

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)»
для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

юполь, 2026

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» и подготовки бакалавров по направлению 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль): «Стратегический менеджмент и маркетинг»).

Дан дидактический материал по изучению тем, связанных с вопросами стратегического маркетинга на предприятии. Система упражнений и заданий поможет будущим менеджерам изучить и применять на практике практические навыки в области формирования стратегических маркетинговых целей и выработки стратегических маркетинговых альтернатив, выбора маркетинговой стратегии развития и ее реализации.

Составитель: к.э.н., доцент Е.А. Пономарева

Рецензент: к.э.н., доцент О. В. Година

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическое занятие 1. Сущность и развитие стратегического маркетинга.
Концепция стратегического маркетинга

Практическое занятие 2. Сущность и развитие стратегического маркетинга.
Управление стратегическим маркетингом

Практическое занятие 3. Стратегическое маркетинговое целеполагание на предприятии. Стратегическое видение и миссия предприятия

Практическое занятие 4. Стратегическое маркетинговое целеполагание на предприятии. Принятие управленческих решений на основе аналитического определения иерархии целей (АНР-метод)

Практическое занятие 5. Предприятие как объект стратегического маркетинга. Корпоративные стратегии. Подходы к формированию корпоративных стратегий

Практическое занятие 6. Предприятие как объект стратегического маркетинга. Корпоративные стратегии. Анализ и оценка конкурентных преимуществ

Практическое занятие 7. Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Конкурентная среда и анализ деятельности конкурентов

Практическое занятие 8. Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Конкурентоспособность товара и предприятия

Практическое занятие 9. Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. PEST-анализ в стратегическом маркетинге

Практическое занятие 10. Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Формирование конкурентных стратегий организаций на основе SWOT-анализа

Практическое занятие 11. Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса: Матрица Бостонской Консалтинговой Группы

Практическое занятие 12. Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса: матрица Mc Kinsey

Практическое занятие 13. Разработка стратегических маркетинговых альтернатив. Принятие маркетинговых стратегических решений

Практическое занятие 14. Разработка стратегических маркетинговых альтернатив. Принятие маркетинговых стратегических решений. Принятие управленческих решений с использованием метода анализа полезной стоимости альтернатив

Практическое занятие 15. Функциональные стратегии маркетинга. Стратегическая сегментация рынка

Практическое занятие 16. Функциональные стратегии маркетинга. Стратегии ценообразования

Практическое занятие 17. Операционные стратегии маркетинга. Стратегические решения по коммуникации

Практическое занятие 18. Операционные стратегии маркетинга. Стратегические решения по каналам сбыта

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» является интегрирующим курсом, объединяющим различные предметы, связанные с изучением маркетинговой жизнедеятельности предприятия.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент профессиональной компетенции ПК-2.

Основными задачами дисциплины являются:

- рассмотрение концепции стратегического маркетинга и изучение процесса стратегического маркетинга;
- ознакомление с инструментарием стратегического маркетинга, увязать теоретические положения с практикой;
- формирование у студентов стратегического мышления, всесторонних знаний, практических навыков в решении сложных конкретных стратегических маркетинговых задач, стоящих перед предприятиями.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Сущность и развитие стратегического маркетинга.

КОНЦЕПЦИЯ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Цель: усвоить сущность понятия «стратегический маркетинг» в концепции маркетингового подхода управления предприятием; систему маркетинговых стратегических решений, принимаемых на различных уровнях управления предприятием.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение новыми управленческими знаниями в области стратегического маркетинга.

Занятие проводится в интерактивной форме: Анализ кейс-задач

Теоретическая часть

Стратегический маркетинг – это процесс принятия и осуществления стратегических маркетинговых решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Концепция стратегического маркетинга - это совокупность научно обоснованных взглядов, подходов, принципов, определяющих методологию обеспечения стратегической конкурентоспособности объектов.

Объектом стратегического маркетинга является то, что может составлять некую ценность для потребителя. Ввиду того, что ценности материализуются в

товарах и услугах, то объектом стратегического маркетинга могут рассматриваться как сами товары и услуги, так и предприятие, производящее и реализующее некий продукт, имеющий определенную ценность для потребителя.

Предметом стратегического маркетинга является система социально-экономических и организационно-технологических отношений, складывающихся между субъектами рыночной экономики в процессе формирования стратегической конкурентоспособности объекта.

Субъектом стратегического маркетинга выступает управляющая подсистема в системе стратегического маркетинга.

Операционный маркетинг – это организация сбыта, продаж и политики коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей.

Операционный маркетинг - это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направлен на уже существующие рынки. Это классический коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации.

Этапы исторического развития стратегического маркетинга подробно представлены в лекционном материале.

Вопросы и задания

Задание 1

Отметьте знаком «С» задачи, характерные для стратегического маркетинга, и знаком «О» – для операционного.

1. Анализ потребностей населения с целью определения базового рынка;
2. Разработка новых групп товара, более эффективно удовлетворяющих запросы потребителей;
3. Оценка степени чувствительности к цене потребительского сегмента;
4. Составление плана маркетинга (цели, тактика);

5. Разработка элементов маркетинга-микс (товар, дистрибьюция, цена, коммуникации);
6. Разработка стратегии развития предприятия;
7. Разработка системы контроля за выполнением программы продаж;
8. Составление бюджета маркетинга;
9. Анализ конкурентной ситуации, поиск конкурентного преимущества;
10. Анализ рыночного потенциала товара.

Задание 2.

В хронологической последовательности отразите развитие стратегического маркетинга, используя следующую таблицу:

Школа стратегического маркетинга	Период возникновения	Основные представители	Основные достижения	Основные недостатки	Наследие прошлого в настоящем

Задание 3. Анализ кейс-задач:

Кейс 1. ИВМ - НОВАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Кейс выдается на занятии преподавателем и необходимо ответить на вопросы:

1. Какой концепции маркетинга придерживается ИВМ? Подтвердите ответ примерами.
2. Каким образом ИВМ создает благоприятную микросреду маркетинга? Цель этих мероприятий.
3. Каковы отличительные черты комплекса маркетинга концерна ИВМ и как они влияют на его конкурентные позиции?

Кейс 2. «Снежная королева»

Кейс выдается на занятии преподавателем и необходимо ответить на вопросы:

1. Какую роль играет маркетинг в деятельности компании?
2. Какие проблемы в области маркетинга испытывает компания?

3. Охарактеризуйте концепции маркетинга, которыми руководствовалась компания «Снежная королева».

4. Какие маркетинговые решения способствовали бы увеличению объема продаж?

Задание 4.

Подготовить эссе по одной из следующих тем:

1. Назовите и дайте характеристику основных этапов становления и развития стратегического маркетинга.

2. Дайте характеристику основных школ стратегического маркетинга. Раскройте их основные преимущества и недостатки.

3. Раскройте сущность и принципиальные особенности стратегического маркетинга от оперативного.

4. Какие проблемы предприятия относятся к сфере стратегического маркетинга?

5. Охарактеризуйте основные составляющие стратегического маркетинга.

6. Раскройте основные функции стратегического маркетинга.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Почему в настоящее время возникает необходимость в развитии концепции стратегического маркетинга?

2. Какова роль стратегического маркетинга в деятельности экономических субъектов?

3. Что лежит в основе выделения различных школ стратегического маркетинга?

4. Каковы предпосылки развития стратегического маркетинга в России?

5. В чём состоит отличие стратегического маркетинга от оперативного?

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Сущность и развитие стратегического маркетинга.

Управление стратегическим маркетингом

Цель: закрепление теоретических знаний по управлению стратегического маркетинга.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение новыми управленческими знаниями в области стратегического маркетинга.

Теоретическая часть

Управление стратегическим маркетингом – это деятельность, обеспечивающая его планирование, организацию, координацию и контроль.

Планирование маркетинговой деятельности включает в себя комплекс взаимосвязанных решений, посвященных определению базовых рынков и их освоению.

Процесс планирования маркетинга включает следующие этапы:

- 1) стратегическое планирование – (определение целей маркетинга компании и основных направлений их достижения, разработка стратегии маркетинга);
- 2) тактическое планирование (разработка тактических маркетинговых мероприятий, сроков их исполнения, направленных на реализацию выбранного стратегического направления);

3) оперативное планирование (определение конкретных исполнителей и шагов, способствующих реализации тактических планов).

Стратегическое маркетинговое планирование представляет собой управленческий процесс создания и поддержания долговременного соответствия между целями компании и ее возможностями на рынке и ориентирует предприятие на перспективные рыночные области, адаптируя соответствующим образом его ресурсы и способности.

Вопросы и задания

Задание 1.

Подготовить презентацию по теме «Управление стратегическим маркетингом» по следующим вопросам:

- Процесс стратегического управления
- Разделы плана маркетинга
- Технология SMART на примере организации (например, организация учебной практики)
- Стратегический маркетинговый контроль

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Процесс и ключевые этапы стратегического маркетинга.
2. Что такое цель и каково ее значение в деятельности современной организации?
3. В чем выражается мотивирующая роль целей?
4. Что общего и различного в понятиях «эффективность», «эффективность маркетинга (маркетинговой деятельности)», «эффективность маркетинговой стратегии».

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 3

Стратегическое маркетинговое целеполагание на предприятии.

Стратегическое видение и миссия предприятия

Цель: закрепить теоретические знания относительно содержания, важнейших принципов и этапов процесса маркетингового целеполагания на предприятии, а также факторов, его определяющих.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: умения распознавания миссии и определение целей предприятия.

Теоретическая часть

Целеполагание представляет собой важнейший этап формирования стратегического маркетингового плана предприятия.

Процесс целеполагания условно разбивается на два этапа:

- определение миссии предприятия, ценностей высшего руководства;
- собственно процесс определения целей развития предприятия, в том числе и маркетинговых целей.

Видение – идеальное представление, желаемый образ предприятия, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего.

Миссия (ответственное задание, роль) – отдельные утверждения, являющиеся неким кодексом предприятия и определяющие его экономическую, социальную и управленческую философию, экономические критерии прибыльности,

производственно – торговой деятельности и качества товаров, стиля поведения внутри предприятия, подбор и расстановку кадров, имидж.

Миссия необязательно должна выражаться явно и оформляться в виде конкретного документа.

Вопросы и задания

Задание 1

Процесс создания миссии

Обсуждение ситуации (преподаватель зачитывает ситуацию)

Вопросы: проанализируйте ситуацию, выявите основные плюсы и минусы. Предложите свою формулировку миссии.

Задание 2

Выберите фирму, с деятельностью и приоритетными целями которой хорошо знакомы, и попробуйте сформулировать миссию этой фирмы.

Задание 3

Разделитесь на две команды. Каждая команда готовит презентацию-викторину «Угадай миссию компании», «Угадай лозунг компании». Выбрать не менее 15-20 организаций (брендов).

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. В чем проявляется двойственный характер процесса маркетингового целеполагания на предприятии?
2. Какова роль стратегического видения в формировании маркетинговой стратегии предприятия?
3. Перечислите основные требования к формулировке миссии?
4. Назовите заинтересованные стороны в формулировке миссии предприятия.

5. В чем отличие миссии и стратегических установок в стратегическом маркетинге?

6. Какие виды маркетинговых целей Вы знаете?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 4

Стратегическое маркетинговое целеполагание на предприятии.

Принятие управленческих решений на основе аналитического определения иерархии целей (АНР-метод)

Цель: закрепить теоретические знания относительно содержания, важнейших принципов и этапов процесса маркетингового целеполагания на предприятии, а также факторов, его определяющих.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками принятия маркетинговых стратегических решений.

Занятие проводится в интерактивной форме: выполнение проектов.

Теоретическая часть

Метод анализа иерархий (Analytic Hierarchy Process - АНР), или подход аналитической иерархии предполагает декомпозицию проблемы на простые составляющие части и обработку суждений лица, принимающего решения (ЛПР). В

результате определяется относительная значимость исследуемых альтернатив для всех критериев, находящихся в иерархии. Относительная значимость выражается численно в виде векторов приоритетов. Полученные таким образом значения векторов являются оценками в шкале отношений и соответствуют так называемым жестким оценкам.

Алгоритм реализации АНР-метода включает в себя:

- формирование иерархии целей;
- определение приоритетов;
- расчет локальных векторов приоритетов, или факторов взвешивания;
- проверку органичности оценки приоритетов;
- расчет приоритетов целей и мероприятий для иерархии в совокупности.

Вопросы и задания

Задание 1

Выполнение проектов презентационных

Подготовить презентацию на тему «Метод анализа иерархий (Analytic Hierarchy Process - АНР)» с примером применения данного метода (пример решения задач).

Задание 2

Ситуационная задача.

Владение методами стратегического анализа

Ситуация выдается на занятии преподавателем и необходимо ответить на вопросы:

1. Сформулируйте основные маркетинговые цели компании.
2. Выделите ключевые задачи компании.
3. Какие виды маркетинговой деятельности необходимо, по вашему мнению, осуществить для выполнения этих задач?
4. Какую главную выгоду возможно получить в результате перехода на маркетинговую концепцию деятельности компании?

Задание 3

Определите соответствие между понятиями и их определениями:

- достижимость цели
- согласованность другими целями
- конкретность цели
- измеримость цели

А) при постановке целей необходимо избегать целевых конфликтов. Цели должны быть согласованы во времени, увязаны между собой: стратегические цели должны реализовываться посредством выполнения тактических целей, а тактические – за счет достижения оперативных целей;

Б) цель должна быть сформулирована ясно и исключать возможность неправильного или двусмысленного толкования;

В) подразумевается необходимость разработки критериев, отражающих степень достижения цели. Цели высших уровней иерархии, как правило, имеют качественные критерии, однако предпочтительнее их переводить в количественные путем использования шкал, балльных оценок и т. п. Цели нижнего уровня рекомендуется формулировать с использованием количественных критериев;

Г) данная характеристика определяет степень реалистичности цели с учетом тенденций внешней среды и возможностей организации.

Задание 4.

Определите, стратегическими или тактическими являются следующие маркетинговые цели:

- ускорить темпы роста прибыли
- повысить рентабельность
- увеличить долю рынка
- улучшить качество продукции/услуг
- заботиться о репутации компании
- повысить стоимость компании.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. В чем отличие миссии фирмы от цели?
2. Как определяется величина глобального приоритета?
3. Объясните значение индексов ограниченности в АНР-методе. Каким должно быть его нормативное значение?
4. Раскройте классификацию целей.
5. Определите требование к формулированию целей и ошибки при их составлении.
6. В чем выражается мотивирующая роль целей?
7. Как проявляется регулирующая роль целей?
8. В чем заключается специфика стандартизирующей роли маркетинговой цели предприятия?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 5

Предприятие как объект стратегического маркетинга. Корпоративные стратегии. Подходы к формированию корпоративных стратегий

Цель: практические навыки оценки стратегического маркетингового потенциала предприятия, его конкурентной позиции, анализа конкурентной среды, конкурентного статуса и конкурентных преимуществ.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками разработки корпоративной стратегии.

Занятие проводится в интерактивной форме: анализ кейс-задач.

Теоретическая часть

Корпоративные стратегии маркетинга определяют способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями.

Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями по удовлетворению рыночного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициативы и творчества работников предприятия по более глубокому изучению потребностей и удовлетворению запросов потребителей и т.п. Корпоративные стратегии определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка.

Можно выделить три группы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

1. Портфельные стратегии позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.

2. Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности.

3. Конкурентные стратегии определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего

привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Функциональные стратегии маркетинга – представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.

Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне:

1. Стратегии сегментации рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам.

2. Стратегии позиционирования дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

3. Стратегии комплекса маркетинга формирует маркетинг-микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.

Инструментальные стратегии маркетинга позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке. Соответственно можно представить четыре группы маркетинговых стратегий на инструментальном уровне:

1. Продуктовые стратегии обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

2. Ценовые стратегии позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей.

3. Стратегии распределения дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

4. Стратегии продвижения доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

Вопросы и задания

Задание 1

Разделиться на 2 команды. Соответственно номеру команды решить кейс, выданный преподавателем.

Решение кейсов представить на обсуждение. Команды задают друг другу вопросы.

Кейс №1

Задания

1. Определите по матрице И. Ансоффа прежнюю и новую стратегию организации.
2. Определите пути получения конкурентного преимущества.

Кейс № 2. Шведская компания Elektrolux – лидер европейского рынка

Вопросы и задания

1. Какие стратегии конкурирующих фирм можно найти на рынке электроприборов?
2. Каким образом компании обеспечивают свои конкурентные преимущества?

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Какова роль маркетинга в повышении конкурентоспособности предприятия?
2. В чем состоит взаимосвязь между стратегиями развития предприятия и стратегиями маркетинга?
3. Охарактеризуйте различные виды конкуренции.
4. Опишите маркетинговые стратегии на уровне корпораций.

Практическое занятие 6

Предприятие как объект стратегического маркетинга. Корпоративные стратегии. Анализ и оценка конкурентных преимуществ

Цель: практические навыки оценки стратегического маркетингового потенциала предприятия, его конкурентной позиции, анализа конкурентной среды, конкурентного статуса и конкурентных преимуществ.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками оценки стратегического маркетингового потенциала предприятия, его конкурентной позиции, анализа конкурентной среды.

