

ЗМІСТ

1. Сутність поняття стратегія маркетингу на підприємстві

- 1.1. Поняття стратегія маркетингу підприємства. Загальні цілі підприємства та маркетингові цілі
- 1.2. Фактори, які визначають зміст стратегії маркетингу підприємства

2. Підходи до розробки маркетингової стратегії на підприємстві

- 2.1. Вибір стратегії маркетингу для підприємства
- 2.2. Основні моделі, які використовуються для розробки стратегій маркетингу на підприємстві

3. Основні стадії розробки маркетингової стратегії на підприємстві

- 3.1. Алгоритм розробки маркетингової стратегії на підприємстві
- 3.2. Узгодженість маркетингової стратегії зі стратегією бізнесу на підприємстві і ринковим середовищем

1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття стратегія маркетингу підприємства. Загальні цілі підприємства та маркетингові цілі

Менеджери повинні піклуватися не стільки про те, чи "роблять діло вірно", а мають бути певні, що "роблять вірне діло"
Пітер Друкер

А чи вірне діло Ви робите?

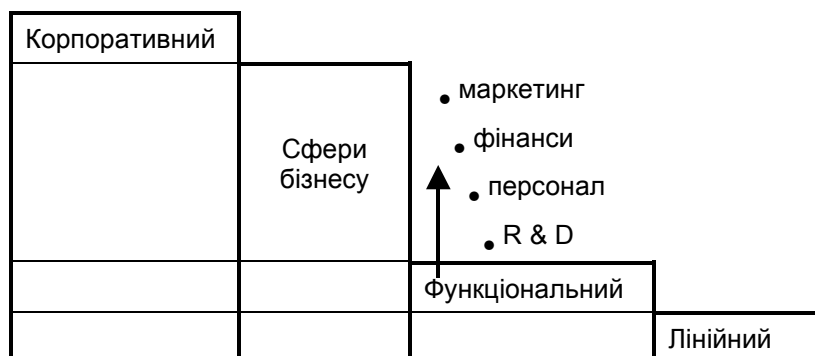
Вірно робити вірне діло!

Результати Вашої діяльності значною мірою залежать від вміння вдало визначити цілі та обрати оптимальну, по критерію “ефективність – витрати – ризик”, модель їх досягнення шляхом координації та розподілу наявних ресурсів, тобто обрати **стратегію маркетингу**.

Стратегічне планування – управлінський процес досягнення та підтримування стабільної рівноваги цілей, можливостей та ресурсів організації та нових ринкових можливостей.

Ф.Котлер

Маркетингове планування здійснюється на чотирьох рівнях:



Стратегія маркетингу - докладний план досягнення маркетингових цілей.

Стратегія маркетингу може розроблятися по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період (довгостроковий, середньостроковий) для провадження виробничої та комерційної діяльності згідно з ринковою ситуацією та можливостями.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

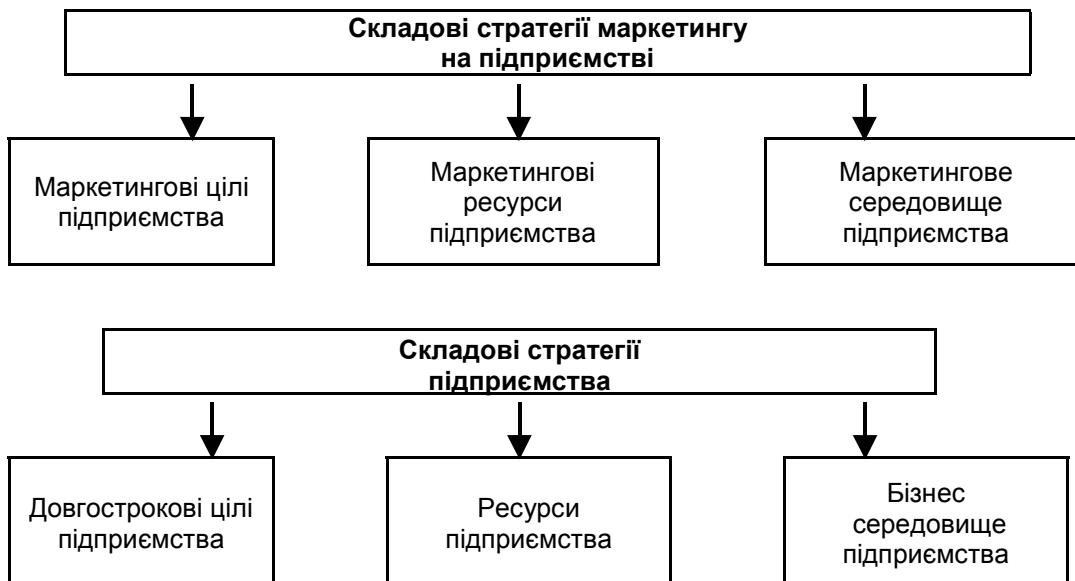
Серед функціональних стратегій маркетингова стратегія займає провідне місце.

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії організації з факторами макросередовища та інтеграцією її операцій в єдиний ефективний комплекс.

На рівні стратегічних комерційних підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць) загалом формується конкурентна стратегія. Головний акцент робиться на поліпшенні конкурентних позицій підрозділів організації на своїх ринках.

Корпоративна, конкурентна та маркетингова стратегії взаємозв'язані і мають бути узгоджені по рівнях управління, періодам стратегічного планування, строках реалізації та ресурсах організації. Стратегічне планування маркетинга “має справу не з майбутніми рішеннями, а майбутнім рішенням, які приймаються сьогодні.

Пітер Друкер



Можливі цілі Вашого підприємства:

- прибуток
- дохід від продажу
- частка ринку
- виживання
- соціальна відповідальність

Маркетингові цілі підприємства - це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час

Маркетингові цілі:

- прибутковість інвестицій
- прибутковість акцій
- збільшення ринкової частки
- збільшення частки нових продуктів

Хто не знає гавані, у яку він бажає увійти, тому і вітер не сприяє!

Сократ

Ваші цілі повинні бути:

- реальними
- мотивованими
- логічно побудованими

При цьому Вам необхідно визначити:

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Мета маркетингу.

зміст	чого Ви бажаєте досягти	Ви намагаєтеся збільшити Вашу долю на ринку
обсяг	скільки Ви бажаєте досягти	від 10 до 15%
обмеження у термінах	коли я бажаю досягти	в наступному році

Чи мають окремі підрозділи Вашого підприємства (зокрема, підрозділ маркетингу) власну цільову спрямованість, яка узгоджена з основною метою Вашого підприємства?

Чи ознайомлені працівники Вашого підприємства з цілями Вашого підприємства?

Сформулюйте нові цілі маркетингу Вашого підприємства, якщо Ви вважаєте це необхідним?

Обрана Вами стратегія маркетингу має давати відповіді на запитання:

- який товар виводиться на ринок, в якому асортименті та за якими цінами;
- на якого споживача він розрахований;
- які умови треба створити для продажу товару на запланованому рівні;
- якими каналами та у яких обсягах будуть організовані поставки;
- яким має бути післяпродажне обслуговування та хто має його здійснювати;
- яких економічних результатів очікують учасники ринку та які витрати для цього потрібні.

Стратегія маркетингу показує: з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети.

1.2. Фактори, які визначають зміст стратегії маркетингу підприємства

Зміни у мікро- та макросереді впливають на формування стратегії маркетингу на підприємстві

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”



При формуванні змісту стратегії враховуйте, будь ласка, фактори, які його визначають:

Економічні фактори		Політико-правові фактори	Суб'єктивні фактори
мікросередовище	макросередовище		

Заповніть, будь ласка, цю таблицю!

2. ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Вибір стратегії маркетингу для підприємства

Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Відповідно можна виділити дві групи маркетингових стратегій:

- стратегії відносно продукту;
- стратегії відносно ринку.

Стратегії відносно продукту - стратегії, які забезпечують успішний збут продукції на ринку

Поділяються:

- стратегія диференціації;
- стратегія низьких витрат;
- стратегія вузької спеціалізації (сконцентрована стратегія).

Використовується підприємствами як ізольовано, так і в різноманітних комбінаціях.

Стратегія диференціації:

Ваше підприємство може виробляти різні види одного товару, які будуть вирізнятися споживацькими властивостями, якостями, оформленням, пакуванням та належати до різних сегментів ринку.

Кожна група споживачів розглядатиме ваш товар як унікальний по дизайну, техніко-економічним характеристикам та т.і. Якщо покупець готовий заплатити вищу ціну за унікальні особливості, а ви контролюєте свої витрати, то надлишок ціни призведе до більших прибутків.



Якщо Ви хочете бути успішними в стратегії диференціації:

- Дізнайтеся, які особливості товару / послуги найбільш цінні для покупця
- Надайте споживачеві саме той набір якостей, що він потребує
- Виставте належну ціну

Пам'ятайте: Головне в стратегії – розуміння потреб споживача.

Успішна стратегія диференціації дозволить:

- зменшити гостру конкуренцію (особливо у галузі товарів широкого вжитку)
- знизити чутливість поживача до підвищення цін
- створювати перешкоди для вихіду на ринок нових конкурентів

Основні ризики використання стратегії диференціації:

- можливість копіювання (в разі коли основа диференціації – унікальність продукту підприємства – може легко копіюватися);
- поява конкурента, який спеціалізується на конкретному сегменті;

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

- високий рівень витрат на розробку продукту;
- нестача коштів на диференціацію (якщо підприємство буде витратити недостатньо коштів на диференціацію або ігнорувати витрати на неї, підвищення ціни не призведе до підвищення прибутку).

Стратегія низьких витрат – політика підприємства, яка забезпечує кокурентоздатність завдяки дешевому виробництву та збуту продукції

Якщо Ви можете запропонувати товар чи послугу стандартної якості для певного сегмента ринку та Ваші витрати будуть набагато нижче середніх у галузі, то отримаєте прибуток більший, ніж в конкурентів (див. мал, наведений вище)

Стратегія низьких витрат реалізується шляхом:

- зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва;
- вдосконалення технології та виробничого процесу;
- монополії на дешеву сировину;
- економії за рахунок створення дешевих у виробництві моделей продукції
- відмови від дорогих супутніх послуг.

Головні ризики, пов'язані зі стратегією низьких затрат:

- зниження чутливості до потреб ринку

Надмірний акцент на ефективність може знизити здатність підприємства адекватно реагувати на потреби покупців, що змінюються.

- поява конкурента з нижчим рівнем затрат

На ринку може бути лише один лідер по витратах і, якщо підприємство веде виключно цінову конкуренцію, друге та третє місця по витратах матимуть несуттєві переваги.

- Вихід на ринок підприємств (фірм), які готові встановлювати ціни на рівні граничної собівартості.

Найбільша загроза походить від конкурентів, які спроможні встановлювати ціну на рівні граничної собівартості, яка існує у галузі. Вони мають інші більш рентабельні виробничі лінії, за рахунок яких покривають постійні виробничі витрати.

Стратегія вузької спеціалізації – використання переваг товару (послуги) підприємства на відносно вузьких сегментах ринку. Базується на диференціації товару, або на низьких витратах.

Можливі загрози:

- хтось інший увійде у сегмент, перевершить Вас у фокусуванні та переманить Ваших покупців
- за різними причинами сегмент може скоротитися / змінюються потреби та бажання покупців/.

Стратегії відносно ринку – стратегії, що характеризують політику підприємства відносно частки ринку.

Існують декілька варіантів стратегій маркетингу по товарах (див. пункт 2.2)

Особливо вирізняються дві стратегії розширення збуту:

- **стратегія вертикальної інтеграції;**
- **стратегія диверсифікації.**

Стратегія вертикальної інтеграції – спрямована на розширення діяльності підприємства по збуту шляхом приєднання підприємств-постачальників сировини, матеріалів та напівфабрикатів.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Стратегія диверсифікації – передбачає розширення сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів, виробництво яких не пов’язано з головним виробництвом.

