

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

**Рабочая тетрадь**

для студентов специальности 6-05-0412-04 «Маркетинг»  
дневной и заочной форм обучения

студента гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

Витебск  
2023

УДК 339.138

Составитель:

А. А. Савосина

Одобрено кафедрой «Маркетинг и финансы» УО «ВГТУ»,  
протокол № 4 от 16.11.2023.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ», протокол № 3 от 27.11.2023.

**Стратегический маркетинг** : рабочая тетрадь / сост. А. А. Савосина. –  
Витебск : УО «ВГТУ», 2023. – 97 с.

В рабочей тетради представлен перечень тем, вопросов и заданий к практическим занятиям по дисциплине «Стратегический маркетинг», приведен список рекомендуемой литературы.

**УДК 339.138**

© УО «ВГТУ», 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Сущность стратегического маркетинга	4
Тема 2. Управление стратегическим маркетингом	10
Тема 3. Базовые стратегии роста предприятия	17
Тема 4. Анализ стратегических маркетинговых возможностей	23
Тема 5. Сегментация и позиционирование в стратегическом маркетинге	37
Тема 6. Оценка конкурентных позиций предприятия	49
Тема 7. Использование концепции жизненного цикла товара в стратегическом маркетинге	65
Тема 8. Применение матричных методов в стратегическом анализе	71
Тема 9. Механизм реализации стратегического маркетинга	82
Тема 10. Концепция маркетинга взаимоотношений	91
Список литературы	96

**ТЕМА 1**  
**СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

**Задание 1**

Выберите любое известное вам промышленное предприятие и опишите функции и обязанности маркетологов, разделяя их на оперативные и стратегические, занесите в таблицу.

Таблица 1.1 – Сравнение оперативного и стратегического маркетинга

Оперативные	Стратегические

**Задание 2**

К задачам стратегического маркетинга относятся:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

4.

---

---

5.

---

---

6.

---

---

### Задание 3

Заполните схему соответствующими этапами последовательности проведения стратегического маркетинга.



### Задание 4

Наиболее важными направлениями в сфере стратегического маркетинга сегодня являются:

1.

---

---

2.

---

---

3.

---

---

4.

---

---

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Задание 5

Ключевыми элементами стратегии маркетинга принято считать нижеперечисленные. Опишите, что к ним относится:

1. *Формулировка общих маркетинговых целей:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. *Формулировка инвестиционных целей для марки, товара, сегмента:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. *Стратегия конкуренции:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. *Стратегия сегментации:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. *Концепция позиционирования:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. *Стратегические решения в соответствии с моделью «4P»:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

7. Стратегическое обоснование:

---

---

---

---

### Задание 6

Соотнесите модели с их описанием:

1	Модель планирования	А	Стратегические решения в области маркетинга принимаются в виде достижения компромисса различными группами менеджеров
2	Модель интерпретации	Б	В ряде компаний стратегия маркетинга выстраивается как совокупность неких тактических приемов, опробованных и доказавших свою состоятельность с течением времени
3	Политическая модель	В	Создается в соответствии с установленными и поддерживаемыми в организации принципами работы, отношениями, мотивацией
4	Экологическая модель	Г	Строится на четком, детальном, основанном на большом количестве аналитической информации, планировании маркетинговых решений
5	Модель логического наращения	Д	Наиболее важные решения, особенно в период кризиса, могут исходить и от самого владельца, руководителя компании, который обладает хорошим рыночным чутьем, способен сплотить коллектив, внедрить новые способы работы
6	Модель проницательного руководства	Е	Часто решения в области маркетинга могут быть продиктованы требованиями внешней среды.

### Задание 7

Ответьте на тестовые задания:

1. Начиная с 1960-х гг.:

а) маркетинг формировался как практическая область знаний,

способствующая реализации произведенной продукции;

б) маркетинговое планирование рассматривалось как средство для преодоления растущей нестабильности окружающей среды;

в) маркетинг начал рассматриваться как совокупность различных видов хозяйственной деятельности, направляющих поток товаров от производителя к конечному или промежуточному потребителю.

2. В 1970-х гг.:

а) началось введение маркетинговых подходов в разработку стратегии предприятия;

б) сформировались системы управления, предназначенные для подготовки предприятия к будущему;

в) в компаниях, предлагающих потребительские товары маркетинговое планирование стало рассматриваться как логическое продолжение стратегического.

3. В 1980-х гг.:

а) маркетинг развивался как стратегия адаптации предприятия к международной конкуренции;

б) сформировались системы управления, предназначенные для подготовки предприятия к будущему;

в) в компаниях, предлагающих потребительские товары маркетинговое планирование стало рассматриваться как логическое продолжение стратегического.

4. Стратегический маркетинг:

а) обеспечивает создание дополнительных удобств на уровне модели «4р»;

б) обеспечивает создание цепочек ценности;

в) влияет на краткосрочную рентабельность фирмы.

5. Оперативный маркетинг:

а) обеспечивает создание дополнительных удобств на уровне модели «4р»;

б) обеспечивает создание цепочек ценности;

в) влияет на долгосрочную позицию предприятия.

6. Если наиболее важные решения исходят от самого владельца/руководителя компании при разработке маркетинговой стратегии используется:

а) модель интерпретации;

б) политическая модель;

в) модель проницательного руководства.

7. Руководство низших уровней может выполнять стратегические задачи:



- а) в компаниях с центральным контролем;
- б) в децентрализованных компаниях;
- в) в компаниях с центральным контролем и в децентрализованных компаниях.

8. Знания и умения сотрудников по разработке маркетинговых стратегий являются объектом контроля:

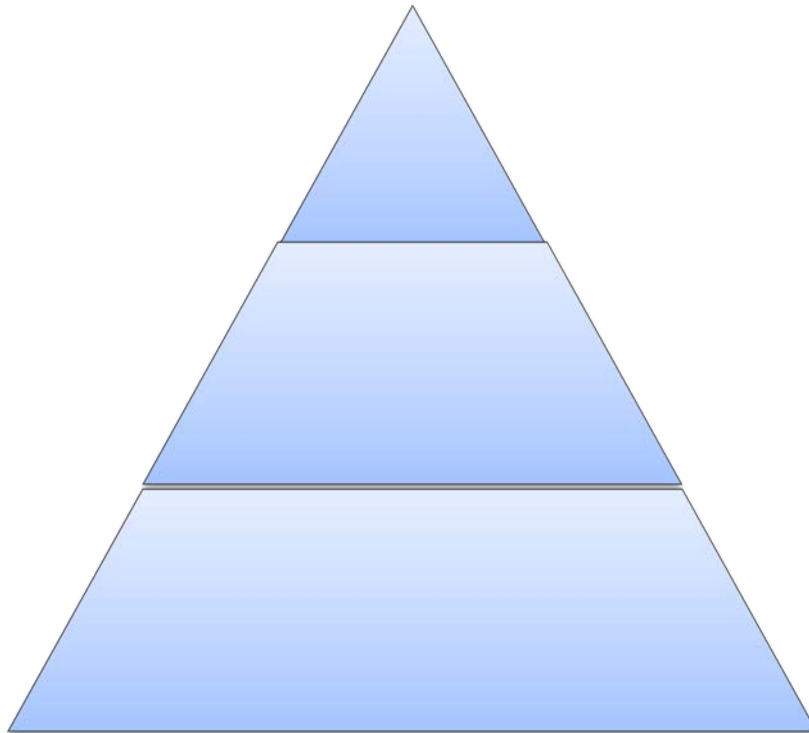
- а) процесса разработки маркетинговых стратегий;
- б) самих маркетинговых стратегий;
- в) результатов внедрения маркетинговых стратегий.

9. Результатом стратегического маркетингового контроля является:

- а) оценка эффективности процесса маркетингового планирования;
- б) корректировка маркетинговых планов и стратегий предприятия;
- в) оценка качества маркетинговых стратегий.

### **Задание 8**

Впишите уровни управления стратегическим маркетингом.



**ТЕМА 2**  
**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ**

**Задание 1**

Разместите пункты-цифры в соответствии с правильной стратегией:

Процесс стратегического маркетингового планирования:	Процесс оперативного маркетингового планирования:

1. Контроль достигнутых результатов.
2. Определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей.
3. Планирование деятельности маркетинговых мероприятий по целевым сегментам на текущий год.
4. Подготовка концепций позиционирования по целевым сегментам.
5. Подготовка стратегических решений по элементам комплексам маркетинга.
6. Постановка тактических маркетинговых целей.
7. Прогнозная оценка результатов.
8. Разработка бюджета маркетинговых мероприятий.
9. Разработка конкурентных стратегий для целевых рынков.
10. Разработка миссии и целей предприятия, бизнес-подразделения.
11. Разработка стратегий сегментации целевых рынков.
12. Реализация запланированных мероприятий.
13. Формирование целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам.

**Задание 2**

Вспомните и запишите 5 примеров миссий современных компаний:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Задание 3

Фирме требуется название и правильно (логически обоснованно) сформулированная миссия (анкет для формулировки миссии прилагается). Также требуется разработать ассортимент, состоящий из 5 СБЕ (стратегических бизнес-единиц) и соотнести эти СБЕ с рынками, на которые планируется их внедрение (при соотнесении СБЕ с планируемым рынком надо привести логические доводы (основываясь на миссии), объясняющие данное соотнесение).

Поля для заполнения.

Название фирмы: \_\_\_\_\_

СБЕ:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

#### *Анкета для разработки миссии предприятия*

Анкету следует заполнить каждому сотруднику предприятия (в идеале), ни с кем при этом не советуясь. Затем необходимо сообща обсудить все полученные варианты и сформулировать миссию предприятия.

**Клиенты** (кто является Вашими основными клиентами, чем они отличаются от «не-клиентов»?)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Потребности** (какие потребности клиентов Вы удовлетворяете своими товарами/услугами: например, автотранспортная компания удовлетворяет потребность в перемещении людей и грузов, продавец учебной литературы – потребность в получении новых знаний и т. п.)

\_\_\_\_\_

---

---

**Товары/услуги** (с помощью каких товаров и услуг Вы удовлетворяете потребности клиентов?)

---

---

---

**Ценности** (какими ценностями Вы руководствуетесь в работе?)

---

---

---

**Уникальность** (в чем уникальность вашего предприятия, Ваших товаров, работ, услуг, Ваше основное, наиболее важное отличие от конкурентов?)

---

---

---

**Перспективы** (каким Вы видите Ваше предприятие в будущем, к чему стремитесь?)

---

---

---

**МИССИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 4

Наиболее распространенными направлениями, по которым в компании устанавливаются стратегические (долгосрочные) цели, являются (перечислите не менее 5 целей):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 5

Ответьте на тестовые задания:

1. Укажите, что понимают под ключевыми компетенциями:

- а) рыночную ориентацию;
- б) совокупность знаний и навыков;
- в) наличие ресурсов;
- г) потребительскую ценность.

2. Маркетинговая стратегия отличается от корпоративной стратегии:

- а) целями и масштабами деятельности;
- б) разработкой позиционирования;
- в) наличием ресурсов;
- г) требованиями к разработке стратегии.

3. Выберите наиболее точное определение стратегического маркетинга:

а) процесс разработки стратегии, которая учитывает изменчивость факторов внешней среды и направлена на повышение степени удовлетворения нужд потребителей;

б) аналитический процесс, ориентированный на получение конкурентных преимуществ;

в) активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки;

г) процесс, основанный на результатах анализа и прогноза условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон деятельности.

4. Чем стратегический маркетинг отличается от операционного:

- а) целью и горизонтом планирования;
- б) методами анализа;
- в) ориентацией на конкурентов;

г) ориентацией на промежуточных клиентов?

5. Укажите, что не относится к функциям стратегического маркетинга:

- а) мониторинг внешнего окружения;
- б) определение целевых сегментов рынка;
- в) позиционирование;
- г) обеспечение краткосрочной рентабельности.

### Задание 6

Цели подразделяются на финансовые и стратегические, какие из перечисленных целей относятся к стратегическим \_\_\_\_\_

- 1) более быстрый рост доходов и денежных поступлений;
- 2) более высокие дивиденды;
- 3) наращивание прибыли;
- 4) более высокое и надежное положение в отрасли;
- 5) более диверсифицированная база для увеличения прибыли увеличение доли рынка;
- б) повышение качества продукции снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами;
- 7) повышение надежности облигаций и ставок по кредитам;
- 8) повышение репутации компании среди клиентов;
- 9) расширение и улучшение ассортимента продукции;
- 10) стабильный доход в периоды экономических спадов;
- 11) увеличение прибыли на вложенный капитал.

