



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

**І.В. ТАРАНЕНКО**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ**

**ЗБІРНИК ЗАВДАНЬ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (ПРАКТИКУМ)**

**Електронне видання**

Дніпро  
2018

УДК 658.8  
Т 19

Рекомендовано вченою радою  
Університету імені Альфреда Нобеля  
(протокол № 7 від 14 грудня 2017 р.)

*Рецензенти:*

**Ю.Є. Петруня**, доктор економічних наук, професор,  
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро);  
**Л.М. Курбацька**, кандидат економічних наук, доцент,  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет (м. Дніпро).

**Тараненко І.В.**

Т 19      Стратегічний маркетинг: збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи (практикум) [Електронний ресурс] / І.В. Тараненко. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 93 с.

ISBN 978-966-434-408-8

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи розроблено на основі робочої програми навчальної дисципліни «Стратегічний маркетинг» згідно з освітньо-професійною програмою спеціальності 075 «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти і містить ключові терміни і поняття, питання для групової дискусії, питання для самоконтролю, тести, аналітичні та практичні вправи, ситуаційні завдання, завдання для самостійної роботи. Буде корисним студентам, які вивчають дисципліну «Стратегічний маркетинг», а також аспірантам, викладачам, фахівцям-практикам, діяльність яких пов'язана з прийняттям стратегічних маркетингових рішень щодо діяльності підприємств на національних та міжнародних ринках.

**УДК 658.8**

**ISBN 978-966-434-408-8**

© І.В. Тараненко, 2018

© Університет імені Альфреда Нобеля,  
оформлення, 2018

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>ТЕМА 1.</b> Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством.....	6
<b>ТЕМА 2.</b> Аналіз маркетингового середовища.....	12
<b>ТЕМА 3.</b> Конкурентний аналіз та визначення конкурентних переваг підприємства.....	17
<b>ТЕМА 4.</b> Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства.....	26
<b>ТЕМА 5.</b> Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку.....	34
<b>ТЕМА 6.</b> Маркетингові стратегії зростання.....	41
<b>ТЕМА 7.</b> Маркетингові стратегії диверсифікації.....	47
<b>ТЕМА 8.</b> Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування.....	52
<b>ТЕМА 9.</b> Маркетингові конкурентні стратегії.....	57
<b>Ситуаційні вправи</b> .....	62
<b>Література</b> .....	80
<b>Додатки</b> .....	81

## **ВСТУП**

У сучасних умовах посилення глобальної економічної нестабільності відновлення економіки України передбачає своєчасну реакцію підприємств на зміни у динамічному маркетинговому середовищі та їх здатність до забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Досягнення конкурентних переваг підприємствами значною мірою залежить від ефективного застосування стратегічного маркетингу.

Стратегія – це система управлінських і організаційних рішень, що забезпечують гнучку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища і спрямовані на досягнення довгострокових цілей через забезпечення динамічного розвитку і збалансування інтересів ключових внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. У свою чергу, маркетингова стратегія – це довгострокова концепція маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей. Ефективна маркетингова стратегія стає неодмінною умовою виживання і розвитку підприємства у висококонкурентному середовищі.

Саме тому опанування дисципліни «Стратегічний маркетинг» студентами магістерської програми 075 «Маркетинг» є підґрунтям успішного набуття необхідних компетентностей, визначених стандартами вищої освіти та освітньо-професійною програмою.

Мета дисципліни – оволодіння методами розробки маркетингової стратегії на основі проведеного стратегічного аналізу маркетингового середовища.

Збірник завдань для проведення практичних занять та самостійної роботи дозволяє організувати ефективну аудиторну та позааудиторну роботу студентів. Практичні заняття спрямовано на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, поглиблення теоретичних знань, закріплення умінь та практичних навичок, розвиток наукового мислення та усного мовлення. Самостійна робота студентів – це основний засіб оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи, вона сприяє послідовному формуванню у студентів самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації. У ході самостійної роботи студент має стати активним учасником навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними та практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі.

Структура збірника дозволяє сформувати цілісний підхід до вивчення кожної теми. Питання, що розкривають зміст теми, ключові терміни та поняття дозволяють орієнтуватися в проблематиці заняття; питання для самоконтролю, тестові завдання, задачі та вправи дають можливість для самоконтролю рівня засвоєння теми, а питання для групової дискусії та ситуаційні вправи надають можливість організувати проведення практичних та семінарських занять, сприяють формуванню творчого підходу до вирішення певних проблем підприємства.

Збірник завдань для практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Стратегічний маркетинг» містить ключові терміни і поняття, питання для групової дискусії, питання для самоконтролю, тести, аналітичні та практичні вправи, ситуаційні завдання, завдання для самостійної роботи.

## **ТЕМА 1. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством**

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Сутність і зміст стратегічного маркетингу. Стратегічний та операційний маркетинг.
2. Основні категорії стратегічного маркетингу.
3. Рівні стратегічного управління. Види маркетингових стратегій.
4. Сучасні особливості стратегічного маркетингу.

### ***Ключові терміни і поняття***

Стратегічний маркетинг

Операційний маркетинг

Категорії стратегічного маркетингу:

стратегія

місія

маркетингові цілі

стратегічна бізнес-одиниця (стратегічний господарський підрозділ)

портфель бізнесу

Маркетингова стратегія

Рівні стратегічного управління

Маркетингове стратегічне планування

### ***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає зміст стратегії як категорії управління?
2. Що таке стратегічний маркетинг? Яку роль він відіграє у процесі управління підприємством?
3. Порівняйте зміст стратегічного і операційного маркетингу.
4. Які фактори впливають на становлення і розвиток стратегічного маркетингу?
5. Що визначає місія підприємства?
6. Чим відрізняються місія і стратегічне бачення підприємства?
7. Що таке «дерево цілей»? Наведіть приклад «дерева цілей» в стратегічному маркетингу та охарактеризуйте його рівні.
8. У чому полягає підхід до формулювання цілей підприємства за технологією SMART? Наведіть характеристики цілей за технологією SMART.
9. Розкрийте зміст поняття «стратегічна бізнес-одиниця» або «стратегічний господарський підрозділ» (англ. *strategic business unit*).

10. Дайте визначення бізнес-портфеля підприємства.
11. У чому полягає сутність маркетингової стратегії?
12. Наведіть основні етапи розробки маркетингової стратегії.
13. Наведіть три рівні стратегічного управління і, відповідно, рівні розробки стратегії компанії. Якими є особливості маркетингових стратегій на кожному рівні стратегічного управління?
14. За якими ознаками класифікують маркетингові стратегії?
15. Наведіть основні види маркетингових стратегій.
16. Яку роль відіграє розробка маркетингової стратегії в процесі маркетингового стратегічного планування?

### ***Питання для групової дискусії***

1. Як ви розумієте твердження, наведене у книзі «Стратегічний маркетинг» професора Техаського християнського університету (США) Девіда Кревенса: «Бізнес вважається ринково орієнтованим тільки тоді, коли всі його зусилля повністю спрямовані на створення ексклюзивної споживчої цінності (англ. *exclusive consumer value*)»?
2. Проаналізуйте зміст відомих вам визначень стратегії як категорії управління, визначте їх схожість і відмінності. Наведіть ключові елементи, які становлять основу стратегії.
3. В чому полягає єдність стратегії як найважливішої складової військового мистецтва і категорії управління?

### ***Проблемні питання для самостійного опрацювання***

1. Роль стратегічного маркетингу в системі управління сучасним підприємством
2. Якими є особливості розробки і реалізації маркетингової стратегії підприємства в сучасний період в Україні? Чим обумовлені ці особливості?

### ***Тестові завдання***

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Стратегія підприємства в загальному випадку подається у формі:
  - а) стратегічного рішення;
  - б) тактичного рішення;
  - в) стратегічного плану;
  - г) окремих нормативних документів.

2. Які складові стратегії підприємства, що реалізуються в зовнішньому середовищі, відносять до маркетингової стратегії?

- а) стратегію поведінки на ринку цінних паперів;
- б) стратегію зовнішньоекономічної діяльності;
- в) стратегію трансакційних витрат;
- г) конкурентну стратегію.

3. В якому з наведених планів найбільш детально описано маркетингову стратегію підприємства?

- а) стратегічний план;
- б) поточний план;
- в) маркетинговий план;
- г) бізнес-план.

4. Яка із наведених характеристик відповідає концепції стратегічного планування?

- а) від минулого до майбутнього;
- б) від майбутнього до теперішнього;
- в) від минулого до теперішнього;
- г) від майбутнього до минулого.

5. Що входить в міні-стратегію організації?

- а) бачення;
- б) місія;
- в) цілі;
- г) все наведене вище.

6. Яка з наведених нижче стратегій не є функціональною стратегією?

- а) продуктова;
- б) маркетингова;
- в) структурна;
- г) фінансова.

7. За своєю суттю стратегія організації – це:

- а) наказ керівника;
- б) рішення, що прийняті на раді директорів або зборах акціонерів;
- в) інструмент для досягнення цілей організації;
- г) усе зазначене правильне.



8. З точки зору економічної стратегії організація розглядається як система:

- а) закрита;
- б) стохастична;
- в) відкрита;
- г) динамічна.

9. Які з наведених нижче стратегій НЕ розробляються на рівні окремих стратегічних бізнес-одиниць?

- а) корпоративна (загальна) стратегія;
- б) стратегія окремого бізнесу;
- в) функціональна стратегія;
- г) операційна стратегія.

10. В якому з наведених нижче випадків підприємству необхідно розробляти нову стратегію:

- а) насичення попиту;
- б) великі зміни в технології;
- в) поява нових конкурентів;
- г) усе зазначене правильне.

### ***Вправи***

**1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.**

- 1. Стратегія підприємства –
- 2. Місія підприємства –
- 3. Споживча цінність –
- 4. Операційний (тактичний) маркетинг –
- 5. Стратегічний маркетинг –
- 6. Маркетингова стратегія –
- 7. Цілі підприємства –
- 8. Стратегічне бачення –
- 9. Стратегічна бізнес-одиниця (стратегічний господарський підрозділ) –
- 10. Бізнес-портфель підприємства –

а) маркетинговий процес, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням наявних ресурсів і змін зовнішнього середовища, з використанням маркетингових методів та інструментів;

- б) різниця між перевагами, які споживач отримує в результаті придбання і використання товару, і витратами на його придбання;
- в) бажаний стан підприємства або бажаний результат діяльності, виражений в кількісних і якісних показниках;
- г) довгострокова концепція або програма маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей;
- д) маркетинговий процес, який забезпечує реалізацію стратегії за допомогою конкретних маркетингових заходів та інструментів комплексу маркетингу 4P;
- е) опис ідеального стану підприємства в майбутньому, орієнтир руху, що визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, позиції в бізнесі і в суспільстві;
- є) зона бізнесу, що охоплює певну сферу діяльності компанії і характеризується визначеним колом споживачів, постачальників, конкурентів, певним видом товарів або послуг;
- ж) система управлінських і організаційних рішень, що забезпечують гнучку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища і спрямованих на досягнення довгострокових цілей;
- з) основне призначення, за допомогою якого підприємство реалізує свої цілі, і задовольняє потреби ринку краще, ніж конкуренти;
- и) сукупність всіх стратегічних господарських підрозділів підприємства, набір видів діяльності або сукупність товарів (торговельних марок), якими підприємство представлено на ринку.

**2. Виконайте завдання.** Розгляньте наведені нижче приклади постановки цілей компанії. Які умови має виконати компанія для того, щоб досягти цих цілей? Визначте відповідність постановки цілей технології SMART. Обґрунтуйте свою відповідь.

Напрямок діяльності	Мета
Збільшення продажів	Збільшити продажі товару А до кінця року на 25%
Промування товару	Досягти рівня знання товару А серед цільової аудиторії на рівні 52% через 3 роки після запуску товару на ринок
Дистрибуція	Завести бренд компанії в кількості 3 SKU* в ТОП-5 провідних торговельних мереж протягом року

\*SKU (англ. Stock Keeping Unit – складська облікова одиниця) – ідентифікатор товарної позиції (артикул), одиниця обліку запасів, складський номер, який використовується в торгівлі для відстеження статистики за реалізованими товарами / послугами.

## *Завдання для самостійної роботи*

**Завдання 1.** На основі вивчення рекомендованої навчальної та наукової літератури, джерел Інтернету оберіть декілька визначень маркетингової стратегії, здійсніть порівняльний аналіз, визначте їх схожість і відмінності. Наведіть ключові елементи, які становлять основу маркетингової стратегії.

**Завдання 2.** На корпоративних веб-сайтах відповідних компаній знайдіть визначення їхньої місії:

Coca Cola;  
Samsung Electronics;  
Київстар;  
Райффазен банк Аваль;  
Google;  
інше за вашим вибором.

Проаналізуйте формулювання місії наведених компаній та викладіть свою думку щодо її відповідності загальним вимогам.

**Завдання 3.** На основі вивчення рекомендованої навчальної та наукової літератури, джерел Інтернету напишіть есе на тему: «Роль стратегічного маркетингу в управлінні підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища», обсяг 7-8 стор. А4, кегль 14, міжрядковий інтервал 1,5. Розкрийте та обґрунтуйте власне бачення проблеми. Використайте ілюстративний матеріал (схеми, таблиці). Оформіть посилання на літературні джерела згідно зі стандартом.

**Завдання 4.** Самостійно оберіть підприємство, на прикладі якого протягом вивчення курсу «Стратегічний маркетинг» ви будете здійснювати аналіз маркетингового середовища та розробку маркетингової стратегії. Надайте загальну характеристику цього підприємства (етапи розвитку, організаційно-правова форма, територіальне розташування, види діяльності, торговельні марки та ін.). Самостійно сформулюйте місію підприємства. Зробіть презентацію у форматі Power-Point (10-12 слайдів).

## **ТЕМА 2. Аналіз маркетингового середовища**

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
2. Аналіз особливостей і основних тенденцій ринку.
3. Аналіз мікросередовища.
4. Аналіз макросередовища. Методика PEST-аналізу.
5. SWOT-аналіз: визначення ключових проблем та напрямів маркетингової діяльності.

### ***Ключові терміни і поняття***

Маркетингове середовище  
Внутрішнє середовище підприємства  
Зовнішнє середовище підприємства  
Фактори маркетингового макросередовища  
Фактори маркетингового мікросередовища  
Аналіз ринку  
PEST-аналіз  
SWOT-аналіз

### ***Питання для самоконтролю***

1. Що таке маркетингове середовище підприємства та який його склад? Чому аналіз маркетингового середовища є необхідним етапом розробки маркетингової стратегії?
2. Які фактори належать до маркетингового мікросередовища? Поясніть вплив факторів мікросередовища на маркетингову діяльність підприємства.
3. Які фактори належать до маркетингового макросередовища? Поясніть вплив факторів макросередовища на маркетингову діяльність підприємства.
4. Які показники характеризують основні складові макросередовища – економіку, політику, соціально-культурне середовище, науково-технічний прогрес?
5. Які методи аналізу маркетингового середовища ви знаєте?
6. Розкрийте зміст PEST-аналізу.
7. Розкрийте зміст SWOT-аналізу.

### ***Питання для групової дискусії***

1. Відомо, що поширений метод аналізу макросередовища – PEST-аналіз інколи називають STEP-аналіз. Як ви вважаєте, різниця

полягає лише в назві (зміна порядку слів – Policy, Economy, Society, Technology) або це два різних підходи до аналізу впливу факторів макросередовища на підприємство? Поясніть свою думку.

2. Чи є певні особливості виконання SWOT-аналізу в контексті розробки саме маркетингової стратегії підприємства (на відміну, наприклад, від виробничої або фінансової стратегії)? Поясніть свою думку.

### ***Проблемні питання для самостійного опрацювання***

1. За допомогою яких інструментів можна проаналізувати споживачів та їх вплив на підприємство?

2. У чому полягають особливості аналізу ринку в умовах нестабільної економіки?

### ***Тестові завдання***

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Які з наведених факторів зовнішнього середовища НЕ належать до факторів мікросередовища?

- а) постачальники;
- б) конкуренти;
- в) законодавча система і органи державної влади;
- г) посередники.

2. Які з наведених складових зовнішнього середовища НЕ належать до макросередовища?

- а) соціум;
- б) споживачі;
- в) правова система;
- г) науково-технічний прогрес.

3. Які з перелічених факторів макросередовища аналізують за допомогою PEST-аналізу?

- а) політичні;
- б) економічні;
- в) соціальні;
- г) усе зазначене правильне.

4. Підприємство використовує імпорتنу сировину для виробництва продукції, яка реалізується на внутрішньому ринку. У контексті SWOT-аналізу можливість підвищення ставок імпортного мита слід розглядати щодо підприємства як:

- а) силу;
- б) слабкість;
- в) загрозу;
- г) можливість.

5. Який з наведених факторів належить до мікросередовища підприємства?

- а) постачальники сировини;
- б) поточний рахунок організації;
- в) вимоги валютного законодавства;
- г) Національний банк України.

6. Як можна визначити мікросередовище з точки зору його взаємодії з підприємством?

- а) частина маркетингового середовища, яка знаходиться в межах підприємства і включає процеси, елементи і взаємозв'язки всередині підприємства;
- б) зовнішнє середовище, яке впливає на підприємство та, у свою чергу, підлягає безпосередньому впливу (контролю) з боку підприємства;
- в) зовнішнє середовище, яке здійснює безпосередній вплив на підприємство;
- г) зовнішнє середовище, на яке підприємство не може впливати.

7. Який показник необхідно, в першу чергу, дослідити під час аналізу ринку?

- а) сальдо платіжного балансу;
- б) динаміку продажів за роками;
- в) динаміку ВВП за роками;
- г) рівень зайнятості в поточному році.

8. Які з наведених методів використовуються для прогнозування розвитку зовнішнього середовища підприємства?

- а) PEST-аналіз;
- б) метод Дельфі;
- в) метод сценаріїв;
- г) SWOT-аналіз.

9. Який з наведених нижче методів використовується при комплексному аналізі факторів маркетингового середовища підприємства?

- а) PEST-аналіз;
- б) модель п'яти сил конкуренції М. Портера;

- в) SWOT-аналіз;
- г) карта стратегічних груп.