Диверсифікація розподіляється на горизонтальну, концентричну та багатогалузеву.

Горизонтальна диверсифікація – виробництво товарів-аналогів.

Концентрична диверсифікація – стратегія розширення асортименту товарів та послуг завдяки створенню товарів-доповнень до існуючого асортименту.

Багатогалузева диверсифікація – випуск нового товару, не пов’язаного з товарами, що вироблялися раніше. Орієнтація на виробництво товарів, які задовольняють потреби на сучасному рівні.

Стратегія диверсифікації використовується великими підприємствами (діяльність на декількох ринках збуту знижує ризик банкрутства в разі невдачі однієї зі сфер діяльності)

Напрямки маркетингових стратегій за елементами комплексу маркетинга.

Стратегії продукту пов’язані з:	Стратегії ціни пов’язані з	Стратегії розподілу товарів пов’язані з:	Стратегії просування товару пов’язані з
<ul style="list-style-type: none">- розробкою нових продуктів- розширенням номенклатури продуктів- зняттям з виробництва старих- зміною дизайну- розробкою пакування- і т.п.	<ul style="list-style-type: none">- встановленням цін з орієнтацією на максимізацію прибутків- збільшенням обсягів продажу- збереженням чи розширенням частки ринку- стабілізацією цін- і т.п.	<ul style="list-style-type: none">- вибором каналів товарообігу- інтенсивним розподілом (всім торговельним точкам, що їх замовляють)- селективним розподілом (лише в ті торговельні точки, які можуть їх реалізувати)- вибірковим розподілом (в даному регіоні товари направляються лише в одну торговельну точку)- рівнем післяпродажного обслуговування- засобами доставки продуктів	<ul style="list-style-type: none">- рекламою- виставками- ярмарками- особистими продажами- і т.п.

Класифікація маркетингових стратегій підприємств

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
А. Строки розробки та реалізації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надтривалі (30-50 років) 2. Середньої тривалості (10-30 років) 3. Помірної тривалості (1-10 років)
Б. Тривалість життєвого циклу	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Довгих хвиль» економічного розвитку держави 2. Підприємства 3. Засновників та власників підприємства 4. Головної номенклатури продукції
В. Залежність від стадії життєвого циклу підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія на стадії занепаду 2. Стратегія перехідного періоду 3. Стратегія санації 4. Стратегія зросту
Г. Ознаки ринкового попиту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія конверсійного маркетингу 2. Стратегія креативного маркетингу 3. Стратегія стимулюючого маркетингу 4. Стратегія ремаркетингу 5. Стратегія синхромаркетингу 6. Стратегія підтримуючого маркетингу 7. Стратегія демаркетингу 8. Стратегія протидіючого маркетингу
Д. Залежність від частки ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Атакуюча, будівельна чи стратегія наступу 2. Стратегія оборони чи стратегія утримування 3. Стратегія відступу
Е. Функціональні ознаки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарна стратегія 2. Стратегія товарообігу 3. Стратегія просування товару 4. Стратегія ціноутворення
Ж. Конкурентні переваги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство в зниженні витрат 2. Стратегія диференціації 3. Стратегія фокусування 4. Стратегія по якості товару
З. Напрямок розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія інтернаціоналізації 2. Стратегія диверсифікації 3. Стратегія сегментації
И. Ознаки двох факторів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значення продукції для споживача –якість виготовлення. 2. Прихильність споживачів до компанії – проникнення компанії на ринок. 3. Притягування ринка – стратегічне положення (матриця Мак-Кінсі). 4. Продукція - ринок (матриця «Бостон консалтинг груп»): стратегія проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розробки товару; стратегія диверсифікації. 5. Якість-ціна.

Джерело: Герасимчук В.Г.

Вправа.

Запропонуйте варіанти маркетингових стратегій, які може обрати Ваше підприємство для розширення частки ринку. Поясніть свій вибір.

2.2. Основні моделі, які використовуються для розробки стратегій маркетингу на підприємстві

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Основними моделями прийняття стратегічних рішень підприємством є:

- матриця “продукт - ринок” (матриця Анзоффа)
- матриця конкуренції (Портер)
- матриця “зростання - частка ринку” (Бостон консалтинг груп)
- матриця “привабливість - конкурентоспроможність” (Мак-Кінзі)

Матриця “продукт - ринок” призначена для генерації стратегії в умовах ринку, який зростає і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту:

- проникнення на ринок
- розвиток ринку
- розробка товару
- диверсифікація

Товар	РИНОК	
		СТАРИЙ
	СТАРИЙ	Проникнення на ринок
	НОВИЙ	Розробка товару

Матриця можливостей по товарах/ринках

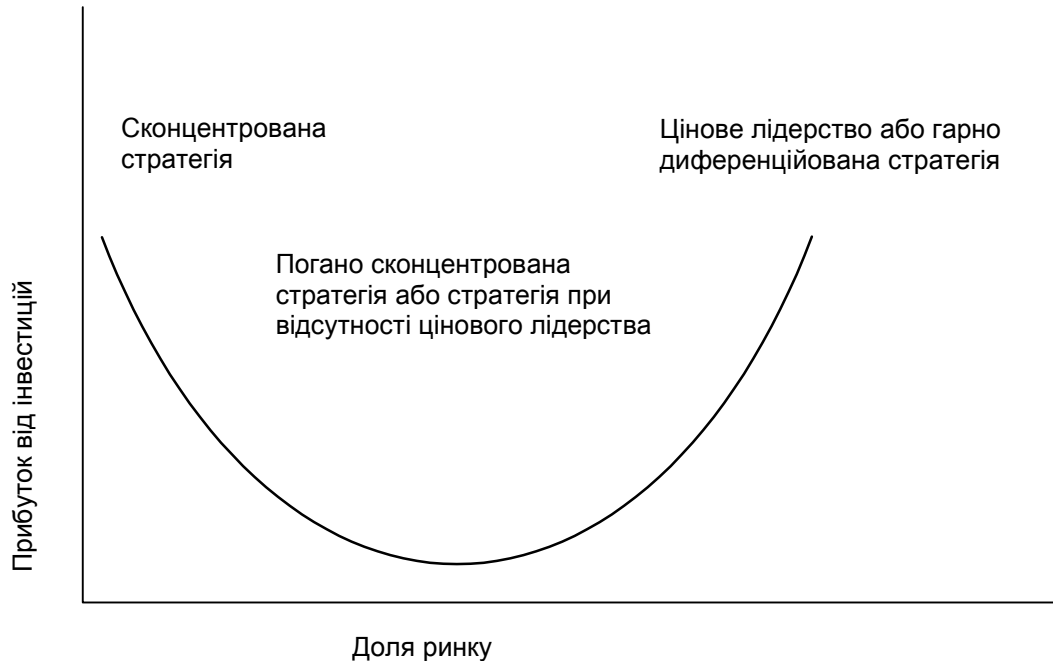
Варіанти стратегій маркетингу по товарах/ринках

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку	При незмінному ринку
Використання існуючого продукту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення ринкової частки за рахунок низьких витрат та реклами. 2. Розширення галузей використання продукту (збільшення частоти та обсягів споживання продуктів; виявлення нових способів). 3. Впровадження комплексу супутніх послуг.
Використання нових моделей та видів продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення продукту, розширення його властивостей. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Створення нової моделі продукції. 4. Створення нового продукту для того ж ринку.
3 виходом на нові ринки	
Використання існуючого продукту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розширення за рахунок нових споживачів того ж продукту в інших районах. 2. Пошуки нових сегментів в тому ж регіоні.
Використання нових моделей та видів продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошуки ринків в нових регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види, асортимент продукції. 2. Пошуки нових сегментів ринку в старих регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види та асортимент продукції.

Основна ідея моделі Портера: для отримання прибутку вище середнього підприємство повинно мати сильну позицію відносно конкурентів.

Висновки: великі підприємства, які мають велику частку ринку і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності.

При цьому зв'язок між часткою ринку та рентабельністю свідчить про небезпеку середньої позиції - підприємства, які не мають коштів або можливостей для досягнення лідерства на ринку, слід концентрувати свою діяльність на певному сегменті і нарощувати там переваги по відношенню до конкурентів.



Зв'язок частки ринку та доходу від інвестицій у загальній стратегічній моделі Портера

Щоб випередити конкурентів слід зконцентруватися на одній з трьох стратегій:

1. Лідерство по витратах.
2. Диференціювання.
3. Концентрація на сегменті.

Матриця "Бостон консалтинг груп" - (матриця "зростання ринку - частка ринку") призначена для класифікації СГО організації за допомогою двох параметрів:

- темпи зростання цільового сегмента (*привабливість ринку*)
- частка ринку відносно найнебезпечнішого конкурента (*конкурентоспроможність фірми*)

СГО розміщуються в матриці, яка складається з чотирьох зон (*квадрантів*). За термінологією БКГ вони отримали назву:

"Зірки" (*"швидке зростання - висока частка"*) – товари-лідери на ринку, який швидко зростає. Їх слід підтримувати.

"Дійні корови" (*"повільне зростання - висока частка"*) - джерело фінансових ресурсів організації, але за ними немає майбутнього.

"Знаки запитання" (*"швидке зростання - мала частка"*) - товари цієї групи вимагають значних коштів на підтримку їхнього зростання. При певних інвестиціях можуть стати зірками. Якщо їх не підтримати - еволюціонують до "собак". Тому слід визначитися з альтернативою: збільшити частку ринку або деінвестувати.

"Собаки" (*"повільне зростання - мала частка"*) - якщо немає вагомих причин, від них треба позбавитися, збереження таких товарів приводить до значних фінансових витрат.

На основі аналізу товарного портфелю визначають можливі стратегії:

"Зірки" - збереження лідерства

"Собаки" - покинути ринок або низька активність

"Знаки запитання" - інвестування і селективний розвиток

"Дійні корови" - отримання максимального прибутку

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Відносна частка на ринку					
		Висока		Низька	
Темпи зростання галузі	Високі	Позначення СГП "Зірка" *	Маркетингова стратегія: Використання прибутку для до-помоги СГП, що збільшуються; підтримання існуючого становища	Позначення СГП ("?) *	Маркетингова стратегія: Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
	Низькі	Позначення СГП "Дійні корови" *	Маркетингова стратегія: Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку	Позначення СГП "Собака" *	Маркетингова стратегія: Зменшення зусиль або продаж

*Назва самостійних господарських підрозділів (СГП)

Матриця "Бостон консалтинг груп"

Майстерність керівництва полягає у тому, щоб забезпечити безперервну появу “зірок”, використовуючи те, що дають корови.

Недолік: матриця БКГ базується тільки на двох критеріях - *відносна частка ринку та темпи зростання базового ринку*.

Матриця “привабливість – конкурентноздатність”.

Матриця “привабливість – конкурентноздатність” розроблена спеціалістами “Дженерал Електрик Компани” та консалтинговою фірмою “Мак Кінзі”.

Для більш точного визначення потенціала привабливості та конкурентноздатності в матриці прийнято до уваги набір критеріїв:

Конкурентноздатність визначається характеристиками	Привабливість визначається характеристиками
<ul style="list-style-type: none"> - доля ринку - динаміка змін частки ринку - розмір прибутку - ступінь конкурентноздатності ціни - та т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> - розмір та темпи зростання ринку - кількість конкурентів - розмір прибутку в середньому по галузі - циклічність попиту - та т.п.