Занятие проводится в интерактивной форме: анализ кейс-задач.

Теоретическая часть

Конкурентные преимущества предприятия по источникам их возникновения можно разделить на внутренних и внешних. Внутренние – это характеристики внутренних аспектов деятельности предприятия (уровень затрат, производительность труда, организация процессов, система менеджмента, и тому подобное), которые превышают аналогичные характеристики приоритетных конкурентов.

Внешние конкурентные преимущества – это те, которые базируются на возможности предприятия создать более значимые ценности для потребителей его

продукции, которая создает возможности более полного удовлетворения их потребностей, уменьшения расходов или повышения эффективности их деятельности. Понятно, что базисом общего конкурентного преимущества предприятия являются преимущества внутренние, однако, это всего лишь потенциал достижения предприятием своих конкурентных позиций.

Силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности, распадаются на пять групп. Далее анализ конкурентной среды излагается в соответствии с концепцией стратегии конкуренции М. Портера.

1. Первую группу составляют конкурентные силы производителей аналогичной продукции.

2. Вторую группу формируют поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов.

3. В третью группу входят покупатели продукта.

4. Четвертая группа состоит из потенциальных производителей аналогичной продукции.

5. И наконец, пятую группу составляют производители замещающих продуктов

Фирме необходимо также ясно представлять свое положение в конкурентной среде. Выделяется четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:

- позиция лидера на рынке;
- позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- позиция последователя;
- позиция знающего свое надлежащее место на рынке. Находясь в разных конкурентных позициях, фирмы выбирают совершенно различные стратегии конкуренции, даже если они имеют совершенно одинаковые стратегии роста.

Формирование и достижение устойчивого конкурентного преимущества продукта является приоритетной задачей для любой компании. Конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста,

создает барьеры для входа на рынок новых игроков, позволяет предприятию получать более высокую норму прибыли с продажи своих товаров.

Часто понятие устойчивого конкурентного преимущества путают с понятием «сильные стороны компании». Но эти два понятия имеют принципиальное отличие между собой. Сильные стороны – это такие характеристики продукта, по которым Вы превосходите своих конкурентов. Товары конкурентов тоже имеют эти характеристики, но на более слабом уровне. А устойчивое конкурентное преимущество – уникальная характеристика, которой обладаете только Вы и никто на рынке.

Уникальное конкурентное преимущество можно найти всегда и для любого объекта, важно только правильно анализировать рынок и конкурентов.

Чтобы конкурентное преимущество товара было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям: полезность, уникальность, защищенность, ценность.

Разрабатывая преимущество своего товара, помните о 9 критериях, которым оно должно соответствовать:

Критерий	Описание
Уникальность	конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов
Долгосрочность	конкурентное преимущество должно быть долгосрочным, т.е. оставаться уникальным и интересным для целевой аудитории как можно дольше (минимум 3-5 лет)
Сложно копируемость	конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым, т.е. конкурентам необходимо будет время и высокий уровень инвестиций для его достижения
Правдоподобность	конкурентное преимущество должно вызывать доверие покупателей
Привлекательность	конкурентное преимущество должно продавать Ваш товар, быть способным привлекать новых покупателей
Иметь Reasons to Believe	вместе с конкурентным преимуществом должны быть разработаны причины, чтобы в него поверить, другими словами «reasons to believe»
Быть лучше	правильное конкурентное преимущество дает простой и четкий ответ на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?» «Почему потребитель должен купить товар именно у Вас?»

Иметь противоположность	у конкурентного преимущества должна существовать полная противоположность, в противном случае это не конкурентное преимущество
Краткость	хорошее конкурентное преимущество уместается в предложение из 20-30 секунд

Первый шаг: Составьте список всех выгод

Определение конкурентных преимуществ предприятия следует начать с перечисления выгод, которые предоставляет товар целевой аудитории. Данный этап является важным шагом для выявления конкурентного преимущества. Несколько слов о том, как искать выгоды товара:

- спросите потребителей, какие выгоды они получают и хотели бы получать от покупки Вашего товара;

- составьте подробный список всех свойств, которыми обладает товар, используя характеристики из модели «маркетинг микс».

Второй шаг: Проранжируйте все выгоды

Получившийся список свойств проще всего оценить на привлекательность по 3-х бальной шкале важности характеристик, где

1 балл – выгода, которую предоставляет данная характеристика, абсолютно не представляет ценности для целевой аудитории;

2 балла – выгода, которую предоставляет данная характеристика, имеет ценность для целевой аудитории, но не является первичной выгодой, из-за которой приобретают продукт;

3 балла – выгода, которую предоставляет данная характеристика, входит в перечень самых важных свойств от покупки продукта.

Третий шаг: Сравните список выгод с конкурентами

Важным этапом формирования конкурентного преимущества предприятия является сравнительный конкурентный анализ. Получившийся проранжированный список характеристик Вашего товара сравните с конкурентами по 2 принципам: есть или нет у конкурента; лучше или хуже, чем у конкурента.

Четвертый шаг: Поиск абсолютных конкурентных преимуществ

Источниками абсолютных конкурентных преимуществ может быть:

- уникальность продукта по одному или нескольким свойствам;
 - уникальность продукта по комбинации свойств;
 - содержание в продукте особых ингредиентов в составе, комбинация ингредиентов;
 - особая форма, внешний вид, объем, упаковка, способ доставки или продажи;
 - выполнение определенных действий лучше, быстрее, эффективнее;
 - наиболее квалифицированные кадры и человеческий капитал;
 - наличие уникальных технологий, патентов и методов создания товара
- создание инноваций;
- доступ к ограниченным ресурсам, сырью;
 - особые условия продажи и после продажного обслуживание;
 - способность обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли.

Пятый шаг: Поиск «ложных» конкурентных преимуществ

Часто в высоко конкурентных отраслях для маленькой фирмы существует мало возможностей для создания и развития конкурентных преимуществ. В таком случае используется подход создания «ложных» конкурентных преимуществ. Существует 5 способов:

Название способа	Описание способа
First-mover	Первым заявить о свойствах, которые также имеются у товаров конкурентов, но о которых конкуренты не рассказывают покупателю. Такой подход создаст образ «first-mover», новатора категории для товара, а последующие заявления конкурентов будут восприниматься как простое копирование.
Создание новой категории	На существующем рынке создать свою товарную категорию. Пример, бренд пива Miller создал сегмент легкого пива или lager, став единственным брендом в сегменте.
Запатентованная формула	Создать и запатентовать формулу с «научнообразным названием», которая будет представлять комбинацию общеизвестных ингредиентов и свойств, но восприниматься покупателем, как совершенно новое и инновационное решение.

Показатель эффективности	Создать свой собственный показатель оценки эффективности товара, по которому оценить все товары рынка, продемонстрировав высокую эффективность своего продукта.
Интерес и любопытство	Выделиться по второстепенному фактору, который не является важным и определяющим при покупке, но вызовет интерес целевой аудитории. Например, шоколадный батончик Milky Way не тонет в молоке.

Шестой шаг: Составьте план развития и контроля

После того, как конкурентное преимущество найдено, разработайте 2 плана маркетинговых действий: план по развитию конкурентного преимущества на несколько лет вперед и план по сохранению актуальности преимущества.

Пример анализа конкурентного преимущества:

Шаг №1: Составьте список параметров оценки

Первым шагом перечислите ключевые конкурентные преимущества Вашего товара и товаров конкурентов. По каким именно параметрам оценивать силу конкурентных преимуществ – решать Вам. Можете воспользоваться следующим списком, а можете добавить в него свои пункты, наиболее подходящие для Вашей компании.

Параметр	Расшифровка параметра
Уникальность	<i>Не встречается у конкурентов</i>
Долгосрочность	<i>Будет актуальным еще 3-5 лет</i>
Сложно копируемо	<i>Требуются высокие инвестиции для достижения данного КП</i>
Вызывает доверие	<i>Целевая аудитория верит, что товар может и способен обеспечить КП</i>
Продает товар	<i>КП способно привлекать новых покупателей</i>
Reasons to Belief	<i>Можно придумать разумные причины, объясняющие КП</i>
Понятность	<i>Четко отвечает на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?»</i>
Существует противоположность	<i>У КП товара существует противоположное преимущество</i>
Кратко	<i>КП можно объяснить не более чем за 20-30 секунд</i>

ШАГ №2: ОЦЕНИТЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ТОВАРА КОМПАНИИ

Оценку проще всего проводить по 3-х бальной шкале, где

1 балл = параметр полностью не отражен в конкурентном преимуществе товара;

2 балла = параметр отражен в конкурентном преимуществе товара не полностью;

3 балла = параметр полностью отражен в конкурентном преимуществе товара.

Параметр	КП* Вашей компании	КП Конкурент 1	КП Конкурент 2
Уникальность	3	1	1
Долгосрочность	3	2	2
Сложно копируемо	1	2	3
Вызывает доверие	2	3	1
Продает товар	3	2	3
Reasons to Belief	3	3	3
Понятность	3	3	1
Существует противоположность	3	2	3
Кратко	2	3	3
ОБЩИЙ БАЛЛ	23	21	20
% от идеального КП	85%	78%	74%

ШАГ №3: СОСТАВЬТЕ ПЛАН УЛУЧШЕНИЙ

Составьте план действий по улучшению конкурентного преимущества компании. Улучшения необходимо спланировать по тем пунктам оценки, которые получили оценку менее 3 баллов.

Параметр	КП* Вашей компании	КП Конкурент 1	КП Конкурент 2	План действий по улучшению КП
Уникальность	3	1	1	-
Долгосрочность	3	2	2	-
Сложно копируемо	1	2	3	<i>придумать и запатентовать собственное название технологии</i>
Вызывает доверие	2	3	1	<i>необходимо сформировать убеждающие факты возможности обеспечения КП</i>
Продает товар	3	2	3	-
Reasons to Belief	3	3	3	-
Понятность	3	3	1	-
Существует противоположность	3	2	3	-
Кратко	2	3	3	<i>придумать продающую емкую и понятную формулировку</i>
ОБЩИЙ БАЛЛ	23	21	20	Вывод: КП компании выгоднее, чем у конкурентов, но требуется небольшая доработка
% от идеального КП	85%	78%	74%	

Вопросы и задания

Задание 1

Анализ кейс-задач

Ситуация 1. (выдается преподавателем)

Требуется выполнить

- Определить, какие формы и методы конкурентной борьбы использовало предприятие.
- Перечислите методы конкурентной борьбы, которые может еще использовать предприятие.

Ситуация 2. (выдается преподавателем)

Вопросы:

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

Задание 2

Оценить пошагово конкурентное преимущество товара или услуг организации, на примере организации, на котором Вы проходили практику. Методику смотрите в теоретической части.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Дайте понятие конкурентное преимущество.
2. Какие выделяют стадии формирования конкурентных преимуществ?
3. Перечислите формы проявления конкурентных преимуществ.
4. Классификация конкурентных преимуществ на основе срока действия, характера динамики, уровня иерархии, возможности имитации, сферы проявления, отношения к цене, характеристики, инициатора.
5. Дайте характеристику видов конкурентных преимуществ на основе базовых условий, определяющих характер источника.
6. Опишите технологичный подход к формированию конкурентных преимуществ.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 7

Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия.

Конкурентная среда и анализ деятельности конкурентов

Цель: приобретение практических навыков анализа конкурентной среды.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками сбора и обработки информации; методологией построения системы планов маркетинга; навыками постановки стратегических целей и разработки маркетинговых стратегий компании; методами стратегического анализа для разработки маркетинговой стратегии организации.

Теоретическая часть

Любая современная компания, независимо от своих масштабов, действует в конкурентной среде.

В экономике под конкуренцией обычно понимается соперничество между отдельными компаниями в определенной сфере деятельности (конкурентами), заинтересованными в максимизации прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. Конкурент – это противник, а противника всегда надо знать в лицо. Поэтому при выборе стратегии деятельности и развития любого предприятия необходим анализ конкурентов предприятия.

Целесообразно начать изучать конкурентную среду еще до начала деятельности – на стадии разработки бизнес-идеи и создания предприятия - и заниматься этим непрерывно. Только в этом случае есть шанс занять на рынке свою нишу, удержаться в ней и успешно развиваться.

Одной из основных методик анализа конкурентной среды являются т.н. «Принципы пяти сил Портера». Названная в честь автора, профессора Гарвардского Университета Майкла Портера, разработавшего ее в 1979 г., методика включает следующие направления:

- анализ угрозы появления продуктов заменителей;
- анализ угрозы появления на рынке новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Каждое из направлений позволяет определить степень «привлекательности» или рентабельности бизнеса на данном этапе. Например:

- появление товаров заменителей может существенно повлиять на снижение объемов выручки компании;
- многочисленные новые игроки неизбежно уменьшают прибыль компании, оттягивая на себя внимание потребителей;
- поставщики сырья и других материалов, устанавливая высокие цены, могут привести к нерентабельности производства и т.д.

Однако согласно Портеру, эту модель целесообразно применять только для анализа отрасли в целом. Поэтому разработка конкурентной стратегии предприятия требует анализа внешней микросреды – то есть непосредственных конкурентов организации.

Анализ конкурентов организации можно условно разделить на следующие этапы:

1. Выявление конкурентов и изучение их ресурсов.
2. Определение их целей и задач.
3. Изучение стратегий достижения целей и тактических действий.
4. Выявление сильных и слабых сторон.
5. Определение перспектив развития конкурентов в краткосрочном (один год) и долгосрочном периоде.
6. Анализ полученной информации с целью использования в собственных интересах.

Значительное место в анализе конкурентов организации занимает изучение принципов корпоративной культуры и лиц, занимающих ключевые посты. Важным направлением анализа являются отзывы клиентов о действиях конкурентов и экспертная оценка их деятельности.

В реальности собрать все данные, необходимых для детального анализа деятельности конкурентов не всегда представляется возможным. Поэтому обычно используется схема уже известного М.Портера, которая содержит четыре основных

направления: представление о себе, текущие стратегии, возможности и цели на будущее, а процесс анализа деятельности конкурентов выражается в систематическом накоплении данной информации.

Полученную информацию разделяют на количественную (формальную) и качественную. К количественной информации относится: организационно-правовая форма предприятия, виды деятельности предприятия, численность персонала, активы компании, объемы продаж, доля рынка, рентабельность и другие количественные показатели. Количественная информация – объективна и отражает фактические данные деятельности предприятия.

Основные качественные показатели – это репутация компании, ее известность, квалификация персонала и опыт руководства, ценовая стратегия и гибкость маркетинговой стратегии...

Комплексный анализ качественных и количественных показателей дает возможность оценить деятельность конкурентов в целом.

Таким образом, в ходе анализа конкурентной среды предприятия определяются:

- главные экономические особенности анализируемой отрасли производства.
- главные движущие силы отрасли и оценка их влияния в будущем.
- уровень конкуренции в отрасли.
- компании, имеющие наибольшую и наименьшую конкурентоспособность.
- возможность дальнейших действий конкурентов и прогноз их направленности.
- факторы, определяющие успех или провал конкурентной борьбы.
- степень привлекательности отрасли с точки зрения приемлемого уровня рентабельности.

Знания о деятельности конкурентов позволяют оценить перспективы рыночного успеха, определять приоритеты и быстрее реагировать на действия конкурентов. Анализ конкурентной среды предприятия позволяет обеспечивать сотрудников предприятия информацией, совершенствовать систему обучения и

повышения квалификации персонала и в, определенной степени, мотивировать их деятельность.

Значимым результатом анализа для предприятия в целом является возможность выработки стратегии нейтрализации сильных сторон конкурентов и повышение конкурентоспособности и эффективности собственного предприятия.

Завершающим этапом является сравнительный анализ конкурентов. Основная его цель – определение наиболее сильных и слабых конкурентов и выбор стратегии в отношении к определенным конкурентам с целью их нейтрализации.

Для проведения сравнительного анализа чаще всего используется методика оценки по нескольким параметрам при помощи балльной системы. На практике это выглядит так: ранжируются определенные показатели по пятибалльной школе, где «5» - отлично, «4» - хорошо и т.д.

Основные факторы, которые обычно выделяют при сравнительном анализе: имидж предприятия; концепция основной продукции/услуг; качество продукции; уровень диверсификации видов бизнеса; суммарная рыночная доля основных видов бизнеса; мощность производственной базы, в т.ч. число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек и т.д.; финансовые показатели; рыночная цена продукции/услуг с учетом возможных скидок или наценок; эффективность сбыта и мероприятий по продвижению товаров/услуг и с точки зрения используемых каналов товародвижения; политика компании во внешней предпринимательской среде и т.д.

Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы, куда рекомендуется включить проранжированную информацию по собственной компании, с целью определения ее места в конкурентной среде.

Чтобы определить степень концентрации рынка при оценке монопольной власти, используется индекс Херфиндаля–Хиршмана (НИ):

$$НИ = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

где S_i – доля рынка i -ой фирмы;

n - количество фирм на рынке.

При его расчете используют данные об удельном весе продукции фирмы в отрасли. Основной смысл показателя: чем больше удельный вес продукции фирмы в отрасли, тем больше потенциальные возможности для возникновения монополии.