10. Який із засобів використовується при зборі інформації про стан зовнішнього середовища, необхідної для розробки стратегії підприємства?

- а) дослідження зовнішнього середовища;
- б) моніторинг зовнішнього середовища;
- в) прогнозування зовнішнього середовища;
- г) усе зазначене правильне.

### ***Вправи***

**1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.**

1. Маркетингове середовище –
2. Макросередовище –
3. Мікросередовище –
4. Мета аналізу ринку –
5. Внутрішнє середовище підприємства –
6. Мета аналізу внутрішнього середовища підприємства –
7. Соціально-культурне середовище маркетингу –
8. Політико-правове середовище маркетингу –

а) оцінка і зіставлення запитів споживачів і пропозиції товарів з боку підприємств з метою прийняття компанією управлінських (маркетингових) рішень;

б) безпосереднє оточення підприємства, що прямим або непрямим чином впливає на його ринкову діяльність і, у свою чергу, піддається впливу з боку підприємства;

в) частина загального маркетингового середовища, яка знаходиться в межах підприємства і включає процеси, елементи і взаємозв'язки всередині підприємства;

г) оцінка потенціалу підприємства (організації) з метою визначення ефективної маркетингової стратегії;

д) комплекс політичних і правових умов, які через законодавство і систему відносин влади впливають на маркетингову діяльність компаній, що працюють на ринку країни;

е) сукупність сил і умов, що впливають на підприємство, яке здійснює маркетингову діяльність;

є) сукупність соціальних і культурних особливостей, що впливають на маркетингову діяльність;

ж) сукупність факторів, що діють в рамках широкого економічного простору, на які підприємство не може впливати (контролювати).

### ***Завдання для самостійної роботи***

**Завдання 1.** Зберіть необхідну інформацію та на її основі проаналізуйте внутрішнє середовище самостійно обраного підприємства (див.: тема 1, завдання для самостійної роботи 4) за схемою:

- виробничий зріз: виробничі потужності, виробничі (технологічні) процеси, технології, устаткування, товарні асортименти;
- організаційний зріз: організаційна структура, розподіл повноважень, підпорядкування;
- кадровий зріз: найм, навчання й підвищення кваліфікації співробітників; оцінка результатів праці й стимулювання; кількість працюючих, динаміка, плінність кадрів;
- фінансовий зріз: аналіз результатів фінансово-господарської діяльності, основних показників за даними фінансової звітності – ф. 1, ф. 2.;
- маркетинговий зріз: товарна політика, ціноутворення; маркетингові комунікації (просування продукту на ринок); канали розподілу; структура і функції служби маркетингу, наявність маркетингової стратегії та ін.

Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

**Завдання 2.** Зберіть необхідну інформацію та на її основі проаналізуйте мікросередовище обраного підприємства. Визначте вплив факторів мікросередовища на підприємство. Визначте можливості та загрози для підприємства з боку факторів мікросередовища.

**Завдання 3.** Зберіть необхідну інформацію та на її основі проаналізуйте макросередовище обраного підприємства. Визначте вплив факторів макросередовища на підприємство. Виконайте PEST-аналіз за схемою (дод. А). Визначте можливості та загрози для підприємства з боку факторів макросередовища.

**Завдання 4.** На основі результатів аналізу внутрішнього середовища, мікро- та макросередовища обраного підприємства виконайте SWOT-аналіз. Побудуйте матрицю SWOT-аналізу за зразком (дод. Б). За результатами аналізу визначте необхідні напрями стратегічних дій та можливі напрями розвитку підприємства.



### **ТЕМА 3. Конкурентний аналіз та визначення конкурентних переваг підприємства**

#### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Визначення рівня конкурентності (монополізації) ринку.
2. Аналіз конкурентного становища на ринку (в галузі). Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.
3. Конкурентний аналіз.
  - 3.1. Моніторинг конкурентного середовища і дослідження конкурентів.
  - 3.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Виявлення конкурентних переваг та відставань.
4. Теоретичні і практичні аспекти формування (посилення) конкурентних переваг.

#### ***Ключові терміни і поняття***

Конкурентне середовище  
Індекс Херфіндаля-Хіршмана  
Модель п'яти конкурентних сил М. Портера  
Конкурентний аналіз  
Конкурентна карта ринку  
Конкурентоспроможність підприємства  
Конкурентні переваги  
Ринкові фактори успіху  
Властивості конкурентних переваг  
Внутрішні і зовнішні конкурентні переваги  
Джерела формування конкурентних переваг

#### ***Питання для самоконтролю***

1. За якими критеріями визначається рівень конкурентності (монополізації) ринку?
2. У чому полягає зміст моделі п'яти конкурентних сил М. Портера?
3. Що таке конкурентна перевага підприємства?
4. Які існують різновиди конкурентних переваг?
5. Який зміст вкладається у поняття «ключові факторів успіху»?
6. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
7. Які джерела створення конкурентних переваг?
8. Чому вважають, що конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією?
9. Конкурентні переваги мають порівняльний, тобто відносний, а не абсолютний характер. Чи правильне це твердження?

10. Які основні фактори впливають на формування конкурентної переваги підприємства?

### *Питання для групової дискусії*

1. Конкурентна перевага є результатом реалізації підприємством ключових факторів успіху. Доведіть або спростуйте це твердження.

2. В яких випадках підприємство має зберігати або посилювати існуючі конкурентні переваги, а в яких – створювати нові? Обґрунтуйте свою думку.

3. Можливості застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера в маркетингу.

### *Проблемні питання для самостійного опрацювання*

1. Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства.

2. Тактичні та стратегічні фактори конкурентної переваги підприємства.

### *Тестові завдання*

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Які фактори конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища?

- а) система оподаткування;
- б) гнучкість технологій;
- в) вимоги екологічного законодавства;
- г) ціни на сировину і матеріали.

2. Один з інструментів порівняння конкурентних позицій підприємств галузі – це розробка карти стратегічних груп. Цей інструмент використовується, коли в галузі діє:

- а) одне підприємство-конкурент;
- б) два підприємства-конкуренти;
- в) кінцеве число підприємств-конкурентів;
- г) дуже багато підприємств-конкурентів.

3. Які з наведених потенційних конкурентних переваг підприємств-новаторів можуть принести підприємству найбільший фінансовий ефект?

- а) підприємство-новатор визначає «правила гри» на цільовому ринку;
- б) переваги розподілу товарів;

- в) ефект економії на масштабі виробництва і ефект досвіду;
  - г) вплив на критерії вибору і ставлення споживачів.
4. Конкурентоспроможність організації – це:
- а) здатність організації протистояти конкурентам;
  - б) ступінь реалізації потенційних можливостей організації щодо здобуття та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги;
  - в) здатність організації продавати такий товар, що користується попитом на ринку;
  - г) спроможність організації функціонувати на ринку в умовах конкурентного оточення.
5. Конкурентна перевага являє собою:
- а) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
  - б) суму, яку покупець згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
  - в) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах діяльності підприємства;
  - г) окремий сегмент ринку, в якому підприємство діє або в який прагне вийти.
6. Які конкурентні переваги включають до внутрішніх переваг:
- а) виробничі – продуктивність праці, зниження витрат, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
  - б) управлінські – ефективність системи менеджменту, ефективність управління якістю, дієвість системи мотивування персоналу;
  - в) кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу;
  - г) всі перелічені.
7. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як:
- а) порівняльна здатність задовольнити потреби споживачів;
  - б) здатність виробляти якісний продукт;
  - в) порівняльна здатність задовольнити потреби всіх зацікавлених осіб та організацій (стейкхолдерів);
  - г) здатність задовольнити потреби стейкхолдерів краще, ніж конкуренти.
8. Монопольне становище суб'єкта господарювання на ринку має місце у такому випадку:

- а) на ринку відсутні конкуренти;
- б) частка ринку одного суб'єкта перевищує 35%, сукупна частка трьох суб'єктів перевищує 50%, сукупна частка п'яти суб'єктів перевищує 70%;
- в) обмежений доступ конкурентів на ринок завдяки бар'єрам, наявним в учасників ринку пільгам тощо;
- г) в кожному випадку з наведених.

9. Які причини новацій дозволяють посилити або створити конкурентну перевагу:

- а) нові технології;
- б) поява нового сегмента галузі;
- в) нові або змінювані запити споживачів;
- г) всі наведені.

10. Які з наведених конкурентних переваг НЕ є зовнішніми перевагами:

- а) іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари;
- б) якісні – відповідність якості продукції нормативним вимогам;
- в) цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- г) збутові – портфель замовлень, способи та методи розподілу продукції.

### ***Вправи***

**1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.**

1. Конкурентний аналіз –
2. Конкурентні переваги –
3. Індекс Херфіндаля-Хіршмана –
4. Конкурентоспроможність товару –
5. Економічна конкуренція –
6. Конкурентоспроможність підприємства –
7. Стейкхолдери –

- а) змагання суб'єктів економіки за доступ до обмежених ресурсів;
- б) сума квадратів часток ринку фірм, що діють на ринку;
- в) сильні сторони, характеристики і умови функціонування підприємства, які забезпечують переваги над конкурентами на цільовому ринку в певний період часу;
- г) здатність задовольняти потреби на конкретному ринку в певний період часу завдяки наявності певних споживчих властивостей, порівняно з конкурентами;

д) порівняльна здатність виконувати функціональні завдання – задовольняти потреби ринку (споживачів), власників (акціонерів), співробітників, інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і суспільства в цілому;

е) фізичні особи, групи осіб або організації, зацікавлені в діяльності підприємства;

є) аналіз і оцінка конкурентоспроможності підприємства (фірми) шляхом виявлення конкурентних переваг.

**2. Виконайте завдання.** Оцініть конкурентну ситуацію на ринку певного продукту, на якому діють 24 підприємства-виробника, шляхом розрахунку індексу Херфіндаля – Хіршмана і визначення частки одного, двох, трьох і чотирьох провідних виробників.

### Частки ринку підприємств-виробників

Підприємство	Частка ринку	Частка в квадраті
1	22,73	
2	13,59	
3	11,38	
4	7,36	
5	7,19	
6	5,62	
7	4,52	
8	3,62	
9	3,23	
10	2,96	
11	2,59	
12	2,56	
13	2,44	
14	2,02	
15	1,96	
16	1,87	
17	1,55	
18	0,80	
19	0,72	
20	0,72	
21	0,40	
22	0,11	
23	0,04	
24	0,01	
<b>Всього:</b>	<b>100,00</b>	

Зробіть висновок про ступінь монополізації ринку і обґрунтуйте його.

**3. Виконайте завдання.** Компанію Hon Hai Precision Industry Co. (Ltd.) сьогодні в Китаї вважають флагманом у сфері ІТ-технологій. Частка експорту складає більше ніж 80% від загальної кількості відвантаженої продукції. Експорт продукції (планшетів, електронних книжок) під ТМ Foxconn здійснюється до країн Близького Сходу, Південної Америки тощо. Було прийнято рішення про вихід на ринки Білорусі, Молдови, України. На ринку цих країн найбільш широко представлені китайські вироби ТМ Haier і Lenovo, а також тайванські ТМ Asus і GIGABYTE.

За результатами попереднього дослідження було виявлено, що технічні та споживчі характеристики планшетів марок Haier і Lenovo є схожими, так само як характеристики планшетів Asus і GIGABYTE, що дозволило об'єднати їх, відповідно, у дві групи для проведення конкурентного аналізу.

Вам поставлено завдання оцінити конкурентоспроможність планшетів Foxconn (група 1) порівняно з Haier і Lenovo (група 2) та Asus і GIGABYTE (група 3), виявити конкурентні переваги та відставання і надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності виробів ТМ Foxconn на ринках східноєвропейських країн.

У табл. 1 наведено шість параметрів конкурентоспроможності планшетів та експертні оцінки параметрів за 5-бальною шкалою.

Виконайте завдання за такими етапами:

1. Здійсніть оцінку конкурентоспроможності планшетів ТМ Foxconn на ринках східноєвропейських країн за допомогою інтегрального показника – індексу конкурентоспроможності, який розраховується за формулою:

$$I_{\text{инт}} = \sum (X_i \times k_i),$$

де  $I_{\text{инт}}$  – інтегральний індекс конкурентоспроможності;  
 $X_i$  – експертна оцінка конкурентоспроможності,  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  
 $k_i$  – коефіцієнт вагомості експертної оцінки конкурентоспроможності,  
 $i = 1, 2, \dots, n$ . У нашому випадку  $n = 6$ .

Розрахуйте інтегральний індекс конкурентоспроможності  $I_{\text{инт}}$  для планшетів таких торговельних марок: групи 1 – Foxconn, групи 2 – Haier, Lenovo, групи 3 – Asus, GIGABYTE за визначеними в табл. 1 оціночними параметрами, при  $n = 6$ . Уявіть, що ви є експертом та запропонуйте власні вагові коефіцієнти, які б характеризували значущість кожного параметра (фактора) на ринках східноєвропейських країн. Сума вагових коефіцієнтів для кожної групи має дорівнювати 1.

**Вихідні дані для розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності**

№ з/п	Параметр конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Оцінка для групи 1 TM Foxconn		Оцінка для групи 2 Haier, Lenovo		Оцінка для групи 3 Asus, GIGABYTE	
			Абсолютна оцінка	Зважена оцінка	Абсолютна оцінка	Зважена оцінка	Абсолютна оцінка	Зважена оцінка
1	Ємність акумулятора		4		5		4	
2	Габарити і вага		3		4		5	
3	Дизайн моделі		5		4		4	
4	Функції		3		5		5	
5	Ергономічність		3		3		4	
6	Ціна		3		4		5	
	Інтегральна (сумарна) оцінка	$\Sigma=1$	-	$\Sigma=$	-	$\Sigma=$		$\Sigma=$

Зробіть висновки щодо рівня конкурентоспроможності Foxconn.

2. У програмі Excel побудуйте матрицю (багатокутник) конкурентоспроможності за зваженими оцінками, визначте конкурентні переваги та відставання планшетів TM Foxconn.

Запропонуйте заходи щодо підвищення конкурентоспроможності планшетів TM Foxconn. Яким чином ці заходи вплинуть на конкурентоспроможність? Запропонуйте бальні оцінки і розрахуйте інтегральний індекс конкурентоспроможності після впровадження запропонованих заходів. Зробіть висновки щодо рівня конкурентоспроможності планшетів TM Foxconn після впровадження заходів.

**Завдання для самостійної роботи**

**Завдання 1.** Здійсніть аналіз конкурентних сил за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера для обраного підприємства за схемою, наведеною у дод. В. Визначте загрози для бізнесу та розробіть основні напрями проведення робіт щодо підвищення конкурентоспроможності.

**Завдання 2.** Здійсніть дослідження частки ринку конкурентів обраного вами підприємства у динаміці за період 3 роки і побудуйте карту ринку за шаблоном, наведеним нижче.

### Конкурентна карта ринку

Темпи зростання частки ринку (ЧР)		Частка ринку			
		Класифікаційні групи залежно від конкурентної позиції (КП)			
		I	II	III	IV
		Висока ЧР	Висока середня ЧР	Низька середня ЧР	Низька ЧР
<b>I</b>	<b>Підприємства з ЧР, яка швидко зростає</b>	<b>Лідери ринку</b>	Підприємства з КП, яка зміцнюється	Підприємства з КП, яка зміцнюється	Підприємства з КП, яка зміцнюється
<b>II</b>	<b>Підприємства з ЧР, яка зростає</b>	Лідери ринку	<b>Підприємства з міцною КП</b>	Підприємства з КП, яка зміцнюється	Підприємства зі слабкою КП
<b>III</b>	<b>Підприємства з ЧР, яка скорочується</b>	Підприємства з КП, яка слабшає	Підприємства з КП, яка слабшає	<b>Підприємства зі слабкою КП</b>	Аутсайтери
<b>IV</b>	<b>Підприємства з ЧР, яка швидко скорочується</b>	Підприємства зі слабкою КП	Підприємства зі слабкою КП	Претенденти в аутсайтери	<b>Аутсайтери</b>

Зробіть висновки щодо позиції конкурентів на ринку та зміни конкурентної ситуації. Визначте місце обраного підприємства на конкурентній карті ринку.

**Завдання 3.** Вивчіть основні положення Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р., який визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Як цей Закон визначає економічну конкуренцію?
2. В яких випадках має місце монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання?
3. Які дії суб'єкта господарювання визнаються зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку?



4. Наведіть можливі антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю.

5. Що таке концентрація суб'єктів господарювання та як вона відбувається?

6. З якою метою і яким чином Антимонопольний комітет України здійснює державний контроль за концентрацією?

7. Якими є підстави надання Антимонопольним комітетом дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання?

## **ТЕМА 4. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства**

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Матриця господарського портфеля.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
3. Стратегічні рішення матриці МакКінсі.
4. Стратегічні альтернативи диверсифікованого підприємства.

### *Ключові терміни і поняття*

Портфель бізнесу підприємства  
Портфельний аналіз  
Диверсифіковане підприємство  
Стратегічна бізнес-одиниця (стратегічний господарський підрозділ)  
Матриця господарського портфеля  
Матриця «темпи зростання-частка ринку» БКГ (BCG)  
Матриця Мак Кінсі-Дженерал Електрик (GE/McKinsey)  
Привабливість галузі (ринку)  
Конкурентоспроможність СГП (стратегічного господарського підрозділу)  
Стратегічна зона  
Інвестиційні пріоритети  
Збалансований портфель бізнесу

### *Питання для самоконтролю*

1. Надайте визначення диверсифікованого підприємства.
2. Наведіть будь-яку відому вам класифікацію диверсифікованих підприємств.
3. Що являє собою портфель бізнесу підприємства?
4. Які методи портфельного аналізу ви знаєте?
5. Опишіть процес побудови матриці БКГ.
6. Які типи бізнесів виділяють згідно з матрицею БКГ?
7. Які стратегічні рішення можуть бути прийняті за результатами побудови і аналізу матриці БКГ?
8. Які переваги і недоліки матриці БКГ?
9. Опишіть процес побудови матриці GE/McKinsey.
10. Чому матриця привабливості ринку має подвійну назву GE/McKinsey?
11. Охарактеризуйте стратегічні зони у складі матриці GE/McKinsey.