В результаті отримуємо двовірну систему класифікації, схожу на матрицю БКГ: три рівня привабливості та три рівня конкурентноздатності. Кожна з дев'яти отриманих комбінацій відповідає певній стратегічній позиції підприємства.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

П р и в а б л и в і с т ь	Н И З Ь К А	Селективність ("Знак запитання") <ul style="list-style-type: none"> • спеціалізуватись на сильних сторонах; • шукати засоби подолання слабких сторін; • шукати можливість співробітництва 	Селективне зростання <ul style="list-style-type: none"> • кинути виклик конкурентам; • закріпити слабкі позиції 	Інвестиції і зростання ("Зірка") <ul style="list-style-type: none"> • зростання; • максимальні інвестиції; • прагнення до домінування
	С Е Р Е Д Н Я	Отримання прибутку і відмова від участі <ul style="list-style-type: none"> • спеціалізація; • пошук ніші; • продаж частки бізнесу 	Селективність <ul style="list-style-type: none"> • капіталовкладення робити вибірково (туди, де низький ризик і висока рентабельність); • спеціалізуватись не на сегменті, що зростає 	Селективне зростання <ul style="list-style-type: none"> • активно вкладати кошти у сегмент, що зростає; • підтримувати свої позиції на інших напрямках
	В И С О К А	Деінвестування <ul style="list-style-type: none"> • знизити постійні витрати; • уникати капіталовкладень; • продати частину бізнесу 	Отримання прибутку відмова від участі <ul style="list-style-type: none"> • скоротити асортимент; • звести до мінімуму капіталовкладення; • зайняти позицію до відступу 	Вибірковість ("Знак запитання") <ul style="list-style-type: none"> • зберегти загальне становище; • шукати можливості отримання готівки; • підтримувати рівень капіталовкладень
		низька	середня	висока

Конкурентоспроможність

Джерело: Практикум з проведення маркетингу
Служба ТАСИС Генерального директорату ІА, Європейська комісія

Переваги та недоліки моделі “привабливість – конкурентноздатність”.

Переваги	Недоліки
- диференційована оцінка стратегічних бізнес-одиниць	- визначення характеристик моделі потребує великої кількості інформації - оцінка стратегічних бізнес-одиниць окремими користувачами може різнитися

Яка модель (чи моделі) прийняття стратегічних рішень може використовуватися на Вашому підприємстві? Поясніть вибір.

3. ОСНОВНІ СТАДІЇ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Алгоритм розробки маркетингової стратегії на підприємстві

У загальному вигляді може бути виділено п'ять основних стадій процесу розробки маркетингової стратегії

Стадія I	Де Ви є зараз? Стратегічний та маркетинговий аналіз
	<ul style="list-style-type: none"> ✳ Маркетинговий аудит та SWOT аналіз ✳ Аналіз ефективності маркетингу ✳ Аналіз конкурентів ✳ Аналіз споживачів
Стадія II	Де Ви бажаєте бути? Стратегічні напрямки та формулювання маркетингової стратегії
	<ul style="list-style-type: none"> ✳ Місія та цілі ✳ Аналіз бізнес середовища ✳ Сегментація та позиціонування ✳ Формулювання стратегії і портфельний аналіз ✳ Формулювання стратегії: лідер, послідовник, іноватор, ніша
Стадія III	Як Ви можливо будете там? Стратегічний вибір
	<ul style="list-style-type: none"> ✳ Товарні стратегії ✳ Цінові стратегії ✳ Стратегії комунікації ✳ Стратегії розподілення
Стадія IV	Який шлях буде для Вас найкращій? Оцінка стратегії
	<ul style="list-style-type: none"> ✳ Оцінка за критеріями ✳ Моделювання
Стадія V	Яким чином можете Ви забезпечити досягнення цілей? Реалізація стратегії та контроль

Адаптовано: R. Wilson, C. Gillgan, D. Pearson, 1996.

Пам'ятайте:

Обрана Вами стратегія маркетингу, має відповідати місії та цілям Вашого підприємства та визначати розробку всіх складових комплексу маркетингу.

Стратегічний та маркетинговий аналіз – це аналітична основа маркетингово стратегічного планування. Це ревізія стану фірми та оточуючого середовища з метою визначення маркетингових проблем та можливостей. Після її проведення починається безпосередня розробка стратегічного плану маркетингу.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Місія підприємства – “Хто ми, що ми робимо, куди ми рухаємось?”

Місія – чітко сформульоване соціально вагоме функціональне призначення організації на довгий період.

Цілі підприємства (див. пункт 1.1)

- забезпечення можливості вирізнення підприємства серед конкурентів;
- підвищення ефективності діяльності підприємства;

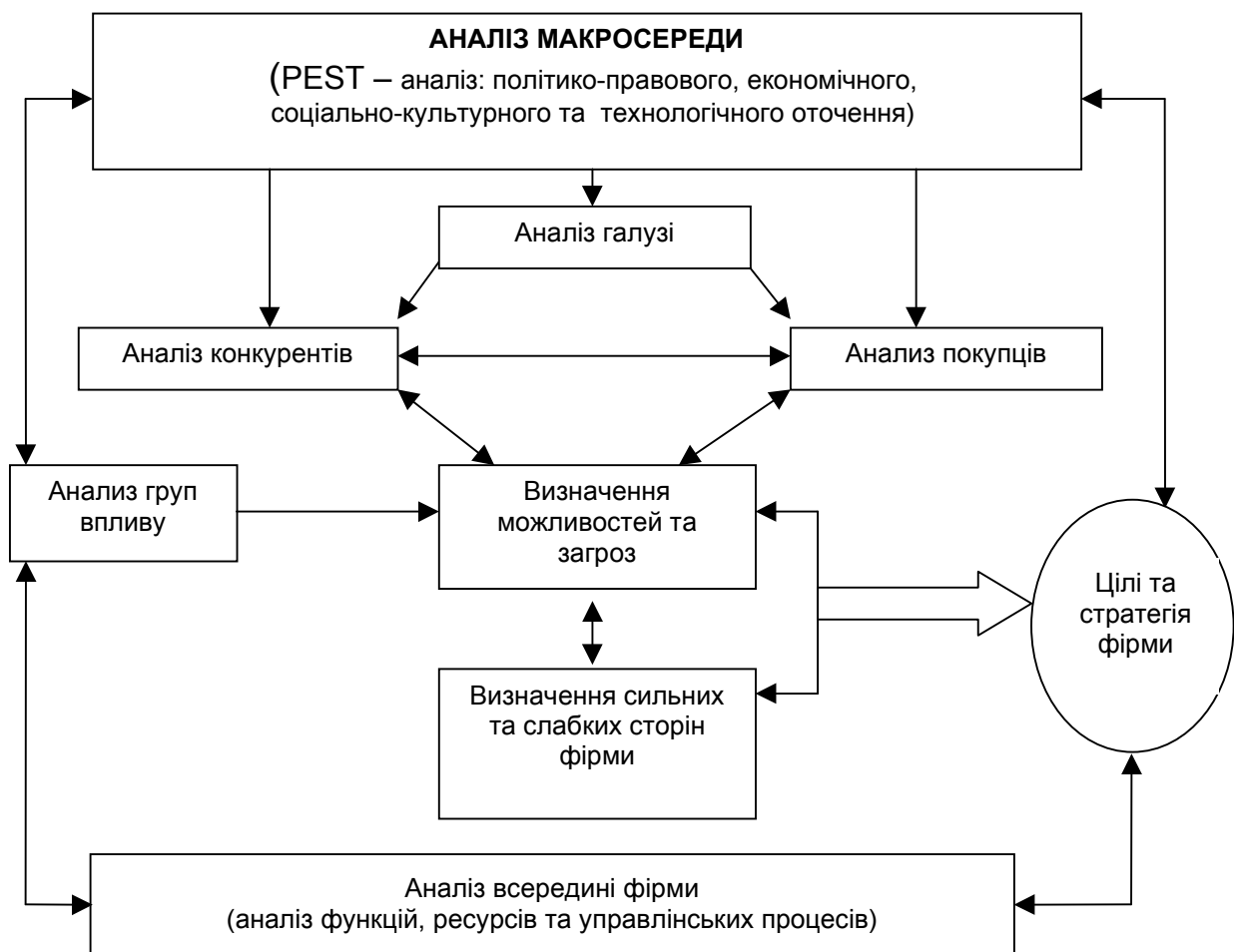
Кожна держава, регіон та підприємство мають свій унікальний набір факторів зовнішнього оточення. Але структура стратегічного аналізу має загальні елементи (див малюнок нижче)

Головна мета досліджень оточуючої бізнес-середовища полягає в переосмисленні нових маркетингових можливостей.

Маркетингова можливість – галузь споживачьких потреб, задоволення яких є основою прибутку підприємства (фірми).

Загрози з боку оточуючої бізнес-середовища – негативний вплив деяких тенденцій чи несприятливий розвиток подій, які за відсутності захисних маркетингових заходів призводять до зменшення обсягів продажу та зниженню прибутку фірми.

Сегментування ринку передбачає виявлення конкретної групи споживачів (сегмента чи сегментів ринку), та орієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб цієї групи через товари та послуги.



Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Основні елементи стратегічного аналізу

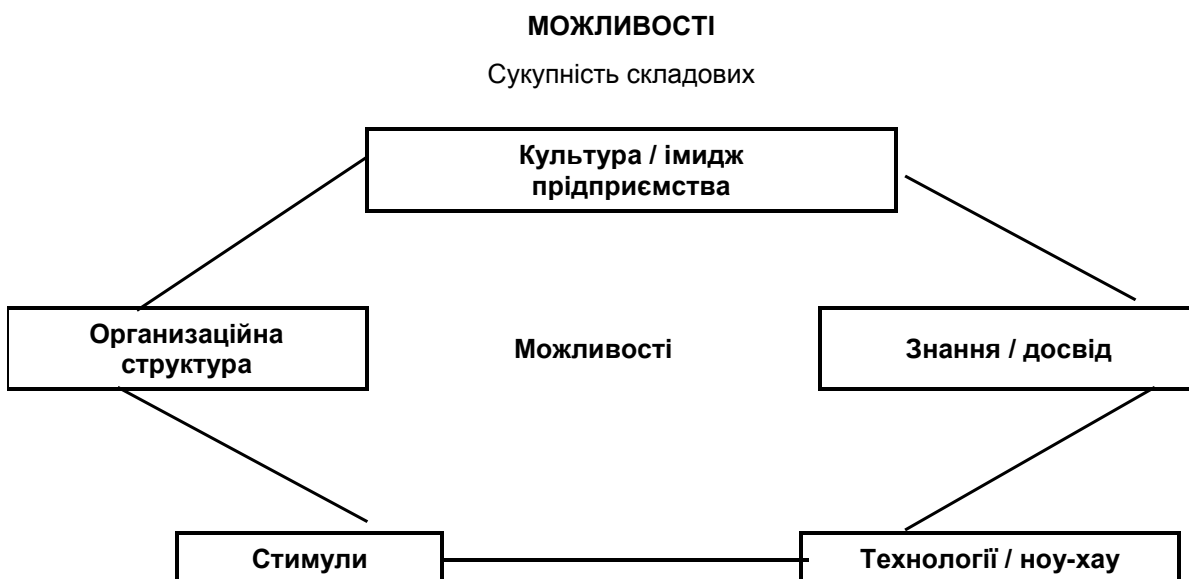
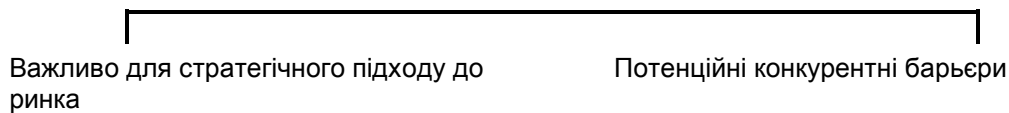
Позиціонування товару та послуги – визначення місця товару (послуги) на ринку серед конкурентних аналогів в уявленні цільових покупців . Проводиться по:

- певним перевагам та характеристикам товару
- специфічним потребам покупця
- в порівненні з товарами-конкурентами
- іміджем фірми

Розробка стратегії повинна провадитися паралельно з аналізом можливостей її використання



Які можливості необхідно розвивати



Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Конкуренти

- Хто ваші конкуренти?
У чому їх сила та слабкість?
- фінанси
 - виробничий процес
 - товар та інше



Споживачі

- Хто Ваш споживач?
Що він цінує в товарі?
Як Ви можете задовольнити потреби споживачів з користю для себе?