Индекс принимает значения от 0 (в идеальном случае совершенной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов) до 1 (когда на рынке действует только одна фирма, производящая 100% выпуска). Если считать рыночные доли в процентах, индекс будет принимать значения от 0 до 10 000. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке.

Классификация рынков:

1. Высококонцентрированные рынки: $1800 < \text{HHI} < 10000$ (новой фирме трудно войти на рынок).
2. Умеренно-концентрированные рынки: $1000 < \text{HHI} < 1800$.
3. Низкоконцентрированные рынки: $\text{HHI} < 1000$ (новой фирме легко войти на рынок).

Альтернативным подходом для аудита внутреннего маркетинга могло бы стать применение анализа «важность–исполнение» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга.

Анализ «важность – исполнение»

Анализ «важность–исполнение» (importance – performance analysis) был разработан в конце 1970-х годов для измерения удовлетворенности потребителей. Разработка метода была реакцией на практикующееся одномерное измерение удовлетворенности потребителей либо по критерию «важность», либо по критерию «исполнение».

Технология метода состоит из трех взаимосвязанных этапов. На первом этапе разрабатывается перечень наиболее характерных свойств товара или услуги. Это достигается посредством обзора специальной или технической литературы, оценкой экспертов, фокус-интервью с группами потребителями и т. п. Обычно выделяют от десяти до двадцати характеристик (атрибутов) товара. На втором этапе разрабатывается короткая анкета. Сначала потребителей просят оценить по

пятибалльной шкале **важность** для них каждого из атрибутов товара. Затем потребителей спрашивают, насколько они **удовлетворены** по каждому из тех же атрибутов. В основе такого подхода лежит наблюдение о том, что потребители имеют тенденцию принимать решение о покупке товара, оценивая его по многочисленным атрибутам. Причем одни атрибуты являются важными и ведут к принятию решений о покупке, в то время как другие не являются важными и не ведут к принятию таких решений.

После проведения опроса средний балл по категориям «важность» и «исполнение» определяется по каждому из атрибутов. Так, например, если на первом этапе было установлено десять атрибутов товара, то в итоге менеджер работает с двадцатью средними баллами (10 по шкале «важность» и 10 по шкале «исполнение»). На заключительном этапе атрибуты в виде знаков наносятся на карту для анализа. Карта представляет собой две пересеченные оси координат «важность» и «исполнение», которые делят пространство на четыре квадрата: (2) «успешный результат», (4) «возможная переоценка», (3) «низкий приоритет» и (1) «сосредоточиться на этом» (см. рисунок).



Квадрат «успешный результат» указывает на те атрибуты продукта, которые важны для потребителей и которыми они удовлетворены. Задача менеджера заключается в сохранении этого состояния дел. Квадрат «возможная переоценка» указывает на возможное перерасходование ресурсов фирмы на те атрибуты товара, которые являются маловажными для потребителей и не влияют существенно на их

покупательское поведение. Квадрат “низкий приоритет” указывает на те атрибуты товара, которым фирма уделяет мало внимания и ресурсов. На эти атрибуты не рекомендуется тратить дополнительные средства, так как они являются маловажными также и для потребителей. Наконец, квадрат “сосредоточиться на этом” указывает на проблематичные атрибуты товара. Эти атрибуты являются чрезвычайно важными для потребителей и существенно влияют на их покупательское поведение, но фирма не уделяет им достаточного внимания и ресурсов. В сумме метод дает менеджеру четкую информацию для стратегического планирования. Графическое изображение данных позволяет менеджеру быстро реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и принимать корректирующие стратегические решения. Относительная простота и наглядность результатов делают этот метод привлекательным для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга.

Вопросы и задания

Задание 1.

На рынке действуют несколько хозяйствующих субъектов, доли 10 самых крупных составляют: 15,9%; 15,0%; 13,5%; 12,0%; 7,9%; 6,9%; 5,3%; 5,0%; 5,0%; 4,5%, остальные предприятия имеют долю около 1%. Необходимо рассчитать коэффициент концентрации, индекс Герфиндаля-Гиршмана и дать краткую характеристику состояния конкурентной среды на рынке.

Задание 2

На основе данных определите, в какой отрасли индекс Херфиндаля-Хиршмана выше и чему он равен.

Показатели	Отрасль 1						Отрасль 2					
Порядковый номер фирмы	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Удельный вес каждой фирмы в общем объеме, %	8	13	20	23	23	15	10	8	20	25	22	16
---	---	----	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----

Задание 3.

Необходимо выявить угрозы (согласно модели М. Портера) для одной из отраслей экономики страны (отрасль выбирается студентом самостоятельно)

Задание 4.

В таблице приведены данные опроса потребителей по оценке качества электрических чайников двух производителей, представленных на рынке: «Вирта» и «Чайка». Данные опроса вам необходимо проанализировать с помощью матрицы «Важность-исполнение», представленной на рис. 7.1.

Таблица – Результаты опроса потребителей

Показатель	Важность показателя	«Вирта»	«Чайка»
1	2	3	4
Дизайн товара	10	10	7
1	2	3	4
Скорость закипания	3	7	7
Потребление электроэнергии	4	8	4,5
Цена товара	8	9	6
Доверие к марке, имидж марки	10	3	9
Материал корпуса (экологичность)	4,5	9	4
Безопасность	10	9	10



Рис. 7.1 – Матрица по критериям «Важность» и «Исполнение»

Интерпретируйте полученные результаты. Какие решения относительно товара можно принять на основании данных анализа?

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Дайте характеристику конкурентной среде.
2. Этапы проведения анализа конкурентов организации.
3. Какие методики проведения анализа конкурентной среды Вы знаете?
4. На каких двух процессах базируется конкуренция?
5. Что такое конкурентоспособность продукции: а) с позиции потребителя; б) с позиции изготовителя?
6. Что такое уровень конкурентоспособности?
7. Почему конкурентоспособность продукции является мерой прибыли организации?
8. Что такое критерий конкурентоспособности?
9. Как можно сгруппировать критерии конкурентоспособности по признакам:
а) отношение к количеству учитываемых характеристик; б) отношение к виду удовлетворяемых потребностей?
10. Приведите примеры макро- и микроэкономического факторов конкурентоспособности.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 8

Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия.

Конкурентоспособность товара и предприятия

Цель: практические навыки оценки стратегического маркетингового потенциала предприятия, его конкурентной позиции, анализа конкурентной среды, конкурентного статуса и конкурентных преимуществ.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками оценки стратегического маркетингового потенциала предприятия, его конкурентной позиции, анализа конкурентной среды.

Теоретическая часть

Когда речь идет о конкурентоспособности товара, следует рассматривать две ситуации: первая связана с оценкой конкурентоспособности товара уже находящегося на рынке; вторая касается создания нового товара, который должен быть конкурентоспособным с товарами, уже имеющимися на рынке.

Оценить конкурентоспособность товара уже находящегося на рынке достаточно просто. Для этого необходимо выяснить, насколько хорошо продается товар при наличии товаров-конкурентов. Если товар, обладающий высокими потребительскими характеристиками, плохо продается на рынке, он не является конкурентоспособным. Причина неудач может заключаться и не в самом товаре, а например, в выборе целевого рынка, способов распределения товара, форм стимулирования и рекламы. Конкурентоспособность товара – это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его предпочтительность для потребителя по сравнению с аналогичными товарами других отечественных и зарубежных предприятий. Ответ на вопрос о

конкурентоспособности товара дает покупатель. Именно он выбирает тот товар, который максимально удовлетворяет его потребности. Конкурентоспособность фирмы выражает отличие развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребителей и по эффективности производственной деятельности. Уровень конкурентоспособности можно оценивать по ряду параметров, которые объединяются в 3 группы:

1. Технические параметры.
2. Экономические параметры.
3. Организационные параметры.

Обеспечение конкурентоспособности товара носит комплексный характер, поэтому недооценка какого-либо фактора может привести фирму к неудаче на рынке.

Факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, достаточно много. Действие их часто разнонаправленно, поэтому при определении уровня конкурентоспособности предприятия следует использовать обобщающие оценки:

- метод суммы мест;
- метод балльной оценки;
- метод построения профиля требований;
- метод балльной оценки с учетом коэффициента весомости факторов.

Относительный показатель преимуществ предприятия по сравнению с наиболее сильным конкурентом можно определить по формуле:

$$П = B_n / B_k , \quad (5.7)$$

где B_n – балльная оценка анализируемого предприятия, баллы;

B_k – балльная оценка наиболее сильного конкурента, баллы.

Показатель $[(П - 1) 100 \%]$ показывает отсутствие преимуществ предприятия над конкурентами. По данным зарубежной практики, если преимущества предприятия превышают преимущества конкурента на 30%, то это означает, надо позаботиться об изучении существующего опыта работы на данном рынке. При 30 – 50 % предприятие занимает достаточно устойчивое положение на рынке.

Превышение в 50 – 70 % означает, что предприятие работает успешно и ему надо наращивать имеющиеся достижения. Если превышение больше 70 %, то предприятие, по существу может контролировать рынок и надо думать над тем, как сохранить завоеванные позиции.

Вопросы и задания

Задание 1

На рынке продаются телевизоры LG, Sony и «Витязь». В таблицах 8.1 и 8.2 приведены данные опроса экспертов и расчетные данные экономических параметров.

Необходимо оценить конкурентоспособность по техническим и экономическим параметрам, а также рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности телевизора «Витязь» по отношению к конкурентам. Интегральный показатель конкурентоспособности в данном случае может быть рассчитан как отношение индекса технической конкурентоспособности к индексу экономической конкурентоспособности.

Таблица 8.1 – Технические характеристики телевизоров

Показатели	LG	Sony	«Витязь»	Коэфф. значимости
Размер экрана по диагонали, мм	360	360	370	
Диапазон колебания напряжения в сети, В	25	30	72	
Потребляемая мощность, Вт	65	67	63	
Гарантийный срок работы, тыс. час.	4,55	4,9	4,1	
Оценка дизайна (по 10-балльной шкале)	8	8	6	
Количество программ, шт	70	90	90	
Срок эксплуатации, тыс. час	24,7	26	21,8	
Качество изображения (оценка по 10-балльной шкале)	9	10	7	

Таблица 8.2 – Экономические характеристики телевизоров

	LG	Sony	«Витязь»
Цена продажи, руб.	8300	8100	6400
Суммарные расходы потребителей за весь срок эксплуатации, руб.	9700	10 500	9800

Дайте развернутую интерпретацию полученных данных. Как вы думаете, какие показатели, важные для потребителя, были не учтены в данном примере?

Задание 2.

Выберите товар и выполните обследование – анализ его конкурентоспособности, пользуясь таблицей 8.3.

Таблица 8.3. Анализ конкурентоспособности товара

Факторы конкурентоспособности	Ваш товар	Конкуренты		
		А	Б	В
1	2	3	4	5
ПРОДУКТ: Качество Технические параметры Право замены изделия Стил Престиж торговой марки Надежность Защищенность патентами Уровень ремонтного оборудования Упаковка Универсальность Срок службы Габариты				
ЦЕНА: Прейскурантная Скидка с цены, % Срок платежа Условия кредита Условия финансирования				
СБЫТ: Прямая доставка Торговые представители				

Оптовые посредники Комиссионеры и маклеры Дилеры Степень охвата рынка Система транспортировки и контроля заказов				
ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ: <i>Индивидуальная продажа:</i> - стимулы для потребителей; - демонстрация; - показ образцов изделий. <i>Продвижение продуктов по каналам торговли:</i> - продажа на конкурсной основе; - купоны; - премии торговым представителям; - телевизионный маркетинг; - упоминание о товаре в средствах массовой информации.				
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛОВ				

Для выполнения практикума необходимо наличие двух образцов различных марок однотипного товара, выполняющих одинаковую базовую функцию и предназначенных для одного сегмента покупателей.

Определите перечень атрибутов (показателей), которые учитываются потребителями при покупке данного вида товара (не рекомендуется в качестве параметра рассматривать цену, поскольку именно она является искомым параметром).

Оцените степень важности атрибутов для покупательского выбора, распределив 100 баллов между весовыми коэффициентами атрибутов товара.

Для каждого образца определите степень присутствия (реализованности) атрибутов по десятибалльной шкале. В качестве эталона для сравнения используйте ваше представление об идеальном товаре такого рода. Выберите сильного конкурента.

Рассчитайте взвешенную оценку каждого показателя как произведение весового коэффициента на оценку параметра.

Рассчитайте оценку потребительной стоимости каждого варианта как сумму взвешенных оценок.

Рассчитайте среднее значение потребительной стоимости для двух товаров.

Определите коэффициент изменения цены каждого товара как отношение индивидуальной оценки потребительной стоимости к средней.

Определите рекомендуемую цену каждого образца товара. Для этого сначала дайте экспертную оценку средней рыночной цене, сложившейся на рынке для товаров определенного типа. Рекомендуемую цену определите как произведение индивидуального коэффициента на среднюю цену.

Заполните таблицу 8.4.

Таблица 8.4 – Результаты анализа конкурентоспособности конкурентов

Атрибут	Весовой коэффициент	Оценка по 10-ти бальной шкале		Взвешенная оценка	
		ваш товар	сильный конкурент	ваш товар	сильный конкурент
1	2	3	4	5	6
Сумма баллов	100	Потребительная стоимость			
«Средняя» потребительная стоимость					
Индивидуальный коэффициент цены					
Среднерыночная цена					
Цена					

Задание 3

Выбрать 3 товара, являющиеся конкурентами на данном рынке и провести сравнительный анализ конкурентоспособности (рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности). Сделайте выводы.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Что такое конкурентоспособность товара?
2. Перечислите основные этапы оценки конкурентоспособности товара.
3. Какие параметры конкурентоспособности Вам известны?
4. Как рассчитывается сводный индекс конкурентоспособности по потребительным параметрам?
5. Как определить сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам?
6. Как рассчитывается интегральный показатель относительной конкурентоспособности товара? Что он показывает?
7. В чем заключается привлекательность товара для продавца? Какой показатель характеризует экономическую целесообразность продажи единицы продукции?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 9

Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. PEST-анализ в стратегическом маркетинге

Цель: закрепить знания о сущности, методологических принципах стратегического маркетингового анализа; приобрести практические навыки использования методов стратегического маркетингового анализа.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять

реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение знаниями и навыками стратегического маркетингового анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Теоретическая часть

Любая организация находится и функционирует в среде. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации (рисунок 9.1).



Рисунок 9.1 – Внутренняя среда – микросреда – макросреда организации

Одним из популярных методов анализа макроокружения организации является PEST-анализ. Данный анализ иногда обозначают также как STEP-анализ. Это простой и удобный метод изучения внешней среды, который может эффективно применяться любой компанией. Pest-анализ включает в себя выявление перечня политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые прямо и косвенно влияют на бизнес. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (рисунок 9.1) или в табличной форме.



Рисунок 9.1 – Пример матрицы PEST анализа

Несмотря на кажущуюся простоту использования, эффективность PEST-анализа зависит от правильности его проведения и качественной интерпретации результатов. Как показало проведенное исследование, PEST-анализ – это последовательность определенных этапов, среди которых принято выделять следующие:

1) Определение факторов для анализа. В рамках этого этапа необходимо составить перечень факторов, которые могут оказать прямое или косвенное воздействие на будущие результаты деятельности организации, которые подразделяются на 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические.

2) Определение степени влияния факторов. После того, как были выявлены факторы, влияющие на деятельность компании, необходимо определить силу влияния каждого фактора по бальной шкале. Чаще всего используют 3-х бальную

шкалу, в соответствии с которой, чем больше число по шкале, тем больше факторов макроокружения могут повлиять на компанию.

3) Оценка вероятности изменения фактора. На этом этапе вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где «1» – означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а «5» – максимальную вероятность.

4) Оценка реальной значимости факторов. Следующим этапом происходит оценка влияния каждого отдельного фактора из выбранных для анализа. Здесь необходимо четко выделить те факторы, которые могут прямо повлиять на компанию и постоянно их контролировать.

5) Составление сводной таблицы PEST анализа. Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице.

Ключевое отличие PPST-анализа от SWOT-анализа состоит в том, что он не рассматривает внутреннюю среду предприятия. Кроме того, PEST- анализ сосредотачивается только на элементах внешней макросреды, в то время когда при SWOT-анализе рассматривается и внешняя микросреда. PEST–анализ не заключается в простом перечислении факторов по каждой из четырех групп. Необходимо проанализировать влияние этих факторов на предприятие и определить общую ситуацию во внешней среде предприятия. PEST–анализ может содержать различные факторы в зависимости от предприятия, которое анализируется.

Вопросы и задания

Задание 1.

Выбрать организацию, с деятельностью которой вы знакомы (организация практики). Дать характеристику деятельности организации. Провести PEST-анализ и сделать выводы. С примером методики проведения PEST-анализ по каждому этапу анализа можно ознакомиться по ссылке: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите факторы внешней среды предприятия.