12. Які стратегічні рішення можуть бути прийняті за результатами побудови матриці GE/McKinsey?
13. Які переваги і недоліки матриці GE/McKinsey?
14. Проведіть порівняльний аналіз матриць БКГ і GE/McKinsey.
15. Якими є вимоги до збалансованого портфеля за матрицями БКГ і GE/McKinsey?
16. Які завдання вирішує матричне управління портфелем бізнесу?
17. В чому полягають переваги і недоліки матричного управління портфелем бізнесу?
18. Охарактеризуйте процедуру аналізу та оцінки стратегії диверсифікованого підприємства.
19. Як обрати стратегію входу в нову сферу бізнесу за результатами аналізу бізнес-портфеля диверсифікованого підприємства?
20. Як обрати стратегію виходу з ринку за результатами аналізу бізнес-портфеля диверсифікованого підприємства?

### *Питання для групової дискусії*

1. У чому полягає зміст розробки (коригування) корпоративної стратегії на основі управління портфелем?
2. Теорія портфельного аналізу забезпечує зв'язок між широким спектром видів діяльності компанії і відповідними стратегіями роботи на окремих ринках продуктів. Моделі аналізу портфеля служать важливою і корисною основою стратегічного мислення, але вони не приймають стратегічних рішень замість менеджерів. Як це слід розуміти?

### *Проблемні питання для самостійного опрацювання*

1. Характеристика моделі Хофера-Шендела. Наведіть і прокоментуйте основні принципи, на яких, на думку Хофера і Шендела, має бути побудований процес стратегічного планування.
2. Розробники моделі Хофера-Шендела стверджували, що моделі BCG і GE/McKinsey **не можуть використовуватися для аналізу діяльності заново створених організацій**. Чи справедливе таке твердження?
3. Зміст та особливості моделі ADL/LG. Яка основна ідея і вихідне призначення закладено в моделі ADL/LG. У чому сильні і слабкі сторони моделі ADL/LG?
4. Зміст та особливості моделі Shell / DPM.

## *Тестові завдання*

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Наведіть найбільш важливе рішення, яке можна прийняти на основі матриці БКГ щодо:

- а) визначення стратегічної позиції СБО;
- б) співвідношення «ціна/якість» товару організації, що аналізується, та його конкурентів;
- в) пріоритетних напрямів інвестування;
- г) потенційного збуту продукції.

2. Кожному квадранту в моделі БКГ дається образна назва. Яка з цих назв відповідає бізнесу з найбільшою часткою ринку, а сам ринок характеризується низькими темпами зростання?

- а) «зірки»;
- б) «знаки питання»;
- в) «дійні корови»;
- г) «собаки».

3. Матриця БКГ виділяє чотири типи СБО: «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки». Для «зірки» основною метою є:

- а) підтримка змін залежності СБО від однієї асортиментної групи;
- б) вихід з ринку;
- в) зменшення зусиль при продажу товарів;
- г) утримання конкурентної переваги.

4. У матриці GE/McKinsey виділяють три області стратегічних позицій. У наведеному переліку одна з назв не належить до цих областей. Назвіть її.

- а) переможець 1 і 2;
- б) той, що програв 1, 2, 3;
- в) фірми, які створюють прибуток;
- г) фірми, які пішли з ринку.

5. Згідно з матрицею GE/McKinsey до вимог збалансованості бізнес-портфеля НЕ належить така:

- а) переважна частина «переможців» і «переможців, які розвиваються»;
- б) невелика частина «виробників прибутку»;
- в) рівна частина «переможців» і «виробників прибутку»;
- г) менша частина «знаків питання», здатних перетворитися на «переможців».

6. Переваги матриці GE/McKinsey порівняно з матрицею БКГ полягають у такому:

- а) є проміжні значення між «сильними» і «слабкими» СБО;
- б) містить більший набір показників (стратегічно значущих змінних);
- в) вказує напрямки руху ресурсів до найбільш привабливих видів бізнесу;
- г) все зазначене вище.

7. Диверсифікованим є підприємство, яке:

- а) здійснює зовнішньоекономічну діяльність;
- б) діє в одній галузі економіки;
- в) здійснює свою діяльність в різних галузях виробництва, торгівлі або послуг;
- г) виробляє широкий асортимент товарів.

8. Використання матричного аналізу бізнес-портфеля підприємства НЕ дозволяє усвідомити:

- а) можливості розвитку бізнес-портфеля підприємства;
- б) стратегічну позицію окремих СБО в галузі (на ринку);
- в) рівень монополізації ринку;
- г) можливі стратегічні рішення щодо розподілу фінансових та інших ресурсів.

9. У матриці GE/McKinsey стратегічна зона «виробник прибутку» характеризується такими ознаками:

- а) низька привабливість ринку (галузі), сильна конкурентна позиція;
- б) висока привабливість ринку (галузі), сильна конкурентна позиція;
- в) висока привабливість ринку (галузі), слабка конкурентна позиція;
- г) середня привабливість ринку (галузі), сильна конкурентна позиція.

10. У матриці GE/McKinsey стратегічна зона «знак питання» характеризується такими ознаками:

- а) низька привабливість ринку (галузі), сильна конкурентна позиція;
- б) висока привабливість ринку (галузі), сильна конкурентна позиція;
- в) висока привабливість ринку (галузі), слабка конкурентна позиція;
- г) середня привабливість ринку (галузі), сильна конкурентна позиція.

## Вправи

### 1. Виконайте розрахунково-аналітичне завдання:

До складу бізнес-портфеля підприємства входить два стратегічних господарських підрозділи А і В. У табл. 1 наведено основні дані щодо обсягів продажу, місткості ринку та темпів зростання ринку.

Таблиця 1

СГП	Обсяг продажу СГП, тис. грн	Реальна місткість ринку, тис. грн	Обсяг продажу основного конкурента, тис. грн	Темпи зростання ринку, %
А	7	80	6	4
В	3	50	5	8

За даними табл. 1 зробіть необхідні розрахунки та визначте відносну частку ринку (у відношенні до основного конкурента) для кожного СГП, заповніть табл. 2.

Таблиця 2

СГП	Частка ринку СГП	Частка ринку основного конкурента	Відносна частка ринку (у відношенні до основного конкурента), %
А			
В			

Оберіть критерії високого / низького темпів зростання ринку та високої / низької відносної частки ринку. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи.

Охарактеризуйте ринкові позиції обох стратегічних господарських підрозділів та стан бізнес-портфеля підприємства. Надайте рекомендації з оптимізації бізнес-портфеля підприємства та вибору маркетингових стратегій підрозділів А і В.

2. Виконайте розрахунково-аналітичне завдання:

Портфель видів діяльності підприємства-виробника електронної апаратури промислового призначення включає п'ять стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Дані про обсяги продажу цих СБО та їхніх основних конкурентів наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Стратегічні бізнес-одиниці (СБО)	Продажі (млн шт.)	Кількість конкурентів	Продажі трьох основних конкурентів (млн шт.)	Темпи зростання ринку, %
А	1,0	7	1,4; 1,4; 1,0	15
В	3,2	18	3,2; 3,2; 2,0	20
С	3,8	12	3,8; 3,0; 2,5	7
Д	6,5	5	6,5; 1,6; 1,4	4
Е	0,7	9	3,0; 2,5; 2,0	4

Проаналізуйте портфель фірми з використанням матриці БКГ і дайте свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати за результатами проведеного аналізу? Яку стратегію треба обрати для кожної СБО?

### **Завдання для самостійної роботи**

**Завдання 1.** Виконайте аналітичне завдання:

Компанія-виробник електронних приладів отримує необхідні для її діяльності комплектуючі від своєї дочірньої компанії, яка постачає продукцію також іншим виробникам. Дочірня компанія має меншу частку ринку порівняно з компаніями-конкурентами; темпи її зростання нижче середніх по галузі за останні п'ять років. До якої категорії можна віднести цю компанію згідно з матрицею БКГ? Яку стратегію має реалізувати компанія-засновник щодо своєї дочірньої компанії?

**Завдання 2.** Виконайте розрахунково-аналітичне завдання:

#### **Побудова матриці McKinsey/General Electric**

Портфель бізнесу компанії включає два СБО – товар А і товар Б. Поставлено завдання – побудувати матрицю GE/McKinsey для визначення структури бізнес-портфеля і розробки відповідних маркетингових стратегій для кожного товару.

Оцінки і вагові коефіцієнти\* критеріїв конкурентоспроможності товарів наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

#### **Оцінки конкурентоспроможності товарів А і Б**

Критерії конкурентоспроможності	Вага критерію	Оцінка (за 10-бальною шкалою)	
	100%	Товар А	Товар Б
Частка ринку	20	8	3
Торговельна марка (бренд) – популярність, імідж, лояльність споживачів	18	9	9
Технологічні параметри	15	5	8
Естетичні характеристики	12	7	4
Ціна	10	9	6
Витрати на експлуатацію (сервісне обслуговування)	9	2	2
Екологічність	8	8	5
Ринкова новизна	8	5	4

\*Вага критерію показує, наскільки оцінюваний параметр впливає на рівень конкурентоспроможності.

Кожен товар обертається на відповідному ринку, що умовно названі – ринок А і ринок Б. Оцінки і вагові коефіцієнти\* привабливості ринків А і Б наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Оцінки привабливості ринків А і Б**

Критерії привабливості ринку	Вага критерію, до 100%	Оцінка ринку (за 10-бальною шкалою)	
		А	Б
Ємність ринку	20	10	7
Динаміка ринку (темпи приросту, % на рік)	15	9	5
Технологічні вимоги (стандарти)	9	4	3
Рівень конкуренції	10	4	6
Бар'єри входу і виходу	12	5	8
Прибутковість галузі	15	5	2
Сезонні коливання	7	3	5
Державне регулювання	12	5	4

\*Вага критерію показує, наскільки оцінюваний параметр впливає на рівень конкурентоспроможності.

Бали виставлено на основі експертних оцінок з урахуванням даних кількісних і якісних досліджень.

Для побудови матриці GE/McKinsey заповніть табл. 3 і 4. Розрахуйте зважені інтегральні оцінки конкурентоспроможності товарів А і Б та привабливості ринків А і Б.

Таблиця 3

**Зважені оцінки конкурентоспроможності товарів А і Б**

Критерії конкурентоспроможності	Зважена оцінка товару	
	А	Б
Частка ринку		
Торговельна марка (бренд) – популярність, імідж, лояльність споживачів		
Технологічні параметри		
Естетичні характеристики		
Ціна		
Витрати на експлуатацію (сервісне обслуговування)		
Екологічність		
Ринкова новизна		
<b>Сума</b>		



**Зважені оцінки привабливості ринків А і Б**

Критерії привабливості ринку	Зважена оцінка ринку	
	А	Б
Ємність ринку		
Динаміка ринку (темпи приросту, % на рік)		
Технологічні вимоги (стандарти)		
Рівень конкуренції		
Бар'єри входу і виходу		
Прибутковість галузі		
Сезонні коливання		
Державне регулювання		
<b>Сума</b>		

Від того, яку інтегральну оцінку отримав товар за конкурентоспроможністю і ринок за привабливістю, залежить позиція СБО в матриці.

Інтерпретація отриманих значень:

- 0–3 балів – низька позиція;
- 4–7 балів – середня позиція;
- 8–10 балів – висока позиція.

Побудуйте матрицю GE/McKinsey, дайте характеристику бізнес-портфеля компанії, запропонуйте стратегічні напрями діяльності.

## ТЕМА 5. Маркетингові стратегії сегментації

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Зміст STP-маркетингу.
2. Особливості макро- і мікросегментування.
3. Види маркетингових стратегій сегментації.
4. Стратегії вибору цільового ринку.

### *Ключові терміни і поняття*

STP-маркетинг (цільовий маркетинг)

Сегментація ринку

Макросегментування

Мікросегментування

Критерії сегментування

Маркетингові стратегії сегментації

Стратегії охоплення ринку

Стратегії товарної диференціації

Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу

Стратегія диференційованого маркетингу

Стратегія концентрованого маркетингу

Стратегія індивідуалізованого маркетингу

Стратегії вибору цільового сегмента

### *Питання для самоконтролю*

1. У чому полягає зміст STP-маркетингу?
2. Які етапи охоплює процес сегментації ринку?
3. Наведіть відомі вам критерії сегментації ринку.
4. Визначте й обґрунтуйте значення STP-маркетингу і сегментації ринку для розробки маркетингової стратегії.
5. Поясніть сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. Наведіть приклади їх практичного застосування в діяльності відомих вам компаній.
6. Поясніть сутність, переваги та недоліки кожної з наведених нижче стратегій:
  - стратегія односегментної концентрації;
  - стратегія товарної спеціалізації;
  - стратегія сегментної спеціалізації;
  - стратегія селективної спеціалізації;
  - стратегія повного охоплення ринку.

7. Наведіть приклади практичного застосування стратегій одно-сегментної концентрації, товарної, сегментної, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку діяльності відомих вам фірм.

8. Яку роль у визначенні стратегії цільових сегментів відіграють позиції і стратегії конкурентів, сильні і слабкі сторони фірми, життєвий цикл продукту і необхідність мати збалансований портфель продуктів?

9. Прокоментуйте зміст робіт на кожному етапі оцінки потенційних цільових ринків:

- оберіть фактори привабливості ринку;
- визначте відносну важність кожного фактора;
- оцініть сегменти за кожним фактором;
- зробіть прогноз майбутньої позиції кожного сегмента;
- оберіть цільові сегменти і розподіліть ресурси.

10. Які маркетингові стратегії вибору цільового ринку ви знаєте?

### ***Питання для групової дискусії***

1. Прокоментуйте вислів: «Жодна із стратегій – недиференційованій, диференційованій, концентрованої маркетинг – не має домінуючого значення в маркетинговому стратегічному плануванні. Ефективність застосування кожної з цих стратегій пояснюється певною ринковою ситуацією».

2. У світі спостерігається зростаюча фрагментація ринків, тому що покупці все частіше шукають рішення, адаптовані до їх специфічних потреб. Як це поєднується з розвитком глобального маркетингу, який робить акцент на стандартизацію товарів і торгових марок?

3. Поясніть твердження: «Одним з правил ефективного сегментування є диференціація сегментів, яка базується на таких характеристиках: відмінність маркетингової реакції споживачів, неоднорідність між сегментами, однорідність всередині сегмента, щоб уникнути «товарного канібалізму».

4. Поясніть, що є відмінністю у підходах до сегментування споживчих і промислових ринків?

### ***Проблемні питання для самостійного опрацювання***

1. Тривимірний модель сегментування за Д. Ейбелом. Наведіть принципи побудови сітки сегментування на основі моделі сегментування Д. Ейбела та поясніть, як вони використовуються на практиці при побудові сітки сегментування.

2. У чому полягає зміст стратегій «гіперсегментації» та «контр-сегментації»?

## *Тестові завдання*

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Термін «стратегічна сегментація» означає:
  - а) вибір стратегічних зон господарювання;
  - б) виділення найбільш привабливої в перспективі групи покупців;
  - в) розробку конкретної конкурентної стратегії для кожного сегмента ринку;
  - г) виділення найбільш перспективного географічного ринку.
  
2. На якій із стадій процесу STP-маркетингу розробляють маркетингові програми для всіх елементів маркетингового комплексу?
  - а) сегментування ринку;
  - б) вибір цільових сегментів;
  - в) позиціонування;
  - г) планування маркетингової діяльності.
  
3. Сегментування ринків дозволяє:
  - а) виявити реальні і потенційні потреби споживачів;
  - б) сконцентрувати маркетингову діяльність підприємства на конкретних групах споживачів;
  - в) максимізувати прибуток на одиницю продукції;
  - г) усі відповіді правильні.
  
4. Яке з наведених завдань не завжди реалізується на етапі сегментування?
  - а) визначення сфери сегментування;
  - б) прийняття критеріїв сегментування;
  - в) виділення сегментів;
  - г) визначення стратегії сегментування.
  
5. Яка з наведених нижче характеристик сегментів НЕ враховується в процесі сегментування?
  - а) вимірюваність;
  - б) доступність;
  - в) невизначеність;
  - г) придатність.
  
6. Які з перелічених нижче критеріїв сегментування використовують при сегментуванні споживчого ринку?
  - а) психографічні;

- б) демографічні;
- в) географічні;
- г) усі відповіді правильні.

7. Які з наведених критеріїв сегментування НЕ використовують при сегментуванні промислових ринків?

- а) розмір підприємства;
- б) належність підприємства до певної галузі;
- в) місія і цінності підприємства;
- г) обсяги придбання продукту підприємством.

8. Після сегментування ринку необхідно вирішити, яку стратегію охоплення ринку слід прийняти. Серед можливих варіантів, наведених нижче, наведіть один неправильний.

- а) стратегія масового маркетингу;
- б) стратегія охоплення одного сегмента;
- в) стратегія охоплення декількох сегментів;
- г) стратегія охоплення безмірно великої кількості сегментів.

9. Стратегія диференційованого маркетингу дозволяє збільшити обсяги продажів, але можуть зрости витрати ведення бізнесу. Які з наведених нижче витрат будуть, в першу чергу, зростати для виробничого підприємства, що виходить на ринок з новим товаром?

- а) витрати обігу;
- б) виробничі витрати;
- в) витрати, пов'язані зі збереженням товарно-матеріальних запасів;
- г) витрати, пов'язані із заходами щодо просування товару.

10. Серед чотирьох наведених стратегій товарної диференціації одна має неправильну назву. Наведіть цю стратегію.

- а) стратегія недиференційованого маркетингу;
- б) стратегія диференційованого маркетингу;
- в) стратегія вибірково диференційованого маркетингу;
- г) стратегія концентрованого маркетингу.

## Вправи

1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.