Витрати

- Які основні складові витрат?
На якому етапі створення/просування товару ви можете вигідно відрізнятись від інших ?

Ці три параметри визначають стратегію діяльності

Важливо пам'ятати, що вони взаємодіють одне з другим

Аналіз господарського “портфелю” – інструмент, завдяки якому керівництво підприємства визначає різні напрямки своєї діяльності з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові з них та припинення чи обмеження діяльності найслабкіших.

Метод “портфеля” – коли визначені певні стратегічні господарські поля, їх презентують у вигляді двомірної матриці, вісі якої характеризують ринкові шанси підприємства (привабливість, зростання та інше) та можливість підприємства реалізувати ці шанси (ресурси, положення підприємства на ринку). Правильне керівництво портфелем діяльності підприємства полягає в забезпеченні максимального співробітництва між різними галузями стратегічної діяльності.

Теоретична база моделей “портфельного” аналізу:

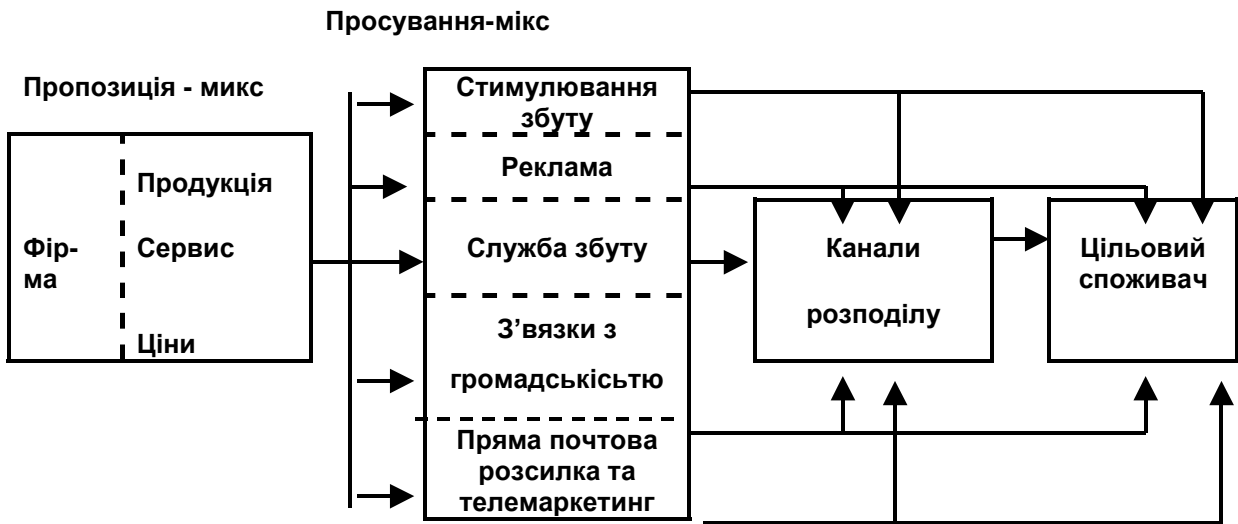
- крива досвіду
- концепція життєвого циклу товару
- PIMS-проект (Profit Impact of Market Strategies) – емпіричне дослідження факторів, що впливають на рентабельність підприємства, реакції рентабельності на зміну ринкової ситуації. Результат дослідження: центральна величина – висока частка ринку.

Найбільш практичне значення з різних концепцій “портфелю” отримали моделі “зростання ринку – частка ринку” (матриця БКГ) та “привабливість ринку – переваги в конкуренції” (матриця Мак-Кінзі) (див. пункт 2.2)

.Стратегія маркетингу визначається положенням підприємства на ринку: чи є воно лідером, послідовником, претендентом (іноватором) чи займає якусь нішу.

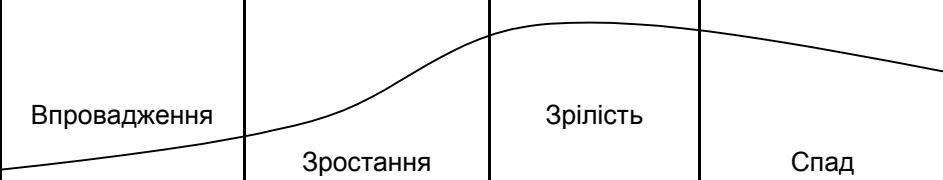
- лідер ринку має найбільшу частку ринку певного продукту;
- послідовник – фірма, що намагається зберегти свою частку ринку та не сісти на мілину. Вона може грати роль спадкоємця, двійника, імітатора чи пристосуванця;
- претендент агресивно атакує лідера та інших конкурентів по фронту з флангів, оточує супротивника, здійснює обхідні маневри, намагаючись розширити свою долю ринку;
- фірма, яка займає нішу, обслуговує невеликі сегменти ринку в яких незацікавлені великі фірми.

Для того, щоб конкретизувати маркетингову стратегію в програмі, необхідно прийняти головні рішення, що стосуються формування раціональної структури інструментарія маркетинг-міксу.



Стратегія маркетинг-міксу
Ф. Котлер, 1998.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Обсяг продажу				
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
ХАРАКТЕРИСТИКИ	ЧАС			
Обсяг продажу	Невеликий	Швидко-зростаючий	Досягає піку	Зменшується
Витрати	Большие в расчете на одного потребителя	Средние в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя
Прибуток	немає	збільшується	високий	зменшується
Споживачі	Любителі всього нового	Споживачі, що перші визнали товар	Масовий ринок	Відсталі
Кількість конкурентів	Незначна	Постійно зростає	Стабільна, починає зменшуватися	Зменшується
Цілі маркетинга	Інформування споживачів про товар	Максимізація частки ринку	Максимізація прибутків	Зменшення рівня вират та підтримка рівня збуту
СТРАТЕГІЇ				
Товар	Пропозиція основного товару	Пропозиція розгалуженого виду: продуктів, послуг, гарантій	Диверсифікація марок та моделей	Виключення “слабких”
Ціна	Вартість плюс націнка	Ціна з метою вийти з ринку	Ціна, відповідно цінам конкурентів	Зменшена
Розподіл	Селективний	Інтенсивний	Більш інтенсивний	Вибіркове закриття деяких торговельних точок
Реклама	Поширення знань про товар серед перших покупців та дилерів	Поширення знань про товар на масовому ринку	Підкреслення особливостей марки та її переваг	Зменшення інтенсивності рівня, необхідного щоб втримати активних прихильників
Стимулювання збуту	Посилене стимулювання збуту з метою оцінки товару	Помірне, використовуючи підвищений споживацький попит	Посилене, для зацікавлення споживача іншими марками	Зменшене до мінімального рівня

Життєвий цикл товару: основні характеристики, цілі та стратегії маркетингу.

Ф. Котлер, 1998.

Обов'язковим є узгодження маркетингової стратегії з корпоративною та маркетинговою стратегіями (СБО) (див. 3.2).

Стратегічний план оцінюється з точки зору досягнень цілей як на рівні фірми в цілому, так і на рівні стратегічних комерційних підрозділів.

Реалізація стратегії являє собою процес трансформації стратегії маркетингу в конкретні дії шляхом розробки маркетингового плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством (фірмою).

Контроль дозволяє порівняти фактичні результати з цільовими та, в разі виявлення розбіжностей, розробляти корегуючі заходи. Як остання стадія стратегічного управління, контроль може виявити слабкі місця на попередніх етапах та ініціювати повтор всього процесу з самого початку для корекції маркетингової стратегії.

Які проблеми можуть виникнути у Вас під час збору даних для кваліфікованої розробки маркетингової стратегії?

Сім основних положень стратегічного керівництва підприємством

- Контроль ступеня насиченості Вашого ринку
- Визначення ситуації ваших стратегічних бізнес-одиниць
- Визначення конкретної цілі для Ваших ділових полей, та також для Вашого підприємства в цілому
- Формулювання певних стратегій маркетингу та збуту.

Ніяких інвестицій по принципу поливальниці, лише чітка концентрація фінансових ресурсів на прибуткові та перспективні сфери

- Гнучке формулювання стратегій (у вигляді цільових коридорів для своєчасного пристосування до змін середовища).
- Контроль Вашою організацією справи (Контролюйте, чи відповідає Ваша організація вимогам майбутнього!)
- Контроль Ваших результатів: на основі розроблених цілей, стратегій, заходів.

Успіх залежить не лише від критичних змін на ринку, а й від тих, що провадяться всередині підприємств та є керованими.

Вайсман А., 1995.

Що являє собою стратегія маркетингу Вашого підприємства, метою якої є забезпечення рішення намічених завдань? Чи є вона обґрунтованою?

Завдання:

Спробуйте розробити маркетингову стратегію свого підприємства.

3.2. Узгодженість маркетингової стратегії зі стратегією бізнесу на підприємстві і ринковим середовищем

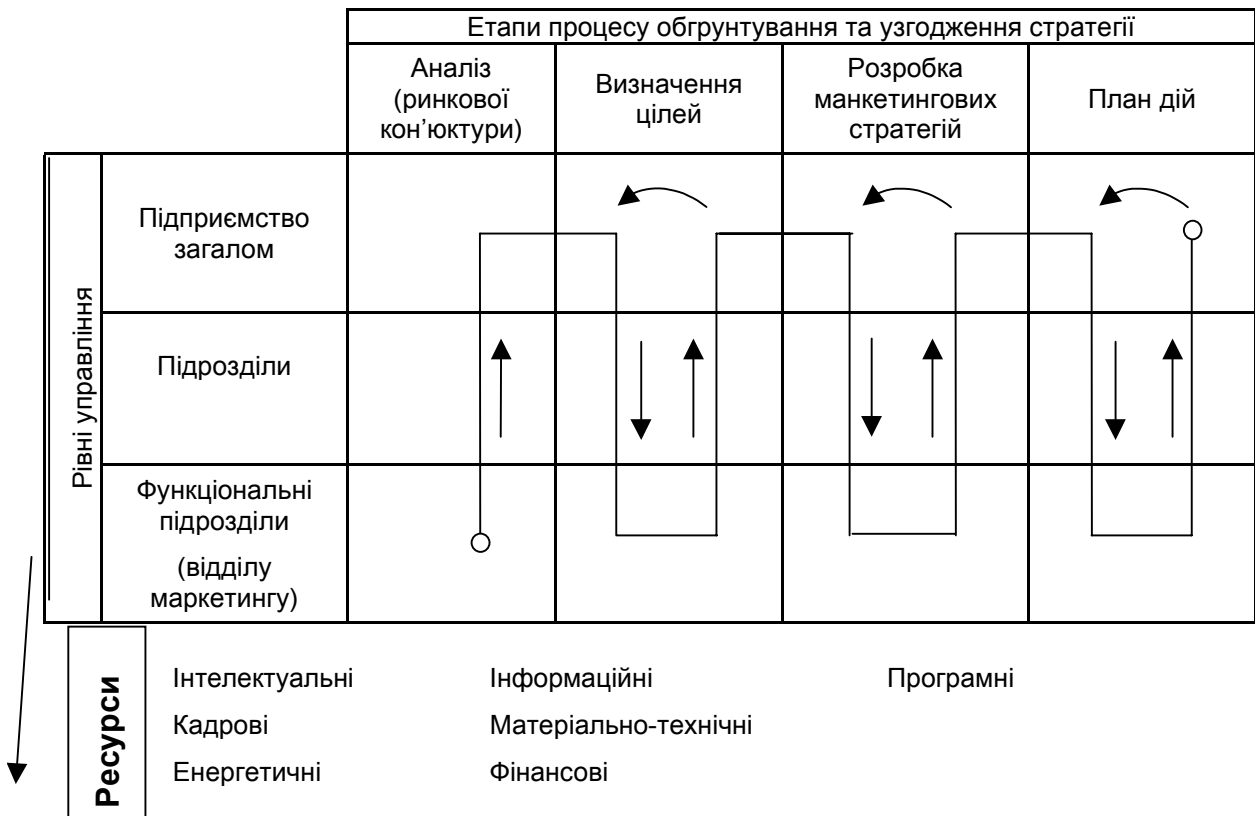
Процес розробки маркетингової стратегії підприємства закінчується узгодженням її з рештою бізнес-стратегій в певній послідовності.