2. Какие факторы рассматриваются в PEST-анализе?
3. Раскройте методику проведения PEST-анализа.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 10

Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Формирование конкурентных стратегий организаций на основе SWOT-анализа

Цель: закрепить знания о сущности, методологических принципах стратегического маркетингового анализа; приобрести практические навыки использования методов стратегического маркетингового анализа.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение знаниями и навыками стратегического маркетингового анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Теоретическая часть

Одним из наиболее популярных методов ситуационного анализа является SWOT-анализ. Аббревиатура SWOT складывается из первых букв английских слов: *Strengths* – сильные стороны, *Weaknesses* – слабые стороны, *Opportunities* – возможности, *Threats* – угрозы.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также ее потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет

сравнения внутренних сил и слабостей исследуемой компании с возможностями, которые дает ей рынок, и угрозами, наблюдаемыми на нем. Исходя из их соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свою деятельность и как лучше распределять ресурсы по различным направлениям деятельности.

Сила – это то, в чем компания преуспевает и что предоставляет ей дополнительные возможности развития. Например, эффективная система управления, высокая лояльность покупателей.

Слабость – отсутствие чего-то важного и необходимого для успешного функционирования фирмы, что может поставить ее в неблагоприятное положение (неудовлетворительный имидж фирмы на рынке, устаревшее оборудование и т.д.).

Возможности – положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых приводит к улучшению финансовых и производственных результатов деятельности фирмы. Например, появление новых групп клиентов, снижение торговых барьеров при выходе на зарубежные рынки.

Угрозы – это отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут привести к неблагоприятной ситуации для фирмы (неблагоприятные демографические тенденции, появление новых более сильных конкурентов и др.).

Несмотря на кажущуюся простоту, SWOT-анализ представляет собой сложный и эффективный метод ситуационного анализа среды предприятия. Для его качественного выполнения необходимо соблюдать следующие правила.

1. Необходимо тщательно определить сферу SWOT -анализа. Лучше не проводить SWOT -анализ для всего предприятия в целом, а сфокусироваться на конкретном направлении деятельности или рынке. Например, если указать в качестве сильной стороны фирмы высокое качество продукции, то это, скорее всего, будет верно только для определенных товаров, а для других товаров ситуация может быть совершенно противоположной.

2. Следует помнить важное различие между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это

внутренние черты организации, подконтрольные ей. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми, только если их так же воспринимают покупатели при сравнении фирмы с ее конкурентами. Если сильных и слабых сторон выделено слишком много, то их следует проранжировать по важности, опять-таки в соответствии с мнением потребителей. Именно в этом и проявляется взаимосвязь ситуационного анализа и маркетинговых исследований.

4. При проведении *SWOT*-анализа следует быть как можно более объективным и использовать все возможные источники информации. В идеале *SWOT*-анализ осуществляется на основе маркетинговых исследований, которые обычно представляют собой массовый опрос потребителей. Если такой возможности нет, следует использовать экспертные оценки менеджеров и маркетологов фирмы, но ни в коем случае нельзя полагаться на мнение одного человека.

5. Следует избегать пространных и двусмысленных утверждений. Формулировки должны быть простыми, точными с использованием терминологии, понятной потребителям.

Процесс *SWOT*-анализа обычно состоит из четырех основных этапов.

I этап. Составляется список сильных и слабых сторон организации. Для составления предварительного списка можно использовать экспертные оценки (обычно метод «мозговой атаки») либо анализ результатов маркетинговых исследований. Далее этот перечень должен пройти тщательную проработку с целью отбора действительно существующих и важных сильных и слабых сторон.

На этом этапе обычно рассматриваются следующие элементы внутренней среды предприятия:

- 1) маркетинг (продукт, ценообразование, продвижение, маркетинговые исследования, сервис, распределение, торговые марки и позиционирование);
- 2) инновационная деятельность и разработка новых продуктов;
- 3) оперативная деятельность (производство, сбыт, обработка заказов);
- 4) персонал предприятия (численность персонала, уровень его квалификации);

5) менеджмент (организационная структура, стиль управления).

II этап. Составляется список возможностей и угроз, относящихся к внешней среде. Следует помнить, что возможности и угрозы не только не контролируются предприятием, но и являются вероятностными.

Во внешней среде нужно изучить следующие элементы, представляющие собой возможности или угрозы:

- 1) законодательство, расклад политических сил;
- 2) общественные факторы (например, изменение культурных предпочтений населения);
- 3) технологические факторы (появление новых технологий, внедрение ноу-хау);
- 4) экономическую ситуацию;
- 5) уровень конкуренции.

Здесь большую помощь может оказать анализ следующих источников вторичной информации: публикации различных экономических организаций, посещение выставок и ярмарок, отчеты об исследованиях специализированных маркетинговых компаний.

После первых двух этапов можно составить простейшую таблицу *SWOT* (рис. 10.1).

Внутренние элементы	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние элементы	Возможности	Угрозы

Рисунок – 10.1. Таблица SWOT

СВ-стратегии направлены на использование сильных сторон организации, чтобы получить максимальную отдачу от возможностей внешней среды. Эти стратегии являются наиболее привлекательными для организации;

СлВ-стратегии предусматривают преодоление слабых сторон организации за счет использования возможностей внешней среды;

СУ-стратегии ориентированы на преодоление угроз из внешней среды за счет сильных сторон в организации;

СлУ-стратегии должны показать, как избавиться от слабостей в организации, и одновременно попытаться предотвратить нависшие над ней угрозы (рисунок 10.2).

	Возможности, В 1. 2. 3. ...	Угрозы, У 1. 2. 3. ...
Сильные стороны, С 1. 2. 3. ...	СВ-стратегии	СУ-стратегии
Слабые стороны, Сл 1. 2. 3. ...	СлВ-стратегии	СлУ-стратегии

Рисунок 10.2 – Матрица SWOT -анализа

Иногда это могут быть не стратегии, а конкретные мероприятия по улучшению различных направлений деятельности предприятия.

Для повышения надежности SWOT-анализа рекомендуется использование элементов количественных экспертных оценок. Для этого необходимо обеспечить одинаковое количество пунктов по каждому элементу SWOT. Например, выделить по пять наиболее важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Затем

группа экспертов оценивает важность выделенных факторов по пяти- или десятибалльной шкале. По каждому элементу *SWOT* считается сумма. Важность стратегий определяется как произведение соответствующих суммарных оценок (рис. 10.3).

	Возможности, В 1. ... 8 баллов 2. ... 7 баллов 3. ... 5 баллов ... $\Sigma = 28$ баллов	Угрозы, У 1. ... 10 баллов 2. ... 8 баллов 3. ... 6 баллов ... $\Sigma = 33$ балла
Сильные стороны, С 1. ... 9 баллов 2. ... 7 баллов 3. ... 7 баллов ... $\Sigma = 32$ балла	СВ-стратегии $32 \cdot 28 = 896$ баллов	СУ-стратегии $32 \cdot 33 = 1056$ баллов
Слабые стороны, Сл 1. ... 7 баллов 2. ... 5 баллов 3. ... 4 баллов ... $\Sigma = 23$ баллов	СлВ-стратегии $23 \cdot 28 = 644$ баллов	СлУ-стратегии $23 \cdot 33 = 759$ баллов

Рисунок 10.3 – Расчет важности стратегий при *SWOT*-анализе

Как видно из примера, наибольшую оценку получили СУ-стратегии. А значит, именно их следует разрабатывать и внедрять на предприятии в первую очередь.

IV этап. Наконец, после составления матрицы *SWOT*-анализа определяется сила влияния и вероятность возникновения возможностей и угроз. Для этого применяются следующие матрицы (рис. 10.4, 10.5).

Вероятность	СВ Сильное влияние	УВ Умеренное влияние	МВ Малое влияние
ВВ Высокая вероятность ($0,7 < p < 1,0$)	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
СВ Средняя вероятность ($0,3 < p < 0,7$)	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматри- вать
МВ Малая вероятность ($0 < p < 0,3$)	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматри- вать	Не рассматри- вать

Рисунок 10.4 – Матрица позиционирования возможностей

Вероятность	Критиче- ское влияние (угроза раз- рушения)	Сильное влияние	Среднее влияние	Малое влияние
ВВ Высокая вероятность ($0,7 < p < 1,0$)	Немедленное устранение	Немедленное устранение	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, готовить действия
СВ Средняя веро- ятность ($0,3 < p < 0,7$)	Немедленное устранение	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, готовить действия	Следить за ситуацией, с действиями не спешить
МВ Малая вероятность ($0 < p < 0,3$)	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, готовить дей- ствия	Следить за ситуацией, с действиями не спешить	Следить за ситуацией, с действиями не спешить

Рисунок 10.5 – Матрица позиционирования возможностей

Таким образом, *SWOT*-анализ позволяет не только определить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, но и разработать эффективные стратегии развития предприятия, предложить

мероприятия по реализации предоставляющих возможностей и устранению возникающих угроз.

Пример *SWOT*-анализа ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) на рынке г. Ярославля и Ярославской области приведен на рисунке 10.6.

	Возможности: — высокая рентабельность в сфере деятельности; — активное развитие информационных технологий, в частности появление сетей четвертого поколения; — улучшение экономического благополучия населения; — перспектива улучшения демографической ситуации в стране и регионе	Угрозы: — усиление государственного регулирования в отрасли услуг сотовой связи; — сильная конкуренция на рынке; — постоянное обновление технологий
Сильные стороны: — высокий уровень квалификации персонала, регулярное внутрикорпоративное обучение и повышение квалификации; — эффективная деятельность службы маркетинга; — активное использование современных технологий в области передачи данных, постоянное внедрение инноваций; — яркий и узнаваемый бренд; — большая клиентская база; — широкий ассортимент тарифных планов, ориентированных на самых разных потребителей; — высокоразвитая корпоративная культура	СВ-стратегии: 1. Увеличение доли рынка. 2. Активное внедрение новых технологий. 3. Развитие системы сбыта продукции	СУ-стратегии: 1. Разработка новых тарифных планов. 2. Повышение лояльности клиентов
Слабые стороны: — в некоторых случаях происходит перегруз сети; — неполный охват территории Ярославской области; — недостаточно высокий уровень сервиса; — в некоторых зонах наблюдается низкое качество связи	СлВ-стратегии: 1. Развитие сети покрытия. 2. Улучшение качества услуг	СлУ-стратегии: 1. Регулярное проведение конкурентного анализа (конкурентная разведка). 2. Поиск и разработка новых целевых сегментов

Рисунок 10.6 – SWOT -анализ для МТС

Вопросы и задания

Задание 1

1. Распределить ниже приведённые данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Заполнить поля «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ» и сделать выводы.

ООО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка Северо-Западного федерального округа России. Анализируя работу компании в текущем году, маркетологи составили перечень основных данных о компании:

- возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения;
- высокая конкурентоспособность продукции ООО «Фабрика удовольствий» по цене;
- высокая конкурентоспособность фабрики по техническому уровню;
- рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей;
- прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции ООО «Фабрика удовольствий»;
- появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции;
- высокий производственный потенциал предприятия;
- политическая стабильность в стране;
- стратегия предприятия адаптирована к специфике целевого рынка;
- увеличение тарифов естественных монополий;
- низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия;
- гибкая ценовая политика предприятия;
- повышение уровня инфляции;
- вступление России в ВТО;
- внутренняя конкуренция дилеров ООО «Фабрика удовольствий»;
- стабильное финансовое положение предприятия;
- повышение требований покупателей к качеству продукции.
- слабая корпоративная культура предприятия;

- технические инновации в отрасли;
- высокая активность конкурентов по продвижению своих марок;
- отсутствие чётких целей и стратегии развития предприятия;
- альянс или слияние конкурентов ООО «Фабрика удовольствий»;
- повышение процентных ставок по кредитам;
- разветвленные каналы распределения продукции предприятия;
- увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию;
- низкая известность торговых марок предприятия в регионах России, за исключением Северо-Западного федерального округа.

Задание 2

1. Выбрать предприятие, сделать его краткое описание.
2. Провести *SWOT*-анализ и предложить стратегии и мероприятия по каждому направлению.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Поясните принципы проведения *SWOT*-анализа.
2. Подробно опишите технологию проведения *SWOT*-анализа.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 11

Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса: Матрица Бостонской Консалтинговой Группы

Цель: закрепить знания о сущности, методологических принципах стратегического маркетингового анализа; приобрести практические навыки использования методов стратегического маркетингового анализа.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение знаниями и навыками стратегического маркетингового анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Теоретическая часть

В стратегическом менеджменте особое внимание следует уделить формированию общей (портфельной) стратегии предприятия с использованием инструментария и моделей стратегического анализа, а также позиционированию рынка.

Основными моделями, которые наиболее часто используются в практике разработки общей стратегии развития предприятия, являются: портфельный анализ (матрица «рост – доля рынка» – метод, разработанный американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп», матрица «привлекательность – конкурентоспособность» – метод, разработанный компанией «Мак-Кинси» по заказу «Дженерал электрик»; матрица «товар – рынок», предложенная И. Ансоффом).

Эффективное распределение между стратегическими единицами бизнеса (СЕБ) инвестиций могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности фирмы, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между СЕБ.

Выбор общей стратегии фирмы в бизнес-плане осуществляется с помощью инструментария и моделей стратегического анализа.

В основе Бостонской матрицы, или *матрицы роста спроса / доли рынка* лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «вопросительный знак»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»). Матрица дает возможность определить, какое СХП (стратегическое хозяйственное подразделение) или какой товар занимают ведущее положение по его доле на рынке по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков.

Матрица основана на том, что темпы роста объемов продаж товаров предприятия на рынке и его соответствующая доля рынка являются важными факторами при определении стратегии маркетинга. Матрицу БКГ можно использовать для идентификации каждого отдельного товара (или стратегического подразделения предприятия) с точки зрения его существующей или прогнозируемой прибыльности и потребности в финансировании. При использовании анализа портфеля продукции необходимо рассмотреть не только положение продукта (или ассортимента товаров, или стратегического подразделения предприятия) относительно конкурентов, но также и возможности для улучшения доли этого продукта в общем потоке денежных поступлений.

В таблице 11.1 каждая категория включает в себя целую серию возможных и подходящих стратегий: чаще всего невозможно одновременно применить все указанные в каждой категории стратегии, поэтому необходимо сделать соответствующий выбор.

Таблица 11.1 – Возможные стратегии маркетинга

Позиция бизнеса	Варианты стратегий	Стадия жизненного цикла товара
1	2	3
«Звезда»: лидеры быстрорастущих рынков; высокий темп роста продаж; значительная прибыль;	Рост или при недостатке средств – ограниченный рост: завоевать большую долю новых потребителей;	Рост

для роста необходимы значительные инвестиции;	интенсификация маркетинговых усилий; произвести повторные инвестиции в виде модернизации продукции, снижения цены, повышения эффективности производства и т. п.	
«Дойные коровы»: лидеры рынков с низкими темпами роста; высокая устойчивая прибыль; приносит больше дохода, чем необходимо для поддержания позиции	Стабилизация: поддерживать лидирующее положение на рынке; произвести инвестиции в модернизацию процесса изготовления; разработка новых моделей товаров; использовать часть прибыли для поддержки продуктов «звезд» и «вопросительных знаков»	Зрелость
«Вопросительные знаки»: высокий темп роста продаж; огромные потребности в финансировании; низкая прибыль	Рост или сокращение: произвести инвестиции для увеличения объема продаж или доли рынка; мероприятия по стимулированию сбыта продукции; сконцентрировать усилия на конкретном сегменте рынка, где можно достигнуть доминирующего положения	Внедрение
«Собаки»: малая прибыль или убыточность; невыгодная себестоимость; крайне ограниченные возможности роста	Сокращение: повысить краткосрочную прибыльность путем снижения до минимума всех затрат на поддержку; сфокусировать специальной нише рынка; продать продукт или прекратить его производство	Упадок

Требования БКГ к соотношению бизнес-единиц в портфеле фирмы:

- рост суммарного объема прибыли от товаров – «звезд» должен компенсировать падение прибыли от товаров – «дойных коров»;
- суммарная прибыль от товаров – «дойных коров» должна превышать затраты на товары – «вопросительные знаки» и товары – «звезды»;
- бюджет маркетинга в основном (более 80 %) расходуется на поддержку товаров-«звезд»;
- имеющиеся товары – «собаки» либо планируются к переводу в «вопросительные знаки» (например, как товары социального назначения), или же

имеют перспективы на новых рынках, либо производство их должно быть прекращено.

Поскольку рынок необязательно растет, но может и уменьшаться, то нулевую точку по оси ординат могут помещать не в начало координат, а выше; тогда от нулевой точки до начала координат будут располагаться отрицательные значения темпов роста рынка. Кроме того, для отображения отрицательных значений изменения объема продаж используется более сложная форма матрицы (рисунок 11.1). На данной матрице имеются две дополнительные позиции: «боевые лошади», приносящие небольшие денежные средства, и «птицы додо», приносящие организации убытки.

Номенклатура выпускаемой предприятием продукции анализируется на основе данной матрицы, т. е. определяется, к какой позиции указанной матрицы можно отнести каждый вид продукции предприятия. Для этого бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (ОДР) и темпов роста отраслевого рынка (ТРР).

