – 602 с.

13. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 256 с.
14. Дихтль Е. Практический маркетинг : учеб. пособ. / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер с нем. А. М. Макарова. – Москва : Высшая школа, 1995. – 255 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг : [пер. с англ.]. – 9-е изд. – Москва : Вильямс, 2003. – 1197 с.
16. Кретов И. И. Организация маркетинга на предприятии / И. И. Кретов. – Москва : Юрист, 2001. – 94 с.
17. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 267 с.
18. Маркетинг / под ред С. М. Азарян. – Киев : Студцентр: НМЦВО МОІН Україна, 2003. – 399 с.
19. Маркетинг : учебник / под ред. Э. А. Уткина. – Москва : ЭКСМО, 2003. – 319 с.
20. Маркетинг : учебник / под общ. ред. Н. Д. Эриашвили. – Москва : Эксмо, 2003. – 319 с.
21. Маркетинг : учеб. пособ. / под ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. – Санкт-Петербург : ИД "Бизнес-пресса", 2001. – 512 с.
22. Панкрулин А. П. Маркетинг : учебник / А. П. Панкрулин. – Москва : Омега, 2002. – 655 с.
23. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс., Дж. Траут : [пер. с англ.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 255 с.
24. Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость / Э. Райс., Дж. Траут : [пер. с англ.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 249 с.
25. Руделіус В. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко та ін. – Київ : Навчально-методичний центр "Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2009. – 648 с.
26. Рубан В. В. Сучасні проблеми соціально-відповідального маркетингу / В. В. Рубан // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Зб. наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2013. – № 20 (993) 2013. – С. 65–70.
27. Рубан В. В. Аутсорсинг маркетингу в сучасних умовах господарювання / В. В. Рубан // Регіональна економіка та управління. – Донецьк :

ГО "Східноукраїнський інститут економіки та управління". – У 2-х частинах. – № 2 (02) травень 2014. – Ч. 2. – С. 77–80.

28. Ситников А. П. Самые успешные PR-кампании в мировой практике / А. П. Ситников. – Санкт-Петербург : Нева, 2002. – 247 с.

29. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / П. Темпорал. – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 286 с.

30. Фоксол Г. Психология потребителей в маркетинге / Г. Фоксол, Р. Голдсмит, С. Браун. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 456 с.

31. Шив Ч. Д. Курс МВА по маркетингу / Ч. Д. Шив. – Москва : Альпика Палмер, 2003. – 716 с.

32. Энджелл Д. Поведение потребителей / Д. Энджелл, Р. Блэкуэлл, П. Минард. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 768 с.

Зміст

Вступ.....	3
Плани семінарських занять	4
Завдання до практичних занять	5
Рекомендована література.....	41

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для студентів спеціальності 075 "Маркетинг"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Рубан** Вячеслав Валерійович

Відповідальний за видання *П. А. Орлов*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2017 р. Поз. № 265 ЕВ. Обсяг 45 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*