Узгодження маркетингової стратегії зі стратегією бізнесу підприємства здійснюється за:

- рівнями управління та етапами стратегічного планування
- ресурсами та кон'юктурою ринку

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Узгодження по рівнях управління просувається як згори вниз, так і знизу догори, як в середині кожного з етапів, так і між етапами.



Важливо!

Маркетингова стратегія включається в бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію усєї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

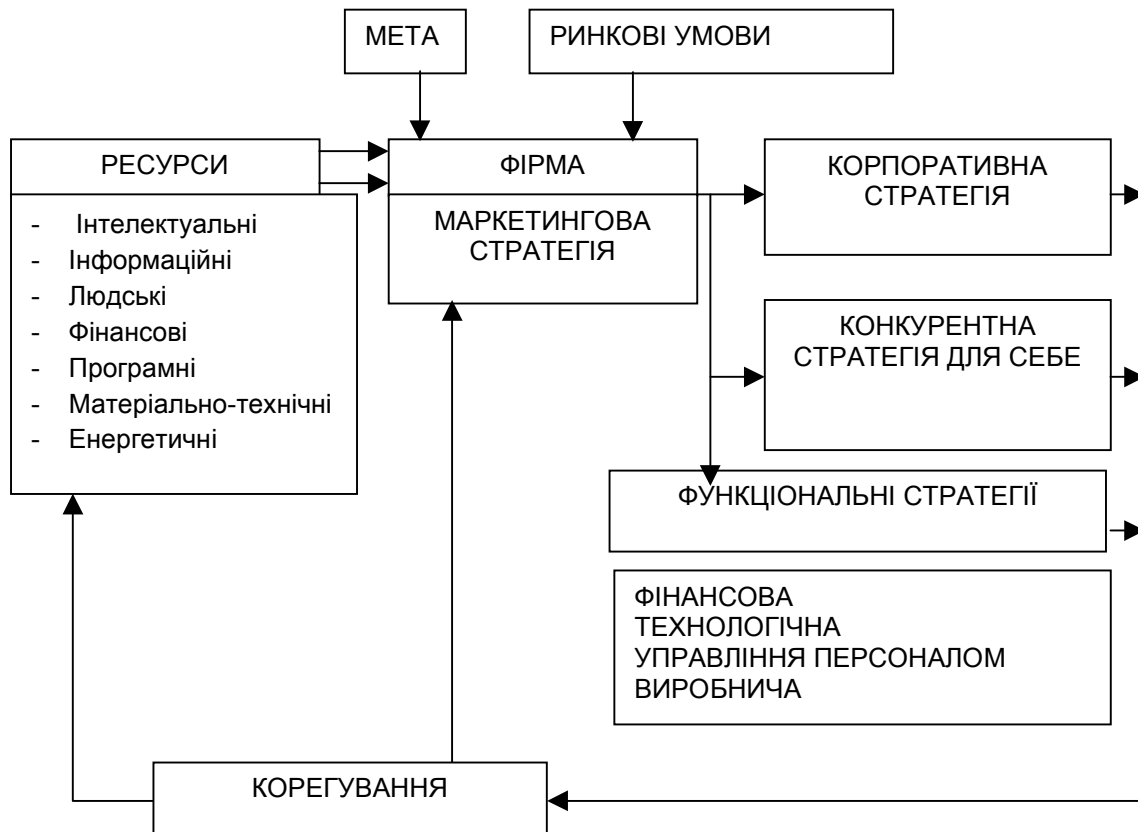
Двонаправлений процес розробки маркетингової стратегії дозволяє побудувати збалансований по всіх рівнях управління комплексний план діяльності підприємства.

Вертикальна координація діяльності підприємства забезпечує підвищення оперативності та ефективності досягнення цілей підрозділами підприємства.

Горизонтальна та вертикальна координація з'ясує всі рівні управління та етапи процесу обґрунтування та узгодження стратегій в єдине ціле, що забезпечує **системність маркетингової діяльності**.

Узгодженість по ресурсах

- кожна дія потребує витрат ресурсів підприємства, які завжди обмежені;
- узгодженість інтелектуальних, інформаційних, людських, фінансових, матеріально-технічних, програмних та енергетичних ресурсів підприємства в процесі розробки маркетингової стратегії є ключовим фактором успіху в бізнесі.



Загальна схема узгодження маркетингової стратегії зі стратегіями, пов'язаними по ресурсах.

Узгодженість з кон'юктурою ринку

- узгодженість маркетингової стратегії з кон'юктурою ринку, макро- та мікрофакторами зовнішньої середовища по відношенню до підприємства
- кожний елемент маркетингової стратегії має розглядатися з точки зору кожного з основних “гравців” на ринку чи кожного аспекту ринкової середовища.

Як маркетингові рішення узгоджувати з реаліями ринку?

Ви можете скористатися **кон'юктурною** матрицею, через яку кожний елемент стратегії може бути перевірений на відповідність з новими та старими факторами про зміни кон'юктури.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Основні нові програми		Покупці	Канали збугу	Конкуренти	Виробництво	Цілі фірми	Етика
	Новий дизайн						
	Програма просування						
	Програма обслуговування						
	Нова тема реклами						
	Програма телемаркетинга						

В - відповідність
 Н - невизначеність
 П - проблема

Матриця відповідності маркетингової стратегії ринковій структурі

Завдання. Перевірте відповідність маркетингової стратегії Вашого підприємства кон'юктурі ринка та заповніть, будь ласка, матрицю, використовуючи кодові символи (В, Н, П).

Які проблеми можуть виникнути в Вас при узгодженні маркетингової стратегії підприємства по рівням управління, етапам планування, ресурсам, питанням кон'юктури.

Виробництво м'ясної продукції

Відкрите акціонерне товариство “Роганський м'ясопереробний завод” (Роганський МПЗ) у 1996 р. відокремилася від Харківського м'ясопереробного комбінату.

Заводу належать 7,4 га землі, і він має будівлі загальною площею 26,357 м². Основними є приміщення для виробництва, охолодження продукції та адміністративних потреб. МПЗ не має своєї бойні і використовує надлишки м'яса, що закупаються на інших підприємствах.

Споживачами продукції є як фізичні, так і юридичні особи (приблизно у рівних частках). За потужністю МПЗ перевершує своїх конкурентів і входить до трійки найбільших м'ясопереробних підприємств України.

100% продукції реалізується в Україні, в основному в Харкові. Основними конкурентами на ринку Харкова є Харківський, Полтавський, Сумський, Луганський, Мелітопольський та Богодухівський м'ясокомбінати, а також кооперативи та приватні фірми.

Збутова мережа МПЗ являє собою 22 фірмових крамниці та кіоски.

Асортиментний “портфель” містить різноманітні види ковбас (твердокопчені, копчені, напівкопчені, варені), сосиски, сардельки, копченина.

Завдання

Проаналізуйте ситуацію на підприємстві, що склалася після відокремлення Роганського МПЗ від Харківського м'ясокомбінату, та опишіть можливі стратегічні напрямки ринкової поведінки.

Скористуйтеся матрицею “товар – ринок”:

Стан ринку і товару	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	1. Більш глибоке проникнення на ринок	3. Розробка товару
Нові ринки	2. Розширення меж ринку	4. Диверсифікація

Виробництво молочної продукції

Акціонерне Товариство “Харківський молочний комбінат” один з найбільших у Харківській області виробник молочної продукції. Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство здатне задовольняти різноманітні запити населення з низьким, середнім та високим рівнем достатків.

Основна продукція АТ “ХМК”: “Т”-молоко; кефір (1 літр); ряжанка; парене молоко; сметана (0.5 літру); йогурт тривалого зберігання; вершки; сиркова маса “Танюша”; крем сирковий “Машенька”; масло любительське (200 г).

Основні маркетингові стратегії АТ “ХМК”:

- Завоювання лідерства за показниками обслуговування покупців та якості товару;
- Зростання обсягу виробництва та продажу своєї продукції;
- Проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення споживачів при підтриманні прибутковості АТ “ХМК”.

Комбінат обрав такі стратегії з трьох причин.

По-перше, він зацікавлений у насиченні ринку та зростанні збуту, що є важливим кроком на шляху до стабільного прибутку та контролю над ринком.

По-друге, він прагне максимізувати обсяги збуту і готовий піти на зниження прибутків з одиниці виробу для отримання великого сукупного прибутку;

По-третє, він припускає, що зростання обсягу реалізації дозволить знизити розмір умовно-постійних видатків на одиницю продукції.

Завдання 1

Назвіть основні переваги та вади стратегії диверсифікації в галузі виробництва молочної продукції.

Завдання 2

Сформулюйте напрямки вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного комбінату.

Завдання 3

Запропонувати засоби, що необхідно вживати у сучасних умовах для реалізації ефективної маркетингової стратегії молочного комбінату.

Виробництво овочевої продукції

Сільськогосподарський кооператив “Харківська овочева фабрика” (ХОФ) — фірма, відома багатьом споживачам овочевої продукції. В асортименті: капуста 3 сортів, помідори 4 сортів, огірки 2 сортів, буряк, перець 2 сортів. Фабрика має власну лабораторну базу і, внаслідок цього, вирощує нові сорти якісної продукції. Вона розміщена в межах міста Харкова, тому вельми доступна як для дрібнооптових посередників, так і для солідних посередників (“Торчин - продукт”; фірма “Бриг” та ін.), з якими “ХОФ” уклала тривалі взаємовигідні контракти на постачання своєї продукції, але не завжди якісно

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

обслуговує їх. У кооперативі працюють висококваліфіковані кадри, що не покидають місце своєї роботи, не зважаючи на зриви строків виплати заробітної плати.

В організаційній структурі управління фабрикою відділ маркетингу відсутній, тому переговори про можливе постачання продукції до Ізраїлю ведуть ЛПР. Керівництво “ХОФ”, не зважаючи на обмеженість фінансових коштів, планує розширити напрямки своєї діяльності.

Основними конкурентами фабрики є Зміївська, Первомайська, Ахтирська овочеві фабрики.

Основними ринками збуту є: м. Харків, а також Харківська, Белгородська, Луганська та Донецька області.

Завдання 1

Для СВК “ХОФ” проведіть SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Завдання 2

Проведіть аналіз ринкових можливостей СВК “ХОФ” за напрямками:

- пошук нових ринків;
- розробка нових товарів;
- диверсифікація.

Відберіть цільові ринки:

- вимір та прогнозування попиту;
- сегментація ринку;
- вибір цільових сегментів;
- позиціонування товару (послуги) на ринку.

Дайте відповіді на наступні питання:

1. Характеристика цільового ринку та його сегментів.
2. Стан “ХОФ” на ринку овочів.
3. Основні потреби клієнтів “ХОФ”.
4. Огляд номенклатури та асортименту фабрики.
5. Стан конкурентів на ринку.
6. Характеристика каналів розподілу овочевої продукції.

Завдання 3

Опрацюйте систему стратегічних варіантів маркетингу СВК “ХОФ”.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Стратегічні варіанти	На незмінному ринку
Використання існуючого продукту Використання нових продуктів	
	З виходом на нові ринки
Використання існуючого продукту Використання нових продуктів	

Завдання 4

Нижче даються характеристики основних конкурентів сільськогосподарського виробничого кооперативу “Харківська овочева фабрика” (“ХОФ”), що працюють на овочевому ринку Харківської області. Виходячи з аналізу цих характеристик, зазначте чинники конкурентоздатності, що мають бути пріоритетними для “ХОФ”.