Рост рынка	Высокий	«Звезды»	«Вопросительные знаки»
	Низкий	«Дойные коровы»	«Собаки»
	Отрицательный	«Боевые лошади»	«Птицы Додо»
		Высокая	Низкая
		Доля рынка	

Рисунок 11.1 – Расширенная концепция матрицы БКГ

Показатель *ОДР* определяется как отношение доли рынка предприятия к доли рынка крупнейшего конкурента. Понятно, что показатель *ОДР* рыночного лидера будет больше единицы, в том числе $ОДР = 2$ означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. С другой стороны, $ОДР < 1$ соответствует ситуации, когда доля рынка бизнес – единицы меньше, чем у рыночного лидера. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки, как показатель ожидаемого потока доходов (рисунок 11.2).

Доля рынка предприятия определяется по формуле:

$$ДР = \frac{Q}{E} \cdot 100 \% , \quad (11.1)$$

где $ДР$ – доля предприятия на рынке, %;

Q – объем продаж предприятия, тыс. руб.;

E – емкость рынка по продукту, тыс. руб.



Рисунок 11. 2 – Матрица БКГ (рост рынка / доля рынка)

Относительная доля рынка рассчитывается по формуле:

$$ОДР = \frac{ДР_n}{ДР_k} , \quad (11.2)$$

где $ДР_n$ – доля рынка предприятия, %;

$ДР_k$ – доля рынка конкурента, %.

Вторая переменная – *темпы роста отраслевого рынка (TPP)* – основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли. Она характеризует изменение объемов продаж (объемов реализации), которые могут быть определены по каждому продукту через индекс темпов их роста за рассматриваемый период. Индекс темпа роста рынка определяется по формуле:

$$TPP = \frac{Q_i}{Q_{i-1}}, \quad (11.3)$$

где Q_i – объем продаж анализируемого периода, тыс. руб.;

Q_{i-1} – объем продаж базисного периода, тыс. руб.

Если $TPP > 1,4$, то рынок находится в состоянии ускоренного роста, при изменении TPP – от 1,4 до 0,7 рынок находится в состоянии позиционного роста сворачивания, если $TPP < 0,1$, то ожидается кризис рынка.

По результатам расчетов заполняется таблица 11.2.

Таблица 11.2 – Варианты общей стратегии предприятия

Вид продукции	Относительная доля рынка	Темпы роста рынка	Виды СХП	Возможные стратегии

Обычно при построении матрицы БКГ применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение продукта в матрице. В качестве такого показателя в большинстве случаев используют объем продаж, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

Доля покрытия затрат рассчитывается по формуле:

$$ДПЗ = \frac{ПЗ}{Q}, \quad (11.4)$$

где $ПЗ$ – покрытие затрат;

Q – объем реализации.

Любой бизнес можно поместить на матрицу (рис. 11.2). Масштабы бизнеса обозначают кругом с площадью, пропорциональной объему продаж или выручке.

Диагностика товарного портфеля:

Важно четко зафиксировать базовый рынок, на котором конкурирует товар. Диагностика укажет на следующее:

1. Положение внутри матрицы поможет выбрать возможную стратегию:

для «звезд» – сохранение лидерства; для «собак» – уход с рынка или низкая активность; для «знаков вопроса» – инвестирование и селективное развитие; для «дойных коров» – получение максимальной прибыли.

2. После анализа предлагаемых вариантов стратегии положение в матрице позволит оценить денежные потребности и потенциал рентабельности. Прибыль в принципе есть функция конкурентной позиции; денежные потребности определяются фазой жизненного цикла, т.е. степенью

зрелости базового рынка.

3. Распределение объемов продаж по квадрантам даст информацию о сбалансированности портфеля направлений деятельности или товаров.

Избыток стареющих товаров или направлений деятельности указывает на опасность упадка, даже если текущие результаты положительны. Избыток новых товаров или направлений деятельности может привести к финансовым затруднениям.

Вопросы и задания

Задание 1

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высококачественных оптических приборов. В последние годы им освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов – медицина, оборонная промышленность. В таблице 11.3 содержатся наименования и номера всех продуктов, входящих в портфель предприятия, а также основные характеристики продуктового портфеля.

Таблица 11.3 – Исходные данные

Продукция	Объем реализации, тыс. руб. в году		Доля рынка, % в n-м году	
	(n-1)-м	n-м	предприятия	конкурента
Фотоаппараты:				
для России и ближнего зарубежья	2900	2500	34	17
для развивающихся стран	590	649	33	20
для Западной Европы	90	130	5	7
Кинокамеры:				
для России и ближнего зарубежья	1850	2100	13	10
для развивающихся стран	280	440	15	11
Видеокамеры:				
для России и ближнего зарубежья	70	100	2	8
Оптические приборы:				
для армии и флота	580	348	40	18
для медицинских организаций	1000	686	16	16
для предприятий оборонной промышленности	900	400	3	5

Сформулируйте продуктовую стратегию предприятия на основе матрицы БКГ. Сделайте выводы.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Что понимается под стратегической зоной хозяйствования (СЗХ)?
2. Какие основные показатели характеризуют СЗХ?
3. Охарактеризуйте сущность и структуру сравнения темпов роста и доли рынка по модели BCG (Boston Consulting Group).
4. Охарактеризуйте сильные и слабые стороны модели BCG и назовите ограничения ее практического использования.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 12

Стратегический маркетинговый анализ среды предприятия. Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса: матрица Mc Kinsey

Цель: закрепить знания о сущности, методологических принципах стратегического маркетингового анализа; приобрести практические навыки использования методов стратегического маркетингового анализа.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение знаниями и навыками стратегического маркетингового анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Теоретическая часть

Одним из аналитических инструментов портфельного анализа матрицы GE/McKinsey является многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов.

Впервые модель «привлекательность рынка – конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На

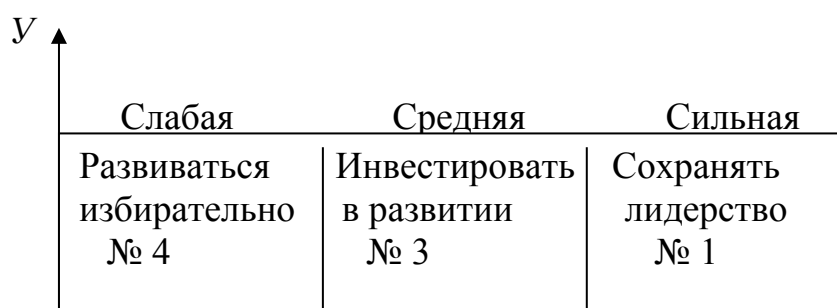
практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании;
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе;
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии;
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами;
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

В данной матрице горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка стратегического положения конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

Модель GE/McKinsey прежде всего должна дать определенную ранжировку всех бизнесов предприятия как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси У, практически неподконтрольны предприятию. Их значение лишь можно зафиксировать, но оказывать влияние на них практически невозможно. Позиционирование бизнеса предприятия по оси Х находится под контролем самого предприятия и при желании может быть изменено. Ось У и ось Х условно делятся на три части таким образом, чтобы сетка состояла из девяти ячеек, которые, в свою очередь, составляют три уровня (рисунок 12.1). Стратегически позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице слева направо и снизу вверх.



Высокая

Средняя

Низкая

Стратегическое положение

X

Рисунок 12.1 – Концепция матрицы GE/McKinsey

Параметры бизнеса могут быть оценены с использованием четырехэтапного процесса, представленного ниже.

Этап 1. Определить список факторов (критериев) оценки привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса.

Этап 2. Определить экспертным методом величину в баллах каждого фактора, находя из направления и формы взаимоотношений между ними и каждым бизнесом предприятия.

Этап 3. Определить весовые коэффициенты значимости оценочных критериев для комплексных показателей параметров матрицы.

Этап 4. Рассчитать средний балл, который служит интегрированной оценкой параметра и называется стратегическим индексом по следующей формуле:

$$\bar{B} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i W_i}{10 / \sum_{i=1}^n W_i}, \quad (12.1)$$

где $\bar{B}$ – средний балл, интегральная характеристика параметра;
 B_i – балл, характеризующий состояние параметра по i -му фактору;

n – число факторов.

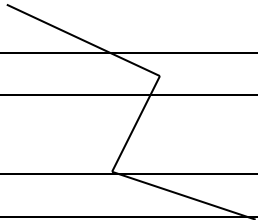
Этап 5. Оценить привлекательность рынка и стратегические преимущества соответствующих СБЕ по шкале:

от 0,41 до 0,75 – средняя;

от 0,76 до 1,0 – высокая.

Следует иметь в виду, что при оценке предприятия различных отраслей факторы параметров привлекательности рынка и стратегической позиции, как правило, отличаются.

Таблица 12.1. Комплексная многофакторная оценка конкурентных позиций предприятия

Наименование фактора	Оценка параметра в баллах (<i>B</i>)										Вес, <i>W</i>	Индекс, <i>B W</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Привлекательность рынка												
1.1. Темпы роста спроса												
1.2. Интенсивность конкуренции												
1.3. Капиталоемкость												
1.4. Конъюнктура рынка												
2. Стратегическое положение												
2.1. Доля рынка												

2.2. Относительное качество			
2.3. Потенциал предприятия			
2.4. Экономичность производства			
Индекс			

Затем определяется место бизнеса в многофакторной матрице GE/McKinsey (рисунок 12.2).

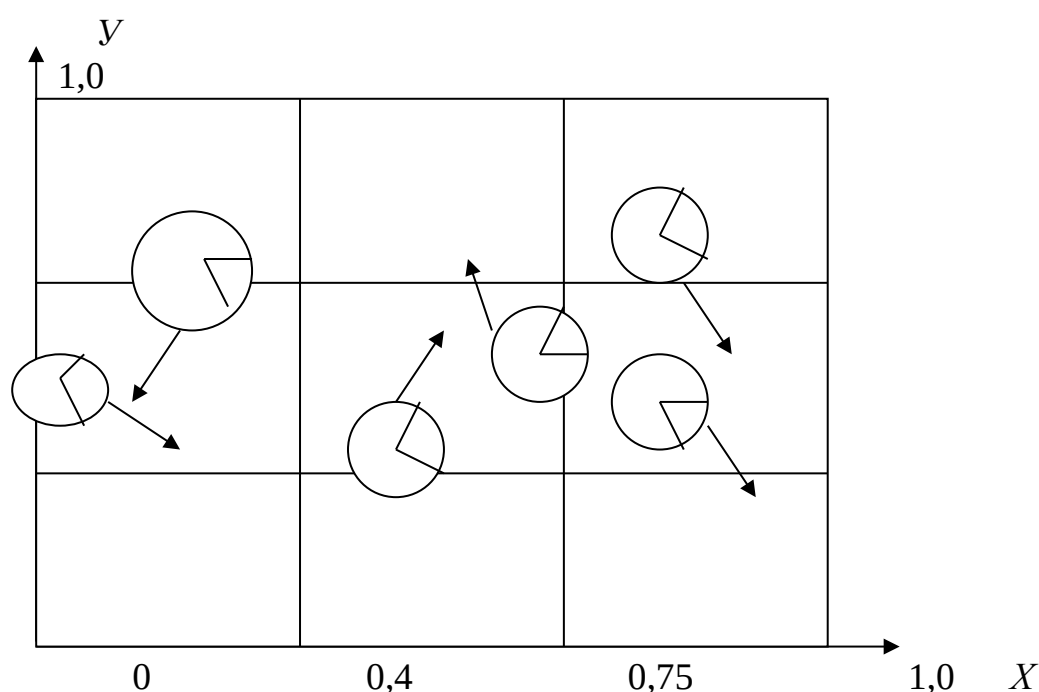


Рисунок 12.2 – Матрица GE/McKinsey

В зависимости конкретной бизнес-ситуации по каждой из 5-ти позиций принимаются соответствующие стратегические решения.

Деловая (конкурентная) стратегия предприятия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. В соответствии со стартовыми позициями предприятием может быть использована одна из следующих конкурентных стратегий: снижение себестоимости продукции, дифференциация продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребности рынка. На

основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных стратегических единиц бизнеса приступают к формированию функциональных стратегий (таблица 12.2).

Таблица 12.2 – Типовые стратегии по модели GE/McKincey

Наименование позиции	Стратегические указания
1	2
Сохранить лидерство (защитить позицию) № 1	инвестировать для максимально возможного роста; концентрировать усилие по сохранению влияния
Инвестировать в развитии № 2	бороться за лидерство; основываться исключительно на сильных сторонах; укреплять уязвимые места
Развитие избирательно № 3	условно инвестировать в наиболее привлекательный сегмент; повышать конкурентоспособность; увеличивать прибыльность за счет роста производительности
Развитие избирательно № 4	специализироваться на ограниченном количестве сильных сторон; искать возможности преодоления слабых мест; уходить если не существует перспектив роста
Управление, нацеленное на прибыль № 5	концентрироваться на получение прибыли; защитить существующую программу; концентрировать инвестиции в сегментах, где существует хорошая прибыльность и относительно низкий уровень риска
Защита и переориентация № 6	получать текущую прибыль; концентрироваться на привлекательных сегментах; охранять сильные стороны
Ограниченное расширение или эксплуатация № 7	искать возможности для расширения без особого риска; иначе минимизировать инвестиции и рационализировать деятельность
Управление, нацеленное на прибыль № 8	охранять позиции в наиболее прибыльных сегментах; модернизировать товарный ассортимент; минимизировать инвестиции
Сокращение и уход № 9	выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости; сокращать постоянные издержки и избегать инвестиций

Вопросы и задания

Задание 1

Рассчитать средний балл, который служит интегрированной оценкой параметров конкурентоспособности. Исходные данные представлены в таблице 12.3.

Таблица 12.3 – Исходные данные к расчетной части курсовой работы

Наименование фактора	Вес, отражающий роль фактора	Характеристика бизнеса					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегическое положение							
Доля рынка	0,3	3	7	3	8	5	5
Относительное качество	0,3	5	4	9	9	2	9
Потенциал предприятия	0,3	6	2	8	5	2	8
Экологичность производства	0,1	4	3	8	3	4	8
Привлекательность рынка							
Темп роста спроса	0,4	1	7	5	4	2	9
Интенсивность конкуренции	0,3	3	2	2	5	7	4
Капиталоемкость	0,2	3	2	2	7	5	7
Конъюнктура рынка	0,1	2	2	6	4	5	5

По результатам заполнить таблицу 12.1.

По результатам оценить привлекательность рынка и стратегические преимущества соответствующих СБЕ. Построить матрицу GE/McKinsey. Выбрать стратегии развития предприятия.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. В чем суть модели анализа стратегических позиций конкретных бизнесов (матрица GE/McKinsey)?
2. Правила составления профиля среды организации.
3. В чем принципиальные различия между матрицами БКГ и McKinsey?
4. В чем связаны ограничения в использовании матриц БКГ и McKinsey?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 13

Разработка стратегических маркетинговых альтернатив. Принятие маркетинговых стратегических решений

Цель: закрепить теоретические знания относительно сущности, факторов выбора стратегии и их видов; приобрести навыки применения основных моделей стратегического выбора.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками применения основных моделей стратегического выбора.

Теоретическая часть

При решении стратегических задач приходится сталкиваться с необходимостью согласования подчас противоположных целей. Помочь найти компромиссное решение может метод «стоимость – эффективность».

Одно из основных требований этого метода, заложенное в алгоритме принятия решения, - возможность складывать различные виды «прибыли» с фиксированными числовыми коэффициентами, получая единую составную величину «прибыль», характеризующую проект.

Одним из возможных способов практического решения задач многокритериального оценивания в методах «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль» является назначение желательных уровней получаемых прибылей, достигаемых при условии, что необходимые при этом затраты не превосходят заданный уровень. Наиболее предпочтительные проекты определяются

с помощью варьирования желательных уровней получаемых «прибылей» при фиксированном объеме затрат.

Для метода «затраты – прибыль» более характерно стремление к получению числовых характеристик, позволяющих сопоставлять по предпочтительности предлагаемые проекты.

В последние годы в практике оценивания стратегических решений все большее значение приобретают многокритериальные субъективные оценки объектов экспертизы, которые во многих случаях обеспечивают получение более достоверной экспертной информации. На этом же этапе эксперты должны определить относительную значимость всех критериев. Это необходимо, поскольку учет разных критериев в различной степени влияет на процесс принятия решения. Существует несколько способов определения коэффициентов значимости, среди которых наиболее доступным является использование метода парных сравнений, методика которого рассмотрена ранее. Самым простым из известных способов выбора наиболее предпочтительного варианта маркетинговой стратегии является метод расчета суммарной оценки предпочтительности вариантов с учетом весов критериев.

Более подробно эти методы изложены в лекционном материале.

Вопросы и задания

1. В чём проявляется принцип адаптивности при планировании маркетинговой стратегии предприятия?

2. Назовите основные стадии процесса выбора маркетинговой стратегии предприятия.

Задание 1

Имеется 10 проектов P1, P2, P3, ..., P10. Каждый из проектов имеет ожидаемый экономический эффект за фиксированный промежуток времени. Стоимость реализации каждого проекта также известна. Данные об ожидаемом экономическом эффекте и стоимости реализации проектов приведены в таблице 13.1, 13.2, 13.3.