1. Макросегментування –
2. Мікросегментування –

3. Цільовий ринок –
4. Цільовий сегмент –
5. Товарний канібалізм –
6. Стратегія охоплення ринку –
7. Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації –
8. Стратегія концентрації (фокусування) –
9. Стратегія недиференційованого (масового, агрегованого) маркетингу –
10. Стратегія індивідуалізованого маркетингу –
11. Стратегія вибору цільового ринку –

а) узагальнююча модель маркетингових дій підприємства, базована на процесі ринкового агрегування, тобто розгляду ринку як однорідної сукупності споживачів, за якої один товар пропонується всьому ринку;

б) спеціалізація підприємства на задоволенні індивідуальних потреб і розробка окремих комплексів маркетингу з урахуванням індивідуальних особливостей;

в) узагальнююча модель маркетингових дій підприємства, яка визначає кількість сегментів, в яких діє фірма і основні принципи роботи в них;

г) модель маркетингових дій підприємства, яка обумовлює зосередження на одному сегменті (ніші);

д) процес витіснення новим товаром іншого товару, уже присутнього в асортименті;

е) вибір декількох цільових сегментів, виходячи з їх прибутковості, доступності та відповідності можливостям підприємства;

є) однорідна група споживачів цільового ринку зі схожими потребами і однаковим сприйняттям комплексу маркетингу;

ж) комплекс управлінських рішень щодо визначення цільових сегментів і встановлення їх пріоритетності для підприємства;

з) виокремлення сегментів та детальний аналіз потреб різних груп споживачів усередині одного ринку;

и) визначення базового ринку товару з урахуванням особливостей бізнесу підприємства за тривимірною схемою: які потреби або функції задовольняються; потреби яких споживачів задовольняються, яким чином (за допомогою яких технологій) потреби задовольняються;

і) привабливий для підприємства ринок, що складається з певних сукупностей людей зі схожими потребами щодо товарів (послуг), який підприємство має намір обслуговувати.

**2. Виконайте завдання.** Компанія ТОВ «Айс Запоріжжя» пропонує широкий асортимент продукції – понад 120 видів найсмачнішого морозива, різноманітні торти-морозива, а також пельмені, вареники та інші напівфабрикати під ТМ «Вечеря». Мешканці не тільки міста Запоріжжя, а й всієї України гідно оцінили морозиво «SUPER пломбір» – гордість підприємства, – яке виготовляється з натурального молока і вершкового масла.

Новий сорт «Super пломбір гіркий шоколад» (вага / в упаковці: 80 г.) – це класичний пломбір (15% жирність), виготовлений за традиційною рецептурою зі смаком гіркого шоколаду, обов’язково сподобається любителям справжнього шоколадного пломбіру.

Слоган: Super пломбір – Super смак, Super жирність, Super розмір, Super якість!

Політика підприємства поєднує широкий асортимент продукції, який постійно оновлюється, і ретельний контроль якості на кожному етапі виробництва. ТОВ «Айс Запоріжжя» наголошує: «Наша мета – турбота про здоров’я і благополуччя кожної сім’ї, яка обирає продукцію нашого підприємства. Завдяки своїй продукції ми даруємо споживачам атмосферу справжнього свята, тому що морозиво ТМ «Айс Запоріжжя» – це завжди неповторний смак і справжнє задоволення!».

Вам поставлено завдання: з метою вивчення можливих шляхів вдосконалення комплексу маркетингу провести сегментування ринку та визначити цільові сегменти для морозива «SUPER пломбір». Використайте шаблон (табл. 1) і зразок (дод. Г). Ви можете додати необхідні ознаки сегментування та вилучити такі, що вважаєте недоцільними.

Таблиця 1.

### Сегментування ринку морозива

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристики сегментів			
Географічний	Регіон				
	Тип населеного пункту				
Соціально-економічний	Рівень доходу, грн на 1 члена сім’ї				
Демографічний	Склад сім’ї				
	Вік				
	Стать				
Психографічний	Спосіб, стиль життя				
	Ступінь готовності до сприйняття нового товару				
Поведінковий	Шукані вигоди				
	Частота покупок				

Охарактеризуйте стратегію сегментації та вибору цільового ринку ТОВ «Айс Запоріжжя». Запропонуйте можливості вдосконалення існуючої стратегії сегментації та вибору цільового ринку.

### ***Завдання для самостійної роботи***

**Завдання 1.** Відвідайте веб-сайт інтернет-магазину ДІА Маркет «Все для діабетиків і для здоров'я» <http://diamarket.com.ua/>.

Проаналізуйте стратегію охоплення ринку, стратегію диференціації продукту і за результатами аналізу визначте, яку стратегію вибору цільового ринку реалізує інтернет-магазин.

**Завдання 2.** Проведіть дослідження ринку і споживачів обраного підприємства (див.: тема 1, завдання для самостійної роботи 4). Виконайте сегментування ринку та визначте цільові сегменти. використайте шаблон (табл. 1) і зразок (дод. Г). За необхідності адаптуйте цей шаблон до промислового ринку.



## ТЕМА 6. Маркетингові стратегії зростання

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Види стратегій зростання.
2. Стратегії інтенсивного зростання.
3. Стратегії інтеграційного зростання.

### *Ключові терміни і поняття*

Стратегії зростання  
Фактори економічного зростання  
Переваги економічного зростання  
Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»  
Стратегії інтенсивного зростання  
Стратегія глибокого проникнення на ринок  
Стратегія розвитку ринку  
Стратегія розвитку товару  
Стратегії інтегративного зростання  
Пряма інтеграція  
Зворотна інтеграція  
Вертикальна інтеграція  
Горизонтальна інтеграція

### *Питання для самоконтролю*

1. У чому полягає зміст економічного зростання і через які показники його можна виразити і оцінити?
2. Які фактори стимулюють економічне зростання?
3. У чому полягають переваги економічного зростання?
4. Які умови економічного зростання?
5. У чому сутність маркетингових стратегій зростання? У яких випадках вони використовуються?
6. Особливості і практична значущість матриці І. Ансоффа.
7. У чому полягає зміст маркетингової стратегії інтенсивного зростання?
8. Які є різновиди маркетингової стратегії інтенсивного зростання?
9. У чому полягає зміст і мета стратегії глибокого проникнення на ринок?
10. Які є напрями та способи реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок?
11. Які маркетингові інструменти слід використовувати для реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок?

12. У чому полягає зміст і мета стратегії розвитку ринку?
13. Які є напрями та способи реалізації стратегії розвитку ринку?
14. У чому полягає зміст і мета стратегії розвитку товару?
15. Які є напрями та способи реалізації стратегії розвитку товару?
16. Які ви знаєте різновиди стратегії інтегративного зростання? У чому їх переваги?
17. Поясніть зміст прямої та зворотної інтеграції, наведіть приклади.
18. Поясніть зміст вертикальної інтеграції, наведіть приклади.
19. Поясніть зміст горизонтальної інтеграції, наведіть приклади.
20. Які способи інтеграції на рівні суб'єктів господарювання (підприємств, компаній) вам відомі?
21. Дайте визначення стратегічного альянсу компаній, наведіть конкурентні переваги стратегічного альянсу та відповідні приклади.

### ***Питання для групової дискусії***

1. Чи доцільне використання компаніями стратегій зростання під час економічної кризи? Докладно обґрунтуйте свою думку.
2. Якими факторами визначаються способи інтеграції, які використовують компанії в рамках стратегій зростання? Докладно обґрунтуйте свою думку.

### ***Проблемні питання для самостійного опрацювання***

1. Основні етапи і особливості вибору стратегій зростання підприємства.
2. Порівняльний аналіз основних способів та інструментів реалізації підприємствами різних видів стратегій зростання.
3. Злиття та поглинання (*англ.* Mergers and Acquisitions, M&A) як спосіб інтеграції суб'єктів господарювання: зміст, переваги та недоліки для обох сторін угоди.

### ***Тестові завдання***

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Яка з наведених нижче стратегій НЕ є стратегією інтенсивного зростання?
  - а) стратегія «збору врожаю»;
  - б) стратегія розвитку ринку;
  - в) стратегія розвитку продукту;
  - г) стратегія глибокого проникнення на ринок.

2. Процес вибору стратегії зростання складається з чотирьох етапів. На якому з цих етапів для аналізу використовується матриця BCG?

- а) усвідомлення поточної стратегії;
- б) аналіз бізнес-портфеля підприємства;
- в) вибір стратегії на основі наявних переваг і ресурсів;
- г) розробка заходів з реалізації стратегії.

3. Які з наведених нижче маркетингових інструментів НЕ використовуються для реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок?

- а) реклама і стимулювання збуту;
- б) гнучка цінова політика;
- в) виведення нового товару на ринок;
- г) покращання сервісу.

4. Яка з наведених нижче стратегій НЕ є стратегією інтегративного зростання?

- а) стратегія вертикальної інтеграції;
- б) стратегія поглинання;
- в) стратегія ліквідації;
- г) стратегія горизонтальної інтеграції.

5. Стратегія вертикальної інтеграції обумовлює:

- а) об'єднання з виробниками аналогічної продукції;
- б) об'єднання з підприємствами, розташованими на послідовних етапах технологічного процесу;
- в) об'єднання з посередником;
- г) об'єднання з постачальником.

6. Стратегія горизонтальної інтеграції обумовлює:

- а) об'єднання з посередником;
- б) об'єднання з підприємствами, розташованими на послідовних етапах технологічного процесу;
- в) об'єднання з виробниками аналогічної продукції;
- г) об'єднання з постачальником.

7. В якому випадку інтенсивне зростання підприємства (компанії) є виправданим?

- а) коли компанія не до кінця використовувала можливості, прибуткованні її товарам та ринкам;
- б) коли галузь не дає можливостей для подальшого зростання;

- в) коли виникають нові можливості зростання за межами галузі;
- г) коли підприємство (компанія) може одержати додаткові вигоди за рахунок поєднання з іншими підприємствами в межах галузі.

8. Які дії на основі матриці І. Ансоффа має запровадити підприємство, яке прийняло рішення розпочати продажі нового товару на своїх ринках?

- а) диверсифікувати діяльність;
- б) більш глибоко проникнути на ринок;
- в) розвивати ринок;
- г) виявити потреби споживачів і розробити комплекс маркетингу нового товару.

9. Метою стратегії глибокого проникнення на ринок є:

- а) збільшення обсягів продажів шляхом виходу з наявним товаром на нові ринки або в нові сегменти;
- б) збільшення обсягів продажів, частки ринку і прибутку на існуючих ринках за рахунок існуючих товарів;
- в) збільшення обсягів продажів за рахунок виведення на існуючі ринки нових товарів;
- г) збільшення обсягів продажів за рахунок об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами.

10. Метою стратегії розвитку ринку є:

- а) збільшення обсягів продажів шляхом виходу з наявним товаром на нові ринки або в нові сегменти;
- б) збільшення обсягів продажів за рахунок об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами;
- в) збільшення обсягів продажів за рахунок виведення на існуючі ринки нових товарів;
- г) збільшення обсягів продажів, частки ринку і прибутку на існуючих ринках за рахунок існуючих товарів.

## **Вправи**

**1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.**

- 1. Стратегії інтенсивного зростання –
- 2. Стратегія глибокого проникнення на ринок (згідно з матрицею І. Ансофа) –

3. Стратегія розвитку ринку (згідно з матрицею І. Ансофа) –
4. Стратегія розвитку товару (згідно з матрицею І. Ансофа) –
5. Стратегія інтегративного зростання –
6. Стратегічний альянс –
7. Злиття і поглинання (*англ.* M & A) –
8. Диверсифікація діяльності –

а) досягнення маркетингових цілей за рахунок зростання продажів відносно базового ринку;

б) збільшення продажів існуючих товарів на існуючих ринках, «старі товари на старих ринках»;

в) збільшення продажів нових або вдосконалених товарів на існуючих ринках, «нові товари на старих ринках»;

г) вхід компанії у нову сферу бізнесу;

д) збільшення продажів існуючих товарів на нових ринках – «старі товари на нових ринках»;

є) угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній;

ж) економічний процес укрупнення бізнесу і капіталу, в результаті якого на ринку з'являються більш великі компанії замість декількох менш значних;

з) об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами для збільшення обсягу продажів, частки ринку, прибутку.

**2. Виконайте завдання.** Опрацюйте ситуаційну вправу 1 «Повернення бренду NIVEA FOR MEN на ринок Великобританії». Дайте обґрунтовані відповіді на питання 1, 2.

**3. Виконайте завдання.** Опрацюйте ситуаційну вправу 2 «Марк і Спенсер: розбудова глобального бізнесу на європейському континенті». Дайте відповідь на питання 1, 3, 4. Обґрунтуйте відповідь.

### *Завдання для самостійної роботи*

**Завдання 1.** Опрацюйте ситуаційну вправу 3 «Український мед опановує ринок ЄС». Дайте розгорнуту відповідь на питання 1. Обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 2.** Опрацюйте кейс «Nike пропонує користувачам створити свою унікальну пару кросівок і показати в Instagram» Джере-

ло: <https://blog.uamaster.com/kejs-nike-predlagaet-polzovatelyam-sozdat-svoyu-unikalnuyu-paru-krossovok-pokazat-v-instagram/> – блог інтернет-агентства UaMaster.

Дайте обґрунтовані відповіді на питання:

1. Чому даний кейс слід розглядати у контексті маркетингової стратегії бренда Nike, а не окремої рекламної кампанії в Інтернет? Яку маркетингову стратегію зростання реалізує в даному випадку бренд Nike?

2. Які способи реалізації стратегії були використані Nike?

3. Які маркетингові інструменти використовуються Nike для реалізації обраної стратегії?

## ТЕМА 7. Маркетингові стратегії диверсифікації

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Види стратегій диверсифікації.
2. Мотиви і переваги диверсифікації.
3. Ризики диверсифікації.

### *Ключові терміни і поняття*

Диверсифікація діяльності підприємства

Диверсифікація ринків

Товарна диверсифікація

Географічна диверсифікація

Цілі диверсифікації

Вертикальна (концентрична) диверсифікація

Горизонтальна диверсифікація

Конгломеративна диверсифікація

### *Питання для самоконтролю*

1. Розкрийте зміст терміна «диверсифікація діяльності підприємства».
2. У чому полягає різниця між диверсифікацією діяльності підприємства та диверсифікацією ринків?
3. У чому полягає зміст і мета стратегії диверсифікації?
4. Які є способи реалізації стратегії диверсифікації?
5. Проаналізуйте маркетингову стратегію диверсифікації. У яких випадках вона використовується?
6. Які існують різновиди маркетингової стратегії диверсифікації?
7. Поясніть зміст стратегії вертикальної (концентричної) диверсифікації, наведіть приклади.
8. Наведіть переваги та недоліки стратегії вертикальної диверсифікації.
9. Поясніть зміст стратегії горизонтальної диверсифікації, наведіть приклади.
10. Наведіть переваги та недоліки стратегії горизонтальної диверсифікації.
11. Поясніть зміст стратегії конгломеративної диверсифікації, наведіть приклади.
12. Наведіть переваги та недоліки стратегії конгломеративної диверсифікації.

13. Стратегія концентрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей щодо випуску нових товарів, які містяться в існуючому бізнесі. Чи правильне це твердження?

14. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, для випуску якої необхідна нова технологія. Чи правильне це твердження?

15. Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що компанія починає випуск товарів, які не пов'язані з продуктами, що вже випускаються, ні технологічно, ані комерційно. Чи правильне це твердження?

### ***Питання для групової дискусії***

1. Чому стратегія диверсифікації, розроблена на основі матриці І. Ансофа, не належить до стратегій інтенсивного зростання?
2. Створення цінності для акціонерів: аргументи в підтримку диверсифікації.

### ***Проблемні питання для самостійного опрацювання***

1. Порядок обрання критеріїв для оцінки диверсифікації.
2. Існують два основних способи диверсифікації: диверсифікація в спорідненні галузі і непрофільна диверсифікація. У чому основні відмінності між ними? Які переваги та недоліки цих способів диверсифікації?

### ***Тестові завдання***

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Яка з наведених стратегій не є стратегією диверсифікованого зростання?
  - а) стратегія вертикальної диверсифікації;
  - б) стратегія географічної диверсифікації;
  - в) стратегія горизонтальної диверсифікації;
  - г) стратегія конгломеративної диверсифікації.
2. Процес вибору стратегії диверсифікації складається з чотирьох етапів. Який з цих етапів найбільшою мірою впливає на вибір стратегії диверсифікації?
  - а) усвідомлення стратегії, що реалізується;
  - б) портфельний аналіз;



- в) оцінка обраної стратегії;
- г) вибір стратегії.

3. Які з наведених критеріїв використовуються при оцінці доцільності диверсифікації компанії?

- а) критерій привабливості;
- б) критерій «витрати на вхід в нову галузь»;
- в) критерій додаткових вигід;
- г) усе зазначене правильне.

4. Яка з наведених нижче стратегій диверсифікації не включає в себе способи диверсифікації?

- а) стратегія входження в нову галузь – поглинання;
- б) стратегія входження в нову галузь – «з нуля»;
- в) стратегія входження в нову галузь – створення спільного підприємства;
- г) стратегія багатонаціональної диверсифікації.

5. Створення нового підприємства «з нуля» є найбільш привабливим варіантом у таких випадках:

- а) конкуренти не реагують належним образом на спроби новачків завоювати ринок;
- б) вихід на ринок таким шляхом обходиться дешевше, ніж купівля іншої компанії;
- в) компанія вже має необхідний для функціонування досвід;
- г) всі відповіді правильні.

6. Коли конкретний напрямок діяльності диверсифікованої компанії втрачає свою привабливість, найкращим виходом з цієї ситуації є:

- а) додаткове інвестування;
- б) продаж бізнесу;
- в) злиття з успішним бізнесом;
- г) правильної відповіді немає.

7. Іноді компанії для проведення непрофільної диверсифікації шукають такі підприємства, які пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі за рахунок свого особливого становища. Які типи підприємств НЕ відповідають такій умові?

- а) підприємства, чия вартість занижена;
- б) підприємства, які стикаються з фінансовими труднощами;
- в) підприємства, які мають великі можливості для зростання;
- г) правильної відповіді немає.

8. Для вибору компанії – кандидата для придбання в межах стратегії диверсифікації слід використовувати такі критерії:

- а) здатність досягти планових показників компанії з прибутку і забезпечити повернення капіталовкладень;
- б) наявність значного потенціалу для зростання;
- в) ступінь уразливості галузі до спаду виробництва, інфляції, високих процентних ставок або змін у політиці;
- г) всі відповіді правильні.