Назва фірми-конкурента	Овочевий ринок переважного впливу	Переваги	Недоліки
Первомайська овочева фабрика	Місцевий ринок Центральні ринки м. Харкова	Достатньо висока якість Прийнятні ціни	Відсутність широкого експорту Транспортні видатки Брак оборотних коштів
Зміївська овочева фабрика	Місцевий ринок Центральні ринки м. Харкова	Висока якість Порівняно високі ціни	Транспортні видатки Брак фінансових ресурсів Недостатність менеджменту
Ахтирська овочева фабрика	Місцеві ринки м. Харкова	Широкий асортимент овочевої продукції Продаж «з колес»	Постачання невеликими партіями Транспортні видатки Брак оборотних коштів
Харківська овочева фабрика	Місцеві ринки Харківська, Луганська, Донецька та Белгородська області	Висока якість Держзакупівля Прийнятні ціни Нові сорти продукції Різноманітність каналів збуту	Брак вільних фінансових коштів Відсутність широкого експорту продукції Недостатність менеджменту

Які, на Ваш погляд, чинники конкурентоспроможності є пріоритетними для “ХОФ”?

Виробництво кондитерських та хлібобулочних виробів

Підприємство АТЗТ “ХБФ” — виробник бісквітів, печива, вафельних трубочок. З 1991 р. “ХБФ” є самостійним господарюючим суб'єктом ринку в галузі кондитерської промисловості України. Проте на ринку кондитерських виробів “ХБФ” оточує досить багато сильних та дієздатних підприємств – конкурентів, на долю яких припадає майже 70% ринку (експертно). Їхні обсяги виробництва наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 — Обсяги виробництва конкурентів у натуральних та вартісних показниках

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Найменування підприємства	Обсяг виробництва, т/тис. грн.	
	1996 г.	1997 г.
ЗАТ «Донецька кондитерська фабрика»	6,556/16,261	9,490/24,844
ЗАТ Львівська кондфірма «Світоч»	35,168/104,747	36,905/122,378
Тростянецька кондфабрика «Крафт Якобс Сушард, Україна»	9,663/немає даних	10,062/немає даних
АТЗТ «Дніпропетровська кондитерська фабрика»	11,553/27,890	13,650/34,296
АТЗТ «Одеса»	17,405/46,103	18,130/52,107
АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика»	15,150/29,172	15,164/30,605

Довідка

У роздрібній торгівлі плитка шоколаду вагою у 100 грамів коштує 1.50 грн., а 2 бісквіти вагою 110 грамів — 80 коп., 1 кг карамелі — 4+5 грн., а 1 кг печива в середньому — 3 грн.

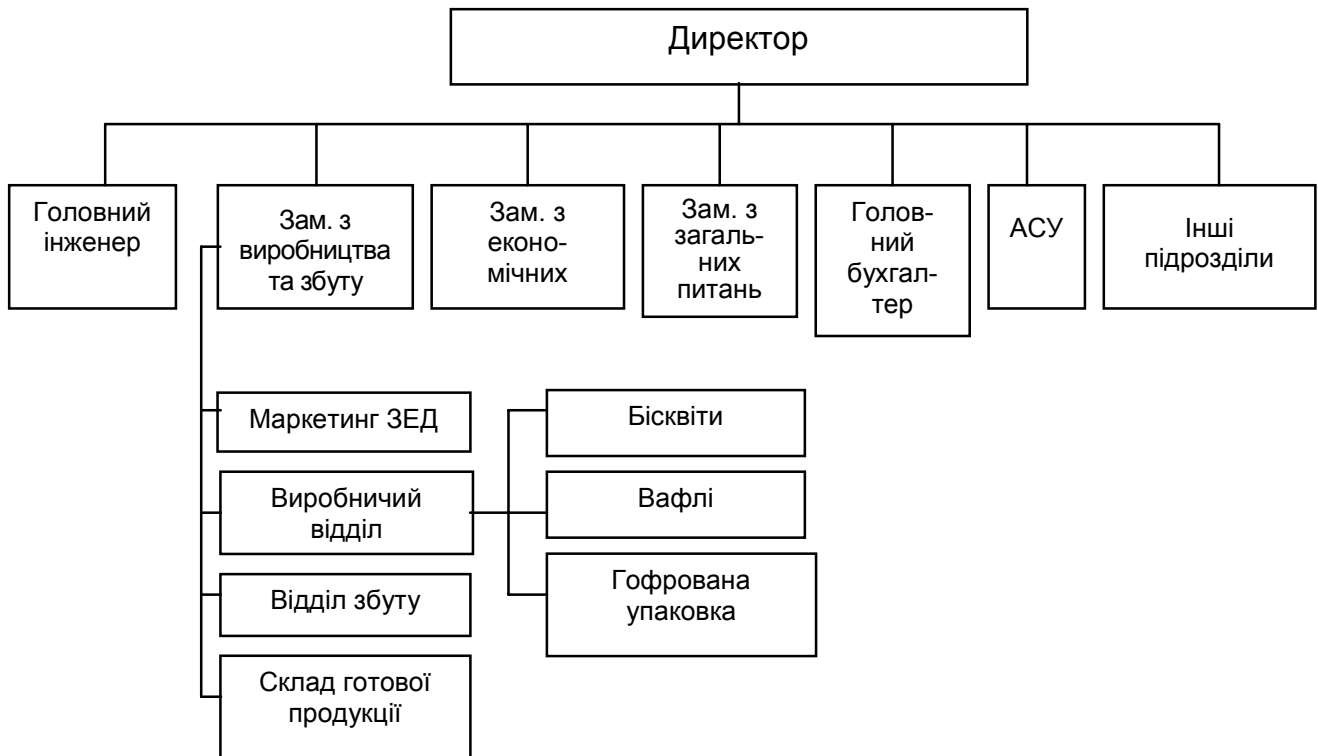
У 1998 р. стан справ у галузі, яку традиційно представляють 28 кондитерських фабрик, зазнає великих змін. Концерн “Укрпромінвест” придбав пакети акцій Вінницької та Маріупольської кондфабрик. Концерн “АВК” придбав акції Донецької, Мукачівської та Луганської (“Локонд”) кондфабрик.

Харківська бісквітна фабрика, як і в минулому, посідає “призове” місце, але вже з 1998 року на ринку кондитерських виробів працює дев'ять найсильніших фабрик, на долю яких припадає майже 80% ринку (експертно). Обсяги їхнього виробництва та рентабельність продукції наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 — Показники діяльності фірм — конкурентів у 1998 р.

Найменування підприємства	Рентабельність реалізованої продукції, %	Обсяг виробництва, т/ тис. грн.	Відсоток зростання до 1997 р., %
1. Вінницька кондфабрика	Немає даних	20 803/ 79 453	247/ 246
2. Маріупольська кондфабрика	12	11 235/ 31 589	246/ 247
3. Донецька кондфабрика	Немає даних	14 327/56 577	151/ 194
4. «Світоч»	20	34 750/158 316	94/ 105
5. «Одеса»	16	15 449/ 64 620	85/ 88
6. Дніпропетровська кондфабрика	17	14 698/ 48 596	108/ 111
7. Київська кондфабрика ім. К. Маркса	11	13 565/ 68 076	95/ 200
8. Харківська біскв. фабрика	27	17 824/ 59 622	118/ 130
9. «Житомирські ласощі»	21	10 619/ 30 144	144/ 141

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”



Фрагмент схеми організаційної структури АТЗТ “Харківська бісквітна фабрика”

Завдання 1

Визначити місткість ринку кондитерських виробів в Україні (у натуральному та вартісному вимірах) та оцінити його в динаміці за три роки.

Завдання 2

Зробити оцінку ринкової частки кожної кондитерської фабрики та концерну “Укрпромінвест” у динаміці.

Завдання 3

Ранжуйте позиції усіх фабрик, що конкурують, у 1998 г.

Завдання 4

Виявіть кондфабрику – лідера на ринку України.

Завдання 5

Яке місце в галузі посідає АТЗТ “ХБФ”:

- За обсягом виробництва
 - а) у натуральних показниках
 - б) у вартісних показниках
- За рівнем рентабельності продукції, що реалізувалася

Завдання 6

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Чому змінилися позиції “ХБФ” на ринку кондитерських виробів?

Завдання 7

Сформулюйте стратегічні цілі “ХБФ” на перспективу (2 – 3 роки).

Завдання 8

Яку стратегію маркетингу можна рекомендувати керівництву “ХБФ”? Відповідь обґрунтуйте.

Довідка

Стратегії щодо продукту:

- диференціації;
- вузької спеціалізації;
- низьких витрат.

Стратегії щодо ринку:

- експансії, згортання бізнесу,
- збереження ринкової частки;
- стратегії лідера, послідовника;
- стратегії “тих, що окопалися у ринкових нішах”;
- стратегія диверсифікації, вертикальної інтеграції, або інші.

Завдання 9

Проведіть SWOT - аналіз для “ХБФ”

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Виробництво продукції легкої промисловості

Харківська фірма “Трикотажне об’єднання” спеціалізується на виробництві трикотажних виробів. Асортимент виробів фірми достатньо великий і розрахований на задоволення потреб різних груп споживачів. На сьогоднішній день Харківське виробниче “Трикотажне об’єднання” складається з фабрики “Трикотажного полотна та бавовняних виробів” (головне підприємство); фабрики “Верхній трикотаж”; фабрики “Спорттрикотаж”.

Фабрика “Трикотажного полотна та бавовняних виробів” спеціалізується на випуску чоловічої, жіночої та дитячої білизни, а також товарного полотна. Фабрика “Верхнього трикотажу” спеціалізується на випуску верхнього трикотажу з чисто вовняної, напів-вовняної та синтетичної пряжі. Широко використовуються нові види сировини: Гольф, Ініт, Скай, Фанш, Рок, Емілія, Хібіскус, Меблон.

Асортимент цієї фабрики складають вироби для жінок – жакети, джемperi, сукні, костюми, рейтузи; для чоловіків – светри, джемperi, жакети; для дітей – сукні, сарафани, костюми.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Фабрика “Спорттрикотажа” спеціалізується на випуску чисто вовняного, напіввовняного та бавовняного спортивного одягу. Окрім цього, об'єднання має філію закрийного швацького цеху у селищі Первомайському, що випускає чоловічу та жіночу білизну.

У 1996, 1997 та в 1 кварталі 1998 р. р. фірма “Трикотажне об'єднання” виграла тендер на роботу за Держконтрактом. Тому 80% всієї продукції підприємства поставлялося за рахунком Державного Замовлення, а інші 20% продукції — до роздрібною торгівлі. Таким чином, в останні роки проблем із реалізацією продукції не було.

Фірма працює з натуральною сировиною. Усі хімікати та барвники, що використовуються у виробництві мають відповідні висновки метрологічної та митної служб.

Вироби дитячої і ясельної групи мають Сертифікат якості. Сировинні лабораторії атестовані. Фірма має замкнутий технологічний цикл. Продукція фірми виробляється з сировини високої якості. Ціни на продукцію відносно низькі. Фірма добре відома харків'янам та в інших регіонах України.

Для просування своєї продукції на ринок фірма розміщує свою рекламу в “Золотих сторінках”, на радіо, бере участь у виставках та ярмарках.

За станом на 01.06.1999 р. на фірмі працюють 195 осіб. Заборгованість за Держзамовленням ще залишається значною і складає 35 тис. грн. З метою виходу з кризової ситуації, що склалася, фірма “Трикотажне об'єднання” організувала 2 дочірних підприємства на базі швацького цеху та виробничо-художньої лабораторії. Для залучення фінансових коштів фірма здає в оренду устаткування, приміщення, в тому числі — порожню частину складу готової продукції.

У процесі реалізації продукції фірма пакує декілька виробів у один пакет, а не кожний вироб окремо. Не витримуються європейські стандарти.