### Задание 7

Запишите проблемы стратегического маркетингового планирования:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

5.

---

---

---

### Задание 8

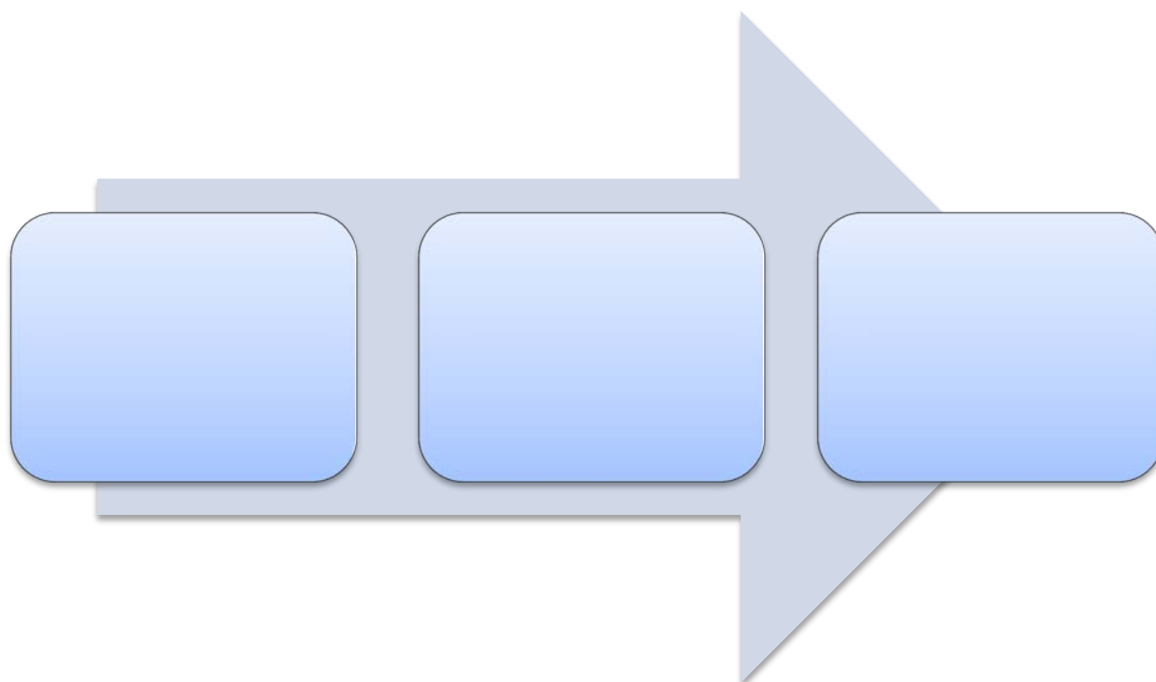
Роль внутренних коммуникаций очень важна для принятия стратегических решений, предложите мероприятия по каждому виду задач:

Задача	Ваше мероприятие, для решения задачи
Сплочение коллектива	
Контроль над негативными последствиями	
Укрепление морального духа	
Вовлеченность	
Управление изменениями	
Постановка целей	

## Задание 9

**Стратегический маркетинговый контроль** является деятельностью по оценке разработанных стратегических планов маркетинга, сопоставлению запланированных маркетинговых целей и стратегий с достигнутыми в период их реализации результатами для своевременной корректировки принятой стратегической линии поведения предприятия.

Следует выделить три наиболее важных направления стратегического контроля в маркетинге, какие?





### ТЕМА 3

## БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

### Задание 1

Ответьте на тестовые вопросы:

1. Наиболее простым является рост компании за счет:

- а) проникновения на рынок;
- б) развития рынка;
- в) развития товара.

2. За счет развития деятельности на уже занимаемых рынках обеспечивается:

- а) диверсифицированный рост;
- б) интегрированный рост;
- в) интенсивный рост.

3. Если не удается достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля из-за насыщения рынка, общего падения спроса, обострения конкурентной борьбы, технического и морального устаревания продукции, то развитие компании обеспечивается за счет:

- а) развития товара;
- б) диверсификации;
- в) развития рынка.

4. Если товары являются технологически разнородными, а рынки связанными, то используется вариант:

- а) связанной диверсификации;
- б) смежной диверсификации;
- в) конгломеративной диверсификации.

5. Оперативный маркетинг:

а) обеспечивает создание дополнительных удобств на уровне модели «4р»;

- б) обеспечивает создание цепочек ценности;
- в) влияет на долгосрочную позицию предприятия.

6. Если наиболее важные решения исходят от самого владельца/руководителя компании при разработке маркетинговой стратегии используется:

- а) модель интерпретации;
- б) политическая модель;
- в) модель проницательного руководства.

7. Руководство низших уровней может выполнять стратегические задачи:

- а) в компаниях с центральным контролем;
- б) в децентрализованных компаниях;
- в) в компаниях с центральным контролем и в децентрализованных компаниях.

8. Знания и умения сотрудников по разработке маркетинговых стратегий

являются объектом контроля:

- а) процесса разработки маркетинговых стратегий;
- б) самих маркетинговых стратегий;
- в) результатов внедрения маркетинговых стратегий.

9. Результатом стратегического маркетингового контроля является:

- а) оценка эффективности процесса маркетингового планирования;
- б) корректировка маркетинговых планов и стратегий предприятия;
- в) оценка качества маркетинговых стратегий.

## Задание 2

Заполните таблицу матрицу «товар – рынок» И. Ансоффа, для выбранного вами предприятия. То есть в каждый квадрант впишите СБЕ и ниже опишите пути достижения выбранных стратегий.

Товар	Рынки	
	Существующие	Новые
Существующие		
Новые		

Существующий рынок и существующий товар:

название СБЕ \_\_\_\_\_

способы достижения роста \_\_\_\_\_

Заполните таблицу:

Стратегия проникновения	Вопрос: есть ли возможность и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок _____ Текущий товар _____		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку

Частота использования товара ЦА	Максимально	Умеренно	Низко
Уровень дистрибуции товара на рынке	Ниже чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Существующий рынок и новый товар:

Название СБЕ \_\_\_\_\_  
способы достижения роста \_\_\_\_\_

Стратегия развития рынка	Вопрос: сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок _____ Текущий товар _____		
Компания успешна в текущей деятельности	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество (1–3)	Средний уровень насыщенности рынка (3–10)	Высокий уровень насыщенности рынка
Входные барьеры на новый рынок	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров

Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Текущий рынок и существующий товар:

Название СБЕ \_\_\_\_\_

способы достижения роста \_\_\_\_\_

Стратегия развития товара	Вопрос: сможет ли компания выйти успешно расширить ассортимент на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок _____ Новый товар _____		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии ЖЦТ	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на этот товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и	Да		Нет

постоянного предложения новых продуктов			
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Новый рынок и новый товар:

Название СБЕ \_\_\_\_\_

способы достижения роста \_\_\_\_\_

Стратегия диверсификации	Вопрос: есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок _____ Новый товар _____		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенций для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Заполните итоговую таблицу:

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения			
Стратегия развития рынка			
Стратегия развития товара			
Стратегия диверсификации			

### Задание 3

Не все компании могут расти, некоторым необходимо сокращаться. Стратегии консолидации (сокращения) могут касаться рынка, линии продукта, бизнес-единиц. Предположите, какую из ваших СБЕ можно было бы сократить, и опишите почему.

1. Сокращение рынка \_\_\_\_\_

---



---



---

2. Сокращение линии продукта \_\_\_\_\_

---



---



---

3. При дивестменте (контрдиверсификации) \_\_\_\_\_

---



---



---

**ТЕМА 4**  
**АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

**Задание 1**

Проведите SWOT-анализ для любого промышленного предприятия.

**1. Форма для анализа внешней среды Вашего предприятия**

**Шаг 1**

Заполните данную таблицу, опираясь на приведенный ниже список параметров оценки.

Таблица 4.1 – Возможности и угрозы внешней среды

<i>Параметры оценки</i>	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1	2	3
Факторы спроса		
Факторы конкуренции		
Факторы сбыта		
Государство		
Экономические факторы		
Политические факторы		
Правовые факторы		

Окончание таблицы 4.1

1	2	3
Научно-технические факторы		
Социально-демографические факторы		
Социально-культурные факторы		
Природные факторы		
Географические и климатические факторы		
Экологические факторы		
Международные факторы		
Исторические факторы		

*Для оценки рыночных возможностей и угроз Вы можете воспользоваться следующим списком параметров:*



Таблица 4.2 – Список параметров для описания внешней среды

Параметры	Включают в себя
1	2
Факторы спроса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– емкость рынка;</li> <li>– темпы его роста либо сокращения;</li> <li>– структуру спроса на продукцию вашего предприятия</li> </ul>
Факторы конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество ваших основных конкурентов;</li> <li>– наличие на рынке товаров-заменителей;</li> <li>– высота барьеров входа на рынок и выхода с него;</li> <li>– распределение рыночных долей между основными участниками рынка;</li> <li>– преимущества и недостатки товаров-конкурентов, уровень цен на них</li> </ul>
Факторы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество посредников и их надежность;</li> <li>– наличие сетей распределения;</li> <li>– условия поставок материалов и комплектующих;</li> <li>– скорость поставок;</li> <li>– цены и условия платежа</li> </ul>
Государство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие претензий государственных органов к фирме;</li> <li>– характер взаимоотношений фирмы с государственными структурами</li> </ul>
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции;</li> <li>– уровень жизни населения (реальная заработная плата, уровень сбережений, стоимость потребительской корзины, уровень обеспеченности основными благами, структура расходов, др.);</li> <li>– изменение уровня доходов населения;</li> <li>– налоговая политика государства и т. п.;</li> <li>– уровень социально-экономического развития общества;</li> <li>– уровень развития инфраструктуры (кредитно-финансовая система, торговля, транспорт, прочее);</li> <li>– производительность труда в различных сферах народного хозяйства</li> </ul>
Политические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– имеющие место политические течения;</li> <li>– действующие политические движения, партии;</li> <li>– наиболее влиятельные политические движения;</li> <li>– преобладающие в обществе политические взгляды, уровень политической стабильности в стране</li> </ul>

Продолжение таблицы 4.2

1	2
Правовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законодательная база, ее качество, согласованность;</li> <li>– уровень правовой грамотности населения;</li> <li>– уровень законопослушности населения;</li> <li>– уровень правовой защищенности потребителя;</li> <li>– уровень правовой защищенности рыночных субъектов (обеспечение прав собственности и др.);</li> <li>– степень и характер влияния общественных организаций на законотворчество;</li> <li>– уровень коррумпированности власти, действующие движения за права потребителей</li> </ul>
Научно-технические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень развития науки;</li> <li>– степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство;</li> <li>– уровень государственной поддержки развития науки;</li> <li>– уровень развития цивилизации и научно-технического прогресса;</li> <li>– технические и технологические изменения;</li> <li>– степень внедрения инноваций в экономику;</li> <li>– показатели безопасности новых технологий для человека и окружающей среды;</li> <li>– уровень государственной поддержки науки</li> </ul>
Социально-демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие;</li> <li>– уровень рождаемости и смертности;</li> <li>– уровень занятости населения;</li> <li>– плотность населения;</li> <li>– миграция населения (внутри страны и за ее пределы);</li> <li>– этнический состав;</li> <li>– образовательный уровень;</li> <li>– характеристики семьи (устойчивость семейных союзов, размер семьи, связь поколений и др.);</li> <li>– социальная политика государства</li> </ul>
Социально-культурные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– традиции и система ценностей общества;</li> <li>– существующая культура потребления товаров и услуг;</li> <li>– имеющиеся стереотипы поведения людей;</li> <li>– характеристики менталитета</li> </ul>

#### Окончание таблицы 4.2

1	2
Природные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ресурсный потенциал;</li> <li>– эффективность использования природных ресурсов;</li> <li>– сырьевая ситуация</li> </ul>
Географические и климатические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– географическое положение;</li> <li>– климатическая зона, в которой работает ваше предприятие;</li> <li>– глобальные изменения климата;</li> <li>– удаленность от источников сырья, энергии, поставщиков, потребителей</li> </ul>
Экологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– состояние окружающей среды;</li> <li>– отношение общественности к защите окружающей среды;</li> <li>– уровень экологической грамотности общества (населения и рыночных субъектов);</li> <li>– действующие движения в защиту окружающей среды;</li> <li>– уровень государственного контроля природопользования;</li> <li>– принятые экологические нормативы и уровень их соблюдения;</li> <li>– принятая система экологических санкций (эко-налоги, эко-штрафы)</li> </ul>
Международные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень стабильности в мире;</li> <li>– наличие локальных конфликтов;</li> <li>– уровень социально-экономического развития других стран</li> </ul>
Исторические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эволюция развития общества, этап развития общества;</li> <li>– история взаимоотношений между странами, социальными слоями</li> </ul>

#### Шаг 2

Определите вероятность того, что каждая из занесенных Вами в предыдущую таблицу возможностей и угроз случиться. Для этого заполните таблицу 5. Продолжайте работать (шаги 3 и 4) только с теми возможностями и угрозами, появление которых «весьма вероятно».