1 вариант

Таблица 13.1 – Исходные данные для принятия управленческого решения

№/ № п/ п	Наименование показателя	Проекты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Эффективность (в тыс. руб.)	520	400	550	330	380	460	540	420	320	60
2	Стоимость реализации проекта (в тыс. руб.)	220	160	250	120	180	220	270	160	120	40

Общий объем финансирования, выделенный для реализации проектов равен 680 тыс. руб.

Определите перечень наиболее предпочтительных инвестиционных проектов для первоочередного финансирования, используя методы «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль».

Задание 2

Некое торговое предприятие планирует проведение реновации торгового - технологического оборудования. Экспертами определен круг критериев, на основе которых должен осуществляться выбор партнеров по поставке оборудования. Основными критериями обозначены следующие:

- 1) надежность поставок;
- 2) возможность получения технических консультаций;
- 3) предоставление скидок;
- 4) послепродажное обслуживание;
- 5) простота вступления в контакт;
- 6) гарантия замены товара;
- 7) возможность предоставления кредита.

Таблица 13.4 – Экспертный лист

Сравните критерии по степени важности при принятии решения

2	≈	4	5	<	6	6	≈	7
1	>	2	4	<	5	2	<	6
4	<	6	3	<	5	4	<	7
3	>	6	5	≈	7	3	≈	7
2	<	5	1	≈	3	4	<	3
1	<	7	6	≈	1	1	>	5
2	≈	3	1	≈	4	2	≈	7

Таблица 13.5 – Матрица оценок (получена экспертным путем)

Решения	Критерии	1	2	3	4	5	6	7
Фирма 1		6,5	7	5	7	9	7	6,5
Фирма 2		8	9	4,5	5	10	7	9
Фирма 3		5,5	7	5	7	7	8	5
Фирма 4		6	4	3	9	7,5	7	7
Фирма 5		7	6	9	4	6	10	6
Фирма 6		8,5	7	7,5	5	5	6	8,5
Фирма 7		5	5	9	8	6,5	3	9
Коэффициент значимости критерия								

Проведите выбор стратегии развития торгового потенциала предприятия на основе расчета суммарной оценки предпочтительности вариантов.

Задача 3.

На основе данных предыдущего задания осуществите выбор стратегии предприятия, используя процедуру многокритериального сравнения. 1,3,5 и 7 критерии измеряются по 100 – балльной шкале.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 14

Разработка стратегических маркетинговых альтернатив. Принятие маркетинговых стратегических решений. Принятие управленческих решений с использованием метода анализа полезной стоимости альтернатив

Цель: приобрести практические навыки принятия маркетинговых стратегических решений, учитывая: их особенности, сущность стратегических альтернатив, методов их выбора и условия неопределенности и риска.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками принятия маркетинговых стратегических решений.

Теоретическая часть

Принятие решений – процесс выбора одной из нескольких альтернатив. Самым важным элементом формирования бизнеса является выбор инвестиционных решений. В инвестиционное планирование любого субъекта рынка входят и

создание и оценка моделей принятия решений на основе использования множества методов.

Множество методов нахождения единичных и программных решений при одной или нескольких целевых функциях (англ. Multi (pie) Critepia Decision Making, MCDM) можно подразделить на три большие группы:

- единичные решения в условиях определенности;
- многоцелевые единичные решения (англ. – Multi(ple) Attribute Decision Making, MADM);
- многообъектные решения или проблемы векторного максимума (англ. – Multi(ple) Objective Decision Making, MODM).

Многоцелевые методы принятия решений можно подразделить на:

- классические (существование слабого порядка и упорядочение множества альтернатив в целях отыскания оптимальных из них) и технологические (отсутствие слабого порядка альтернативах, например, Outranking, Fuzzi-Set) методы;
- компенсаторные (негативное влияние одной целевой функции можно компенсировать благоприятным влиянием других целевых функций) и некомпенсаторные методы;
- методы, подразделяемые по виду имеющейся в распоряжении лиц, принимающих решения (ЛПР) и используемой информации (речь идет как об уровне требований или норм замены, о порядковых или количественных величинах, так и об отсутствии сведений о каких-либо предпочтениях ЛПР).

К наиболее простым методам, ориентированным лишь на финансовую сферу приложений, относятся методы принятия решений и оценки выгодности инвестиционных объектов при одной целевой функции, а также статические и динамические модели в условиях определенности.

При использовании метода анализа полезной стоимости альтернатив учитывают несколько целевых функций, взвешенных по их значимости для ЛПР. При этом стремятся достичь отдельных целей, указывая их в форме частичной полезной стоимости и сводя в единую полезную стоимость для каждой альтернативы

с присвоением весов критериям. Это позволяет скомпенсировать неблагоприятные проявления отдельных целевых функций. *Анализ полезной стоимости* проводится по этапам:

- определения и взвешивания целевых критериев;
- определения показателей частичной полезной стоимости и полной полезной стоимости;
- оценки выгодности инвестиционных объектов.

При определении целевых критериев необходимо: выбрать шкалу измерений, на которой можно определить степень достижения в номинальном, порядковом или количественном отношениях; обеспечить независимость полезной стоимости всех целевых критериев, указав пределы изменения каждого из критериев без условия достижения других целевых критериев. Это обуславливает отказ от включения в анализ полезной стоимости монетарных критериев, так как поступления и выплаты (доходы и расходы) подвержены влиянию множества признаков инвестиционных объектов. Определение целевых критериев обычно связано с тщательным анализом и структурированием системы целей, разбиением целевых функций на отдельные группы и созданием многоступенчатой иерархии целей, в которой с уменьшением уровня иерархии возрастает степень конкретизации целей.

Определение показателя частичной полезности для каждой альтернативы и каждого критерия низшего уровня проводится следующим образом: сначала измеряют проявления отдельных альтернатив в отношении различных целевых критериев (например, с помощью номинальной шкалы, шкалы порядковых или количественных показателей), а затем эти показатели степени достижения преобразуются в показатель частичной полезности, выражаемой количественно и в единой для всех целевых критериев форме. Эту операцию осуществляют с помощью дискретных (при этом целям присваивают определенные показатели частичной полезности, задаваемые в порядковом выражении или путем преобразования номинально измеренных данных в порядковые показатели), частично постоянных (при этом все показатели определенного интервала преобразуются в специфический

количественный показатель частичной полезности) или постоянных функций преобразования.

При определении полезности предполагается, что целевые критерии условно независимы друг от друга и оценка показателей частичной полезности происходит с помощью единой шкалы количественных измерений. Показатели частичной полезности n_{ik} альтернатив в отношении критериев k низшего уровня иерархии делают сопоставимыми умножением на веса критериев W_k а затем суммируются друг с другом. Полезная стоимость N_{Ni} альтернативы I является суммой взвешенных показателей частичной полезности:

$$N_{Ni} = \sum_{k=1}^K n_{ik} \cdot W_k. \quad (14.1)$$

При оценке выгодности альтернатив действует правило: инвестиционный объект абсолютно (относительно) выгоден, если его показатель полезности превышает заранее заданный критический показатель полезности (выше подобного показателя любого представленного на выбор объекта). Часто при оценке выгодности альтернатив используется не только полезность, но и иные показатели.

Вопросы и задания

Задание 1

Необходимо проанализировать полезность и относительную выгодность трех альтернатив A_1 , A_2 , и A_3 месторасположения промышленного предприятия.

В процессе определения целевых критериев сформирована иерархия целей (рисунок 7.1), которая, наряду с главной целью уровня I иерархии (выбором оптимального месторасположения предприятия, ВОПП) содержит четыре подцели уровня II: земельный участок (ЗУ), персонал (П), материальные ресурсы и транспорт (МР и Т), влияние государства (ВГ), конкретизируемые группой критериев на уровне III иерархии: для земельного участка – его размером (РЭУ ценой (ЦЗУ), расходами на освоение (РО); для персонала – его потенциалом (ПП) и конкуренцией на рынке (КР) рабочей силы; для материальных ресурсов и транспорта – транспортной инфраструктурой (ТИ) и видом транспортно-экспедиторских фирм (ТЭФ),

потенциалом поставщиков (ППс) и предложением банковских услуг (ПБУ); для влияния государства – мерами стимулирования (МС) и ставкой налога на деятельность (СНД).

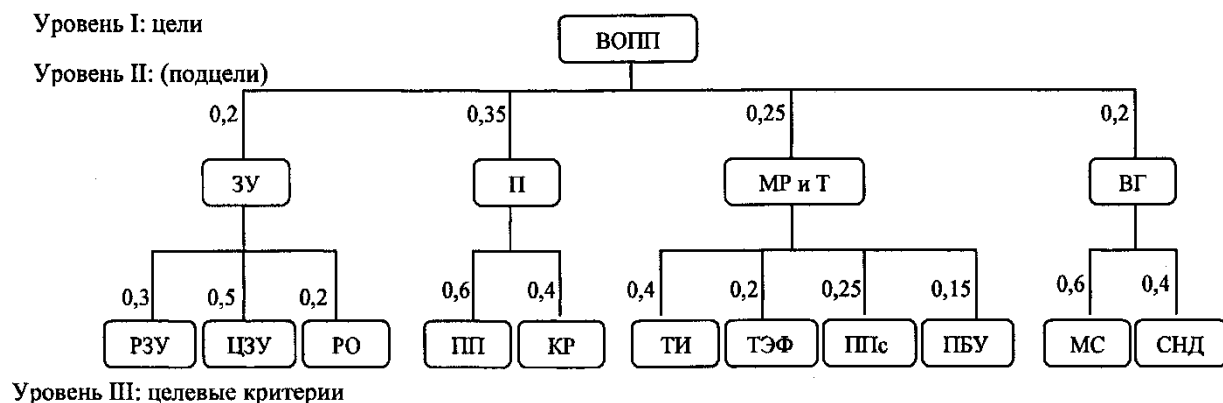


Рисунок 14.1 – Структура иерархии целей

Таблица 14.1 – Значения показателя частичной полезности для целевых критериев по главной цели – выбору оптимального положения предприятия

Альтернативы	Целевые критерии										
	РЗУ	ЦЗУ	РО	ПП	КР	ТИ	ТЭФ	ППс	ПБУ	МС	СНД
A ₁	1,0	0,4	1,0	0,2	0,4	0,6	0,4	0,6	0,8	0,4	0,6
A ₂	0,2	0,4	0,2	0,6	0,8	0,4	0	1,0	0,8	0,8	1,0
A ₃	0	0,6	0,8	0,9	1,0	0,8	1,0	0,2	0,8	0,4	0,4

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Что в себя включает модель принятия решений?
2. Представьте характеристику внешнего окружения на предмет оценки принятия управленческих решений.
3. Что понимается под частичной и общей полезностью альтернативы?

Литература: [1 – 6].

Функциональные стратегии маркетинга. Стратегическая сегментация рынка

Цель: закрепить теоретические знания относительно сущности, факторов выбора стратегии и их видов; приобрести навыки применения основных моделей стратегического выбора.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками применения ценовых маркетинговых стратегий.

Теоретическая часть

Главной целью предприятия является, как известно, получение прибыли и решение социальных проблем путем своевременной и выгодной реализации изготовленного товара. Для ее достижения предприятию приходится устанавливать и реализовывать свои конкурентные преимущества, производить конкурентоспособную продукцию и определять свою нишу на рынке, конкретную группу потребителей.

Работа по определению группы потребителей по целевым сегментам рынка, количества, цен и сроков поставки товаров и технологий удовлетворения потребностей называется сегментацией рынка.

На стадии стратегического маркетинга и стратегического планирования формируется стратегия фирмы, прогнозируются нормативы конкурентоспособности

товаров, определяется стратегия охвата базового рынка. На стадии реализации этой стратегии для потребительских товаров проводится микросегментация по следующим этапам:

- 1) разбиение рынков товара на однородные сегменты по желательным достоинствам товара и отличные от других сегментов;
- 2) выбор целевых сегментов, исходя из задач фирмы и ее специфических возможностей, позиций конкурентов;
- 3) позиционирование товара в каждом целевом рынке;
- 4) разработка целевой маркетинговой программы.

Первый этап – разбиение рынков товара на однородные сегменты – может выполняться на основе:

- социально-демографических характеристик потребителей (социально-демографическая, или описательная сегментация);
- выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам);
- стиля жизни, описанного в терминах активности, интересов и мнений (социально-культурная сегментация);
- характеристик поведения при покупке (поведенческая сегментация).

После разбиения рынков товара на однородные сегменты осуществляется уточнение выбранных на стадии стратегического маркетинга целевых сегментов. Уточнение (выбор) целевых сегментов может осуществляться с применением:

- 1) недифференцированного маркетинга, когда не учитываются различия между сегментами рынка, он рассматривается как единое целое. Унифицированный для всего рынка товар дает экономию на цене за счет эффекта масштаба. Чтобы удержать позиции на рынке требуется выпуск высококачественного товара;
- 2) дифференцированного маркетинга, нацеленного на полный охват рынка, но адаптированного к каждому сегменту (для каждого «кошелька, назначения и личности»);

3) концентрированного или сфокусированного маркетинга, нацеленного на удовлетворение потребностей одного или нескольких сегментов.

Метод выбора целевых сегментов определяется имиджем фирмы, ее конкурентоспособностью и имеющимися ресурсами.

После выбора целевых сегментов фирма проводит позиционирование товаров в каждом сегменте. "Разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов". На данной стадии возникают следующие типичные вопросы:

1. Каковы отличительные свойства и/или выгоды действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели?

2. Как воспринимаются позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств или выгод?

3. Какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных покупателей и позиций, уже занятых конкурентами?

4. Какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

После позиционирования товара разрабатывается оперативная маркетинговая программа продвижения товара на рынок, которая уточняет бизнес-план фирмы в части реализации товара.

Вопросы и задания

Задание 1.

Существует несколько стратегий позиционирования товара, в т.ч. «поиск свободной ниши»; «вытеснения конкурентов» и «укрепления текущей позиции товара. В чем суть каждой из перечисленных стратегий? К какой из перечисленных стратегий относятся следующие примеры:

а) реклама фирмы по прокату автомобилей: «Avis – только № 2 на рынке проката автомобилей, так зачем же обращаться к нам? А затем, что нам есть к чему стремиться и мы усердно работаем»;

б) реклама Volkswagen: «VW 1970 г. долго не будет красавцем, но это очень надежный автомобиль»;

г) реклама пива «Besk»: «Вы попробовали самое популярное в Америке (намек на марку «Lowenbrau»). А теперь – самое знаменитое пиво Германии»;

д) реклама корма для животных «Мяснофф – мясо для виляющих хвостов».

Задание 2.

Кейс 1. Миникопировальные устройства компании Canon

(выдается преподавателем)

Вопросы и задания к кейсу

1. По каким переменным необходимо сегментировать рынок микрокопировальных устройств?
2. По каким критериям следует позиционировать продукт ПКМ?
3. Опишите, какой стратегии охвата рынка следует придерживаться компании.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Какие существуют направления сегментирования рынков?
2. В чем заключаются основные требования к выбору рыночного сегмента?
3. Охарактеризуйте систему признаков продуктовой сегментации.
4. Какие существуют подходы к выбору целевого рынка?
5. Каким образом осуществляется процесс позиционирования товара?
6. Как разрабатываются карты позиционирования товара?
7. Дайте характеристику методам сегментирования рынка.
8. В каких случаях обосновано применение: а) концентрированного маркетинга; б) дифференцированного маркетинга; в) массового маркетинга?

Литература: [].

Функциональные стратегии маркетинга. Стратегии ценообразования

Цель: закрепить теоретические знания относительно сущности, факторов выбора стратегии и их видов; приобрести навыки применения основных моделей стратегического выбора.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками применения ценовых маркетинговых стратегий.

Теоретическая часть

Стратегия ценообразования – это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями фирмы.

При выборе ценовой стратегии нужно учитывать как внутренние ограничения, накладываемые издержками и рентабельностью, так и внешние ограничения, определяемые покупательной способностью рынка и ценой товаров конкурентов. Кроме того, решения по ценам должны быть согласованы с решениями по позиционированию товара и со сбытовой стратегией.

Запас цены фирмы определяется по формуле:

$$ЗЦ_n = \left(\frac{K_n}{K_k} - \frac{Ц_n}{Ц_k} \right) \times Ц_n, \quad (16.1)$$

где ЗЦп – запас цены товара предприятия;

Кп – качество товара анализируемого предприятия;

Кк – качество аналогичного товара конкурента;

Цп – цена товара анализируемого предприятия;

Цк – цена конкурирующего аналога.

Рост объема продаж, необходимый для сохранения прежнего уровня прибыльности:

$$H_p = \left(\frac{x}{M - x} \right) \times 100\%, \quad (16.2)$$

где М – норма валовой прибыли, в процентах от исходной цены;

х – размер скидки в процентах.

Подразумеваемая эластичность:

$$\mathcal{E}_n = \frac{H_p}{M + x}. \quad (16.3)$$

Вопросы и задания

Задание 1. В таблице 16.1 приведены данные о ценах и коэффициенты качества предприятия N и его прямого конкурента. Определите запас цен для предприятия N и интерпретируйте полученные результаты.