9. Відмітними рисами стратегії транснаціональної диверсифікації є:

- а) велика кількість підприємств в портфелі компанії;
- б) велика кількість охоплених ринків;
- в) велика кількість різних стратегічних підходів;
- г) всі відповіді правильні.

10. Конкурентні переваги диверсифікованої транснаціональної компанії створюються, як правило:

- а) при обміні технологіями;
- б) економії на масштабах;
- в) використанні єдиної торговельної марки;
- г) проведенні демпінгової політики для опанування нових ринків.

## **Вправи**

**1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.**

- 1. Диверсифікація діяльності підприємства –
- 2. Стратегія диверсифікації (згідно з матрицею І. Ансофа) –
- 3. Вертикальна (концентрична) диверсифікація –
- 4. Горизонтальна диверсифікація –
- 5. Ефект синергізму від диверсифікації –
- 6. Критерій привабливості –
- 7. Критерій «витрати на входження» –
- 8. Критерій додаткових вигод –
- 9. Конгломеративна диверсифікація –

а) галузь, обрана для диверсифікації, повинна бути досить привабливою з погляду отримання прибутку;

б) вхід у нові сфери бізнесу, пов'язані із задоволенням різноманітних потреб існуючих клієнтів, виробництво нових (комплементарних)

товарів для існуючих клієнтів, не пов'язаних технологічно з освоєними раніше товарами;

в) витрати на входження в нову галузь не повинні бути занадто високі, щоб не завдати шкоди потенціалу для одержання прибутку;

г) нові товари, технологічно пов'язані з освоєними;

д) вхід у нові сфери бізнесу;

е) компанія, що здійснює диверсифікацію, набуває конкурентних переваг у новій сфері діяльності;

є) збільшення обсягів продажів за рахунок виведення нових товарів на нові ринки – «нові товари на нових ринках»;

ж) вхід у нові сфери бізнесу, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих споживачів;

з) сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності.

**2. Виконайте завдання.** Наведіть приклади практичного застосування різних видів стратегії диверсифікації компанією, яка працює в таких бізнесах: ремонт легкових і вантажних автомобілів; виробництво меблів; роздрібна торгівля (супермаркети).

**3. Виконайте завдання.** Опрацюйте ситуаційну вправу 4 «Доктор Еріс: косметика з Польщі». Дайте відповідь на питання 3. Обґрунтуйте свою відповідь.

### ***Завдання для самостійної роботи***

**Завдання 1.** Наведіть приклад зарубіжної диверсифікованої компанії, надайте коротку характеристику її діяльності та проаналізуйте стратегію диверсифікації, яку реалізує ця компанія.

**Завдання 2.** Наведіть приклад вітчизняної диверсифікованої компанії, надайте коротку характеристику її діяльності та проаналізуйте стратегію диверсифікації, яку реалізує ця компанія.

## ТЕМА 8. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Стратегії диференціації.
2. Види маркетингових стратегій позиціонування.

### *Ключові терміни і поняття*

Стратегії диференціації  
Умови диференціації  
Товарна диференціація  
Сервісна диференціація  
Диференціація персоналу  
Іміджева диференціація  
Позиціонування  
Карта-схема позиціонування  
Стратегії позиціонування  
Позиціонування на основі атрибутів

### *Питання для самоконтролю*

1. Дайте визначення понять диференціації і позиціонування.
2. У чому полягає єдність та відмінність стратегії диференціації та позиціонування?
3. У чому полягає сутність і зміст стратегії диференціації?
4. Якими є умови диференціації (за М. Портером)?
5. У чому полягає зміст стратегії товарної диференціації? Наведіть приклади застосування стратегії товарної диференціації в практичній діяльності відомих вам фірм.
6. У чому полягає зміст стратегії сервісної диференціації?
7. У чому полягає зміст стратегії диференціації персоналу?
8. У чому полягає зміст стратегії іміджевої диференціації?
9. У чому сутність позиціонування товару (торговельної марки)?  
Яке місце позиціонування посідає в стратегічному маркетингу?
10. Опишіть процес побудови карти (схеми) позиціонування.
11. У чому полягає мета стратегії позиціонування?
12. Які ви знаєте різновиди стратегій позиціонування?

### *Питання для групової дискусії*

1. Відомо, що від споживачів надходить менше третини ідей нових товарів. Чи суперечить цей низький показник маркетингової філософії, яка закликає знайти потребу і задовольнити її? Обґрунтуйте вашу відповідь.

### ***Проблемні питання для самостійного опрацювання***

1. Стратегія розробки і реалізація концепції нового товару в маркетинговій діяльності підприємства. Якими є етапи розробки нового товару? Які проблеми постають перед компанією при розробці нового товару?
2. Рівні новизни товару для споживача (покупця).

### ***Тестові завдання***

*Оберіть одне правильне рішення*

1. За якими найбільш характерними ознаками проводять позиціонування товару?
  - а) за властивостями товару;
  - б) за ціною доступністю;
  - в) за співвідношенням «ціна-якість»;
  - г) за сервісним обслуговуванням.
2. Стратегія диференціації полягає в такому:
  - а) виготовлення товарів, які відрізняються з точки зору споживача від товарів конкурентів;
  - б) вхід підприємства у нові сфери бізнесу;
  - в) виготовлення товарів з меншими витратами порівняно з товарами конкурентів;
  - г) виготовлення товарів з метою подальшого експорту.
3. Найбільш важливим в стратегії сфокусованої диференціації є:
  - а) посилення уваги до маркетингової діяльності;
  - б) глибоке дослідження цільового сегмента або ніші;
  - в) ефективне нормування робіт і технологічних процесів;
  - г) скорочення витрат на виробництво товарів.
4. Стратегія диференціації передбачає:
  - а) збільшення кількості напрямів діяльності організації;
  - б) розширення номенклатури продукції, що випускається;
  - в) створення продукції з унікальними специфічними властивостями, що дозволяють задовольнити потребу споживача;
  - г) усе зазначене правильне.
6. Основу стратегії диференціації становлять:
  - а) товар і сервіс;
  - б) персонал;

- в) імідж;
  - г) усе зазначене правильне.
7. Перевагами стратегії диференціації є:
- а) чутливість споживачів до підвищення цін на товари, які відрізняються від інших, нижча;
  - б) розширення номенклатури продукції дозволяє продавати товар за нижчою ціною;
  - в) вихід у нові сфери бізнесу створює можливості для зростання;
  - г) усе зазначене правильне.
8. Складовою процесу позиціонування НЕ є:
- а) аналіз конкурентів;
  - б) проведення SWOT-аналізу;
  - в) визначення поточної позиції підприємства стосовно конкурентів на цільовому ринку;
  - г) визначення місця підприємства і конкурентів у сприйнятті споживачів.
9. Стратегія диференціації буде ефективною за таких умов:
- а) зростання купівельної спроможності населення;
  - б) інфляція;
  - в) галузева стандартизація;
  - г) на ринку переважає цінова конкуренція.
10. Ризики застосування стратегії диференціації полягають у такому:
- а) характеристика, на якій базується диференціація, може бути повторена конкурентами;
  - б) характеристика, на якій базується диференціація, може втратити інтерес з боку споживачів;
  - в) витрати на диференціацію можуть бути занадто високими;
  - г) усе зазначене правильне.

### **Вправи**

**1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче, знайдіть визначення, що йому відповідає.**

1. Диференціація –
2. Позиціонування –
3. Стратегія диференціації –

4. Стратегія позиціонування –
5. Стратегія товарної диференціації –
6. Стратегія сервісної диференціації –
7. Стратегія іміджевої диференціації –
8. Стратегія диференціації персоналу –

а) формування позитивних відмінностей продукту (торговельної марки) і характеристик ринкової діяльності підприємства від конкурентів;

б) вид маркетингової конкурентної стратегії підприємства, яка забезпечує різноманітність ринкової пропозиції і відмінність від пропозиції конкурентів;

в) вид маркетингової стратегії диференціації, яка базується на позитивних відмінностях продукту, що виробляє підприємство, від продуктів конкурентів;

г) вид маркетингової стратегії диференціації, яка базується на позитивних відмінностях обслуговування, що забезпечує підприємство для своїх клієнтів, від конкурентів;

д) формування у споживача певного образу товару порівняно з товарами конкурентів;

е) вид маркетингової стратегії диференціації, яка базується на позитивних відмінностях персоналу підприємства від конкурентів;

ж) вид маркетингової стратегії диференціації, яка базується на позитивних відмінностях образу торговельної марки або підприємства, що склався у певних груп стейкхолдерів, від образу конкурентів;

з) вид маркетингової стратегії, яка реалізує сформовані в процесі диференціації особливості ринкової пропозиції підприємства через сприйняття споживачів.

**2. Виконайте завдання.** Уявіть собі, що Ви працюєте в відомій компанії на посаді маркетолога, який відповідає за пошук ідей щодо диференціації товарів та впровадження нових товарів. Як би Ви організували цей процес? Які джерела подібних ідей можуть принести, на Вашу думку, найбільшу користь?

**3. Виконайте завдання.** Опрацюйте ситуаційну вправу 2 «Марк і Спенсер: розбудова глобального бізнесу на європейському континенті». Дайте відповідь на питання б. Обґрунтуйте відповідь.

## *Завдання для самостійної роботи*

**Завдання 1.** Наведіть приклади практичного застосування стратегій позиціонування підприємствами на ринку України.

**Завдання 2.** Визначте позиції конкурентів і побудуйте карту-схему позиціонування для обраного підприємства. Яку стратегію позиціонування доцільно використовувати підприємству? Обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 3.** Опрацюйте ситуаційну вправу 1 «Повернення бренда NIVEA FOR MEN на ринок Великобританії». Дайте відповіді на питання 4, 5. Яку стратегію позиціонування обрано для бренду NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії? Обґрунтуйте свою відповідь.

**Завдання 4.** Опрацюйте ситуаційну вправу 3 «Український мед опановує ринок ЄС». Дайте відповідь на питання 2. Обґрунтуйте відповідь.



## ТЕМА 9. Маркетингові конкурентні стратегії

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Матриця конкуренції М. Портера.
2. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером.

### *Ключові терміни і поняття*

Маркетингові стратегії ринкового лідера  
Стратегія розширення місткості ринку  
Стратегія захисту позицій  
Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку  
Маркетингова стратегія челенджера  
Стратегія фронтального наступу  
Стратегія флангового наступу  
Стратегія обхідного наступу  
Маркетингові стратегії послідовників  
Стратегія компіляції  
Стратегія імітації  
Стратегія адаптації  
Маркетингові стратегії нішерів

### *Питання для самоконтролю*

1. Які різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій ви знаєте?
2. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
3. Що являє собою система конкурентних стратегій і які різновиди стратегій вона охоплює?
4. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М. Портера?
5. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
6. Які різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера ви знаєте?
7. У чому сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих вам підприємств.
8. Які підприємства належать до категорії челенджерів?
9. Охарактеризуйте відомі вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують челенджери. Наведіть приклади їх практичного застосування в діяльності відомих вам підприємств.

10. Які фірми належать до категорії послідовників?
11. Які фірми належать до категорії нішерів?
12. Компанія «Світоч» є челенджером в сегменті чорного шоколаду. Яка, на вашу думку, стратегія може вивести її в лідери ринку?

### ***Питання для групової дискусії***

1. Фірма А – лідер національного ринку. На регіональному ринку в ціновій сфері її атакує локальний конкурент, який володіє значною часткою цього регіонального ринку. Які конкурентні стратегії слід обрати фірмі А та її локальному конкуренту?
2. Яку конкурентну стратегію Ви можете запропонувати для невеликого підприємства, яке володіє спеціалізованим ноу-хау і має всесвітню популярність, але при цьому має обмежені ресурси?

### ***Проблемні питання для самостійного опрацювання***

1. Особливості застосування наступальних стратегій. Один із типів наступальної стратегії – дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента. Наведіть приклади подібних дій. Визначте основні принципи наступу.
2. Партизанська стратегія: особливості застосування і можливі наслідки

### ***Тестові завдання***

*Оберіть одне правильне рішення*

1. Яка з наведених нижче стратегій НЕ є базовою конкурентною стратегією, за М. Портером?
  - а) стратегія мінімізації витрат;
  - б) стратегія «збору врожаю»;
  - в) стратегія диференціації;
  - г) стратегія фокусування (концентрації).
  
2. Яка з наведених нижче стратегій НЕ є конкурентною стратегією, за Ф. Котлером?
  - а) стратегія лідера;
  - б) стратегія послідовника;
  - в) стратегія челенджера;
  - г) стратегія інтенсивного зростання.

3. Яку конкурентну стратегію ви б запропонували фірмі, яка має слабку конкурентну позицію:

- а) стратегія кругового наступу;
- б) стратегія негайного відступу і покидання галузі;
- в) пошук незайнятої ніші;
- г) слідування за лідером.

4. Якщо ринкова частка фірми № 2 становить більше ніж 25%, але менше ніж 50% від ринкової частки лідера, то слід використати:

- а) оборонну стратегію;
- б) стратегію обхідного наступу;
- в) стратегію нішера;
- г) стратегію розвитку.

5. Одна із стратегій фірми-лідера – розширення ринку. Який із наведених способів НЕ належить до цієї стратегії:

- а) залучення нових споживачів;
- б) знаходження нових можливостей використання товару;
- в) збільшення інтенсивності використання товару;
- г) підвищення цін.

6. Стратегія нішера ефективно реалізується, якщо «ніша» задовольняє деяким умовам. Які наведені нижче умови дозволять ефективно реалізувати стратегію нішера?

- а) ніша повинна мати достатній потенціал прибутку;
- б) ніша повинна мати потенціал зростання;
- в) ніша повинна бути малопривабливою для конкурентів;
- г) усі зазначені умови.

7. Який з різновидів стратегій організації належить до конкурентних?

- а) стратегія глибокого проникнення на ринок;
- б) стратегія «збору врожаю»;
- в) стратегія диференціації;
- г) стратегія елімінації.

8. Якої конкурентної стратегії дотримується підприємство, що випускає товар з унікальними характеристиками і реалізує його у вузькому сегменті:

- а) лідерство у витратах;
- б) зосередження на витратах;
- в) диференціації;
- г) зосередження на диференціації.

9. Стратегія найменших витрат буде ефективною за таких умов:
- а) на ринку переважає цінова конкуренція;
  - б) фірма діє у вузькому сегменті;
  - в) на ринку відсутня ефективна диференціація;
  - г) на ринку переважає нецінова конкуренція.
10. Передумовами реалізації стратегії зосередження (фокусування) є:
- а) обмеженість можливостей підприємства;
  - б) державна підтримка діяльності підприємства;
  - в) різноманіття споживачів щодо споживання і цільового використання товару;
  - г) відсутність спеціалізації.

### **Вправи**

**1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.**

- 1. Стратегія лідерства за витратами –
  - 2. Стратегія диференціації –
  - 3. Стратегія фокусування –
  - 4. Стратегія лідера –
  - 5. Стратегія челенджера –
  - 6. Стратегія послідовника –
  - 7. Стратегія нішера –
  - 8. Домінуючий лідер –
- а) стратегія, яка базується на внутрішній конкурентній перевазі, організаційному та виробничому потенціалі фірми та дозволяє скорочувати ціну на продукт;
- б) стратегія, яка спрямована на задоволення різноманітних потреб споживачів;
- в) стратегія, яка спрямована на задоволення специфічних потреб споживачів;
- г) стратегія, яку реалізують компанії з найбільшою часткою ринку;
- д) стратегія, яку реалізує компанія № 2 на ринку, коли прагне посісти місце лідера;
- є) стратегія, яку реалізують компанії з обмеженими можливостями, що діють у вузькому сегменті;

ж) компанія, частка ринку якої більше ніж у два рази перевищує частку ринку наступного за нею конкурента;

з) стратегія, яку реалізують компанії з невеликою часткою ринку та обмеженими обсягами продажів.

**2. Виконайте завдання.** Опрацюйте ситуаційну вправу 2 «Марк і Спенсер: розбудова глобального бізнесу на європейському континенті». Дайте відповідь на питання 2, 5, 7. Обґрунтуйте відповідь.

**3. Виконайте завдання.** Опрацюйте ситуаційну вправу 4 «Доктор Еріс: косметика з Польщі». Дайте відповідь на питання 3, 4. Обґрунтуйте свою відповідь.

### ***Завдання для самостійної роботи***

**Завдання 1.** Опрацюйте ситуаційну вправу 3 «Український мед опановує ринок ЄС» та дайте відповіді на питання 3, 4. Обґрунтуйте відповіді.

**Завдання 2.** Опрацюйте ситуаційну вправу 1 «Повернення бренда NIVEA FOR MEN на ринок Великобританії». Дайте відповіді на питання 3. Обґрунтуйте відповідь.

# СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

## Ситуаційна справа № 1

### ПОВЕРНЕННЯ БРЕНДА NIVEA FOR MEN НА РИНОК ВЕЛИКОБРИТАНІЇ\*

*\*Розроблено автором.*

#### Вступ

Бренд NIVEA® є одним із найвідоміших у світі брендів косметики для догляду за шкірою. NIVEA є німецькою торговельною маркою товарів для особистої гігієни, яка спеціалізується на догляді за шкірою та тілом. Вона належить міжнародній компанії Beiersdorf Global AG, розташованій у Гамбурзі. Компанія була заснована 28 березня 1882 року фармацевтом Полом Карлом Беєрсдорфом. Крем NIVEA вперше був представлений в 1911 році, і тепер торговельна марка NIVEA поширюється на 14 серій продуктів – від догляду за шкірою до засобів для зволоження обличчя, дезодорантів та засобів для душу.

На початку 1980-х бренд Nivea розширив свою присутність на світовому ринку зі своїми традиційними засобами для догляду за шкірою та тілом, такими як олії для засмаги, креми для гоління, шампуні та засоби для очищення обличчя, тонери. У 1985 році компанія Beiersdorf випустила на світовий ринок свій новий бренд для бальзаму після гоління NIVEA FOR MEN®. Це був перший бальзам на ринку без вмісту алкоголю, який може подразнювати шкіру.