Форма для анализа внешней среды Вашего предприятия



### Шаг 3

Определите степень влияния каждой возможности на Ваше предприятие, а также вероятность того, что Вы сможете воспользоваться этой возможностью. Для этого заполните таблицу 6. Занесите в итоговую «матрицу SWOT-анализа» только те возможности, которые окажут сильное влияние на ваше предприятие, и которыми Вы наверняка сможете воспользоваться.

Таблица 4.4 – Модель анализа рыночных возможностей фирмы

Вероятность использования возможностей	Оценка степени влияния ситуации на фирму		
	Низкая	Средняя	Высокая
Низкая			
Средняя			
Высокая			

### Шаг 4

Определите степень влияния каждой угрозы на Ваше предприятие, а также вероятность того, что эта угроза действительно осуществится. Для этого заполните таблицу 4.5. Занесите в итоговую «матрицу SWOT-анализа» только те угрозы, которые окажут сильное влияние на ваше предприятие, и которые наверняка произойдут.

Таблица 4.5 – Модель анализа рыночных угроз для фирмы

Вероятность реализации угроз	Оценка степени влияния ситуации на фирму		
	Низкая	Средняя	Высокая
Низкая			
Средняя			
Высокая			

## 2. Форма для анализа внутренней среды Вашего предприятия

### Шаг 1

Заполните данную таблицу, опираясь на приведенный ниже список параметров оценки.

Таблица 4.6 – Сильные и слабые стороны предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация		
Рыночные показатели		
Производство		
Финансы		
Персонал (кадровая политика)		
Товарная политика		
Ценовая политика		
Политика продвижения		
Сбытовая политика		
Сервисная политика		

Для оценки своего предприятия Вы можете воспользоваться следующим списком параметров:

Таблица 4.7 – Список параметров для описания внутренней среды

Параметры оценки	Включает в себя
1	2
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия;</li> <li>– способность быстро реагировать на изменения внешней среды и нестандартные ситуации</li> </ul>
Рыночные показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля вашего предприятия на рынке;</li> <li>– динамика вашей доли рынка (увеличивается она или уменьшается, и с какой скоростью);</li> <li>– соответствие вашей рыночной роли вашим желаниям (удовлетворяет ли вас такая доля рынка либо нет);</li> <li>– уровень рыночной силы вашей фирмы на данном рынке (вы являетесь лидером данного рынка, средней компанией либо аутсайдером?)</li> </ul>
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ваши производственные мощности;</li> <li>– качество имеющегося оборудования и степень его износа;</li> <li>– качество выпускаемого вами товара;</li> <li>– наличие у вас патентов и лицензий (если они необходимы для того вида деятельности, которым вы занимаетесь);</li> <li>– себестоимость вашей продукции;</li> <li>– надежность каналов поставки сырья и материалов, ритмичность производства;</li> <li>– технический уровень производства (Вы работаете на современном или устаревшем оборудовании?)</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– издержки производства;</li> <li>– доступность капитала;</li> <li>– скорость оборота капитала;</li> <li>– финансовая устойчивость вашего предприятия;</li> <li>– прибыльность вашего бизнеса</li> </ul>

Продолжение таблицы 4.7

1	2
<p>Инновации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частота внедрения новых продуктов и услуг на вашем предприятии;</li> <li>– степень их новизны (это незначительные усовершенствования либо кардинальные изменения?);</li> <li>– сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок;</li> <li>– соответствие инноваций ожиданиям ваших потребителей (готовность потребителя к восприятию инноваций);</li> <li>– ценность инновации для потребителя (его готовность заплатить более высокую цену за нововведения)</li> </ul>
<p>Персонал (кадровая политика)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень квалификации ваших сотрудников (опыт, образование, компетентность, прочее);</li> <li>– их заинтересованность в развитии вашего предприятия;</li> <li>– характеристика общения персонала с потребителем (дружелюбие, приветливость, предупредительность, прочее);</li> <li>– оценка претензий, предъявляемых потребителями к персоналу (количество, частота, степень и содержание претензий);</li> <li>– уровень корпоративной культуры (корпоративная культура состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации)</li> </ul>
<p>Маркетинг, в том числе:</p>	
<p>Товарная политика</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широта товарного ассортимента;</li> <li>– соответствие товарного ассортимента потребностям потребителя;</li> <li>– известность марки у целевых потребителей;</li> <li>– уровень приверженности к марке (процент людей, которые, приобретая вашу марку ранее, намерены продолжать покупать именно ее);</li> <li>– имидж марки в глазах ваших потребителей и контактных аудиторий;</li> <li>– соответствие уровня качества товара ожиданиям целевого потребителя;</li> <li>– оценка рекламаций (какие претензии к товару чаще всего выдвигают потребители)</li> </ul>



#### Окончание таблицы 4.7

1	2
Ценовая политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень цены на вашу продукцию;</li> <li>– соответствие уровня цены товара ожиданиям потребителя;</li> <li>– оптимальность ценовой политики по всему ассортименту (создание основы для получения прибыли)</li> </ul>
Политика продвижения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективность рекламы вашего предприятия;</li> <li>– уровень адресности рекламы (нацелена ли она абсолютно на всех, либо только на потенциальных и реальных потребителей вашей продукции);</li> <li>– уровень информативности рекламы;</li> <li>– частота рекламных сообщений;</li> <li>– соответствие рекламы действующему законодательству, нормам этики;</li> <li>– уровень качества исполнения рекламы;</li> <li>– оценка набора рекламных аргументов (соответствие характеристикам целевого потребителя);</li> <li>– репутация вашего предприятия;</li> <li>– оценка набора инструментов стимулирования сбыта (соответствие характеристикам целевого потребителя, эффективность);</li> <li>– оценка эффективности PR-акций (мероприятий по связям с общественностью)</li> </ul>
Сбытовая политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективность применяемой вами модели сбыта;</li> <li>– эффективность посредников;</li> <li>– эффективность каналов сбыта;</li> <li>– поставщики и их влияние</li> </ul>
Сервисная политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг;</li> <li>– соответствие характеристик сервиса требованиям ваших потребителей;</li> <li>– уровень индивидуализации обслуживания (подстройка под каждого конкретного потребителя)</li> <li>– ~ квалификация обслуживающего персонала</li> </ul>

### Шаг 2

Выберите из всего составленного вами списка 5–10 наиболее сильных сторон Вашего предприятия, и столько же – самых слабых, и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

### 3. Матрица SWOT-анализа

После того, как Вы проанализировали сильные и слабые стороны Вашего предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды, можно переходить к заполнению матрицы SWOT-анализа.

### Шаг 1

Занесите в матрицу SWOT-анализа наиболее сильные и наиболее слабые стороны Вашего предприятия.

### Шаг 2

Занесите в матрицу SWOT-анализа возможности и угрозы внешней среды:

- а) которые произойдут с большой долей вероятности;
- б) которые окажут сильное влияние на Ваше предприятие;
- в) которыми Вы наверняка сможете воспользоваться (в случае возможностей), либо которые наверняка произойдут (в случае угроз).

### Шаг 3

Заполните внутренние поля матрицы SWOT-анализа, ответив на четыре вопроса:

1. Какие сильные стороны предприятия могут помочь воспользоваться открывающимися возможностями?
2. Какие слабые стороны предприятия могут помешать воспользоваться этими возможностями?
3. За счет каких сильных сторон можно снизить влияние возможных угроз?
4. Какие слабые стороны могут еще больше усилить вероятность возникновения угроз?

Таблица 4.8 – Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. 2. 3. 4. 5.	1. Как воспользоваться возможностями	2. За счет чего можно снизить угрозы
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. 2. 3. 4. 5.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями	4. Самые большие опасности для фирмы

## Задание 2

1. Укажите, что понимают под маркетинговой возможностью:
  - а) возникшее осложнение;
  - б) привлекательное направление усилий;
  - в) преимущество над конкурентами;
  - г) перспективы быстрого роста.
2. Какой метод меньше всего используется при анализе внешней среды:
  - а) создание сценариев;
  - б) мониторинг событий;
  - в) экспертные оценки;
  - г) фокус-группы?
3. PEST-анализ используют:
  - а) для более глубокого изучения среды;
  - б) более глубокого исследования конкретных аспектов макросреды;
  - в) определения среднерыночных показателей;
  - г) оценки прогнозных значений среды.
4. Экспертные оценки позволяют:
  - а) прогнозировать события будущего;
  - б) оценивать существующую ситуацию;
  - в) вырабатывать коллективное мнение;
  - г) все указанное выше.
5. Укажите, что из перечисленного не относится к внешним угрозам:
  - а) изменение потребностей покупателей;
  - б) увеличение продаж товаров-заменителей;
  - в) снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
  - г) медленный рост рынка.

## Задание 3

С помощью теории 5 сил конкуренции Портера опишите для Вашей компании:

1. Основных конкурентов внутри отрасли

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Какие новые конкуренты могут прийти на рынок

---

---

---

---

---

---

---

3. Какие товары-заменители могут конкурировать с Вами

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Опишите силу влияния поставщиков

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Опишите силу влияния Ваших клиентов

---

---

---

---

---

---

---

---



Рисунок 4.1 – Модель 5 сил конкуренции Портера

## ТЕМА 5 СЕГМЕНТАЦИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

### Задание 1

Проведите макросегментацию для выбранного Вами предприятия.

#### *Шаги для построения макросегментации*

##### **Шаг 1**

Определите базовый рынок организации с позиций решения проблемы её заказчиков, опираясь на следующую информацию:

1. Базовый рынок – «сформулированный определенным образом рынок организации, на котором она предполагает вести конкурентную борьбу за предпочтения покупателей».

2. Рынок должен быть определен в терминах, достаточно конкретных, чтобы дать практические указания, и в то же время достаточно широких, чтобы стимулировать творческий подход, например, в отношении возможностей расширения продуктового портфеля или диверсификации в смежные области деятельности.

3. В стратегическом маркетинге базовый рынок организации представляет собой уточненное определение корпоративной миссии с точки зрения удовлетворения потребностей ее заказчиков.

Данный этап абсолютно теоретический. Опираясь на него, Вы должны будете выполнить следующие шаги.

##### **Шаг 2**

Представьте области деятельности организации с точки зрения трехмерной системы координат на рисунке 5.1, предложенной Д. Эйбеллом.