Таблица 16.1 – Исходные данные

Показатель	Качество (коэффициент)	Цена, руб.	Качество* (коэффициент)	Цена, руб.
Комплект постельного белья (ситец)	1	480	Ткань – 1,316; Пошив 1,22 Дизайн 0,893	548
Комплект постельного белья (бязь)	1	570	1,043	620
Пижама детская	1	360	1,66	480

* все показатели качества имеют одинаковую значимость для потребителя.

Задание 2. Торговая фирма закупает товар по цене 170 руб. за единицу и продает в количестве 200 шт. этого товара еженедельно по цене 250 руб.

Маркетинговый отдел по результатам проведенного исследования рекомендует понизить на одну неделю цену на 10% для привлечения потенциальных

клиентов. Рассчитайте, сколько единиц товара нужно реализовать фирме, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

Задание 3. Оптовое торговое предприятие закупает товар по цене 550 руб. и продает в среднем по 3000 единиц этого товара (в неделю) по цене 649 руб. Если фирма согласится понизить на одну неделю цену на 10%, сколько единиц изделия ей нужно продать, чтобы сохранить свою валовую прибыль?

Есть ли возможность у фирмы добиться этого результата, если эластичность спроса на товар лежит в интервале 1,76 – 2,0?

Задание 5. Кейс: Время — деньги (выдается преподавателем)

Вопросы и задания

1. Каковы корпоративные и маркетинговые функции цены?
2. В каких случаях при формировании цены холдинг «Русская трапеза» может ориентироваться на состояние конкурентных цен и уровень рыночного спроса?
3. Что такое «предельная цена»?
4. Какую ценовую стратегию вы могли бы предложить холдингу?
5. Обоснуйте, при каких условиях может быть внедрена предложенная ценовая стратегия.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Охарактеризуйте основные факторы, которые влияют на процесс ценообразования.
2. Какое место занимает цена в системе комплекса маркетинга?
3. Назовите основные задачи ценообразования.
4. Охарактеризуйте метод ценообразования, в основе которого лежит изучение спроса.
5. В каких случаях, формируя цену, компания может ориентироваться на цены фирм-конкурентов?
6. Каким образом компания осуществляет управление ценами?

7. Как измеряется отношение потребителя к ценам?
8. Чем обусловлена необходимость государственного регулирования цен в условиях рыночной экономики?
9. Каковы преимущества и недостатки у затратного метода ценообразования?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 17

Операционные стратегии маркетинга. Стратегические решения по коммуникации

Цель: закрепить теоретические знания относительно сущности, факторов выбора стратегии и их видов; приобрести навыки принятия решений по коммуникации.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками применения эффективных коммуникаций для достижения стратегических целей предприятия.

Теоретическая часть

В маркетинге коммуникативная стратегия – стратегия формирования положительного имиджа объекта коммуникации, спроса и стимулирования сбыта. Коммуникативная стратегия – это комплексное воздействие фирмы на внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке. Коммуникационные маркетинговые стратегии

разрабатываются компаниями для успешного продвижения на рынке уже существующего товара или услуги, для выхода на новые рынки или выходы нового товара или услуги. Грамотно построенная коммуникационная маркетинговая стратегия предприятия является надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системой коммуникации с рынком.

Коммуникативная стратегия разрабатывается как часть общей стратегии маркетинга и в рамках коммуникативной политики маркетинга.

Главная цель коммуникативной стратегии – обеспечить стабильную и эффективную деятельность по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Основная задача коммуникационной стратегии — обеспечение информационной поддержки стратегии развития, бренда, бизнеса компании.

Задачи коммуникационной стратегии:

- конвенциональная (обеспечение согласия целевой аудитории с позиционированием, с предложением коммерческих выгод, осуществление продажи);
- деконфликтная (устранение разногласий между брендом, товаром и целевой аудиторией);
- манипуляционная (захват смыслового пространства с тем, чтобы продвинуть участникам коммуникации свою коммуникативную стратегию и свое видение реальности).

Коммуникативная стратегия предполагает описание действия компании, в рамках коммуникативного микса (промоушн-микса), по следующим векторам:

- торговый маркетинг – коммуникация с субъектами маркетингового канала;
- связь с общественностью – коммуникация со всеми представителями коммуникационной среды;
- реклама – коммуникация с целевой аудиторией;

- директ-маркетинг – межличностная коммуникация с субъектами коммуникационной среды.

Коммуникационная стратегия базируется на корпоративной и маркетинговой стратегиях, и представляет собой набор наиболее эффективных инструментов воздействия на целевые аудитории и определенную программу использования этих инструментов.

Выделяют три составляющие коммуникационной стратегии:

- рыночная стратегия;
- креативная стратегия;
- медийная стратегия.

Рыночная стратегия – основа, на которой строится любая коммуникация, она базируется на тщательном анализе рынка (знания о потенциальных потребителях, конкурентах, продукте). Эти знания являются основой для разработки концепций позиционирования, дифференциации и коммуникации бренда.

Креативная стратегия – стратегическое формирование образа бренда, основанное на модели восприятия бренда целевой аудиторией, а также разработка элементов бренда. Креативная стратегия содержит ключевую креативную идею, которая будет для целевой аудитории привлекательна и близка, которая станет основой коммуникации потребителя с брендом.

Медийная стратегия – выбор носителей для рекламно-информационных сообщений, при помощи которых будет непосредственно осуществляться коммуникация с целевой аудиторией. Медийная стратегия представляет собой стратегию использования медиа, а также бюджет коммуникации. Выбор рекламных носителей осуществляется по каждому медиа (каналы, станции, издания и др.), а также определяется роль каждого носителя в общей коммуникационной стратегии.

Итогом разработки коммуникативной стратегии является создание плана маркетинговых коммуникаций – программы в виде набора комплексно реализуемых мероприятий, в рамках все того же коммуникативного микса (промоушн-микс). Цель

коммуникативной стратегии – решение конкретных маркетинговых задач средствами коммуникаций с представителями коммуникативной среды.

Экономический эффект рекламирования — это разница между прибылью, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного рекламными мероприятиями, и расходами на рекламу.

$$\mathcal{E} = (T_d * N_t) / 100 - (Z_p + P_d)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект рекламирования, руб.;

T_d – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;

N_t – торговая надбавка за единицу товара, в % к цене реализации;

Z_p – затраты на рекламу, руб.;

P_d — дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

Экономический эффект рекламных мероприятий может быть как положительным, так и отрицательным. В случае, если затраты на рекламу меньше дополнительной прибыли, экономический эффект будет положительным; если затраты на рекламу больше дополнительной прибыли — отрицательным. В случае равенства затрат на рекламу и дополнительной прибыли экономический эффект рекламирования оценивают как нейтральный.

Эффективность затрат на рекламу может быть определена с помощью показателя рентабельности рекламирования.

$$P = (\Pi / Z) - 100\%,$$

где P – рентабельность рекламирования, %;

Π – дополнительная прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.;

Z – общие рекламные затраты.

Целевой коэффициент определяется сопоставлением планируемых и фактических показателей прибыли за период рекламирования и характеризует эффективность вложения средств в рекламную кампанию.

$$K = (\Pi_f / \Pi_o) - 100\%$$

где K – уровень достижения планируемой прибыли, %;

Π_f – фактическая прибыль за период действия рекламы, руб.;

По – запланированная прибыль за период действия рекламы, руб.

Вопросы и задания

Задание 1.

Кейс: «Каша без топора» (выдается преподавателем)

Вопросы и задания

1. Перечислите основные проблемы в области продвижения компании ОАО «Завод Пак Тайм».
2. Как добиться максимальной представленности продукции в ритейле компании?
3. Согласны ли вы с утверждениями, что реклама в Интернете сейчас не является аргументом для сетей? Обоснуйте ответ.
4. Предложите компании стратегию продвижения продукции торговой марки Matti на российском рынке.

Задание 2

Прирост прибыли фирмы составил 30 млн руб. Расходы на рекламу сложились следующим образом: реклама в газете – 1100 руб. за 1 см², площадь объявления – 100 см²; телевизионная реклама – 2000 руб. в минуту в течение 7 дней; почтовая реклама – 26 тыс. объявлений стоимостью 1,5 руб. за лист с рассылкой 1 руб. за штуку. Определите эффективность рекламы.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. В чем состоит сущность маркетинговых коммуникаций?
2. Какова роль рекламы в продвижении товаров и услуг на рынке?
3. Охарактеризуйте основные этапы планирования рекламной кампании.
4. В чем заключается суть основных подходов к определению целей рекламной кампании?
5. По каким показателям выбирают каналы рекламных сообщений?
6. Охарактеризуйте основные рекламные стратегии.
7. Охарактеризуйте способы оценки эффективности рекламы.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 18

Операционные стратегии маркетинга. Стратегические решения по каналам сбыта

Цель: закрепить теоретические знания относительно сущности, факторов выбора стратегии и их видов; приобрести навыки применения основных моделей стратегического выбора.

Планируемые результаты обучения: применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность занятия: овладение навыками применения ценовых маркетинговых стратегий в канале сбыта.

Теоретическая часть

При выборе непрямого канала сбыта могут рассматриваться различные стратегии охвата рынка.

- Фирма «Голливуд» предлагает свою жевательную резинку, где только можно: во всех продовольственных магазинах, в табачных лавках, в магазинах канцтоваров, в торговых автоматах, в аптеках.

- Фирма «Пьер Карден» распространяет свои модели одежды в тщательно отобранных специализированных магазинах и старается быть представленной в лучших из них.

● Фирма ВиЭйДжи сбывает свои автомашины через эксклюзивных дилеров; каждый такой дилер имеет свой регион, в котором только он имеет право предлагать машины этой марки.

«Голливуд» реализует интенсивную сбытовую стратегию, «Карден» – избирательную, а «ВиЭйДжи» – эксклюзивную.

Процесс организации товародвижения включает следующие этапы:

- выбор места хранения запасов и способа складирования;
- определение системы перемещения грузов;
- введение системы управления запасами;
- установление процедуры обработки заказов;
- выбор способов транспортировки продукции.

При эффективной организации товародвижения каждый из этих этапов планируется как неотъемлемая часть хорошо уравновешенной и логически построенной общей системы. Все элементы этой системы взаимосвязаны, поэтому пренебрежение каким-либо из них способно серьезно нарушить функционирование товародвижения и отрицательно повлиять на престиж фирмы.

Необходимость создания мест хранения продукции и материалов вызвана объективными причинами. Весь вопрос в том, где создавать хранилища и какой емкости. Чем больше строится складов, тем быстрее обеспечивается доставка продукции к местам потребления, однако при этом растут затраты по созданию складских сооружений и, наоборот, решение о числе пунктов хранения принимается при сравнении единовременных затрат по созданию мест хранения и годовых издержек, связанных с доставкой материалов потребителям. Используя классический метод сравнения вариантов по минимуму приведенных затрат, можно определить количество пунктов размещения складов. Выбор пунктов размещения складов осуществляется с помощью формулы:

$$Пз = КЕ_n + И_c + И_{m\min}, \quad (16.1)$$

где **Пз – суммарные приведенные затраты по каждому рассматриваемому варианту сооружения складов;**

К – капитальные вложения на сооружение объектов хранения;

Ен – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений ($E_n=0,15$);

Ис, Им – годовые издержки, связанные с содержанием складских хранилищ и доставкой материалов со складов в адрес потребителей.

Произведя расчет по каждому варианту размещения склада, можно определить наиболее эффективный из них.

Эффективность – это способность приносить эффект; результативность процесса; отношение результата к затратам

Вопросы и задания

Задание 1. Примите решение по выбору канала товародвижения по критерию эффективности (ед. измерения – млн. руб.):

канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торговой сети, составляют 150; издержки обращения – 100; прибыль от реализации товара – 500;

одноуровневый канал (прямые связи с использованием посредника – розничной торговли): издержки обращения – 60; прибыль 30;

двухуровневый канал (производитель продает товар оптовому посреднику): издержки обращения – 40; прибыль – 120.

Задание 2. Примите решение по выбору канала товародвижения, пользуясь критерием эффективности (затратоотдачи):

1. Канал нулевого уровня:
 - о расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией собственной розничной торговой сети = 168 тыс. руб.;
 - о издержки обращения (оптово-сбытовые и розничные) = 100 тыс. руб.;
 - о прибыль от реализации товаров = 500 тыс. руб.;
2. Одноуровневый канал (прямые связи с розничной торговлей):
 - о издержки обращения (оптово-сбытовые, транспортные) = 60 тыс. руб.;
 - о прибыль = 318 тыс. руб.;
3. Двухуровневый канал (производитель продает товар оптовому посреднику):
 - о издержки обращения (сбытовые) = 58 тыс. руб.;
 - о прибыль = 120 тыс. руб.

Задание 3. Рассчитайте точку безубыточности в стоимостном и натуральном выражении для предприятия логистической системы, если известно, что постоянные издержки составляют 1,28 млн руб., фактический материалопоток – 3500 ед. товара, цена единицы материалопотока – 630 руб., переменные издержки на единицу материалопотока – 340 руб.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Что такое канал распределения?
2. Какие каналы распределения продукции вы знаете?
3. Какова роль посреднических организаций в распределении продукции?
4. Что такое уровень канала распределения?
5. Какие коммерческие формы сбыта товаров вы знаете?
6. Что такое интенсивное распределение?
7. Охарактеризуйте распределение на правах исключительности.

8. Что такое вертикальная маркетинговая система?
9. В чем преимущества и недостатки прямого маркетинга?

Литература: [1 – 6].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Лужнова, Н. В. Стратегический маркетинг Электронный ресурс / Лужнова Н. В., Калиева О. М., Мантрова М. С. : учебник. - Оренбург : ОГУ, 2015. - 246 с. - Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебника для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинг». - ISBN 978-5-7410-1395-3, (экземпляров неограничено).

2. Котляревская, И.В. Стратегический маркетинг Электронный ресурс: учебное пособие / И.В. Котляревская. - Стратегический маркетинг, 2022-08-31. - Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 244 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7996-1313-6, (экземпляров неограничено).

Дополнительная литература:

3. Бондарева, Н.А. Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия предприятия Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. Н.А. Бондарева. - Москва : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 44 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., (экземпляров неограничено).

4. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова, Ч. 1. - Москва : Юрайт, 2017. - 245 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - ISBN 978-5-9916-8567-2. - ISBN 978-5-9916-8566-5, (экземпляров 15).

5. Комлев, Е.Б. Маркетинговые стратегии и маркетинговый анализ в управлении проектами Электронный ресурс : учебное пособие / Е.Б. Комлев. -

Москва : Московский гуманитарный университет, 2016. - 199 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-906822-45-1, (экземпляров неограничено).

6. Жук, Е. С. Стратегический маркетинг: учебник / Е.С. Жук, Н.П. Кетова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Южный федеральный университет" ; Экономический факультет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2011. - 203 с. - библиогр. с: С. 197-202. - ISBN 978-5-9275-0904-1, (экземпляров неограничено).

3. Интернет-ресурсы:

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — Режим доступа: <http://biblioclub.ru>
2. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» — Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>
3. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов — Режим доступа: <http://fcior.edu.ru>
4. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент. Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Составитель: к.э.н., доцент Пономарева Е.А.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения самостоятельной работы
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
5. Методические рекомендации к написанию реферата
6. Методические рекомендации по самотестированию, подготовке к тестированию

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» и изучает специфику стратегической маркетинговой работы в организациях в сложных условиях конкурентной рыночной среды.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент профессиональной компетенции ПК-2.

Задачи дисциплины «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)»:

- рассмотрение концепции стратегического маркетинга и изучение процесса стратегического маркетинга;
- ознакомление с инструментарием стратегического маркетинга, позволяющим выделить главные проблемы предприятий в условиях становления экономики знаний, увязать теоретические положения с практикой;
- формирование у студентов стратегического мышления, всесторонних знаний, практических навыков в решении сложных конкретных стратегических маркетинговых задач, стоящих перед предприятиями разных отраслей.
- изучение данной дисциплины позволяет сформировать образ мышления, ориентированный на рынок.

В этой связи целью методических рекомендаций к самостоятельной работе является закрепление студентами теоретического материала и получение практических навыков. Вместе с методическими указаниями к практическим работам самостоятельная работа помогает усвоить теоретический материал и способствует лучшему освоению предмета.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» является формирование профессиональной компетенции (ПК-2) у студентов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Основная цель курса заключается в изучении обучающимися принципам выбора стратегических альтернатив, используя методы и инструменты разработки маркетинговой стратегии организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой направленной на обеспечение конкурентоспособности организации.

Задачи дисциплины «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)»:

- рассмотрение концепции стратегического маркетинга и изучение процесса стратегического маркетинга;
- ознакомление с инструментарием стратегического маркетинга, позволяющим выделить главные проблемы предприятий в условиях становления экономики знаний, увязать теоретические положения с практикой;
- формирование у студентов стратегического мышления, всесторонних знаний, практических навыков в решении сложных конкретных стратегических маркетинговых задач, стоящих перед предприятиями разных отраслей.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие индикаторы компетенции у обучающегося:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате изучения дисциплины студент должен получить следующие результаты:

- применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Самостоятельная работа по дисциплине «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля и сроки сдачи

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
ИД-1. ПК-2	Подготовка к лекции	Собеседование
ИД-1. ПК-2	Подготовка к практическому занятию	Собеседование
ИД-1. ПК-2	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИД-1. ПК-2	Самотестирование, подготовка к тестированию	Тестирование
ИД-1. ПК-2	Выполнение реферата	Реферат

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях для практических работ по дисциплине «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, 2025 - [Электронный ресурс].