Несвоєчасна виплата заробітної плати призвела до того, що з фірми пішли кваліфіковані модельєри та конструктори. До слабких сторін у роботі фірми слід віднести недостатню швидкість змінюваності моделей одягу для молоді.

У загальному обсязі виробництва галузі частка виробництва фірми мізерно мала.

За рахунок взаємозаліків до пенсійного фонду фірма поставила біля 10% продукції до крамниць Вовчанська, Лозової, Зміїва, Чугуєва, Балаклєї.

Основними конкурентами щодо білизняного трикотажу є: фірма “Лутри”, м. Луганськ (більший асортимент суконь, сарафанів), ДП “Трикотаж”, м. Кременчук (ціни на продукцію трохи нижчі), фабрика імені Р. Люксембург, м. Київ (вища змінність асортименту, більший ухил на молодь та людей з достатком; якість і ціни відрізняються незначно).

На ринку м. Харкова та інших міст України продається продукція і нижчої якості. Слід також відзначити велику кількість імпоротної продукції, як дешевої низької якості, так і дуже дорогої та якісної.

Нішу дешевого повсякденного одягу (особливо дитячого та для молоді) займає Second Hand.

Продукція фірми “Трикотажне об'єднання” користується попитом на зовнішньому ринку. У 1995 році фірма відправила до Німеччини за контрактом продукцію на суму біля 50 тисяч доларів США. Проте, у 1996 році фірма відмовилася від експортних поставок.

Висока якість продукції фірми “Трикотажне об'єднання” обумовлена також високою якістю сировини, що поставляється. Основними постачальниками сировини є:

- Нікопольський нитковий комбінат;
- Макєвський нитковий комбінат “Мактекс”;
- “Демитекс”, м. Полтава;
- комерційні структури Києва, Харкова, які постачають пряжу з Узбекистана та Таджикистана, та ін.

Завдання 1

Які елементи комплексу маркетингу Ви рекомендуєте використати для виходу фірми “Трикотажне об'єднання” (м. Харків) з кризового фінансового стану?

Завдання 2

Які засоби збирання інформації про ринок одягу Ви вважаєте найбільш прийнятними?

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

В чому переваги та недоліки кожного з цих засобів?

Завдання 3

Розробіть стратегічні варіанти розширення збуту продукції Харківської фірми “Трикотажного об'єднання” та запропонуйте шляхи її виходу з кризового фінансового стану за допомогою таблиці.

Таблиця — Система стратегічних варіантів маркетингу

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку	Шляхи розв'язання проблеми	
	На старому ринку	На новому ринку
Використання існуючого продукту		
Використання нових або модифікованих виробів.		
Інші шляхи		

Що необхідно зробити для виходу з кризового фінансового стану?

Проведення ремонтно-будівельних робіт

Закрите акціонерне товариство "Оздоббуд" є правонаступником спеціалізованого управління "Оздоббуд", що приватизоване товариством покупців – членів трудового колективу та зареєстроване розпорядженням Київського РВК м. Харкова 22.01.1997 р.

Підприємство виконує оздоблювальні та загальнобудівні роботи на об'єктах житла та соціально-культурного побуту за держзамовленнями та прямими договорами. До його складу входять: виробничо-економічний відділ, відділ головного механіка, бухгалтерія, 4 прорабських дільниці, допоміжне виробництво та склад.

Чисельність працюючих — 169 осіб, в тому числі: робочих — 143 особи, АУП — 26 осіб.

Кваліфікаційний склад робочих достатньо високий (4 – 5 розряди), 60% АУП мають середньотехнічну освіту, а 40% — вищу технічну.

ЗАТ виконує всі види робіт, що включені до заяви (практично всі види робіт, окрім санітарно-технічних).

Допоміжне виробництво виготовляє пасту, шпатлевку, замазку, олійні суміші, а також виконує порізку скла при заданих специфікаціях та дробіння мурмурової кришки.

Постійних постачальників будівельних матеріалів підприємство не має.

Аналіз структури замовлень ЗАТ "Оздоббуд" показав, що за три роки (1995 – 1997 р.р.) 16 замовників уклали договори на виконання ремонтних та оздоблювальних робіт лише по одному якомусь об'єкту (житловий будинок, гуртожиток, крамниця, метро, школа, адміністративне приміщення, Палац спорту) та в подальшому до підприємства більше не зверталися. Єдиним постійним протягом трьох років і у той же час найкрупнішим замовником підприємства був АТ МЖК "Інтернаціоналіст", обсяг замовлення якого в 1997р. склав понад 90% усього річного обсягу робіт підприємства. Окрім того, всі замовники "Оздоббуду" — організації з різноманітною формою власності, в основному — державні та колишні державні (УКБ Миськівконкому, ЖЕВ Дзержинського району, тягова підстанція №15, заклад 313/169, завод "Світло шахтаря", ВАТ "Серп і молот", АТП 16301, АТ "Східавіа", ПП "Гаяне", ПКФ "Кошторис", АТ МЖК "Інтернаціоналіст", АТ "Жилстрой -1" та його БМУ, ЗАТ "Модом"). Замовники залучалися винятково шляхом використання старих зв'язків керівництва "Оздоббуду"

Обсяг робіт в договорних цінах у 1997 р. скоротився в порівнянні із 1996 р. майже в три рази, при цьому скоротилася чисельність складу, а 142 особи побували в адміністративних відпустках (це склало 3035 л-дн. за рік).

Розцінки на ремонтні та загальнобудівні роботи — на рівні, що склалися в регіоні.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

За своєю потужністю підприємство перевершує конкурентів.

Завдання

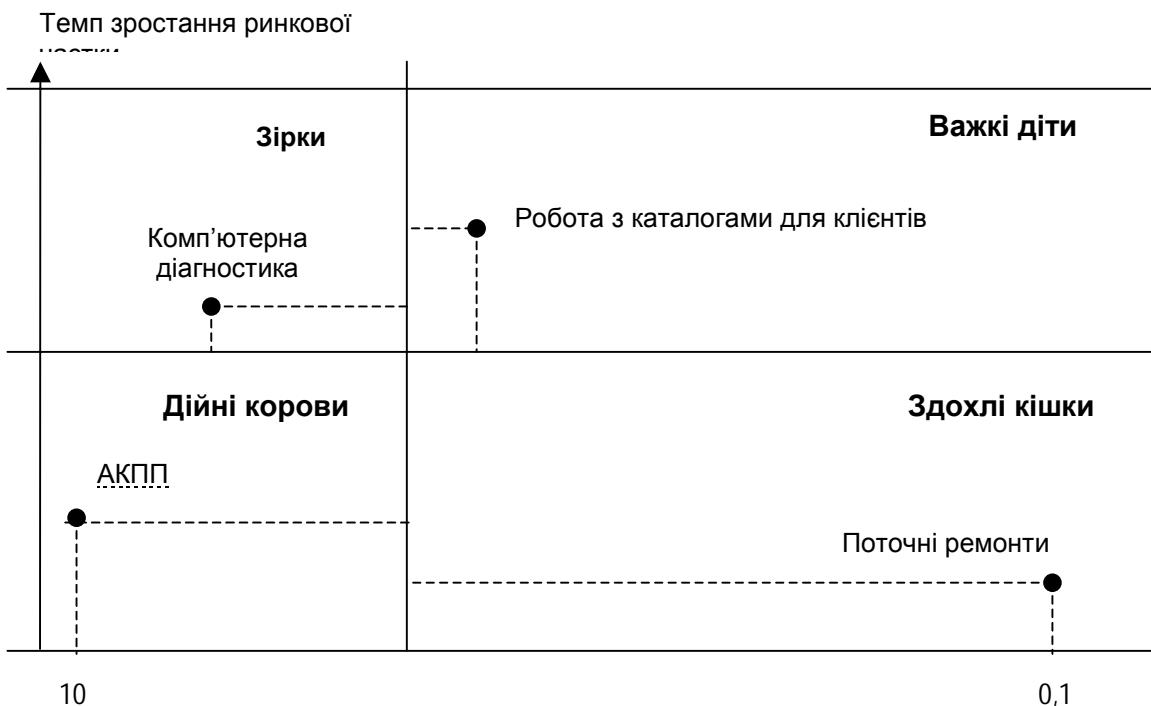
Проаналізуйте ситуацію на підприємстві, що склалася після приватизації та опишіть можливі стратегічні напрямки ринкової поведінки. Скористуйтеся матрицею продукція/ринок”.

Стан ринку і товару	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	1. Більш глибоке проникнення на ринок	Розробка товару
Нові ринки	2. Розширення меж ринку	2. Диверсифікація

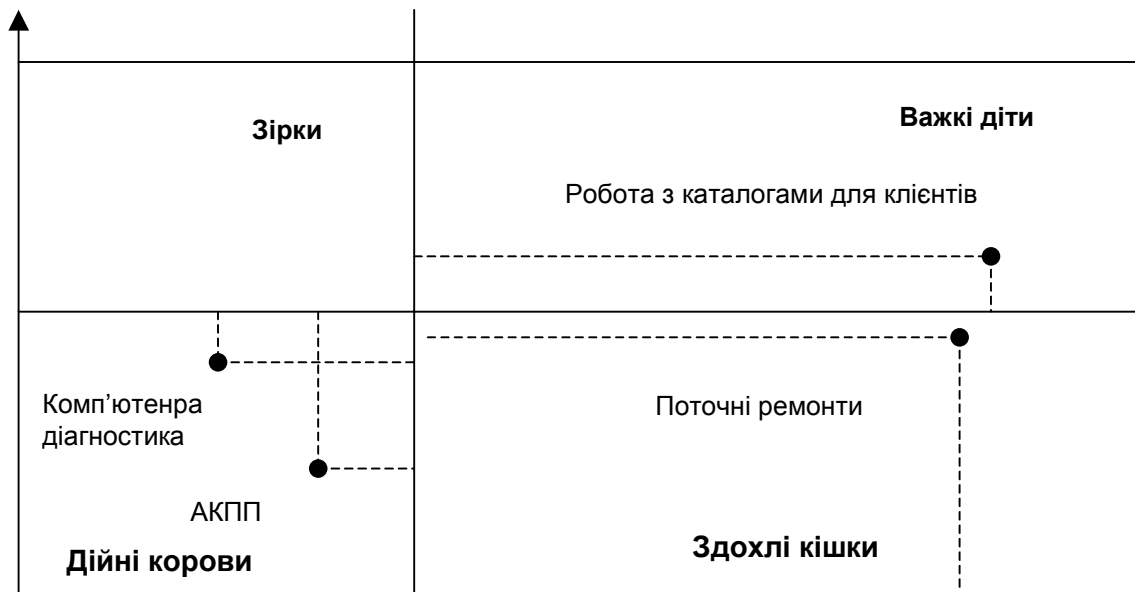
Надання транспортних послуг

Компанія “ГАЛУС” заснована у 1990 році. Основний вид діяльності — ремонт автомобілів (усі види ремонту). Клієнти — приватні особи, як правило власники іномарок, організації. Конкуренти: у Харкові — всі підприємства, що займаються авторемонтом, в інших областях України та ближнього зарубіжжя — підприємства, що займаються ремонтом АКПП.