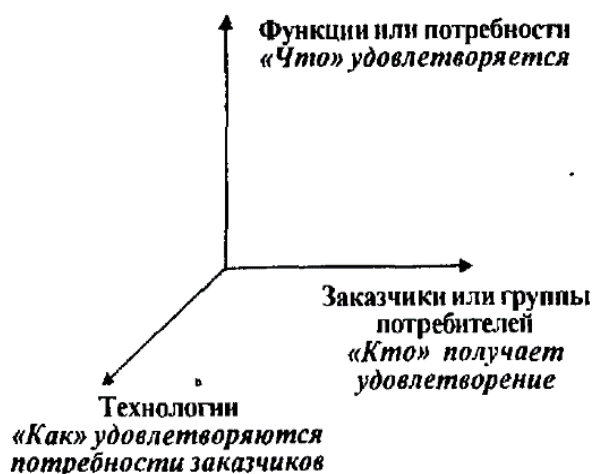


Рисунок 5.1 – Измерения базового рынка

Для этого определите Ваши функции, технологии и Ваших заказчиков. Результаты определения представьте в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Определений функций, заказчиков и технологий

Организация	Функции	Заказчики	Технологии

Затем, с помощью определённых Вами функций, технологий и заказчиков постройте графическое представление концептуализации базового рынка в системе координат «функции», «заказчики» и «технологии». Причём определённые Вами «функции», «заказчики» и «технологии» в таблице 5.1 станут условной градацией соответствующих шкал на построенном Вами графике.

### Шаг 3

Руководствуясь построенной моделью в шаге 2, проведите подсчёт бизнес единиц, которыми располагает Ваша фирма на рассматриваемом рынке. Для этого используйте формулу следующего вида:

$$[\text{количество функций}] \times [\text{количество технологий}] \times [\text{количество заказчиков}] = X \text{ бизнес единиц}$$

### Шаг 4

Постройте сетку макросегментации базового рынка. Для этого используйте таблицу следующего вида.

Пояснения к таблице 5.2:

1. Под видом деятельности в данной таблице понимается тип заказчика, например: вид деятельности 1 для фирмы, производящей алкогольную продукцию, это покупатели со средним достатком.

2. Под функцией данного вида деятельности понимается функция фирмы, удовлетворяющая запрос данного заказчика (вида деятельности). Для нашего примера: функцией 1 вида деятельности 1 будет являться производство той продукции, которая уже удовлетворяет потребностям или может потенциально удовлетворить потребности данного заказчика (вида деятельности 1) .

Таблица 5.2 – Макросегментация рынка

Вид деятельности/ функции	Характеристики заказчика		Итого, %
	Характеристика 1	Характеристика S	
Вид деятельности 1	<i>Внесите общий вес сегмента</i>	<i>Внесите общий вес сегмента</i>	
Функция 1 вида деятельности 1			
Функция М вида деятельности 1			
Вид деятельности N	<i>Внесите общий вес сегмента</i>	<i>Внесите общий вес сегмента</i>	
Функция 1 вида деятельности 2			
Функция М вида деятельности 2			
Итого, %			

3. Функции для каждого из видов деятельности могут, как совпадать, так и отличаться в силу специфики подхода к каждому из заказчиков (виду деятельности). В данной таблице допущением является совпадение функций у видов деятельности для упрощения построения сетки таблицы (по желанию студента функции могут различаться).

4. Под характеристикой заказчика понимается переменная характеризующая вид деятельности (заказчика), т. е. для нашего примера это могут быть следующие характеристики : характеристика 1 – ценители качества алкогольной продукции; характеристика 2 – люди посредственно относящиеся к качеству алкогольной продукции.

5. Таким образом, данная сетка строиться на основе графического представления концептуализации базового рынка в системе координат «функции», «заказчики» и «технологии». Причём обозначенные на графике «функции» – это Ваши «функции вида деятельности» в таблице; «заказчики» – это Ваши «виды деятельности» в таблице; «характеристики» в таблице – это Ваши заказчики (точнее их характеристики на графике). Количество данных объектов должно совпадать соответственно.

## Задание 2

1. Возможность сегментации рынка появляется, когда (укажите лишнее):
  - а) совокупный рыночный спрос характеризуется неоднородностью;

- б) есть возможность разделения на отдельные сегменты;
- в) доминируют определенные особенности в спросе;
- г) существуют профили потребителей.

2. Укажите, какие критерии меньше всего используются для определения целесообразности рыночной сегментации:

- а) доступность сегментов;
- б) распознаваемость сегментов;
- в) стабильность сегментов;
- г) демографические характеристики сегментов.

3. Что является основным при выборе сегментов:

- а) группировка потребителей по их характеристикам;
- б) группировка на основании различий в восприимчивости;
- в) группировка товаров с учетом уровня цен;
- г) группировка по ценовому уровню.

4. Стратегическое соответствие рыночных сегментов означает, что они:

- а) удовлетворяют условиям стратегической определенности и продолжительности существования;
- б) соответствуют ресурсам организации;
- в) имеют различия в покупательском поведении;
- г) соответствуют постоянным и переменным издержкам на обслуживание сегментов.

5. Позиционирование, как правило, не проводится в отношении:

- а) организации в целом;
- б) товаров массового спроса;
- в) определенного ассортимента товаров;
- г) отдельной группы потребителей.

### Задание 3

Рассмотрим более детально, что необходимо сделать, чтобы сегментировать рынок. Опишите для Вашей компании следующие показатели:

- дать четкое определение границ рынка, на котором планируется работать

---

---

---

- провести исследование нужд потребителей, посредством которого изучить личные характеристики, особенности поведения, требования, предъявляемые к товарам со стороны различных групп потребителей

---

---

---



• выбрать признаки, по которым целесообразно разделить потребителей на однородные группы

---

---

---

---

• определить группы потребителей со схожими потребностями и поведением, применив наиболее подходящую модель сегментации

---

---

---

---

• оценить привлекательность для предприятия выделенных групп и выбрать целевую группу (группы) потребителей

---

---

---

---

• выбрать стратегию охвата рынка, т. е. те группы потребителей, для которых компания будет работать

---

---

---

---

• придать товарам свойства, которые желательны для целевых потребителей

---

---

---

---

• разработать метод представления товара на сегменте(ах), способный(ых) привлечь внимание потребителей и сделать данное предприятие отличающимся от конкурентов (концепцию позиционирования)

---

---

---

---

• разработать подробные маркетинговые программы для реализации выбранного метода

---

---

---

---

## Задание 4

Предположим, что Ваша компания решила выпускать новый товар (который Вы разрабатывали в теме 3) Предприятие, часто осуществляющее выпуск новых товаров, должно учитывать отличия потребителей по степени их адаптации к новой продукции. Поэтому опишите каждого потребителя с точки зрения вашего товара:

- суперноваторы

---

---

---

---

---

- новаторы

---

---

---

---

---

- обычные потребители

---

---

---

---

---

- приверженцы марки

---

---

---

---

---

- консерваторы

---

---

---

---

---

- суперконсерваторы

---

---

---

---

---

## Задание 5

Постройте модель позиционирования для выбранного Вами предприятия. Для примера рассмотрим туристическое агентство, как вид бизнеса.

### 1. Постройте макро модель X-Y-Z

1) X – центровая торговая марка из разряда туристических развлекательных услуг;

2) Y – молодые, богатые, веселящиеся, любители острых ощущений, постоянно ищущие разнообразие, не приемлющие однообразия и требующие

смены обстановки люди. Нередко это гурманы, требующие нечто необычное и экзотическое, настолько, что в следующий раз при покупке услуги они требуют более необычное и платят за это большие деньги;

3) Z – (I-D-U):

a. U – разнообразие предлагаемого отдыха (сенсорное удовлетворение).

b. I – первоклассный отдых и сервис (сенсорное удовлетворение).

c. D – визовая поддержка и страховка (избежание проблемы).

Мезомодель акцентирования выгоды I-D-U.

Таблица 5.3 – Матрица SWOT-анализа

№ п/п	Свойства	Ранги	Аналогичные (или заменяющие) наш товар продукты-конкуренты (вернее их экспертные веса по указанным свойствам)								
			«АлаганТур»	«СаниТрэвл»	«БеларусьТуристг»	«Сакуб»	Rtour	Дом отдыха	Ресторан	Отставание	Дисперсия
1	Разнообразие отдыха	2	45	40	35	30	5	20	25	0	166,67
2	Развлечение	1	30	35	40	35	5	20	45	0,125	163,89
3	Острота ощущений	3	30	30	35	30	5	5	10	0,167	122,92
4	Лечебные свойства	4	5	15	20	35	25	45	0	0,857	138,89
5	Познавательные свойства	5	5	15	20	25	30	5	0	0,833	111,8

По методике Катернюка рассчитываем «One-формулу», позволяющую из всех свойств выделить самое важное:

$$One_i = (1 - \text{отставание}) * \text{Дисперсия} * \text{Важность} \quad (1)$$

$$One_1 = (1-0)*166,67*25 \% = 41,67$$

$$One_2 = (1-0,125)*163,89*20 \% = 28,68$$

$$One_3 = (1-0,167)*122,92*15 \% = 15,36$$

$$One_4 = (1-0,857)*138,89*10 \% = 1,97$$

$$One_5 = (1-0,833)*111,8*5 \% = 0,93$$

Таким образом, мы будем позиционироваться по первому свойству «разнообразию отдыха».

## 2. Постройте микромодель a-b-e фокусирования на выгодах

Согласно микромодели, которая впервые была предложена Гэйлом Мобергом, в рекламе можно использовать не менее трёх фокусных акцентов и трёх связующих звеньев:

1. Акцент на характеристике (толстые картофельные чипсы): a.
  2. Акцент на выгоде, связанной с этой характеристикой (чипсы вкуснее, когда они толстые): a→b.
  3. Акцент на выгоде (прекрасный вкус, аргументы не приводятся): b.
  4. Акцент на выгоде в связи с эмоциями (неудовлетворение вкусом тонких чипсов; решение проблемы – прекрасный вкус толстых чипсов): e<sup>-</sup> → b.
  5. Акцент на эмоциях, связанных с выгодой (весело, потому что вкусно): b → e<sup>+</sup>
  6. Акцент просто на эмоции (просто весело): e<sup>+</sup>.
- В таблице 5.4 сведена общая ситуация использования модели a-b-e.

Таблица 5.4 – Микромодель a-b-e фокусированная

Акцент на характеристику	Опытная целевая аудитория Неосязаемая услуга Альтернатива фокусу на эмоции для торговых марок с одинаковыми выгодами
Акцент на выгоду	Торговая марка с трудно копируемыми выгодами Негативно мотивированная покупка Логическая атака на укоренившееся отношение, основанное на эмоции
Акцент на эмоции	Торговая марка с легко копируемыми выгодами Позитивно мотивируемая покупка Эмоциональная атака на укоренившееся отношение, основанное на характеристике или выгоде

## 3. Постройте общую схему позиционирования

В результате изучения 3 элементов позиционирования, приведём общую схему позиционирования для этих трех составляющих.

1. Для кого предназначен товар (Y).
2. Это центровая или дифференцированная торговая марка из (потребность в категории) – (X).
3. Торговая марка предлагает (выгоды Z). В рекламе этой марки:
  - а) надо акцентировать (выгоды U, представленные уникальным образом), а также фокусироваться (a, b или e);
  - б) надо упомянуть (выгоды I, важные для всей товарной категории);
  - в) нужно пренебречь (выгодами D, представленными слабо) или упомянуть о них.

**4. Теперь на основе примера постройте модель позиционирования для выбранного вами предприятия. Постройте макро модель X-Y-Z**

1) X \_\_\_\_\_;

2) Y – \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

3) Z – (I-D-U):

a) U – \_\_\_\_\_;

b – \_\_\_\_\_;

б) I – \_\_\_\_\_;

в) D – \_\_\_\_\_.

Мезомодель акцентирования выгоды I-D-U.

Таблица 5.5 – Матрица SWOT-анализа

№ п/п	Свойства	Ранги	Аналогичные (или заменяющие) наш товар продукты-конкуренты (вернее их экспертные веса по указанным свойствам)							Отставание	Дисперсия
1											
2											
3											
4											
5											

По методике Катернюка рассчитываем «One-формулу», позволяющую из всех свойств выделить самое важное:

$$One_i = (1 - \text{отставание}) * \text{Дисперсия} * \text{Важность} \quad (1)$$

$$One_1 = \underline{\hspace{10em}}$$

$One_2 =$  \_\_\_\_\_  
 $One_3 =$  \_\_\_\_\_  
 $One_4 =$  \_\_\_\_\_  
 $One_5 =$  \_\_\_\_\_

Таким образом, мы будем позиционироваться

### 5. Постройте микромодель a-b-e, фокусированную на выгодах

Согласно микромодели, которая впервые была предложена Гэйлом Мобергом, в рекламе можно использовать не менее трёх фокусных акцентов и трёх связующих звеньев:

1. Акцент на характеристике \_\_\_\_\_: a.
2. Акцент на выгоде, связанной с этой характеристикой \_\_\_\_\_: a→b.
3. Акцент на выгоде \_\_\_\_\_: b.
4. Акцент на выгоде в связи с эмоциями \_\_\_\_\_: e<sup>-</sup> → b.
5. Акцент на эмоциях, связанных с выгодой \_\_\_\_\_: b → e<sup>+</sup>.
6. Акцент просто на эмоции \_\_\_\_\_: e<sup>+</sup>.