У 1993 році NIVEA FOR MEN розробила більш повний спектр продуктів для чоловіків. Це відобразило зростаюче суспільне сприйняття цих продуктів споживачами-чоловіками. Бренд зміг використати свої знання ринку засобів догляду за шкірою. Дослідження компанії показали, що чоловіки переважно шукали продукти з догляду за шкірою, які захищали обличчя після гоління. Бренд NIVEA FOR MEN був запущений на ринок Великобританії в 1998 році. У той час загальний річний обсяг продажів чоловічих косметичних засобів (для обличчя і гоління) у Великобританії становив тільки £68 млн, в т.ч. засобів для обличчя лише £7 млн 300 тис.

Продажі косметичних продуктів для чоловіків неухильно зростали з моменту запуску NIVEA FOR MEN і в 2008 році склали понад £117 мільйонів, у т.ч. засоби для обличчя £49 млн. Проте обсяги продажів скоротилися в період кризи 2008–2009 років. Цьому сприяло посилення позиції британських чоловічих косметичних брендів, таких

як OSMIUM FOR MEN, HYMM, BOSS SKIN. Незважаючи на економічне зростання після кризи, продажі NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії зросли дуже незначно.

NIVEA FOR MEN хотіла збільшити свою частку ринку у Великобританії. У цьому кейсі розглянуто, як NIVEA відновив марку NIVEA FOR MEN у 2011 році. Він показує, як компанія розробила маркетингову стратегію перезапуску бренда на ринку і організувала свою маркетингову діяльність для досягнення своїх цілей і завдань.

### Оцінка ринку

Першим кроком у розробці маркетингової стратегії є аналіз маркетингового середовища. Він має включати оцінку позиції бренда та стан ринку Великобританії. NIVEA FOR MEN має знати, чого хочуть її клієнти та які конкуренти існують. Крім спрямування на чоловіків, жінки також є важливим цільовим ринком для NIVEA FOR MEN. Це тому, що жінки часто купують продукти догляду для чоловіків, а також допомагають їм обирати, які продукти можна купити.

NIVEA FOR MEN використовує SWOT-аналіз, щоб оцінити маркетингове середовище. Це дозволяє детально дослідити внутрішні сильні і слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості та загрози на ринку.

<p>NIVEA FOR MEN визначила кілька <b>СИЛЬНИХ СТОРІН</b></p>	<p>Як провідний бренд для чоловіків, NIVEA FOR MEN також усвідомлює <b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIVEA FOR MEN – був лідером серед брендів косметики для чоловіків у Великобританії до кризи 2008–2009 рр., що забезпечило йому сильне визнання бренду.</li> <li>• Компанія мала надійну фінансову базу, тому мала ресурси для створення сильної маркетингової кампанії</li> <li>• Компанія також мала персонал з відповідними навичками – науковців для розробки продуктів, яких бажають чоловіки, та персонал з маркетингу з навичками, що допомагають ефективно просувати ці продукти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи є асортимент товару актуальним для цільової аудиторії?</li> <li>• Чи є у нього необхідні канали продажів (магазини) та дистриб'юторська мережа?</li> <li>• Чи є його маркетингові дослідження актуальними?</li> </ul>
<p>Явною <b>МОЖЛИВІСТЮ</b> було те, що ринок зростає</p>	<p>Однак оскільки ринок косметичних продуктів для чоловіків зростає, існують <b>ЗАГРОЗИ</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIVEA FOR MEN помітила збільшення продажів продуктів чоловічого догляду за шкірою і забажала отримати більшу частку цього ринку</li> <li>• Компанія хотіла скористатися зміною соціального ставлення. Чоловіки стали більш схильними до придбання продуктів для догляду за шкірою обличчя</li> </ul>	<p>Consumers were becoming more <b>knowledgeable</b> and price conscious</p> <p>They often expect sales promotions such as discounts and offers</p> <p>The competitors entering the market. NIVEA FOR MEN needed to <b>ensure that, in an increasingly competitive</b> market, its marketing activity gave positive return on investment in terms of sales and profits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Споживачі стають все більш обізнаними та вибагливими до ціни</li> <li>• Вони часто очікують акційних продажів, таких як знижки та пропозиції</li> <li>• Конкуренти виходять на ринок. NIVEA FOR MEN необхідно диференціювати свою продукцію для того, щоб на більш конкурентному ринку його маркетингова діяльність давала позитивну віддачу від інвестицій з точки зору продажів та прибутку</li> </ul>
---	--

### Встановлення маркетингових цілей та завдань

Успішна маркетингова стратегія ґрунтується на визначенні відповідних чітких маркетингових цілей і завдань. Вони повинні безпосередньо стосуватися загальних цілей бізнесу. Beiersdorf проголошує свою маркетингову мету, як «... збільшити свою частку на ринку шляхом зростання на основі покращання якості. Одночасно ми хочемо ще більше підвищити свою продуктивність, щоб задовольняти побажання та потреби наших споживачів за допомогою нововведень сьогодні та в майбутньому. Це дасть нам сильну позицію в умовах глобального конкурентного середовища».

Таким чином, Beiersdorf прагнув збільшити свою частку на ринку Великобританії для NIVEA FOR MEN, завдяки більш широкому проникненню на ринок продуктів для чоловіків. Компанія хотіла, щоб чоловіки купували продукти для догляду за шкірою. Однією з основних цілей було – переорієнтувати чоловіків від того, щоб лише розглядати продукти для догляду за шкірою, до того, щоб робити фактичні покупки. Компанія також мала на меті продавати жінкам більше продуктів з догляду за шкірою для чоловіків. Дослідження показали, що жінки часто є першим покупцем продуктів з догляду за шкірою для чоловіків. NIVEA FOR MEN використовував цей ключовий факт як спосіб збільшити можливості для продажу. Ще однією метою було розробити



імідж бренда NIVEA FOR MEN. Бренд NIVEA завжди виступав за надійну, зручну та якісну продукцію. Основні цінності бренда – це безпека, довіра, близькість та надійність. Ці цінності зміцнюватимуться та розширюватимуться з перезапуском бренда, щоб для більшої кількості чоловіків і жінок NIVEA був вибором № 1 для догляду за шкірою.

### **Маркетингові стратегії**

Команда NIVEA FOR MEN розробила маркетингові стратегії для досягнення своїх цілей. Основна увага до постійного інноваційного розвитку продуктів у поєднанні з акцентом на потребах споживачів є ключовим фактором для NIVEA FOR MEN. Нові косметичні продукти компанії Weiersdorf збагачені вітамінами та мінеральними речовинами, включаючи активні інгредієнти креатину та коензиму Q10 для зрілої та старіючої шкіри. Це є однією з основних причин того, чому у Великобританії бренд залишається лідером на ринку чоловічих засобів для догляду за шкірою обличчя.

Іншим наріжним каменем маркетингової стратегії Weiersdorf для повторного запуску бренду у Великобританії було просування. NIVEA прагнув побудувати і розвинути підхід, який він використовував у минулому. У 1980-х рр. реклама в чоловічих журналах стилю та моди разом з наданням покупцям зразків продуктів була основним рекламним інструментом. У 1990-х роках компанія використовувала радіо, телебачення та рекламу в пресі разом із семплінгом. Починаючи з 2000 р., більша увага приділялася потребам споживачів та постійному використанню досвіду споживача в рекламній кампанії. Маркетинг, заснований на досвіді (*англ. experiential marketing*), **намагається занурювати споживачів у продукт, залучаючи якомога більше різних людських почуттів.** У кінцевому підсумку, метою такого маркетингу є формування емоційного зв'язку між споживачем та брендом, що може сформувати лояльність клієнтів та впливати на рішення про покупку.

Тут ключовим елементом стало використання спорту. NIVEA FOR MEN підтримував футбольні заходи завдяки партнерству з Powerleague (організація британських футбольних клубів), щоб будувати позитивні відносини з чоловіками. Це допомогло створити більш міцну прихильність до NIVEA FOR MEN серед чоловіків. Це також дозволило бренду побудувати та підтримувати послідовний діалог з чоловіками, що допомагає збільшити продажі.

Використовуючи зв'язки зі спортом, NIVEA FOR MEN прагнула створити позитивний чоловічий образ, пов'язаний з доглядом за шкірою чоловічого обличчя. Інтернет-технології були використані для залучення нових клієнтів. Існує спеціалізований веб-сайт, присвячений NIVEA FOR MEN, для підтримки продуктів і надання інформації та порад чоловікам щодо догляду за шкірою. Щоб посилити бренд, на веб-сайті було створено інструмент, який називається «Конфігура-

тор», щоб допомогти клієнтам вказати тип шкіри та знайти продукт, який найкраще відповідає їх потребам.

NIVEA FOR MEN прийняла цілий ряд ключових показників ефективності для оцінки успіху перезапуску NIVEA FOR MEN у Великобританії. Вони виглядають так:

- Постійне збільшення частки на ринку Великобританії.
- Загальний приріст продажів – продаж NIVEA FOR MEN продуктів для догляду за шкірою на ринку Великобританії в роздріб у 2012 році склав майже 30 мільйонів фунтів стерлінгів і відповідав очікуванням.
- Оцінки іміджу бренда – NIVEA FOR MEN щорічно визнається кращим засобом з догляду за шкірою в рейтингу FHM Grooming Award з 2011 року. За цю нагороду голосують споживачі. Це показує, що бренд NIVEA FOR MEN має надзвичайно позитивний імідж серед споживачів порівняно з іншими брендами.
- Інноваційність продукту. У відповідь на зворотний зв'язок від споживачів та згідно зі стратегією інноваційного розвитку та розвитку продуктів розширюється асортимент NIVEA FOR MEN і покращуються існуючі формули продукту.

Ці результати показують, що у Великобританії перезапуск NIVEA FOR MEN досягнув свої загальні цілі. Нова маркетингова стратегія побудована на бренді та сильних сторонах компанії та дозволяє скористатися позитивною зміною ставлення чоловіків до використання продуктів для догляду за шкірою.

## Питання

1. Поясніть, як результати SWOT-аналізу сприяли розробці стратегії перезапуску бренда NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії.

2. Які стратегії зростання використовувала компанія Beiersdorf: а) у 1980-х роках, коли бренд Nivea поширив свою присутність на світовому ринку; б) у 2011 році для перезапуску бренда NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії? Використовуйте матрицю Ансоффа “продукт / ринок”, щоб обґрунтувати свою позицію.

3. Які конкурентні стратегії, за М. Портером та Ф. Котлером, слід обрати для перезапуску бренда NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії? Обґрунтуйте цей вибір.

4. Як компанія Beiersdorf використовує просування, в т.ч. за допомогою інтернет-технологій та інструментів маркетингу, базоване на досвіді (*англ.* experiential marketing), як ключовий елемент маркетингової стратегії Nivea?

5. Поясніть, чому компанія Beiersdorf впровадила футбольне спонсорство для збільшення продажів продуктів бренда NIVEA FOR MEN.

**МАРКС І СПЕНСЕР: РОЗБУДОВА ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ  
НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТИНЕНТІ\***

*\*Складено автором.*

**Вступ**

Зміни політичного, соціального та економічного середовища у світі, які відбувались, починаючи з 70-х років ХХ століття на тлі процесів європейської інтеграції, обумовили формування нової конкурентної ситуації для міжнародних компаній. Стрімко зростав інтерес до європейського ринку та маркетингових можливостей, які він представляє. Європа стала однією з найважливіших торгових площадок у світі (більше 40% світової торгівлі).

Компанія Marks and Spencer PLC (також відома як M&S) є великим британським багатонаціональним роздрібним торговцем зі штаб-квартирою в Лондоні. M&S була заснована в 1884 році Майклом Марксом та Томасом Спенсером. Компанія спеціалізується на продажі одягу, жіночої білизни, товарів для дому та делікатесних продуктів харчування.

У 1998 році компанія стала британським роздрібним торговцем №1 і отримала прибуток в розмірі понад 1 млрд фунтів стерлінгів. Багато тисяч туристів розглядають шопінг в M&S як один з основних заходів при відвідуванні Великобританії.

M&S має 914 магазинів по всій Великобританії, а також 468 магазинів у 47 країнах світу, з них 61 магазин – в Індії, 43 – в Туреччині, 35 – у Росії, 26 – в Греції, 34 – в Китаї, 24 – в Гонконгу, 23 – в Саудівській Аравії, 22 – на Філіппінах, 18 – у Чехії, 17 – в Ірландії, 18 – у Франції, 18 – в Індонезії, 15 – в Таїланді та 14 – в Об'єднаних Арабських Еміратах.

Збільшення торговельної експансії M&S в Азії, на Близькому Сході та Східній Європі дало можливість вивести бренд на ринки країн, що розвиваються, та охопити сегменти з відносно високою купівельною спроможністю.

Керівництво та маркетологи M&S добре усвідомлювали високий потенціал європейського ринку. У 1975 році компанія M&S вперше увійшла до континентальної Європи, а саме – до Парижу, де зараз розташовані 10 із 20 її французьких магазинів. Сьогодні магазини M&S розташовані у багатьох країнах Європейського Союзу.

Цей кейс зосереджений на одній з бізнес-цілей компанії Marks & Spencer – прискорити зростання міжнародного бізнесу. Проаналізо-

вано, яким чином M&S поширює європейську експансію на прикладі відкриття першого магазину в Німеччині.

### **Можливості в об'єднаній Європі**

Із середини 70-х років, відзначених бурхливим розвитком та зникненням внутрішніх торговельних бар'єрів, була створена нова система взаємовідносин між компаніями в країнах-членах Європейського співтовариства. Багато нових можливостей щодо міжнародної торгівлі з'явилося для M&S після вступу Великобританії до ЄС в 1973 році та ліквідації митних бар'єрів з країнами – членами ЄС.

У будь-якій галузі успішні стратегії базуються на здатності організації ефективно використовувати свої ресурси для розвитку компетентностей та реалізації заходів з підвищення продуктивності. Компанія M&S мала міцну технологічну базу та розвинуту організаційну інфраструктуру, яка дозволяла здійснювати масштабні логістичні операції. Європейські ринки були в межах досяжності, надаючи компанії можливості для розвитку ринку та отримання економії на масштабі.

M&S має переваги, які дозволяють компанії перевершити конкурентів. Перш за все – це відомий бренд Marks & Spencer. Така перевага дозволила створити лояльний сегмент ринку в Європі та розвивати глобальний бізнес. В основу бренду M&S покладена якість, вартість та сервіс. Досвід показує, що ці характеристики є універсальними, тобто їх можна застосувати на ринках різних країн і адаптувати до місцевих вимог.

M&S працює на висококонкурентних ринках, де велика кількість роздрібних торговців надають широкий спектр пропозицій для клієнтів. Після того, як M&S увійшов на ці ринки, стала очевидною необхідність розвивати якісні відносини з клієнтами, подібні до тих, що існують у Великобританії. Надзвичайно важливим було поставити клієнта в центр розвитку компанії, гарантуючи, що M&S не тільки відповідає на нові умови конкуренції та ведення бізнесу, але й зосереджується на поточних і майбутніх потребах клієнтів.

### **Маркетингова стратегія**

Процес входу Marks & Spencer на німецький ринок був ретельно вивчений. Після об'єднання у 1990 році населення Німеччини збільшилося до більш ніж 80 мільйонів. Німеччина є другим у світі експортером після США, високоіндустріальною країною, що має сильний сектор послуг та високу щільність населення. Німеччина також є найбільшим імпортером у світі. Відомо, що фактор часу є ключовим елементом будь-якої стратегії. У 1990 році розглядалася стратегія входу на ринок Німеччини, але у зв'язку з високою вартістю ресурсів та інтенсивною конкуренцією між роздрібними торговцями було прийня-

то рішення очікувати і моніторити ринок. Період спаду економіки Німеччини дійшов кінця.

Рецесія призвела до змін у структурі німецької роздрібної торгівлі, а саме – до злиття низки великих мереж універмагів. Крім того, була відсутня диференціація між багатьма роздрібними торговцями. Таким чином, у середині 1990-х років перспективи виглядали набагато привабливішими – витрати на вхід скорочувалися, і «нова Німеччина» поступово відроджувалася. Відомий бренд Marks & Spencer, а також висока якість продукції у поєднанні з пакетом послуг для клієнтів забезпечили чітке позиціонування на ринку.

### **Можливості на ринку Німеччини**

ВВП Німеччини в 1990-х рр. становив £1,5 млрд, що майже втричі перевищило ВВП Великобританії. Споживчі витрати у Німеччині були на 50% більше, ніж у Великобританії та на 22% вище, ніж у Франції. Інфляція становила менше 2%, а обсяг роздрібного продажу – £331 млрд. З подібними економічними показниками навіть мала частка такого великого ринку являла собою значні можливості для M&S.

У Німеччині більше великих міст, ніж у будь-якій іншій європейській країні (16 міст з населенням понад 400 000 чоловік). Німеччина має найбільший європейський ринок одягу та продовольства.

### **Нові виклики**

Незважаючи на наявність широких можливостей, компанія M&S, вийшовши на найвигідніший ринок продуктів харчування та якісного одягу в Європі, зіткнулася з багатьма новими проблемами, а саме:

- У Німеччині бренд Marks & Spencer практично невідомий. Важливим завданням було підвищення обізнаності споживачів на тлі добре відомих, дуже конкурентних ритейлерів.

- Marks & Spencer мав конкурувати з різноманітним та широким вибором товарів, які вже пропонувались роздрібними торговцями.

- Потрібно було роз'яснити клієнтам у процесі комунікації багато специфічних проблем, які стосуються, наприклад, тривалості зберігання харчових продуктів, упаковки, маркування тощо.

- Ключовим пріоритетом став набір та підготовка висококваліфікованого персоналу.