Матриця Бостонської консультативної групи



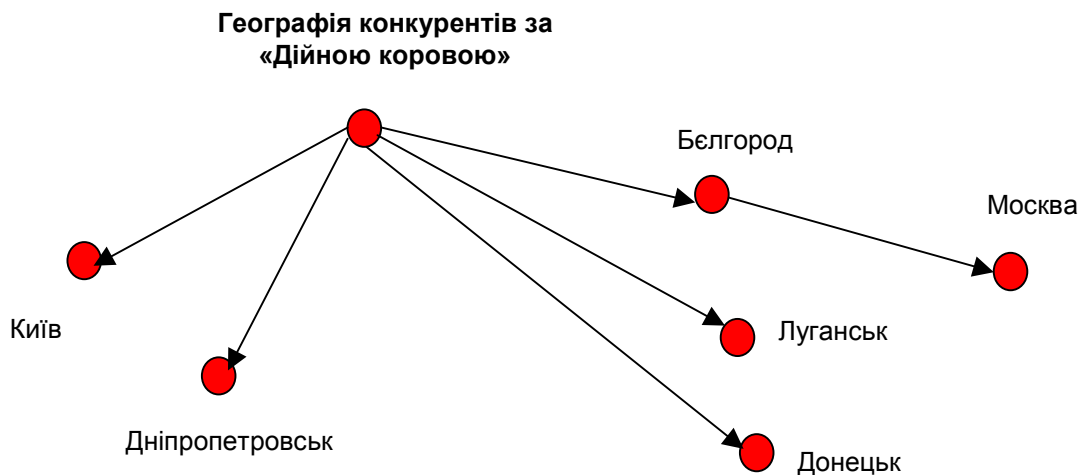
Становище СЕБ підприємства “Галус” (у період *тах* попиту)



Становище СЕБ підприємства “Галус” (в період “міжсезоння”)

Завдання 1

З чим пов'язана наявність двох матриць? Зробіть аналіз та висновки стратегічного характеру?



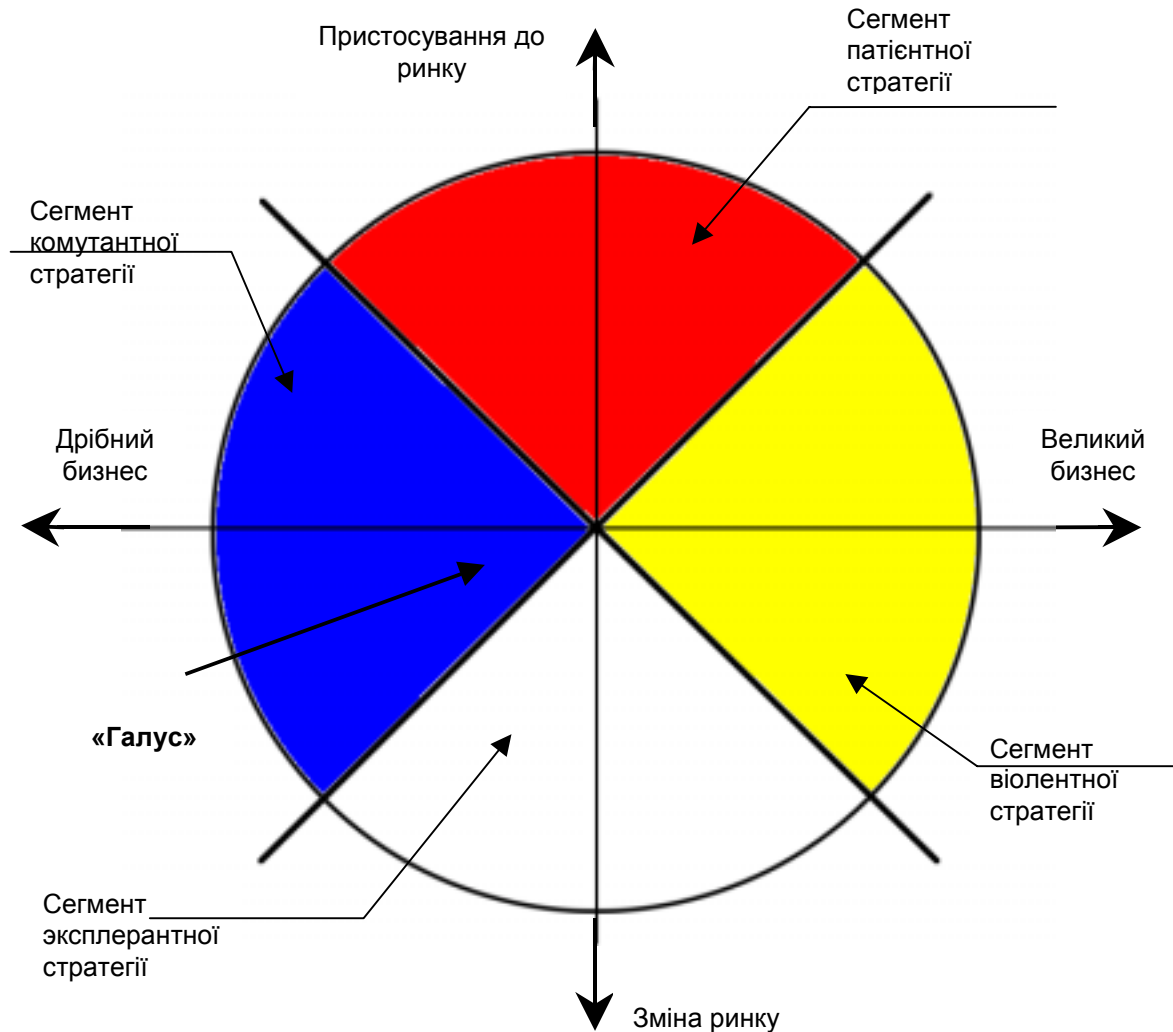
Конкурентна перевага

- 1, Можливість гарантійного ремонту, АКПП; можливість робити комп'ютерну діагностику;
- 2, Кваліфікація головного фахівця, менеджера.

Завдання 2

Чому географія конкурентів представлена за “дійною коровою”?

Стратегії конкуренції в бізнесі авторемонтних послуг



Завдання 3

У чому Ви бачите конкурентні переваги фірми “Галус”; у чому недоліки в області конкурентної ситуації?

Туризм та готельний бізнес

ВАТ “Готель “Харків”” — один з центральних готелів міста, розташований у центрі міста, поруч зі станцією метро. Чудовий краєвид відкривається з багатьох номерів готеля. Клієнти задоволені якістю та номенклатурою послуг, що надаються.

В місті розміщені й інші готелі: “Національ”, “Київська”, “Мир” та ін., що не мають прямого виходу до метро.

Згідно з Міждержавним стандартом туристсько-екскурсійного обслуговування, готель “Харків” відповідає вимогам до готелів категорії “***”, а номери нового корпусу — категорії “****”.

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Згідно з договором від 31 жовтня 1995 року між представництвом Фонду державного майна в місті Харкові та організацією орендарів готеля “Харків”, орендне підприємство “Готель “Харків”” було реорганізоване у відкрите акціонерне товариство “Готель “Харків””.

Метою діяльності підприємства є насамперед отримання прибутку за рахунок власної підприємницької діяльності, а саме: надання готельних та інших послуг, виконання робіт по наданню виробничих, науково-технічних та комерційних послуг юридичним та фізичним особам на внутрішньому і зовнішньому ринках, здійснення торговельної та іншої діяльності, задоволення соціально-економічних потреб акціонерів та членів трудового колективу підприємства.

В умовах ринкових відношень готель, як і будь-яке інше підприємство, має масу проблем. Якщо раніше в готелі зупинялися великі та численні групи школярів, студентів, спортсменів, туристів, то зараз готель виживає лише за рахунок відряджених та іноземців. Дуже великий відбиток на становище, що створилося, накладає зниження рівня платоспроможності громадян. Також слід відзначити, що на даний момент споживач стоїть перед дилемою: спинятися в готелі або знімати квартиру.

Видатки на експлуатацію мають тенденцію до зростання: 1996 р. — 1108.4 тис. грн., 1997 р. — 1329.4 тис. грн., 1998 г. — 1766.7 тис. грн. Збитки від експлуатаційної діяльності у 1998 році склали 102 тис. грн., балансовий прибуток дорівнював 60.5 тис. грн. За плановою рентабельністю 6.4%, фактична дорівнювала 3.4% у 1998 г.

Завдання 1

Для ВАТ “Готель “Харків”” проведіть SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Завдання 2

Виявити чинники успіху готеля “Харків”

Тематичний модуль “Розробка маркетингової стратегії”

Чинник	Готель «Київський»	Готель «Національ»	Готель «Харків»
Сприйнятливість до змін потреб клієнтів.			
Розташування			
Імідж готелю			
Ціни на послуги			
Якість послуг			
Реклама			
Інформаційна система			
Якість обслуговування клієнтів			
Кваліфікація та мотивація персоналу			
Організаційна ефективність			
Персональні контакти			
Фінансові можливості			

Завдання 3

Сучасний період характеризується зниженням рівня платоспроможності клієнтів готеля (відряджених). Іноземні гості мають право вибору — зупинитися у готелі або зняти квартиру.

Зазначте, які чинники впливають на формування ціни (тарифів) готельних послуг.

Завдання 4

Клієнти готеля “Харків” вельми задоволені якістю обслуговування. Що приносить готелю якісне обслуговування?

Завдання 5

Які засоби просування послуг використовуються у готелі “Харків”?

Завдання 6

Виходячи з власного досвіду, визначіть інші, окрім реклами, засоби просування послуг.

Завдання 7

Складіть текст рекламного повідомлення на телебаченні.

Громадське харчування та побутові послуги

Кафе “Dallas Burger” орієнтоване на задоволення потреб людей “середнього класу”, які люблять швидко та смачно поїсти. Оскільки в кафе заборонено паління і спиртне, основу постійних відвідувачів складають сім’ї з дітьми, а також ділові люди, чиї офіси розміщені неподалік від кафе. Репутація кафе стійка, страви в кафе користуються постійним попитом.

“Фірмовий” євродизайн кафе, здалеку добре помітна яскрава неонева вивіска, уніформа обслуговуючого персоналу, добре продумана рекламна діяльність кафе, висока якість продукції та обслуговування, прийнятні для людей середнього достатку ціни, а також відсутність на той момент у місті кафе подібного рівня зробили продукцію “Dallas Burger” популярною та добре відомою в Харкові.

Девіз підприємства “Добра якість — кожного дня” втілений шляхом жорсткого контролю якості створюваної продукції, починаючи з етапу закупівлі сировини та закінчуючи процесом обслуговування покупця біля касового апарату.

Для приготування піци, гамбургерів та чизбургерів використовується імпортне устаткування, суворо дотримується технологічний процес виготовлення. Персонал кафе добре навчений. Здійснюється доставка замовлень у офіси та додому. Короткий час обслуговування відвідувачів, ввічливість персоналу — невід’ємна частина роботи кафе.

Після стрибка курсу долару в два рази (у серпні 1998 року) було прийнято рішення збільшити ціни на продукцію кафе лише на 50% з метою утримання постійних покупців. За результатами продажів за весь наступний період ясно, що падіння прибутків населення України — одна з найбільш вагомих причин зменшення кількості відвідувачів кафе.

З метою утримання постійних відвідувачів, незважаючи на квітневе підвищення цін на енергоносії, ціни залишилися незмінними. На підставі аналізу продажів освоєні нові види піци.

В 1996 році у місто Харків прийшло кафе “швидкого харчування”, що відкрилося на вулиці Сумській. Рекламна діяльність по просуванню торговельної марки кафе була спрямована на закріплення стану лідера, працюючого в новій сфері діяльності, розширення виробництва. Згодом було відкрито друге кафе “Dallas Burger” на проспекті Леніна, проти Дому проєктів.

Завдання 1

Визначити, якого типу стратегії дотримувалася компанія на цьому етапі?

В 1997 році у цього кафе з’явився дуже сильний конкурент в особі ресторану “швидкої їжі” “Мак-Дональдс”. З метою утримання постійних клієнтів в кафе почали проводити розиграші цінних призів (телевізорів “Daewoo”), упереджуючи дату відкриття ресторану. Ці дії принесли успіх, забезпечивши посилений приплив відвідувачів під час “мертвого” літнього сезону.

Президент регулярно проводить дегустацію та аналіз продукції конкурентів, добре обізнаний про ціни та кількісний склад гамбургерів і чизбургерів свого основного конкурента — ресторану “Мак-Дональдс”.

Завдання 2

Визначити, якого типу стратегії дотримується компанія на цьому етапі?