В таблице сведена общая ситуация использования модели a-b-e.

Таблица 5.6 – Микромодель a-b-e фокусированная

Акцент на характеристику	
Акцент на выгоду	
Акцент на эмоции	

## 6. Постройте общую схему позиционирования

В результате изучения 3 элементов позиционирования приведём общую схему позиционирования для этих трех составляющих.

1. Для кого предназначен товар (**Y**)

2. Это центровая или дифференцированная торговая марка из (потребность в категории) – (**X**) \_\_\_\_\_

3. Торговая марка предлагает (выгоды **Z**). В рекламе этой марки:

а) надо акцентировать (выгоды **U**, представленные уникальным образом), а также фокусироваться (**a**, **b** или **e**)

б) надо упомянуть (выгоды **I**, важные для всей товарной категории) \_\_\_\_\_

в) нужно пренебречь (выгодами **D**, представленными слабо) или упомянуть о них.

### Задание 6

Выделяется ряд направлений позиционирования, придумайте слоган и запишите его для каждого вида позиционирования:

1. *Позиционирование по атрибуту*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_

2. *Позиционирование по преимуществу*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_

3. *Позиционирование по выгодам и решению проблем*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*4. Позиционирование по использованию или применению*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*5. Позиционирование по потребителю*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*6. Позиционирование по конкуренту*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*7. Позиционирование по категории продукта*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*8. Позиционирование по происхождению*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*9. Позиционирование по соотношению цены и качества*

Товар \_\_\_\_\_

Слоган \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## ТЕМА 6 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Задание 1

#### **Отбор КФУ (ключевых факторов успеха) и оценка конкурентной позиции**

Развитие предприятия зависит от многих факторов. Однако успех в большей степени определяется небольшим их числом, так называемыми ключевыми факторами. Желаемого добивается тот, кто умело определяет потребности рынка, имеет четкий производственный профиль и лучше других решает насущные проблемы потребителей.

Ключевые факторы успеха выявляются в ходе «мозговой» атаки, которая проводится группой экспертов из числа сотрудников, занимающихся развитием предприятия. При этом анализируют, какие параметры внутренней среды организации важны для осуществления деятельности в данной отрасли и степень их влияния на успех.

Рассматривается не менее 50 факторов, характеризующих потенциал предприятий данной отрасли. Оценка ключевых факторов имеет цель выделить 8–10 наиболее важных пунктов, определяющих успех предприятий отрасли. Каждый фактор оценивается в баллах от 1 до 10 по степени важности и от 1 до 5 по силе влияния на успех. Результат воздействия фактора на успех находят как произведение значения важности на оценку силы влияния.

#### **Шаги для выявления КФУ (ключевых факторов успеха) и оценки конкурентной позиции**

##### **Шаг 1**

Оцените **важность (В)** каждого из факторов, характеризующих потенциал Вашего предприятия, по десятибалльной (1÷10) шкале. Результаты занесите в таблицу 6.1 в столбец «Важность».

##### **Шаг 2**

Оцените **степень влияния (СВ)** каждого из факторов, характеризующих потенциал Вашего предприятия по пятибалльной (1÷5) шкале. Результаты занесите в таблицу 6.1 в столбец «Степень влияния».

##### **Шаг 3**

Умножьте соответствующие значения важности и степени влияния по каждому показателю, представленные Вами ранее. Результат умножения занесите в соответствующую фактору ячейку в столбце «Результат».

Таблица 6.1 – Ключевые факторы отрасли

Параметр	Важность (В) 1÷10	Степень влияния (СВ) <sub>1÷5</sub>	Результат P=ВxСВ	Место
<b><u>Маркетинг</u></b>				
Имидж				
Название организации				
Доля бизнеса в отрасли				
Широта ассортимента				
Цена продукта				
Гибкость (приспособляемость)				
Возможность расширения продаж				
Приверженность потребителя к товару				
Реклама				
Предпродажное обслуживание				
Возможность выхода на новых клиентов				
Наличие дилерской сети				
Устойчивое положение на рынке				
Потенциал нововведения				
Размеры фирмы				
Местоположение				
<b><u>Производство</u></b>				
Состояние материальной базы				
Гибкость производства				
Степень износа оборудования				
Производительность оборудования				
Складское хозяйство				
Информационное обеспечение				
Организация системы сбыта продукции				
Близость к транспортным магистралям				
Конструкторская база				
Инженерная служба				
Качество и надежность продукции				
<b><u>Финансы</u></b>				
Обеспеченность собственными ресурсами				
Обеспеченность оборотными ресурсами				
Текущая ликвидность				

Окончание таблицы 6.1

Доступность кредитов				
Характеристики системы бухгалтерского учёта				
Прибыльность (рентабельность)				
Скорость оборота				
Эффективность схемы расчёта с поставщиками и потребителями				
<b><u>Персонал</u></b>				
Способность к обучению				
Степень мотивации				
Возрастной состав				
Опыт, стаж работы				
Соответствие квалификационным требованиям				
Творческий уровень				
<b><u>Система управления</u></b>				
Уровень деловых связей				
Умение проводить решения в жизнь				
Компетентность руководства в управлении людьми				
Общее знание принципов управления				
Деловые качества руководителей				

**Шаг 4**

Определите место для каждого фактора, начиная с 1-го (самый сильный по результату воздействия фактор), учитывая, что каждое последующее место – это фактор, результат воздействия которого слабее предыдущего места (фактора). Место фактора определяется в соответствии со значением, полученным в соответствующей ячейке столбца «Результат». Причём, чем выше значение в столбце «Результат», тем выше место фактора (т. е. первое место получает фактор, набравший большее количество баллов в соответствующей ячейке столбца «Результат»).

**Шаг 5**

Факторы, получившие места с 1-го по 10-е, занесите, как основные факторы в таблицу 6.2.

**Шаг 6**

По каждому фактору таблицы 6.2 отметьте в соответствующей ячейке оценку, характеризующую силу Вашего фактора в сравнении с силой того же фактора у основного конкурента. (Отрицательное значение показывает, что

Ваш фактор слабее, положительное – сильнее, ноль характеризует равносильный фактор).

Сравнивая Ваше предприятие с конкурентом по основным факторам, установите те важнейшие характеристики внутренней среды, по которым фирма превосходит конкурента или уступает ему. Наиболее значимые сильные стороны предприятия должны стать основой выбранной стратегии.

Таблица 6.2 – Оценка факторов по отношению к конкуренту

Оценка Основные факторы	Важность	По отношению к конкуренту											Итого		
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5			

**Шаг 7**

Дайте обоснование оценкам, проставленным в таблице 6.2. Определите позицию Вашего предприятия относительно основного конкурента (сильнее Вы или слабее и за счёт каких факторов).

## Задание 2

Для оценки реакции конкурентов следует собирать следующую информацию, впишите ее для вашего предприятия:

1) *о текущих и будущих целях:*

---

---

---

2) *о текущих стратегиях*

---

---

---

3) *о ресурсах и способностях конкурентов*

---

---

---

4) *об основных убеждениях*

---

---

---

5) *о будущих стратегиях конкурентов, их возможностях вступления в конкурентную борьбу*

---

---

---

## Задание 3

Заполните карты аудита конкурента для 4 ваших конкурентов:

1. Название \_\_\_\_\_

Доля рынка \_\_\_\_\_

Обслуживаемые сегменты

---

---

Особенности позиционирования

---

---

Основные ценности для потребителей

---

---

---

Сильные стороны

---

---

---

Слабые стороны

---

---

---

Последние тактические мероприятия

---

---

---

Возможные стратегические ходы

---

---

---

Возможные тактические ходы

---

---

---

Ответные мероприятия

---

---

---

2. Название \_\_\_\_\_

Доля рынка \_\_\_\_\_

Обслуживаемые сегменты

---

---

---

Особенности позиционирования

---

---

---

---

---

---

Основные ценности для потребителей

---

---

---

Сильные стороны

---

---

---

Слабые стороны

---

---

---

Последние тактические мероприятия

---

---

---

Возможные стратегические ходы

---

---

---

Возможные тактические ходы

---

---

---

Ответные мероприятия

---

---

---

3. Название \_\_\_\_\_

Доля рынка \_\_\_\_\_

Обслуживаемые сегменты

---

---

Особенности позиционирования

---

---

---

Основные ценности для потребителей

---

---

---

Сильные стороны

---

---

---

Слабые стороны

---

---

---

Последние тактические мероприятия

---

---

---

Возможные стратегические ходы

---

---

---

Возможные тактические ходы

---

---

---

Ответные мероприятия

---

---

---

4. Название \_\_\_\_\_

Доля рынка \_\_\_\_\_

Обслуживаемые сегменты \_\_\_\_\_



---

---

---

Особенности позиционирования

---

---

---

---

---

---

Основные ценности для потребителей

---

---

---

---

---

---

Сильные стороны

---

---

---

---

---

---

Слабые стороны

---

---

---

---

---

---

Последние тактические мероприятия

---

---

---

---

---

---

Возможные стратегические ходы

---

---

---

---

---

---

Возможные тактические ходы

---

---

---

---

---

---

Ответные мероприятия

---

---

---

## Задание 4

Соотнесите виды бенчмаркетинга с их описанием

1	Внутренний бенчмаркетинг	А	представляет собой расширенный вариант стратегического маркетинга и включает также ассоциативный бенчмаркетинг
2	Бенчмаркетинг конкурентоспособности	Б	это деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с аналогичными значениями у предприятий, характеристика которых по аналогичным процессам является идеальной
3	Функциональный бенчмаркетинг	В	проводится предприятиями, находящимися в узком бенчмаркетинговом альянсе
4	Бенчмаркетинг процесса	Г	это бенчмаркетинг процесса, при котором сравниваются отдельные функции двух или более организаций независимо от сектора
5	Глобальный бенчмаркетинг	Д	используется для измерения характеристики предприятия и ее сопоставления с характеристикой конкурентов, а также исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов
6	Общий бенчмаркетинг	Е	это бенчмаркетинг процесса, осуществляемый внутри предприятия. В его ходе сопоставляются характеристики схожих производственных единиц
7	Ассоциативный бенчмаркетинг	Ж	осуществляется с целью сравнения определенной функции двух или более организаций в одном секторе

## Задание 5

Существуют разные подходы к классификации конкурентов. Для каждой группы и вида классификации подберите конкурента и опишите, почему так считаете.

В зависимости от **конкурентной активности** выделяют следующие их группы:

- *неповоротливые конкуренты*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

*разборчивые конкуренты*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

*конкуренты-«тигры»*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

*непредсказуемые конкуренты*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

Исходя из **особенностей фокусирования конкурентов на тех или иных сегментах, товарах** выделяют следующие их разновидности:

*прямые конкуренты*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_;

*товарные конкуренты*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ;  
\_\_\_\_\_ ;

*косвенные конкуренты*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ;

*неявные конкуренты*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ .

В зависимости от *занимаемых положения и доли рынка* конкуренты могут находиться на следующих позициях:

*лидерской позиции*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ;

*сильной позиции*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ;

*благоприятной позиции (специалист)*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ;

*удовлетворительной позиции (слабый бизнес)*

*кто* \_\_\_\_\_

*почему*

\_\_\_\_\_

---

---

*худшей позиции (аутсайдер)*

*кто*

*почему*

---

---

---

### **Задание 6**

Подумайте, в чем конкурентное преимущество вашей организации. Запишите по видам, что является вашим преимуществом, а что могло бы им стать.