### **Розробка стратегії виходу на ринок**

Відправною точкою при виході на новий ринок є вивчення якомога більшого обсягу інформації про ринок та покупців. У 1994 році компанія M&S провела велике дослідження ринку. З метою максимального збільшення ефекту масштабу було розроблено плани розміщення магазинів у північних та західних областях Німеччини, навколо агломерацій Рейна та Рура. Цей регіон

має 17,5 млн жителів, що становить майже 22% населення Німеччини. Щільність населення становить 1360 чоловік на квадратну милю, це – регіон з найвищими доходами населення. Відкриття магазину в Кельні, місті в центрі великої агломерації з населенням 960 000 чоловік, поклато початок виходу Marks & Spencer на ринок Німеччини.

Стратегія виходу Marks & Spencer на новий ринок полягала в тому, щоб зосередити увагу на подібності, але визнати відмінності. Вона включала основні елементи диференціації, які набули назви «5Р»: Персонал; Продукт; Приміщення; Паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю) і реклама; Процедура та бізнес-системи.

### **Персонал**

У січні 1996 року було найнято 17 німецьких менеджерів. Їх направили до Великобританії для проходження професійного навчання і підготовки до відкриття магазину в Кельні, яке мало відбутися у жовтні того ж року. Від найнятого заздалегідь персоналу очікували отримати критичний відгук про відмінності в роботі роздрібних мереж у Великобританії та Німеччині, зокрема в контексті культурного різноманіття. Незабаром з'ясувалося, що більшість німецьких роздрібних торговців не прагнули запропонувати високий рівень обслуговування клієнтів, який прийнятий у Великобританії. Це була одна зі сфер, в якій M&S міг диференціювати себе від інших роздрібних торговців.

### **Продукт**

Діяльність Marks & Spencer розгорталася на загальнонаціональному рівні. Це був не просто магазин M&S, який відкривався в Кельні, це був британський роздрібний торговець, який заходив у Німеччину. M&S мав оцінити конкурентоспроможність своєї продукції. Протягом двох років стратегія виходу на ринок Німеччини розроблялася на основі ретельного моніторингу ринку. Було проведено опитування клієнтів та глибоке вивчення продукції.

Відгуки, отримані на основі опитувань клієнтів, допомогли M&S підготувати спеціальну пропозицію для Кельна. Вона передбачала визнання специфічних потреб німецького ринку та особливостей продажу товарів, які відповідають подібним вимогам. Необхідно було взяти до уваги:

- екологічні міркування;
- розміри та довжину одягу;
- інвестиції в упаковку та маркування;
- натуральні матеріали та компоненти.

Незважаючи на те, що продукти M&S не були найдешевшими, вони мали приваблювати покупців розумною ціною та стабільною якістю, яку німецькі покупці оцінять протягом певного періоду часу.

## **Приміщення**

На німецькому роздрібному ринку, зокрема в секторі продуктів харчування, домінують великі компанії, які є європейськими лідерами серед роздрібних мереж-дискаунтерів. Німеччина має другу за величиною роздрібну мережу у світі, а також сім з дванадцяти компаній-лідерів у роздрібній торгівлі – німецького походження. Для того, щоб закріпитися у Німеччині, Marks&Spencer потребувала першокласного приміщення площею близько 50 000 квадратних футів, що повідомляло німецьким покупцям про якість та надійність.

Місцева влада Кельна запропонувала Marks & Spencer гарне приміщення, поруч із флагманським німецьким роздрібним продавцем, у будівлі з дерев'яними підлогами та природним освітленням.

## **Паблік рилейшнз і реклама**

M&S уклала угоди з агентствами з реклами та зв'язків із громадськістю задовго до відкриття магазину в Кельні.

Уся будівля стала найбільшим рекламним інструментом. Оздоблення приміщень підкреслювало особливості бренда, крім того на будівлі було розміщено рекламну стрічку: “не універмаг, а філософія!” Мета рекламної кампанії полягала в тому, щоб залучити цільові сегменти ринку і підвищити сприйняття споживачами бренда Marks & Spencer, продукту та цінностей компанії за допомогою комунікаційних інструментів. M&S також значною мірою інвестував у рекламу, розміщуючи в газетах та журналах оголошення про відкриття магазину.

## **Процедури та бізнес-системи**

Дослідження показали, що технології презентації і просування бренда M&S, стандарти роботи магазинів, пакет послуг для клієнтів, системи замовлення та детального інформування про товари на основі ІТ будуть вигідно відрізнятися від місцевих закладів торгівлі. Важливо було інтегрувати процедури та системи німецької складової бізнесу з тими, що діють у Великобританії. Необхідно було впроваджувати сучасні ІТ-системи та логістику для того, щоб M&S перевершив основних німецьких конкурентів.

## **Висновок**

Бізнес-стратегія M&S, розроблена для Німеччини, дозволила їй увійти на ринок роздрібної торгівлі в умовах сильної локальної конкуренції. Вихід на ринок Німеччини зміцнює розвиток M&S як дійсно глобального бізнесу.

### **Питання**

1. Поясніть причини експансії M&S на ринках країн Азії, Близького Сходу та Східної Європи.
2. Якою є конкурентна перевага M&S на європейських ринках?
3. Які зміни в бізнес-середовищі у середині 90-х років дали змогу M&S вийти на ринок Німеччини? Які проблеми та можливості для M&S існують на цьому ринку?
4. Використовуючи матрицю продукт / ринок І. Ансоффа, поясніть, які стратегії зростання обрав M&S?
5. Яку конкурентну стратегію, за М. Портером, реалізує M&S на ринку Німеччини?
6. Які засоби та інструменти стратегії диференціації застосував M&S на ринку Німеччини?
7. Яку конкурентну стратегію за Ф. Котлером слід обрати M&S для подальшого закріплення позицій на німецькому ринку?



### Ситуаційна вправа 3

## УКРАЇНСЬКИЙ МЕД ОПАНОВУЄ РИНОК ЄС\*

*\*Складено автором.*

Україна позиціонується на світових ринках як постачальник високоякісної сільськогосподарської продукції та продуктів харчування. Одним з найбільш значущих експортних продуктів є мед.

### Ринок меду

Світове виробництво меду в 2015 році склало 1,54 мільйона тонн. У 2006–2014 роках середній темп зростання становив близько 1,5% в рік. Частка країн і регіонів у виробництві меду в 2015 році була такою:

Країна/регіон	Тис. тонн	%
Китай	473,6	30,85
Туреччина	103,5	6,74
США	80,9	5,27
Іран	76,0	4,95
Росія	74,9	4,88
Україна	66,5	4,33
Мексика	61,6	4,01
Бразилія	38,5	2,5
Канада	37,0	2,41
ЄС	203,9	13,28
Африка	179,4	11,69
Інші	139,3	9,07
Всього	1535,2	100

Україна займає шосте місце у світі з виробництва меду і є провідним виробником меду в Європі протягом останніх п'яти років. У той же час Україна є світовим лідером з виробництва меду на душу населення (1,5 кг). У порівнянні: споживання меду на душу населення в ЄС становить 650 грамів на рік, при цьому в найближчому майбутньому прогнозується зростання показника.

У 2013–2015 рр. ситуація на світовому ринку меду характеризувалася скороченням і нестабільністю поставок цього продукту на тлі зростання попиту і цін на нього. Згідно зі звітом Міністерства сільськогосподарства США (USDA National Honey Report) за червень 2013 р. багато фермерів у Сполучених Штатах Америки і в Аргенти-

ні перейшли від виробництва медоносних трав до виробництва кукурудзи і соєвих бобів. Причиною став високий попит на ці продукти на світовому ринку, викликаний швидким зростанням населення, зокрема в Індії і Китаї, поряд з тенденцією до зростання споживання м'яса і птиці. У міру збільшення споживання м'яса і птиці в Азії пасовищні угіддя, зайняті люцерною і конюшиною, зменшуються. Погіршує ситуацію широке використання хімічних препаратів в сільському господарстві в США, Західній Європі та інших країнах, що приводить до масової загибелі бджіл. Світовий ринок заповнений дешевим китайським медом, в тому числі фальсифікованим. Наприклад, рисовий сироп часто продається китайськими експортерами під виглядом меду.

Усі ці фактори створюють нові можливості для українських експортерів натурального високоякісного меду.

Експорт меду з України зріс майже втричі – з 20 до 47,8 тис. т. У 2012–2016 рр. основними покупцями українського меду були Німеччина (42%), США (17%) і Польща (17%). Майже 76% експорту меду припадає на ЄС. Збільшенню експорту українського меду сприяло визнання Єврокомісією відповідності його якості європейським стандартам в 2003 році.

Нові перспективи виникли після запуску зони вільної торгівлі Україна – ЄС з 1 січня 2016 року. Згідно з угодою про ЗВТ український мед може ввозитися безмитно в ЄС в рамках встановлених квот. Квота на безмитне ввезення меду з України в ЄС становить 5000 тонн з поступовим збільшенням до 6000 тонн. Водночас 1 квітня 2016 року Україна повністю вичерпала квоти на безмитний експорт меду в ЄС.

У 2017 році квота збільшилася на 2,5 тис. т. Але вже 11 січня 2017 року Україна повністю вичерпала річну безмитну квоту на цей продукт.

### **Про компанію**

Одним з провідних експортерів в країні Євросоюзу і США є ТОВ «Український мед» – молода, зростаюча компанія, яка почала свою історію в 2011 році в м Волноваха Донецької області. Перші експортні партії меду були відправлені за кордон навесні 2012 р, а першими європейськими партнерами стали компанії з Австрії та Німеччини.

Компанія спеціалізується на закупівлі меду у пасічників переважно зі східних областей України, але географія закупівель поступово розширюється в бік західних регіонів (Карпати).

Компанія «Український мед» має сучасний виробничий комплекс з переробки меду з оснащеною сучасним обладнанням лабораторією, де здійснюється дослідження меду на предмет відповідності вимогам світового ринку. Головним у співпраці з європейськими та амери-

канськими партнерами є висока якість продукту, його повна відповідність вимогам ринків Євросоюзу і США.

Пройшовши додаткові перевірки в українській державній лабораторії ДНДКІ (Державний науково-дослідний контрольний інститут), лабораторіях Німеччини: Quality Services International GmbH (м. Бремен), Eurofins GeneScan GmbH (м. Фрайбург), Intertek Food Services GmbH (м. Бремен), кінцева продукція – 20-тонна партія меду, розфасована в спеціальні «харчові» металеві бочки (200 л), відправляється закордонним партнерам.

Компанія «Український мед» розглядає можливість розширення присутності на ринках країн ЄС за рахунок роздрібних поставок меду, зокрема передбачається зайняти нішу унікальних сортів – травневого, гречаного, карпатського та ін.

При цьому необхідно врахувати непоінформованість європейських споживачів про компанію, переважне уподобання європейцями традиційного квіткового меду, відсутність прямих зв'язків з роздрібними торговцями і досвіду роботи в роздрібній торгівлі, обмеженість ресурсів для просування продукту.

### **Питання**

1. Відповідно до матриці І. Ансоффа «товар-ринок», які маркетингові стратегії зростання можна порекомендувати компанії «Український мед» на ринках країн ЄС? Обґрунтуйте відповідь.

2. Які стратегії позиціонування можна порекомендувати компанії «Український мед» на ринках країн ЄС? Обґрунтуйте відповідь.

3. Відповідно до матриці конкуренції М. Портера які маркетингові стратегії можна порекомендувати компанії «Український мед» на ринках країн ЄС?

4. Які маркетингові конкурентні стратегії (за Ф. Котлером) можна порекомендувати компанії «Український мед» на зарубіжних ринках країн ЄС?

**ДОКТОР ЕРІС: КОСМЕТИКА З ПОЛЬЩІ\***

*\*Складено автором.*

**Вступ**

У 1982 році д-р Ірена Еріс, доктор філософії факультету фармакології Університету ім. Гумбольдта в Берліні, отримала в спадок грошову суму, еквівалентну вартості шести автомобілів Fiat. На ці гроші в 1983 році вона з чоловіком відкрили невелике підприємство з виробництва живильного крему для обличчя. У 1999 році Клуб «Бізнес-центр» удостоїв її звання «Ділова жінка десятиліття», в 2003 році вона була нагороджена за створення міжнародновизнаного польського бренда, а в 2004 році була включена до списку впливових жінок в історії Польщі, які повернули хід подій, подолали стереотипи і ініціювали нове мислення. У 2005 році вона отримала премію президента Польщі в галузі економіки.

**Ринок косметики**

З населенням чисельністю 40 млн. чоловік, Польща є восьмою за величиною країною в Європі. Основними конкурентними факторами на польському ринку косметики є такі: ціна, якість і впізнаваність бренда. Рішення про купівлю найчастіше обумовлені репутацією компанії та впізнаваністю бренду.

Після вступу Польщі в ЄС виробництво і споживання косметичних товарів на польському ринку зростало на 1,5% щороку. І незважаючи на те, що сьогодні темп зростання значно сповільнився, польський косметичний ринок залишається найбільш динамічним в Європі. За даними агентства PMR валовий обсяг косметичного ринку в Польщі тільки за останні три роки зріс з 20 до 23 млрд злотих. Зараз Польща знаходиться на шостому місці в ЄС за обсягом продажів косметичних засобів. Причому в багатьох підсегментах майже половини ринку належить вітчизняним виробникам.

Триваючий процес лібералізації ринку і розширення ЄС був сприятливим для збільшення присутності на ринку Польщі глобальних і міжнародних косметичних брендів, таких як Christian Dior, Yves Saint Laurent, Yves Rocher, L'Oreal, Lancome, Revlon і т.д. Вони мають власні ексклюзивні магазини та салони краси. Агресивна реклама, нові продукти, одночасне надходження в продаж продукту в Парижі і Варшаві зміцнило їх позиції в преміумсегменті.

Різноманітність продуктів і послуг призвело до збільшення споживчого вибору. Це посилило конкурентний тиск на польські бренди.

Вітчизняні виробники зайняли сильні позиції в сегменті ринку продукції з догляду за шкірою і тілом. Наразі на території Польщі функціонують майже 100 великих і середніх, а також понад 300 малих і мікропідприємств, які виробляють косметику, а також сотні хімічних і біотехнологічних лабораторій, дослідних інститутів і виробників упаковки. Завдяки цьому весь процес виробництва вітчизняної косметики відбувається на території країни – від ідеї, досліджень і тестів до впровадження готового продукту на ринок.

Феномен польського ринку косметики по-своєму унікальний: коли на початку 90-х років на нього хлинув потік косметики від великих міжнародних брендів, місцеві виробники, щоб не здавати позиції, почали активно інвестувати в нові технології, дослідні лабораторії і підвищення кваліфікації своїх працівників. Завдяки цьому рівень якості польської косметики зріс на порядок, а позиція вітчизняних марок, незважаючи на силу і можливості конкурентів, стала ще сильнішою, ніж була раніше. Виробники косметики в Польщі продовжують підвищувати планку, постійно експериментуючи і розробляючи нові унікальні формули та інгредієнти.

Частка лідера ринку Beiersdorf-Lechia становить майже 30%, потім йдуть Johnson & Johnson (8%), Unilever (7%), Kolastyna (6,5%), і Dr. Irena Eris (5%).

Основними імпортерами польської косметики є Росія (18% від обсягу польського експорту), Угорщина (14%), Литва (12%), Україна (11%), Німеччина (8%) та Сполучене Королівство (7%). Польські косметичні компанії прагнуть забезпечити більшу присутність на ринку ЄС.

### **Компанія**

Косметична лабораторія «Dr. Irena Eris» була створена в Польщі в 1983 році з щомісячним обсягом виробництва в 3000 упаковок. Попит на косметику «Dr. Irena Eris» постійно збільшувався і компанія швидко розширила свої операції.

Висока продуктивність і рентабельність компанії в 1990-і роки призвели до відкриття нового заводу. «Dr. Irena Eris» реінвестує більшу частину прибутку компанії у сферу продуктивних інновацій і нових технологій.

На даний час в компанії працюють 350 співробітників і виробляється 300 видів продукції, згруповані в кілька продуктивних ліній. Щомісячний обсяг виробництва становить близько 1000000 одиниць. Усі косметичні продукти компанії відповідають стандартам якості Європейського Союзу і США з продовольства і медикаментів. Компанія «Dr. Irena Eris» має сертифікат ISO 9001 (з 1996 року) і менеджменту навколишнього середовища ISO 14001 (з 2001 року).

Велика група фахівців-дерматологів, алергологів, біологів працює над різними проектами в науково-дослідному Центрі компанії. Наукові дослідження і розробки (R&D) є ядром стратегії компанії з розвитку інноваційних продуктів. До цільового сегмента входять споживачі, які зацікавлені в інноваційних розробках у сфері косметики.

Наукові дослідження та інноваційні рішення є ключем до стратегії позиціонування бренду «Dr. Irena Eris». Усі продукти є оригінальними і створені на основі досліджень, проведених компанією. У середині 1990-х «Dr. Irena Eris» вперше в Європі запропонувала використовувати вітамін К в косметиці. Це була перша у світі компанія, яка використовує інноваційний комплекс FitoDHEA + фолієва кислота в своїх продуктах.

Цільові сегменти «Dr. Irena Eris» охоплюють всі вікові групи. Споживачі – жінки, які віддають пріоритет ефективної косметиці, отриманої на основі наукових досліджень. Вони хочуть використовувати сучасні високоякісні продукти, приємні у використанні. Виділяється чотири сегменти: 1) економ-сегмент масових продуктів; 2) преміальний сегмент інноваційних продуктів; 3) сегмент дермокосметики включає товари для здоров'я і гігієни; 4) спеціалізовані продукти для професійного сегмента.

Компанія диверсифікується в суміжні сфери діяльності. Після успіху 4-зіркового спа-готелю «Dr. Irena Eris» в Криниця-Здруй у Польщі було відкрито другий спа-готелю у Wzgórza Dylewskie. Спа-готелі пропонують комплексний догляд за шкірою і програми відновлення (ревіталізації). Лікування шкіри доповнюється різними пакетами оздоровчих процедур, включаючи, масаж, санаторно-курортне лікування та фізкультуру. Концепція спа-готелю сприяє формуванню бренду «Dr. Irena Eris», що відображає сучасний спосіб життя.

Крім того, під брендом «Dr. Irena Eris» надається мережева франшиза «Косметичні інститути Dr. Irena Eris». 22 з них відкриті в найбільших польських містах. Такі інститути були відкриті в Москві (Росія) і Боготі (Колумбія). Інститути пропонують кілька основних методів лікування, базованих на програмі «Dr. Irena Eris». Лікування проводиться за допомогою препаратів власної спеціалізованої лінії косметики.