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» предусмотрено самостоятельное изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для собеседования:

1. Исторические особенности формирования стратегии предприятия.
2. Понятие стратегии.

3. Сущность стратегического маркетинга: определение, цель, задачи, функции, принципы.

4. Отличие стратегического маркетинга от операционного.

5. Историческая ретроспектива развития стратегического маркетинга.

6. Модели разработки стратегий.

7. Специфика стратегического маркетинга. Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления.

8. Стратегическое видение и миссия предприятия: сущность и роль в формировании маркетинговой стратегии, требования к формулировке миссии.

9. Стратегические маркетинговые цели предприятия: сущность, классификация, требования к формулировке, методы выработки.

10. Метод дерева целей.

11. Основные подходы к формированию корпоративных стратегий.

12. Корпоративные стратегии роста.

13. Конкурентные стратегии.

14. Основные характеристики конкурентных стратегий

15. Концепция стратегической бизнес – единицы предприятия.

16. Концепция стратегического зонирования предприятия. Стратегические зоны хозяйствования: сущность, типы, методика выделения.

17. Сущность маркетинговой среды предприятия. Базисная структура сред: общая внешняя (макросреда) среда, операционная внешняя (микросреда) среда, внутренняя среда.

18. Введение в SWOT – анализ: модель SWOT и проблема интерпретации, цель SWOT – анализа, источники информации для SWOT – анализа.

19. Анализ внешней макро- и микросреды предприятия в сфере коммерции.

20. Портфельный анализ деятельности предприятия: назначение и сущность.

21. Матрица Бостонской консалтинговой группы в стратегическом анализе продуктового портфеля фирмы.

22. Матрица стратегического позиционирования GE / McKinsey.

23. Стратегический анализ внутренней среды предприятия.
24. Матрица выбора конкурентной стратегии фирмы SPACE.
25. Модель “ADL/LC”.
26. Матрица направленной политики компании Шелл.
27. Стратегические маркетинговые альтернативы: сущность, виды, характеристика, условия применения.
28. Инструментарий выбора маркетинговой стратегии предприятия.
29. Метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга.
30. Сегментирование рынка.
31. Выбор целевых рынков. Стратегии охвата.
32. Стратегии позиционирования.
33. Товар - инструмент комплекса маркетинга.
34. Этапы разработки нового товара.
35. Стратегии маркетинга жизненного цикла товара.
36. Цена - инструмент маркетинга: задачи ценообразования; разработка перспективной ценовой политики фирмы.
37. Ассортиментная стратегия предприятия.
38. Марочная стратегия. Брендинг.
39. Организационные изменения в системе стратегического маркетинга
40. Контроллинг в системе стратегического маркетинга: содержание и функции.

В процессе изучения теоретического материала студент должен изучить и законспектировать ответы для раскрытия вопроса для самостоятельного изучения.

Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) или в тетради учащегося.

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, 2025-[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата.

Примерные темы реферата:

1. Система стратегических целей компании и взаимосвязь этих целей.
2. Сущность и понятие стратегического маркетинга.
3. Предмет и объект, цель и задачи стратегической маркетинговой деятельности.
4. Концепция маркетинговой (рыночной) ориентации компании.
5. Методы определения степени рыночной ориентации компании.
6. Место и роль маркетинговых активов в структуре активов компании.
7. Виды маркетинговых активов.
8. От сегментирования рынка к планированию маркетинга: основные этапы целевого маркетинга.

9. Параметры макро- и микросегментирования.
10. Современные тенденции выбора критериев сегментирования.
11. Методы определения емкости рыночных сегментов.
12. Дифференцирование и позиционирование: основные стратегические решения.
13. Условия эффективного позиционирования.
14. Понятие потребительской лояльности. Взаимосвязь лояльности и удовлетворенности потребителей.
15. Виды потребительской лояльности.
16. Лояльность и приверженность.
17. Методы измерения потребительской лояльности.
18. Концепция жизненного цикла и ее недостатки.
19. Движущие силы рынка, оказывающие влияние на принятие решений в области ЖЦТ.
20. Стратегии поведения в конкурентном окружении.
21. Категории товара, торговой марки и бренда: взаимосвязь и отличия.
22. Ценности, формирующие бренд.
23. Экономический и психологический эффекты бренда.
24. Понятие портфеля брендов и способы его организации.
25. Подходы к оценке конкурентоспособности цены.
26. Ценовые маркетинговые стратегии.
27. Определение воспринимаемой ценности товара.
28. Ценообразование внутри товарного ассортимента и портфеля брендов.
29. Стратегии организации системы продаж.
30. Товародвижение и продвижение: направления стратегических усилий.
31. Система целей стратегического маркетинга с позиции различных групп стейкхолдеров.
32. Подходы к сегментированию *a priori* и *post-hoc*.

33. Оценка и выбор целевого сегмента: стратегические ориентиры.
34. Препятствия при использовании стратегии сегментирования.
35. Пирамида лояльности и особенности мероприятий маркетинга на каждом уровне.
36. Основные фазы ЖЦТ, взаимодействие сил рынка и особенности маркетинговой стратегии на каждом этапе.
37. Матрица Ардур Д. Литл – роль и место в стратегическом маркетинге
38. Стратегическое маркетинговое планирование фирмы (на примере конкретной фирмы)
39. Принципы и методы организации стратегического маркетинга (на примере конкретной фирмы)
40. Стратегический маркетинг в торговле (на примере торговой фирмы)
41. Стратегический и операционный маркетинг на фирме (на реальном примере)
42. Стратегический маркетинг в различных отраслях (отраслевой маркетинг)

Написание реферата по дисциплине «Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)» является составной частью учебного процесса, активной формой самостоятельной работы студентов.

Цель работы:

- закрепить теоретические знания, приобретенные в процессе изучения курса;
- расширить практические навыки работы с учебной, специальной, нормативной, периодической литературой и статистическими материалами;
- научиться анализировать конкретную ситуацию, выявлять тенденции ее развития в будущем, делать обобщения и выводы;
- находить практические пути решения задачи.

Основная задача реферата – развитие у студентов навыков самостоятельного изучения направлений применения основных принципов стратегического маркетинга.

Реферат должна быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для реферата рекомендуется следующая структура:

Титульный лист.

Содержание (оглавление).

Теоретическая часть.

Практическая часть.

Список использованной литературы.

Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов реферата.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;

- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство аспирантов с темами реферата
- подбор и анализ литературы по теме реферата
- написание реферата
- оценка содержания реферата преподавателем.

Темы рефератов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ, ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Примерные тесты по дисциплине

1 уровень -теоретический

I:

S: Стратегия – это:

-: система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на достижение конечных результатов посредством учета и активного влияния на рыночные условия

-: это совокупность научно обоснованных взглядов, подходов, принципов, определяющих методологию обеспечения стратегической конкурентоспособности объектов

-: это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели

-: это процесс планирования и реализации концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью обеспечения обмена, удовлетворяющего потребности индивидуумов и организаций

I:

S: Стратегический маркетинг – это

-: это совокупность научно обоснованных взглядов, подходов, принципов, определяющих методологию обеспечения стратегической конкурентоспособности объектов

-: это процесс планирования и реализации концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью обеспечения обмена, удовлетворяющего потребности индивидуумов и организаций

-: это вид, сфера деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных маркетинговых целей через осуществление изменений на предприятии

I:

S: Операционный маркетинг – это

-: это совокупность научно обоснованных взглядов, подходов, принципов, определяющих методологию обеспечения стратегической конкурентоспособности объектов

-: организация сбыта, продаж и политики коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей

-: систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг

-: вид, сфера деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных маркетинговых целей через осуществление изменений на предприятии

I:

S: Перевод с греческого слово «стратегос» означает

- : искусство стратегии
- : искусство планирования
- : искусство полководца
- : искусство достижения

I:

S: Целью стратегического маркетинга является

- : достижение рыночного согласия между производителями и потребителями, продавцами и покупателями при обоюдной выгоде и в наилучших психологических условиях
- : проведение хорошо продуманной и тщательно спланированной подготовительной работы как неперемного условия успешного внедрения маркетинга на предприятии
- : повышение стратегической конкурентоспособности управляемого объекта
- : ясное представление у высшего руководства фирмы о действительном месте и роли службы маркетинга как орудия действенного повышения эффективности всей хозяйственной деятельности фирмы

I:

S: Авторами концепции стратегического маркетинга являются:

- : Райс Э., Траут Д.
- : Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон
- : И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др.

I:

S: К подходам стратегического маркетинга относят:

- : концепцию совершенствования товара

- : концепцию интенсификации коммерческих усилий
- : рыночную концепцию
- : традиционного маркетинга
- : концепция ресурсная
- : концепция совершенствования производства
- : концепция институциональная

I:

S: В рыночной концепции в качестве основы конкурентных преимуществ рассматриваются

- : региональное положение
- : отраслевое положение
- : экономическое положение
- : рыночное положение
- : демографическое положение

I:

S: Кто из ученых разработал идею и процедуру стратегического планирования, основанную на принятии предприятием решений относительно выбора продуктов, рынков сбыта и организационной структуры.

- : А Чандлер
- : М. Портер
- : И. Ансофф
- : Ф. Котлер
- : Дж. Пенроуз
- : Б. Вернерфельт

2 уровень -практический

I:

S: В сетевой матрице И. Ансоффа возможности увеличения уровня продаж обновленных (модифицированных) существующих продуктов на существующих рынках в целях увеличения доли рынка компании анализируются в секторе:

- : развития продукта
- : диверсификации
- : расширения рынка
- : углубления рынка

I:

S: Если в результате СВОТ-анализа компания выясняет, что она имеет одинаково низкие возможности и опасности, то можно считать, что ее бизнес

- : зрелый
- : идеальный
- : рискованный
- : проблемный

I:

S: Рекламное объявление помещено в определённом журнале. Этот журнал в среднем покупают и / или читают 100 000 человек. Из них 60 000 человек принадлежат к целевой группе, на которую ориентировано данное объявление. Оценки показывают, что эти 60 000 человек составляют около 50% от всей целевой группы. Какое из приведенных ниже утверждений является верным?

- : Покрытие (целевой группы) составляет 50%
- : Покрытие (целевой группы) составляет 60%

I:

S: Компания рассматривает перспективы выведения на рынок нового товара. Оценки показывают, что постоянные издержки составят 2,4 млн. долл. в год. При продажной цене 20 долл. за одно изделие точка безубыточности по оценкам будет достигнута

при годовом объеме продаж в 400 000 изделий. Чему равны переменные издержки на одно изделие для объема продаж, соответствующего точке безубыточности?

- : 2 долл.
- : 14 долл.
- : 16 долл.
- : 100 долл.
- : 8 долл.

I:

S: В модели Shell/DPM для «стратегии роста» характерна следующая позиция:

-: отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается

—: организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки

-: организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом

-: отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо сильного конкурента

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Лужнова, Н. В. Стратегический маркетинг Электронный ресурс / Лужнова Н. В., Калиева О. М., Мантрова М. С. : учебник. - Оренбург : ОГУ, 2015. - 246 с. - Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебника для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинг». - ISBN 978-5-7410-1395-3, (экземпляров неограничено).

2. Котляревская, И.В. Стратегический маркетинг Электронный ресурс: учебное пособие / И.В. Котляревская. - Стратегический маркетинг, 2022-08-31. - Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 244 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7996-1313-6, (экземпляров неограничено).

Дополнительная литература:

3. Бондарева, Н.А. Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия предприятия Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. Н.А. Бондарева. - Москва : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 44 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., (экземпляров неограничено).

4. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова, Ч. 1. - Москва : Юрайт, 2017. - 245 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - ISBN 978-5-9916-8567-2. - ISBN 978-5-9916-8566-5, (экземпляров 15).

5. Комлев, Е.Б. Маркетинговые стратегии и маркетинговый анализ в управлении проектами Электронный ресурс : учебное пособие / Е.Б. Комлев. - Москва : Московский гуманитарный университет, 2016. - 199 с. - Книга находится в

базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-906822-45-1, (экземпляров неограничено).

6. Жук, Е. С. Стратегический маркетинг: учебник / Е.С. Жук, Н.П. Кетова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Южный федеральный университет" ; Экономический факультет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2011. - 203 с. - библиогр. с: С. 197-202. - ISBN 978-5-9275-0904-1, (экземпляров неограничено).

3. Интернет-ресурсы:

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — Режим доступа: <http://biblioclub.ru>
2. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» — Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>
3. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов — Режим доступа: <http://fcior.edu.ru>
4. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

Приложение А

Таблица А – Основные направления возможностей роста

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Глубокое внедрение на рынок	Регрессивная интеграция	Концентрическая диверсификация
Расширение границ рынка	Прогрессивная интеграция	Горизонтальная диверсификация
Совершенствование товара	Горизонтальная интеграция	Конгломератная диверсификация

И. Ансофф «Матрица возможностей по товарам/рынкам»

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Более глубокое проникновение на рынок	3. Разработка товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4. Диверсификация

Стратегии роста фирмы

1. **Интенсивный рост** (1,2,3 квадраты) оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Три основные разновидности возможностей интенсивного роста:

- *Более глубокое проникновение на рынок* заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга. Для этого можно: а) стимулировать нынешних потребителей на увеличение числа покупок товара; б) попытаться

привлечь к себе потребителей конкурентов; в) попытаться привлечь новых потенциальных потребителей.

- *Расширение границ рынка* заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки. Для этого можно: а) начать распространение своего товара на новых географических рынках (региональных, общенациональных или международных), где он раньше не распространялся; б) сделать товар привлекательным для новых сегментов рынка потребителей, придав ему соответствующие черты.

- *Разработка (совершенствование) товара* заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков. Для этого можно: а) создать новые, отличные от прежних товары для данного рынка.

2. ***Интеграционный рост*** оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и/или когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

- *Интеграция назад (регрессивная)* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков.

- *Интеграция вперед (прогрессивная)* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения.

- *Горизонтальная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий конкурентов.

3. ***Диверсификационный рост*** (4 квадрат) оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недостатков.

Существует три разновидности диверсификации:

- *Концентрическая диверсификация*, т.е. пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых классов клиентов.

- *Горизонтальная диверсификация*, т.е. пополнение своего ассортимента изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры.

- *Конгломератная диверсификация*, т.е. пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ТАБЛИЦА Б.1 – ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ В
 КОНКРЕТНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Цель: к 01 сентября 2021 г. Создать сеть собственных магазинов для бытовой техники, ответственный: (один из руководителей проекта – в соответствии с иерархией) Иванов А.А.

Мероприятия	Промежуточные этапы	Срок выполнения	Ответственный	Бюджет
Разработка плана маркетинга				
по исследованию рынка	Исследование рынка с целью его сегментации	31.03.2019	Петров В.В..	
по размещению	- определение месторасположения магазинов; - оценка альтернативных вариантов и затрат;	30.04.2019	Белосова В.С.	
по товарной политике	- разработка образа магазина; - разработка ассортимента; - использование марок и т.п.	01.06.2019	Макаров В.М.	
по ценовой политике	Стратегия: высокое качество – высокая цена, с целью: - поддержания имиджа; - максимизации прибыли; - лидерства по качеству услуг.	01.07.2019	Сидоров Ф.Ф.	
по продвижению продукции и услуг	-политика обслуживания; -фирменные проспекты; -public relations; -фирменный стиль	01.07.2019	Егорова М.Д	

Таблица Б.2 – Преобразования внешней стратегической цели в конкретные маркетинговые мероприятия (окончание)

Мероприятия	Промежуточные этапы	Срок выполнения	Ответственный	Бюджет
Разработка технического плана реализации проекта	1. Общестроительные работы 2. Прокладка и монтаж наружных сетей 3. Монтаж электрических сетей 4. Монтаж технологического оборудования 5. Озеленение территории	31.12. 19 31.12. 19 28.02. 20 31.12. 20 15.07. 21	Матроскин К.П. Федоренко С.Я. Стриженов О.П. Чуб У.Н. Палкин А.Г.	
Разработка финансового плана	1. Необходимые капиталовложений, их динамика и структура: - издержки производства; - структура поступлений; - динамика финансовых по - результаты по проекту 2. Альтернативные сценарии 3. Оценка рисков	31.12. 18 30.06. 19 31.07. 19 31.08.19 31.12. 19 31.12.19	Елкина Д.Д. Морозов П.А. Шеремет Д.А. Ковалев К.Ю. Стоянова Е.С. Палий В.Ф.	
Разработка плана по персоналу	Системы: стимулирования, контроля и мониторинга результатов, потребность в персонале (соответствие квалификации сотрудников функциональным обязанностям), программы обучения и повышения квалификации	31.12.17 31.03.19 30.04. 19 30.06. 19 31.03. 20 30.09. 20	Четыркин С.С. Сторожева И.З. Симаненко Р.О. Деньгин Ф.С. Четыркина Л.Э. Макаренко П.Г.	