#### ***1. Конкурентное преимущество, основанное на низких издержках***

- эффект от масштаба производства

---

---

---

---

---

- влияние опыта и обучения

---

---

---

---

---

- использование мощностей

---

---

---

---

---

- использование видов деятельности компании, связанных с производством и маркетингом продукта

---

---

---

---

---

- взаимоотношения с другими СБЕ в общем бизнес-портфеле

---

- степень интеграции

- выбор времени

- политический выбор

- факторы, связанные с местоположением и учреждением

## *2. Конкурентное преимущество в дифференциации*

## *3. Конкурентное преимущество в рыночной нише*

**4. Преимущества, основанные на внедрении новшеств**

---

---

---

---

---

**5. Преимущества, основанные на немедленном реагировании на потребности рынка**

---

---

---

---

---

**6. Маркетинговое преимущество**

---

---

---

---

---

**7. Преимущество, основанное на более эффективном управлении**

---

---

---

---

---

**8. Преимущество, основанное на сочетании видов деятельности**

---

---

---

---

---

**Задание 7**

Запишите в правильном порядке алгоритм разработки конкурентной стратегии: \_\_\_\_\_

1. Анализ выбранной стратегии.
2. Анализ результатов реализации стратегии.
3. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
4. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

5. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
8. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.

### Задание 8

Ответьте на тестовые задания:

1. Выберите наиболее точное определение конкурентного преимущества:
  - а) характеристики, свойства товара или услуги, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей;
  - б) характеристики, свойства товара или услуги, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей, чем товары и услуги конкурента;
  - в) характеристики, свойства товара или услуги, которые имеют высокое качество и низкие цены;
  - г) характеристики товара или услуги, которые позволяют предприятию быть конкурентоспособным.
2. В каких случаях стратегия дифференциации является наиболее привлекательной:
  - а) когда запросы и предпочтения потребителей становятся разнообразными;
  - б) по мере того, как цены на товары снижаются;
  - в) когда потребности не удовлетворяются стандартными товарами;
  - г) по мере того, как товар становится конкурентоспособным.
3. Какие риски относятся к рискам стратегии лидерства по издержкам:
  - а) технологические достижения конкурентов;
  - б) если покупатель видит незначительную ценность в уникальности товара;
  - в) появление недорогих методов копирования;
  - г) преувеличенное внимание к издержкам.
4. В каких случаях наиболее целесообразна стратегия интенсивного роста:
  - а) когда предприятие не исчерпало возможностей на существующих рынках;
  - б) когда предприятие исчерпало возможности на существующих рынках;
  - в) когда на рынке изменились предпочтения покупателей;
  - г) когда появилась необходимость объединения с поставщиками (покупателями).
5. Укажите, в каких случаях наиболее нецелесообразно использовать стратегию сокращения:
  - а) в связи с необходимостью повышения эффективности;
  - б) в период спадов и кардинальных изменений в экономике;
  - в) при реформировании товарного портфеля;
  - г) при перегруппировке сил после длительного периода роста.



## ТЕМА 7

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

### Задание 1

#### Построение «Ассортиментной матрицы продукта» на основе ГАП (генетического анализа продукта)

Если мы проанализируем товар и дойдем до детальных параметров свойств – до уровня качества, то мы получим сначала общую идею, затем *образ – совокупность идеально представляемых потребительских свойств продукта*, и в итоге – проект или план продукта. Такой проект должен стать заданием на разработку товара. Процедуры маркетинга, следовательно, смыкаются с конструкторско-технологическими процедурами, регламентируемыми ГОСТами, а генетический анализ товара может быть отнесен к стадии исследований в комплексе работ НИОКР.

Методика ГАП позволяет уточнить и формализовать содержание исследований продукта, поскольку на уровнях перечисления свойств и задания уровня качества системы соответствующих маркетинговых и технико-экономических показателей могут быть легко согласованы. Относительно просто в данной методике также и определение количества и профиля специалистов, которых необходимо привлечь к разработке товара. Профиль специалиста будет определяться характером свойства, наличие которого необходимо обеспечить в товаре.

Сделаем здесь важную оговорку. До сих пор мы говорили о потребительских способностях. Но для того, чтобы быть способным реально удовлетворять потребности, продукт должен быть сначала произведен. Поэтому он должен обладать и соответствующими свойствами, которые являются производственными. Производственные свойства представляют собой способность (пригодность) продукта к технологически эффективному его производству, определяются конструктивными и технологическими параметрами продукта, закладываются в процессе НИОКР продукта.

Всего в последовательности создания продукта будут выполняться следующие функции:

1. НИОКР выполняет две функции:

- а) превращение идеально существующих свойств продукта в реально существующем образце (маркетинговая функция);
- б) придание продукту производственных свойств (производственная функция).

2. Производство:

- а) придание продукту реально существующих потребительских свойств (производственная функция);
- б) свойства образования стоимости (экономическая функция).

## Построение ассортиментной матрицы продукта

### Методический материал

Ассортимент выполняет массу функций: привлекает покупателя, ориентирует продукт на сегменты рынка, продлевает ЖЦТ, реализует потенциал бренда и т.п. В методике ГАП содержится алгоритм изучения ассортиментного потенциала продукта. Ассортимент можно строить по различию удовлетворяемых потребностей; различию состава свойств, которыми будут обладать отдельные ассортиментные единицы продукта; уровню качества – характеристикам свойств; по составу, свойствам и качеству средств поддержки и рыночной атрибутики продукта. Сопоставив ассортиментные варианты продукта и сегменты рынка, получим ассортиментное позиционирование продукта.

### Руководство по построению

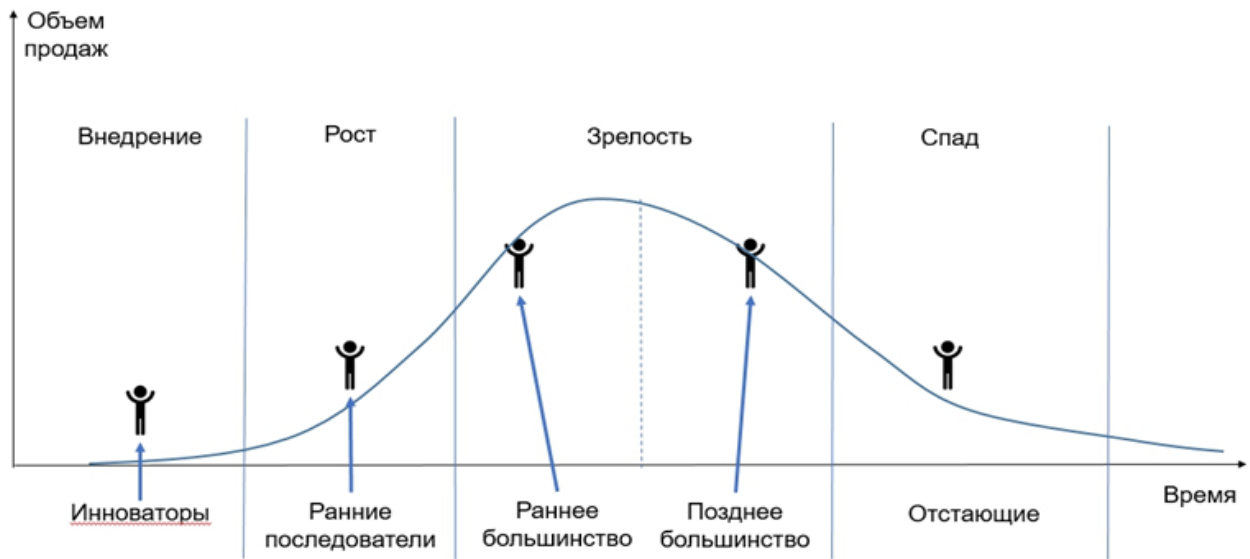
Изобразите ассортиментное позиционирование продукта в виде матрицы ассортимента (табл. 7.1). В подлежащем таблицы содержатся потребности и свойства, в сказуемом – сегменты рынка. Ячейки таблицы содержат оценки уровня качества, которые можно описать любым целесообразным способом. В каждой ячейке могут содержаться характеристики, примерные виды которых показаны в таблице. Таким образом, каждая ячейка будет содержать информацию о характеристиках потенциально малой ассортиментной группы.

Таблица 7.1 – Матрица ассортимента

Потребность/ свойство	Сегменты рынка			Модели к производству продукции			
	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент N	A	B	C	D
Потребность 1							
Свойство потребности 1.1		Качественные признаки. Экспертная оценка характеристик свойств		Технические характеристики продукции и показатели её качества			
Свойство потребности 1.N		Качественные признаки. Экспертная оценка характеристик свойств					



## Задание 2



Опишите Ваши СБЕ по стадиям жизненного цикла:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Задание 3

Охарактеризуйте жизненный цикл отрасли, в которой функционирует  
Ваша организация

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Задание 4

Ответьте на тестовые задания:

1. При проведении кластерного анализа не желательно включать следующие признаки покупателей:

- а) сфера занятости и регион проживания;
- б) частота и объем покупки товара;
- в) степень важности цены и производителя.

2. Кроме кластерного анализа для сегментирования потребителей можно использовать:

- а) дисперсионный анализ;
- б) дискриминантный анализ;
- в) факторный анализ.

3. Если фирмы решают, что определенные рыночные сегменты малы или требуют слишком больших затрат, используется стратегия:

- а) сокращения рынка;
- б) сокращения линии продукта;
- в) диверсификации.

4. К критериям выбора целевых сегментов рынка не относятся:

- а) долговечность сегмента;
- б) доступность сегмента;
- в) схожесть сегмента.

5. «Удержание периметра обороны» относится к следующему методу освоения сегментов:

- а) дисперсного выхода на внутренний рынок;
- б) концентрированного выхода на внутренний рынок;
- в) концентрированного выхода на нейтральный зарубежный рынок.

6. Партизанская война относится к следующему методу освоения сегментов:

- а) дисперсного выхода на внутренний рынок;
- б) дисперсного выхода на зарубежный рынок высокой конкуренции;
- в) концентрированного выхода на нейтральный зарубежный рынок.

7. Анализ и оценку потенциально контролируемых предприятием факторов предполагает:

- а) внешний аудит маркетинга;
- б) внутренний аудит маркетинга;
- в) внешний и внутренний аудит маркетинга.

8. Анализ пяти сил Портера позволяет:

- а) оценить потенциально контролируемые факторы;
- б) разработать конкурентную стратегию;
- в) определить центральную угрозу в отрасли.

9. SWOT-анализ позволяет:

- а) выявить ключевую компетенцию предприятия;
- б) определить разрыв между целями и текущим состоянием предприятия;
- в) оценить силу конкурентного давления на предприятия.

10. Вступление предприятий в стратегические альянсы дает возможность снизить конкурентное давление на отрасль со стороны:

- а) покупателей;
- б) поставщиков;
- в) товаров-заменителей.

**ТЕМА 8**  
**ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ**  
**В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ**

**Задание 1**

Раскройте определения, данные П. Друкером, – семь типов бизнеса с примерами по Вашей организации:

1. Источники сегодняшнего существования –

---

---

---

---

---

2. Источники завтрашнего существования –

---

---

---

---

---

3. Источники существования, оставшиеся в прошлом, –

---

---

---

---

---

4. Разработки –

---

---

---

---

---

5. «Темные лошадки» –

---

---

---

---

---

6. Инвестиции в административное это –

---

---

---

---

---

## 7. «Неудачники» –

---

---

---

---

---

### **Задание 2**

#### **Форма для заполнения и методические указания по построению матрицы GE/McKinsey**

В руководящей среде корпорации GE даже была распространена такая фраза: «Наша модель – это единственный способ сравнить яблоки и апельсины»

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача (т. е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т. е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

### **Шаги для построения матрицы**

#### **Шаг 1**

Выбор основного конкурента, относительно которого будут выставляться балльные оценки показателям деятельности компании.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Шаг 2

Дайте балльную оценку показателям организации, характеризующим её **потенциально** сильные стороны относительно конкурентов. Занесите баллы в следующую таблицу:

Таблица 8.1 – Балльная оценка **потенциально** сильных сторон относительно конкурентов

Потенциально сильные стороны	Удельный вес, %	Ваша фирма		Конкурент	
		Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка
ОДР					
Рост доли рынка за последние 2 года					
Охват дистрибьюторской сети					
Эффективность сбыта					
Квалификация персонала					
Технологические преимущества					
Маркетинговые преимущества					
Наличие постоянных (лояльных) пользователей					
ИТОГО:	100				

Расчёт и обоснование балльных оценок и удельных весов проводить отдельно.