«Dr. Irena Eris» – це польська компанія з найвищими витратами на рекламу. У Польщі компанія рекламує себе на національному та регіональних державних і приватних телеканалах, на рекламних щитах, у жіночих журналах. Реклама і PR-діяльність на ключових міжнародних ринках, як правило, стандартизовані, але з урахуванням місцевої мови. Компанія зміцнила свої позиції в професійному сегменті, розви-

ваючи тісні відносини з провідними бізнес-клієнтами і беручи участь у міжнародних виставках.

У 1989 році компанія почала експортувати свою продукцію на об'ємний ринок США. Чимала польська громада в США сформувала величезну базу для розширення зовнішнього ринку. Особисті відносини і контакти відігравали першорядне значення. Прямий експорт був кращим режимом входу на закордонний ринок. На цей час косметика «Dr. Irena Eris» доступна в більш ніж 1000 спеціалізованих салонах США.

Після закріплення на ринку США «Dr. Irena Eris» звернула увагу на сусідні ринки Німеччини і Центральної та Східної Європи (ЦСЄ). Географічна близькість, подібний менталітет і колишні сильні позиції польської косметики на цих ринках сприяли виходу на них косметики «Dr. Irena Eris».

Фірма працює з широким колом ексклюзивних дистриб'юторів. Продукти «Dr. Irena Eris» доступні в 24 країнах по всьому світу. Вони продаються в косметичних магазинах, аптеках, супермаркетах і салонах краси. Основні ринки – США, Литва, Росія, Чехія, Угорщина, Словаччина, Україна, Німеччина, Тайвань і Сінгапур.

Франчайзинг був використаний для міжнародного зростання компанії у вигляді салонів краси та інститутів косметики. Крім роботи двох франшиз у Москві і Боготі, розширення операцій франшизи планується по всій Європі.

«Dr. Irena Eris» планує вихід на ринки Центральної і Східної Європи, Азії та Латинської Америки найближчим часом.

### **Питання:**

1. Які стратегії зростання згідно з матрицею І. Ансоффа «товарино», на вашу думку, використовує «Dr. Irena Eris»?

2. Які стратегії зростання ви можете порекомендувати «Dr. Irena Eris» з метою подальшого розвитку? Обґрунтуйте вибір для ринків Польщі і зарубіжних країн. Поясніть причини вибору, переваги, інструменти і заходи, передбачувані результати і ризики.

3. Чи використовує «Dr. Irena Eris» стратегію диверсифікації? Якщо так, то яку саме? Обґрунтуйте відповідь.

3. Які базові конкурентні стратегії, за М. Портером, використовує «Dr. Irena Eris» на ринках Польщі і зарубіжних країн?

4. Які конкурентні стратегії, за М. Портером і Ф. Котлером, ви можете порекомендувати «Dr. Irena Eris» на ринках Польщі і зарубіжних країн? Поясніть причини вибору, переваги, інструменти і заходи, передбачувані результати і ризики.

## Література

### *Основна*

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2005. – 152 с.
2. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Л.І. Третякова, Н.С. Косар. – Львів: Львівська політехніка, 2013. – 256 с.

### *Додаткова*

3. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA / Т.А. Гайдаенко. – М.: Экспо, 2006. – 496 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2010. – 720 с.
5. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс. – М.: Вильямс, 2008. – 512 с.
6. Мищенко А.П. Стратегическое управление / А.П. Мищенко. – Днепропетровск: ДУЭП, 2007. – 332 с.
7. Стратегічний маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова, Р.В. Холод, Т.В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 334 с.
8. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 678 с.



## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### БРАЖКИ АНАЛІЗУ ФАКТОРІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ PEST-АНАЛІЗУ

*Таблиця 1*

#### Аналіз факторів макросередовища підприємства

Фактор	Можливі напрями змін	Вплив на підприємство (+, –)
<b>Р</b>		
Політична нестабільність	Часті зміни економічного курсу	– Ускладнено довгострокове планування діяльності підприємства. – Зростання цін на енергоносії
Міжнародна економічна інтеграція	Посилення інтеграції: Угода про Асоціацію з ЄС, ЗВТ Україна – ЄС, угоди про ЗВТ з Канадою, Туреччиною та ін.	+ Можливість виходу на нові ринки. – Посилення конкуренції з боку європейських виробників
<b>Е</b>		
Інфляційні процеси	Темпи інфляції в 2017 г. на рівні 13,6%	– Скорочення реальних доходів населення. – Зростання цін на сировину
Безробіття	Зростання безробіття протягом 2014–2017 рр. до 10,5% на рік (1-й кв. 2017 р.)	– Скорочення купівельної спроможності населення. – Прискорення плинності кадрів
<b>С</b>		
Демографічні тенденції	Скорочення чисельності населення	Скорочення попиту на продукцію
<b>Т</b>		
Науково-технічний прогрес	Прискорення	+ Нові технології обумовляють: можливості інтенсивного зростання; підвищення продуктивності

Таблиця 2

**PEST-аналіз підприємства  
(з розробкою можливих сценаріїв на перспективу 3-5 років)**

Політика		P	Економіка		E
1	Політична нестабільність		1	Стан економіки України	
2	Міжнародний імідж України		2	Інфляція	
3	Законодавча і нормативно-правова база		3	Динаміка обмінного курсу гривні	
4	Умови для розвитку бізнесу		4	Економічна інтеграція	
...			...		
n	Сценарій № 1: політика		n	Сценарій № 1: економіка	
n+1	Сценарій № 2: політика		n+1	Сценарій № 2: економіка	
Соціум		S	Технологія		T
1	Демографічні зміни		1	Державна технологічна політика	
2	Стан здоров'я населення		2	Значущі тенденції у сфері НДДКР	
3	Зміни в базових цінностях		3	Нові технології та їх вплив на підприємство	
4	Стиль і спосіб життя		4	Нові продукти	
n	Сценарій № 1: соціум		n	Сценарій № 1: технологія	
n+1	Сценарій № 2: соціум		n+1	Сценарій № 2: технологія	

**ВРАЗКИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА  
ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ SWOT-АНАЛІЗУ**

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу  
(назва підприємства)**

Сильні сторони		S	Слабкі сторони		W
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
N1			N1		
Можливості		O	Загрози		T
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
N1			N1		

## SWOT-аналіз ТОВ «Ласунка»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання попиту на продукцію підприємства;</li> <li>– велика база партнерів;</li> <li>– добре розвинута дистрибуторська мережа;</li> <li>– надійні, постійні постачальники;</li> <li>– вихід на європейський ринок;</li> <li>– підвищення якості продукції;</li> <li>– найбільша частка українського ринку;</li> <li>– можливість надання послуг з доставки до замовника;</li> <li>– наявність філій по всій Україні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатня якість і здорожчання сировини;</li> <li>– діяльність конкурентів;</li> <li>– інфляція;</li> <li>– нестабільність курсу національної валюти;</li> <li>– обмеження експорту продукції;</li> <li>– витиснення торговими мережами невеликих магазинів і лотків;</li> <li>– сильний податковий тиск на підприємство;</li> <li>– залежність обсягів продажів від стану економіки, природних і кліматичних змін</li> </ul>
<b>Сильні сторони</b>	<b>Сильні сторони і можливості</b>	<b>Сильні сторони і загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– один з лідерів ринку;</li> <li>– давній досвід роботи на ринку в різноманітних умовах;</li> <li>– сучасні виробничі потужності, високотехнологічне обладнання;</li> <li>– висококваліфікований персонал;</li> <li>– вдале розташування;</li> <li>– власна база підготовки спеціалістів;</li> <li>– скорочення витрат на виробництво за минулий період</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока якість продукції, що випускається, у сукупності з відносно низькою ціною привертають нових споживачів;</li> <li>– виробництво дозволяє розширювати асортимент і ринки збуту;</li> <li>– підприємство має все необхідне для того, щоб утримати позицію лідера на ринку морозива, але треба більше уваги приділяти рекламі та стимулюванню збуту;</li> <li>– добре налагоджена мережа збуту дозволяє вдало реалізувати свою продукцію;</li> <li>– висока якість продукту, що сприяє повторним купівлям кінцевим споживачем;</li> <li>– зниження цін конкурентами при обмеженому асортименті допоможе повернути споживачів;</li> <li>– зниження виробничих витрат дає можливість встановити більш конкурентоспроможну ціну реалізації та збільшити прибутковість виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– непослідовне та поспішне прийняття законодавчих актів дезорієнтує керівництво й негативно впливає на виробничі можливості підприємства;</li> <li>– нестабільність курсу гривні може знизити прибутковість внутрішніх поставок;</li> <li>– підвищення цін на сировину може скоротити прибутковість і викликати підвищення цін, втрату частини споживачів;</li> <li>– згладити коливання попиту внаслідок кліматичних чинників можна за допомогою стимулювання збуту, а також диверсифікації виробництва морозива;</li> <li>– діяльність конкурентів вимагає утримання і створення конкурентних переваг;</li> <li>– недостатня якість і подорожчання сировини вимагають шукати альтернативних постачальників</li> </ul>

Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– велика енергомісткість продукції;</li> <li>– низька рентабельність виробництва;</li> <li>– недосконалий дизайн пакування;</li> <li>– низький рівень реклами;</li> <li>– простота рецептури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нові рецептури преміум-класу дадуть змогу розширити ринок</li> <li>– низька рентабельність виробництва може компенсуватися розширенням ринку збуту</li> <li>– низька платоспроможність споживача не дає можливості істотно підвищувати ціну.</li> <li>– через недовіру споживача до реклами в ЗМІ можна залучити інші методи просування: акції, дегустації тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати, пов'язані з великою енергомісткістю, підсилюються високими темпами інфляції;</li> <li>– недовіра до реклами може викликати провал маркетингової стратегії підприємства;</li> <li>– нестабільність курсу гривні може знизити прибутковість;</li> <li>– підвищення цін на сировину може викликати підвищення цін на продукцію</li> </ul>

## АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ ЗА МОДЕЛЛЮ П'ЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ МАЙКЛА ПОРТЕРА

М. Портер у своїй моделі п'яти конкурентних сил описує фактори, які мають враховуватися при аналізі конкуренції на ринку та визначенні можливостей отримання високого прибутку в галузі:

1. Рівень загрози з боку товарів-замінників;
2. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції;
3. Загроза появи нових гравців;
4. Ринкова влада покупців;
5. Ринкова влада постачальників.

Чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей отримання високого прибутку в галузі має компанія.

І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень.

Аналіз конкурентних сил за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера зручно проводити за результатами оцінювання відповідних параметрів, присвоюючи кожному параметру бал, що відображає низький, середній або високий ступінь загрози для компанії.

Для оцінки рівня загрози слід заповнити таблиці 1–5, розташовані нижче. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 3-бальною шкалою.

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили, необхідно вибрати одне з трьох тверджень у таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються наприкінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень.

**Крок 1.** Оцініть загрози з боку товарів-замінників, заповнивши табл. 1.

*Таблиця 1*

### Загрози з боку товарів-замінників

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники	Існують та мають високу частку ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок, їхня частка є малою	Не існують
Підсумковий бал	1		
1 бал	Низький рівень загрози від товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози від товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози від товарів-замінників		

**Крок 2.** Оцініть рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження щодо підвищення цін. Заповніть табл. 2.

Таблиця 2

**Рівень внутрішньогалузевої конкуренції**

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку (більше 10 гравців)	Середній рівень насиченості ринку (3–10 гравців)	Високий рівень насиченості ринку (мала кількість гравців, 1–3)
	3		
Темп зростання ринку	Стагнація або скорочення обсягів ринку	Зростає, але уповільнюється	Високий
			1
Рівень продуктової диференціації на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими характеристиками, але відрізняється за додатковими властивостями	Товари, що продають компанії, суттєво відрізняються між собою
			1
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутня можливість підвищити ціни	Існує можливість збільшення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищити ціни для покриття зростання витрат та збільшення прибутку
		2	
Підсумковий бал	7		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5–8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9–12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

**Крок 3.** Оцініть загрозу входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів, заповнивши табл. 3.

## Загроза входу на ринок нових гравців

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі (економічна перевага, що виникає при збільшенні випуску продукції)	Відсутня	Існує лише у декількох гравців	Значна
		2	
Сильні торговельні марки (бренди) з високим рівнем знання та лояльності	Великі гравці відсутні	2-3 великим гравцям належить ринкова частка приблизно 50%	2-3 великим гравцям належить ринкова частка більша ніж 80%
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товарів на ринку, є можливість диференціації	Існують ринкові мікроніші, можливість диференціації помірної	Усі можливі ніші зайняті гравцями, можливість диференціації низька
		2	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 2-3 місяці)	Середній (окупається за 6-12 місяців)	Високий (окупається за більше ніж 12 місяців)
	3		1
Доступ до каналів розподілу (дистрибуції)	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	3		
Політика уряду	Немає обмежень	Державне регулювання в галузі незначне	Держава повністю регулює діяльність у галузі
	3		
Готовність гравців ринку знижувати ціни	Гравці не готові знижувати ціни	Великі гравці не готові знижувати ціни	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції гравці знижують ціни
	3		
Темп зростання галузі	Високий, зростає	Уповільнюється	Стагнація або падіння
	3		
Підсумковий бал	21		
8 балів	Низький рівень загрози входу на ринок нових гравців		
9–16 балів	Середній рівень загрози входу на ринок нових гравців		
17–24 балів	Високий рівень загрози входу на ринок нових гравців		



**Крок 4.** Оцініть ринкову владу покупців на ринку, заповнивши табл. 4.

Цей крок показує, наскільки клієнти прив'язані до Вашого товару і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази.

Оцініть загрозу втрати споживачів, проаналізувавши такі показники:

- частка покупців з великим обсягом продажів;
- схильність до придбання конкретного товару-субституту;
- чутливість до ціни (за допомогою еластичності попиту);
- задоволеність якістю товару.

*Таблиця 4*

### Ринкова влада покупців

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців, на яких припадає великий обсяг продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	На незначну частку клієнтів припадає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
		2	
Схильність до переключення на товари-субститути	Товар компанії не є унікальним, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмітні характеристики, які важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переключатися лише при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
	3		
Споживач не задоволений якістю товару, який присутній на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю товару
		2	
Підсумковий бал	9		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5–8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9–12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

**Крок 5.** Оцініть загрози для Вашого бізнесу з боку постачальників. Заповніть табл. 5.

Оцініть Ваших постачальників з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін.

*Таблиця 5*

**Загрози з боку постачальників**

Параметр	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість за обсягами	Необмеженість за обсягами
		1
Витрати на переключення на інших постачальників	Високі витрати на переключення	Низькі витрати на переключення
		1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	4	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5–6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7–8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

**Крок 6.** Об'єднайте результати аналізу в зведеному вигляді і розробіть напрями робіт.

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів. Об'єднайте всі результати аналізу в одну таблицю (табл. 6). Подивіться на картину в цілому. Визначте основні загрози. Визначте основні напрями робіт. Отриманий матеріал буде основою для розробки стратегії з підвищення конкурентоспроможності.

## Зведені результати аналізу

Параметр	Значення	Опис	Спрямування робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Низька	Компанія має унікальну пропозицію на ринку, аналогів якій немає	Підтримувати і вдосконалювати унікальність товару.  Концентрувати всі зусилля на забезпеченні обізнаності покупців про унікальну пропозицію
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середні	Ринок компанії є висококонтентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження щодо підвищення цін	Здійснювати постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати цінність товару, яка сприймається споживачем. Скорочувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар
Загроза з боку нових гравців	Висока	Високий рівень входу нових гравців. Нові компанії виникають постійно у зв'язку з низькими бар'єрами входу та низьким рівнем первинних інвестицій	Здійснювати постійний моніторинг появи нових компаній на ринку. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар
Загроза втрати поточних клієнтів	Висока	Портфель клієнтів має високі ризики (у разі уходу ключових клієнтів відбувається значне скорочення продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками	Диференціювати портфель клієнтів. Розробити програми для VIP-клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, які чутливі до ціни. Підвищення якості товару за параметрами, які відстають від конкурентів та ін.
Загроза нестабільності постачальників	Низька	Стабільність з боку постачальників	Проведення переговорів про зниження цін

## СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ТА ЦІЛЬОВІ СЕГМЕНТИ НОВОГО СОРТУ ХЛІБА ОЗДОРОВЧО-ПРОФІЛАКТИЧНОЇ СЕРІЇ

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристики сегментів			
Географічний	Регіон	м. Дніпро	Дніпропетровська обл	Граничні області (Кировоградська, Запорізька, Полтавська)	Інші області України
	Тип населеного пункту	Обласний центр та міста-супутники	Міста з населенням понад 200 тис. осіб.	Середні та невеликі міста 50–200 тис. осіб.	Населені пункти до 50 тис. осіб
Соціально-економічний	Рівень доходу, грн на 1 члена сім'ї	Низький (до 2500 грн)	Нижчий середній (2500–5000 грн)	Вищий середній (5000–8000 грн)	Високий (вище за 8000 грн)
Демографічний	Тип (склад) сім'ї	Одинокі	Подружжя без дітей	Подружжя з дітьми	Багаточисельна сім'я різноманітного складу
	Вік	13–19 років	20–34 роки	35–55 років	Більше за 55 років
	Стать	Чоловіки		Жінки	
Психологічний	Спосіб, стиль життя	Гедоністичний	Традиційний	Здоровий	Спортивний
	Ступінь готовності до сприйняття нового товару	Новатори	Відносні новатори	Помірковані	Консерватори
Поведінковий	Шукані вигоди	Натуральний склад	Контроль ваги	Користь для здоров'я	Економія
	Частота купівель	Регулярна	Середня	Низька	Епізодична

Навчальне видання

**Тараненко Ірина Всеволодівна**

**СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ**

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи  
(практикум)

Електронне видання

Редактор *Л.В. Пилипчук*

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: [rio@duan.edu.ua](mailto:rio@duan.edu.ua)  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.