### 1. Расчёт ОДР

---

---

---

---

### 2. Рост доли рынка за последние 2 года

---

---

---

---

### 3. Охват дистрибьюторской сети

---

---

---

---

#### 4. Эффективность сбыта

---

---

---

#### 5. Квалификация персонала

---

---

---

#### 6. Технологические преимущества

---

---

---

#### 7. Маркетинговые преимущества

---

---

---

#### 8. Наличие постоянных (лояльных) пользователей

---

---

---

### Шаг 3

Дайте балльную оценку показателям организации, характеризующим рыночную привлекательность для фирмы. Занесите баллы в следующую таблицу:

Таблица 8.2 – Балльная оценка рыночной привлекательности для фирмы

Факторы рыночной привлекательности	Удельный вес, %	Ваша фирма		Конкурент	
		Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка
Темпы роста рынка за последние 2 года					
Особенности конкуренции					
Ценность потребителя					
Преданность потребителя торговой марке					
ИТОГО:	100				

Расчёт и обоснование балльных оценок и удельных весов проводить отдельно.

1. Расчёт темпа роста рынка за последние 2 года

---

---

---

---

2. Особенности конкуренции

---

---

---

---

3. Ценность потребителя

---

---

---

---

4. Преданность потребителя торговой марке

---

---

---

#### **Шаг 4**

Рассчитайте итоговую общую оценку для Вашей фирмы и для конкурента и занесите её значение в таблицу.

Расчёт производится по следующему алгоритму:

1. Баллы, проставленные Вами, умножаются на весомость, переведённую в коэффициенты.

---

---

---

---

2. Значения, полученные в столбце «Общая оценка», суммируются по строкам и заносятся в строку «Итого» столбца «Общая оценка» по Вашей фирме и по конкуренту соответственно.

---

---

### Шаг 5

Постройте матрицу **GE-McKinsey**, используя значения итоговой общей оценки, полученные Вами в таблицах 8.1 и 8.2.

Привлекательность рынка	Победитель (1)	Победитель (2)	Вопрос	100
	Победитель (3)	Средний бизнес	Проигравший (1)	
	Создатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)	0
	100	Относительное преимущество на рынке		0

По осям *У* и *Х* выставляются интегральные оценки соответственно привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации).

Значения, полученные в таблице 8.1, являются координатами по оси *Х*, значения, полученные в таблице 8.2, являются координатами по оси *У* таблицы. Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, или «пузырьков», центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось *У*) и относительного преимущества организации на рынке (ось *Х*). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

### Шаг 6

Сделайте выводы по построенной матрице, используя методический материал.

#### Выводы по матрице GE/McKinsey

---

---

---

---

---

---



прибыльности своего организации.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют **Проигравшими**. Это такие виды, которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

Для **Проигравшего 1** характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду).

Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего ИЗ этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для **Проигравшего 2** характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

Позиции **Проигравшего 3** определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «**пограничными**». Это такие виды бизнеса, которые могут как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к **сомнительным видам** (верхний левый угол), что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то возможны следующие стратегические решения:

- 1) развитие организации в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;
- 2) выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;
- 3) если ни 1, ни 2 оказывается невозможно, то лучше оставить данный вид бизнеса.

Бизнес, относящийся к **средним** позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса организации, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации в данной отрасли, называют Производителями прибыли. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время может наступить коллапс отрасли. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

### Задание 3

Постройте матрицу БКГ для 4 своих СБЕ, используя данные по вашему предприятию:

Таблица 8.3 – Матрица BCG (возможности генерирования и расходования средств с учетом положения СБЕ)

		Относительная доля рынка (отношение доли компании к доле крупнейшего конкурента)	
		Высокая	Низкая
Скорость роста рынка	Высокая	«Звезды»:	«Темные лошадки»:
	Низкая	«Дойные коровы»:	«Собаки»:

1СБЕ \_\_\_\_\_  
 Конкурент \_\_\_\_\_  
 Относительная доля рынка \_\_\_\_\_  
 Темп роста рынка \_\_\_\_\_

2СБЕ \_\_\_\_\_  
 Конкурент \_\_\_\_\_  
 Относительная доля рынка \_\_\_\_\_  
 Темп роста рынка \_\_\_\_\_

3СБЕ \_\_\_\_\_  
 Конкурент \_\_\_\_\_  
 Относительная доля рынка \_\_\_\_\_  
 Темп роста рынка \_\_\_\_\_

4СБЕ \_\_\_\_\_  
 Конкурент \_\_\_\_\_  
 Относительная доля рынка \_\_\_\_\_  
 Темп роста рынка \_\_\_\_\_

## Задание 4

Ответьте на тестовые задания:

1. К модели пяти конкурентных сил М. Портера не относится:

- a) необходимость производства товаров заменителей;
- b) необходимость производства только тех товаров;
- c) приход на рынок новых конкурентов;
- d) угроза поставщиков;
- e) угрозы потребителей.

2. К недостаткам какой матрицы относят необходимость наличия большого количества информации для определения факторов модели, трудно анализируемость факторов и возможность различия оценки товара различными пользователями.

- a) Матрица BCG;
- b) Матрица GE;
- c) Матрица ADL;
- d) Матрица Ансоффа;
- e) Матрица HoferSchendel.

3. К преимуществам какой матрицы относят наглядное структурированное представление сложных и многообразных факторов конъюнктуры и простоту использования:

- a) Матрица BCG;
- b) Матрица GE;
- c) Матрица ADL;
- d) Матрица Ансоффа;
- e) Матрица HoferSchendel.

4. Какие СБЕ в матрице БКБ характеризуются низкими темпами роста, но при этом и большой долей рынка:

- a) «дойные коровы»;
- b) «звезды»;
- c) «собаки»;
- d) «знаки вопроса».

5. Возможна дифференцированная оценка товара – это преимущество Матрицы:

- a) Матрица BCG;
- b) Матрица GE;
- c) Матрица ADL;
- d) Матрица Ансоффа;
- e) Матрица HoferSchendel.



6. Комплекс задач по анализу внешней среды не производится с использованием:

- a) Матрица BCG;
- b) Матрица GE;
- c) Матрица ADL;
- d) Матрица Ансоффа;
- e) Матрица HoferSchendel.

7. Матрица БКГ разработана на основе:

- a) объема предложения;
- b) объема спроса;
- c) анализа издержек.

8. Наименьший интерес для производителя (худшее положение) в матрице БКГ представляет квадрат под названием:

- a) «дойные коровы»;
- b) «звезды»;
- c) «собаки»;
- d) «знаки вопроса».

9. Позиция «Звезды» в стратегической матрице типа БКГ соответствует сочетанию:

- a) удовлетворительной рыночной ситуации;
- b) благоприятной рыночной ситуации;
- c) худшей позиции.

10. Стратегия отступления в матрице БКГ соответствует позиции:

- a) «дойные коровы»;
- b) «звезды»;
- c) «собаки»;
- d) «знаки вопроса».

## ТЕМА 9 МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

### Задание 1

На основании анализа эффективности маркетинговой деятельности ОАО «Беллакт» предложите стратегические решения в области товарной политики, коммуникационной, ценовой и сбытовой политик.

Таблица 9.1 – Анализ маркетинговой деятельности предприятий

Инструмент маркетинга	«Беллакт»	«Савушкин продукт»	«Молочный мир»	«Малочны гасцінец»	«Здравушка»
1	2	3	4	5	6
Продукция: качество	3	5	4	4	3
разнообразие ассортимента	5	5	2	3	2
упаковка	4	5	4	3	3
экологичность и полезность продукции	4	4	4	4	4
Уровень цен	3	4	2	3	5
Репутация продукции на рынке	4	5	4	4	4
Товарный знак: запоминаемость	5	5	3	4	4
оригинальность дизайна	5	5	4	5	4
известность	3	5	2	3	2
Коммуникационная политика: использование разнообразных средств рекламы	2	5	3	3	3
организация связей с общественностью	4	4	4	3	3
стимулирование продаж	2	4	3	4	2
участие в выставках	5	5	2	3	4

Окончание таблицы 9.1

1	2	3	4	5	6
Политика распределения: удобство сотрудничества	4	4	4	4	4
наличие фирменных магазинов	3	4	2	2	2
уровень сервиса	2	5	2	3	2
объемы экспорта	5	5	4	3	2
Работа отдела маркетинга: проведение маркетинговых исследований	2	5	3	2	2
доля рынка	3	5	2	4	2
Сумма баллов					
В отношении к максимальному результату					

Сделайте вывод по стратегическим решениям товарной политики:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Сделайте вывод по стратегическим решениям ценовой политики:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Сделайте вывод по стратегическим решениям коммуникационной политики:

---

---

---

---

---

---

---

---

Сделайте вывод по стратегическим решениям сбытовой политики:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 2

*1. Современный подход к осуществлению маркетинговой деятельности основан на:*

- 1) удовлетворении потребностей потребителей через достижение целей компании;
- 2) максимальном удовлетворении потребностей потребителей;
- 3) получении большей прибыли, чем конкуренты;
- 4) достижении целей компании через удовлетворение потребностей потребителей;
- 5) комплексном подходе к использованию инструментов маркетинга.

*2. Элементами стратегического планирования предприятия являются:*

- 1) возможности рынка;
- 2) стратегические бизнес-подразделения компании;
- 3) поведение потребителей;
- 4) акционеры;
- 5) оперативные планы;
- 6) корпоративные цели.

*3. Рекламное сообщение, в котором подчеркивается необходимость покупать не менее четырёх зубных щёток в год, является частью стратегии:*

- 1) проникновения на рынок;
- 2) развития продукта;
- 3) развития рынка;
- 4) диверсификации.

*4. Продолжительное существование компании возможно только, если компании удастся ликвидировать стратегический разрыв по прибыли, которым является различие между:*

- 1) среднесрочным и долгосрочным планированием;
- 2) желаемой целью и результатами существующей политики;
- 3) результатом существующей и планируемой политики;
- 4) существующими и будущими продуктово-рыночными комбинациями.

5. *Стратегия охвата рынка, при которой компания стремится к охвату наиболее крупной части одного или нескольких субрынков, – ... маркетинг:*

- 1) сетевой;
- 2) массовый;
- 3) концентрированный;
- 4) дифференцированный;
- 5) недифференцированный.

6. *Товары технологически разнородны, а рынки связаны – это:*

- 1) несвязанная диверсификация;
- 2) связанная диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция;
- 4) смежная диверсификация.

7. *Компания, которая при разработке собственных маркетинговых стратегий наблюдает как за покупателями, так и за конкурентами это компания, ориентированная на ...*

- 1) товар;
- 2) потребителей;
- 3) конкурентов;
- 4) рынок;
- 5) технологию.

8. *Укажите, что отражено в миссии организации:*

- 1) статус;
- 2) предназначение;
- 3) цели;
- 4) план.

9. *Формы организации стратегического маркетинга:*

- 1) функциональная;
- 2) видовая;
- 3) товарная;
- 4) рыночная;
- 5) географическая;
- 6) матричная.

10. *Задачи стратегического маркетингового контроля:*

- 1) осознание собственных перспектив, с учетом имеющихся навыков;
- 2) координация стратегических планов;

- 3) разработка конкурентных стратегий;
- 4) подготовка стратегических решений по всем элементам комплекса маркетинга;
- 5) адаптация маркетинговых целей и стратегий к изменяющимся условиям среды.

*11. Переход на выпуск новых товаров на новые рынки по матрице Ансоффа «товар – рынок» используется стратегия:*

- 1) развитие товара;
- 2) развитие рынка;
- 3) проникновение на рынок;
- 4) диверсификация.

*12. Стратегии консолидации:*

- 1) сокращение рынка;
- 2) «сбор урожая»;
- 3) сокращение издержек;
- 4) вхождение в новые виды бизнеса.

*13. Поставьте в логической последовательности следующие этапы стратегического планирования:*

- 1) установление целей маркетинга;
- 2) разработка стратегии маркетинга;
- 3) создание стратегических хозяйственных подразделений;
- 4) определение задачи организации;
- 5) ситуационный анализ;
- 6) реализация тактики;
- 7) слежение за результатами;

*14. Объединение технологически обособленных стадий производства, объединение в единый технологический процесс всех или основных звеньев производства и обращения:*

- 1) прогрессивная интеграция;
- 2) несвязанная диверсификация;
- 3) вертикальная интеграция;
- 4) горизонтальная интеграция;
- 5) связанная диверсификация.

*15. Укажите, к каким из приведенных альтернативных стратегий маркетинга относятся следующие определения.*

Стратегии:

1. Проникновения на рынок.
2. Разработки товара.

Определения:

а) фирма стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения самых конкурентоспособных товаров;

б) фирма делает упор на новые модели, улучшение качества, разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков;

в) фирма выпускает новые товары, ориентированные на новые рынки; цели распределения, сбыта и продвижения, отличаются от традиционных для фирмы;

г) фирма стремится расширить свой рынок, возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения.

### **Задание 3**

**1. Цель процесса управления маркетингом – определить перспективные направления маркетинговой деятельности, которые обеспечат ...**

- 1) максимально широкий ассортимент;
- 2) монопольное положение на рынке;
- 3) максимальную загрузку производственных мощностей;
- 4) минимальные затраты ресурсов;
- 5) конкурентные преимущества компании.

**2. Относительно стратегического маркетингового планирования верным является утверждение:**

1) на базе корпоративных целей проводится внутренний и внешний анализ; на основании результатов этого анализа разрабатываются возможные стратегические альтернативы;

2) в процессе стратегического планирования анализ по методу Ансоффа служит базой для изучения внешнего окружения, после чего разрабатываются возможные стратегические альтернативы;

3) после разработки возможных стратегических альтернатив проводится анализ сильных и слабых сторон компании, конкурентной среды и других факторов окружения;

4) в процессе стратегического планирования внутренний анализ используется для того, чтобы выявить возможности и угрозы и разработать с учётом этой информации стратегические альтернативы.

**3. Автомобильный дилер рассматривает возможность расширения своей деятельности. Он должен сделать выбор между включением автомобильных аксессуаров в спектр своих товаров, а также оценить возможность продажи цветов, безалкогольных напитков и сигарет. Согласно классификации Ансоффа дилер должен сделать выбор между:**

- 1) развитием продукта и диверсификацией;
- 2) проникновением на рынок и развитием продукта;
- 3) интеграцией и развитием рынка;
- 4) проникновением на рынок и развитием рынка;
- 5) диверсификацией и проникновением на рынок.

#### **4. Требования, предъявляемые к целям организации:**

- 1) измеримость;
- 2) конкретность;
- 3) значимость;
- 4) гибкость;
- 5) достижимость.

#### **5. Укажите, к каким из приведенных альтернативных стратегий маркетинга относятся следующие определения.**

Стратегии:

1. Диверсификации.
2. Развития рынка.

Определения:

а) фирма стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения самых конкурентоспособных товаров;

б) фирма делает упор на новые модели, улучшение качества, разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков;

в) фирма выпускает новые товары, ориентированные на новые рынки; цели распределения, сбыта и продвижения, отличаются от традиционных для фирмы;

г) фирма стремится расширить свой рынок, возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения.

#### **6. Компания, которая при проектировании своих маркетинговых стратегий в первую очередь учитывает развитие потребительских нужд и предоставление высшей потребительской ценности своим целевым потребителям, – это компания, ориентированная на ...**

- 1) технологию;
- 2) рынок;
- 3) конкурентов;
- 4) потребителей;
- 5) товар.

#### **7. Стратегия маркетинга – это...**

- 1) направленная на долгосрочный успех деятельность по изучению



рыночных возможностей и способностей предприятия, приводящая к разработке соответствующих целевым сегментам тактик;

2) деятельность по оценке разработанных стратегических планов маркетинга;

3) комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга;

4) процесс, основанный на результатах анализа и прогноза условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон деятельности.

#### **8. Миссия предприятия должна быть:**

- 1) реалистичной;
- 2) конкретной;
- 3) объединять персонал;
- 4) измеримой.

**9. Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетинга основаны на соотношении удовлетворенности внешнего и внутреннего клиента. Выберите ситуации, описывающие данное взаимодействие:**

- 1) синергия;
- 2) принуждение;
- 3) завоевание;
- 4) синектика;
- 5) отчужденность;
- 6) внутренняя эйфория.

#### **10. Виды роста предприятия:**

- 1) интегрированный;
- 2) регрессивный;
- 3) диверсифицированный;
- 4) прогрессивный;
- 5) интенсивный.

**11. Предложение тому же рынку того же товара по матрице Ансоффа «товар – рынок» используется стратегия:**

- 1) развитие товара;
- 2) развитие рынка;
- 3) проникновение на рынок;
- 4) диверсификация.

**12. Соединение предприятий, выпускающих однотипную продукцию и работающих на схожих рынках посредством объединения капитала, технологий, – это:**

- 1) вертикальная интеграция;
- 2) интенсивный рост;
- 3) прогрессивная интеграция;
- 4) горизонтальная интеграция;
- 5) регрессивная вертикальная интеграция.

**13. Виды диверсификации:**

- 1) связанная;
- 2) регрессивная;
- 3) вертикальная;
- 4) конгломератная;
- 5) смежная.

**14. При сравнении стратегического корпоративного планирования и маркетингового планирования можно сказать, что:**

- 1) оба плана всегда ведут к устойчивости или увеличению рыночной доли;
- 2) позиционирование является частью процесса маркетингового планирования;
- 3) процесс корпоративного планирования и процесс маркетингового планирования имеют идентичную структуру;
- 4) стратегический корпоративный план дает более специфический и детализированный анализ макро- и микросреды;
- 5) оба процесса планирования и оба плана могут включать СБП (стратегические бизнес-подразделения).

**15. Черты стратегического маркетинга:**

- 1) мониторинг среды;
- 2) использование концепции взаимодействия;
- 3) ориентация на действия;
- 4) активность;
- 5) стабильная среда;
- 6) глобальность.

**ТЕМА 10**  
**КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

**Задание 1**

Соотнесите подфункции маркетинга с их содержанием:

<b>Подфункции маркетинга</b>		<b>Содержание</b>
1. Маркетинговые исследования	А	Разработка тактики и стратегии формирования цен; составление матрицы цен на каждое изделие на разных этапах его жизненного цикла для каждого рынка сбыта; разработка механизма изменения текущих цен; анализ цен конкурентов; прогнозирование цен на новую продукцию и т. д.
2. Планирование политики в области выпуска и ассортимента продукции	Б	Исследование внешней и внутренней среды; анализ международных рынков; исследование рынка сбыта, рынка капитала, рынков трудовых и материальных ресурсов; исследование отраслей промышленности; исследование продаж; исследование потребностей потребителей; исследование распределения продукции; исследование рекламы; исследование товара и упаковки; сбор и обработка информации; изучение операций маркетинга; исследование комплекса маркетинг-микса; изучение конкурентов; бенчмаркинг; прогноз спроса и продаж и т. д.
3. Сбыт и распределение	В	Разработка политики в области рекламы и стимулирования сбыта; обоснование эффективных инструментов стимулирования сбыта; координация действий торговых агентов; обоснование мультимедиа технологий в системе продвижения товара; организация поощрения покупателей и потребителей; организация внутрифирменной рекламы; стимулирование работников сбыта; организация публич-рилейшнз и т. д.

4. Продвижение (реклама и стимулирование сбыта) товара	Г	Разработка политики сбыта и распределения товаров; организация сбыта через торгово-распределительную сеть; выбор каналов сбыта; организация складирования и перевозки грузов; определение товарооборота и торговых бюджетов; анализ сбыта и контроль физических потоков в системе распределения
5. Ценообразование	Д	Разработка товарной политики; определение и разработка ассортиментной структуры производства; улучшение качественных характеристик и конкурентоспособности продукции; разработка новой продукции и т. д.
6. Маркетинг-менеджмент	Е	Организация управления маркетингом; контроллинг; разработка оргструктур службы маркетинга; оптимизация управленческих решений в системе маркетинговой деятельности; аудит-маркетинг; оценка эффективности деятельности службы маркетинга

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_

## Задание 2

Маркетинг взаимоотношений – это процесс создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимоотношений с потребителями и другими партнерами компании. Много ученых и практиков дают свои определения маркетинга взаимоотношений, вспомните и запишите эти определения:

Ж.-Ж. Ламбен

---



---



---



---

К. Цайтамл и Ф. Битнер

К. Гренроос и М. Вебстер

С. Гаркавенко

Американской ассоциации маркетинга

Дж. Ново

С. Куст

Д. МЭТЬЮЗ

П. Гембл, М. Стоун и Д. Вудкок

### Задание 3

Изобразите модель жизненного цикла взаимоотношений с покупателем (модель трех стадий):

### Задание 4

Проведите ABC анализ предприятия ОАО «Знамя индустриализации», а затем на примере своего предприятия.

Таблица 10.1 – Результаты анализа ассортимента ОАО «Знамя индустриализации»

Ассортимент выпускаемой продукции	Стоимость произведенной продукции, руб.	Доля в общем объеме, %	Доля с нарастающим итогом, %	Группа ABC-анализа
Пальто, полупальто включая комбинированные (без меховые)	8392			
Брюки (включая полукомбинированные, шорты)	844			
Пиджаки (включая блейзеры, жакеты)	775			
Плащи (включая накидки)	657			
Куртки	651			
Жилеты	369			
Юбки (включая юбки-брюки)	104			
Костюмы	73			
Рукавицы хозяйственные	8			
Всего:	11873			

Сделайте выводы:

---

---

Таблица 10.2 – Анализ ассортимента \_\_\_\_\_.

Ассортимент выпускаемой продукции	Стоимость произведенной продукции, руб.	Доля в общем объеме, %	Доля с нарастающим итогом, %	Группа ABC-анализа
Всего:				

Сделайте выводы:

---



---



---



---



---

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алферов, А. В. Методы маркетинговой деятельности / А. В. Алферов, А. Г. Бездудная. – СПб. : СПбГИЭУ, 2014. – 155 с.
2. Анкер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Анкер. – СПб. : Питер, 2013. – 249 с.
3. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии : учебник для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 804 с.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – М.: Экономика, 2014. – 703 с.
5. Балыева, А. Развитие концепции рыночно ориентированного управления / А. Балыева // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 3–13.
6. Боровских, Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 37–49.
7. Габидинова, Г. Совершенствование метода отбора целевых сегментов / Г. Габидинова // Практический маркетинг. – 2016. – № 4. – С. 11–16.
8. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайденко. – М. : Эксмо, 2016. – 496 с.
9. Демченко, А. Маркетинговые стратегии в бизнесе / А. Демченко // Маркетинг. – 2016. – № 5. – С. 38–46.
10. Звягинцев, В. Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией / В. Б. Звягинцев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – № 1. – С. 72–81.
11. Ибрагимова, Р. С. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / Р. С. Ибрагимова. – Иваново. : Ивановский государственный университет, 2014. – 560 с.
12. Качалов, И. Пять ключевых стратегий для увеличения продаж / И. Качалов // Практический маркетинг. – 2016. – № 12. – С. 4–10.
13. Коротков, А. Совершенствование управления маркетингом / А. Коротков // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 19–29.
14. Матанцев, А. Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга : учебно-практическое пособие / А. Н. Матанцев. – М. : Юристъ, 2014. – 378 с.
15. Муромцев, А. Маркетинговая стратегия предприятия на основе продуктово-рыночных модулей / А. Муромцев // Практический маркетинг. – 2016. – № 1. – С. 14–16.
16. Семенов, И. Стратегическая сегментация рынка организации / И. Семенов // Маркетинг. – 2016. – № 4. – С. 111–123.
17. Уолкер, О. мл. Маркетинговая стратегия : курс МВА / О. Уолкер мл., [и др.] – М. : Вершина, 2016. – 492 с.
18. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2012. – 347 с.



Учебное издание

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Рабочая тетрадь

Составители:

Савосина Ангелина Александровна

Редактор *Р.А. Никифорова*  
Корректор *А.В. Пухальская*  
Компьютерная верстка *А.А. Савосина*

---

Подписано к печати 06.12.2023. Формат 60x90<sup>1/16</sup>. Усл. печ. листов 6,1.  
Уч.-изд. листов 7,8. Тираж 80 экз. Заказ № 301.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»  
210038, г. Витебск, Московский пр-т, 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования  
«Витебский государственный технологический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.