

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра мировой экономики, маркетинга, инвестиций

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим работам по курсу

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ»

для студентов специальности

1 – 28 01 02 Электронный маркетинг

Брест 2025

УДК 339.138

В издании изложены методические указания к выполнению практических работ по тематике учебной программы с применением теоретических знаний по лекционному курсу.

Сборник составлен по учебной программе доцентом кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций учреждения образования «Брестский государственный технический университет».

Составитель: Е. В. Зацепина, кандидат экономических наук, доцент

Рецензенты: В. И. Пименов, директор ООО «БелИнтерМаркет»,
И. М. Гарчук, заведующий кафедрой менеджмента, к. э. н., доцент.

© Учреждение образования
Брестский государственный технический университет, 2025

Общие указания

Учебная дисциплина «Стратегический маркетинговый анализ» имеет важное значение в подготовке специалистов в сфере электронного маркетинга. Стратегический маркетинг представляет собой сложный аналитический процесс поиска новых ориентиров повышения конкурентоспособности. Конкурентоспособность можно рассматривать как активность организации во внешней среде, устойчивость внутреннего развития и обеспечение на этой основе высокой эффективности деятельности. Исследование глобальных трендов, внешних вызовов и рисков в долгосрочной перспективе выступает актуальной задачей на всех уровнях экономических систем.

Методические указания к практическим работам по изучению курса «Стратегический маркетинговый анализ» разработаны с учетом актуальных тенденций развития экономики и маркетинга в Республике Беларусь. Содержание практических работ построено таким образом, чтобы обеспечить студентов необходимыми знаниями для эффективной прикладной аналитической маркетинговой деятельности.

Введение

Учебная дисциплина «Стратегический маркетинговый анализ» охватывает наиболее значимые для осуществления практической маркетинговой деятельности темы, предлагает студентам системное понимание стратегических маркетинговых задач современной организации с применением актуальных маркетинговых техник и приемов, обобщает накопленные знания и опыт в области реализации аналитических маркетинговых задач в различных временных горизонтах. Дисциплина предполагает использование полученных знаний и приобретенных навыков по экономическим и маркетинговым курсам.

Цель преподавания учебной дисциплины: усвоение теоретических знаний в сфере стратегического маркетингового анализа, формирование у студентов системных знаний и практических навыков в области разработки и реализации маркетинговых стратегий, позволяющих успешно выполнять свои должностные обязанности специалистам и руководителям по маркетингу и брендингу, способствовать стратегическому развитию и внедрению маркетинговых подходов в деятельность организации.

Практическая работа № 1

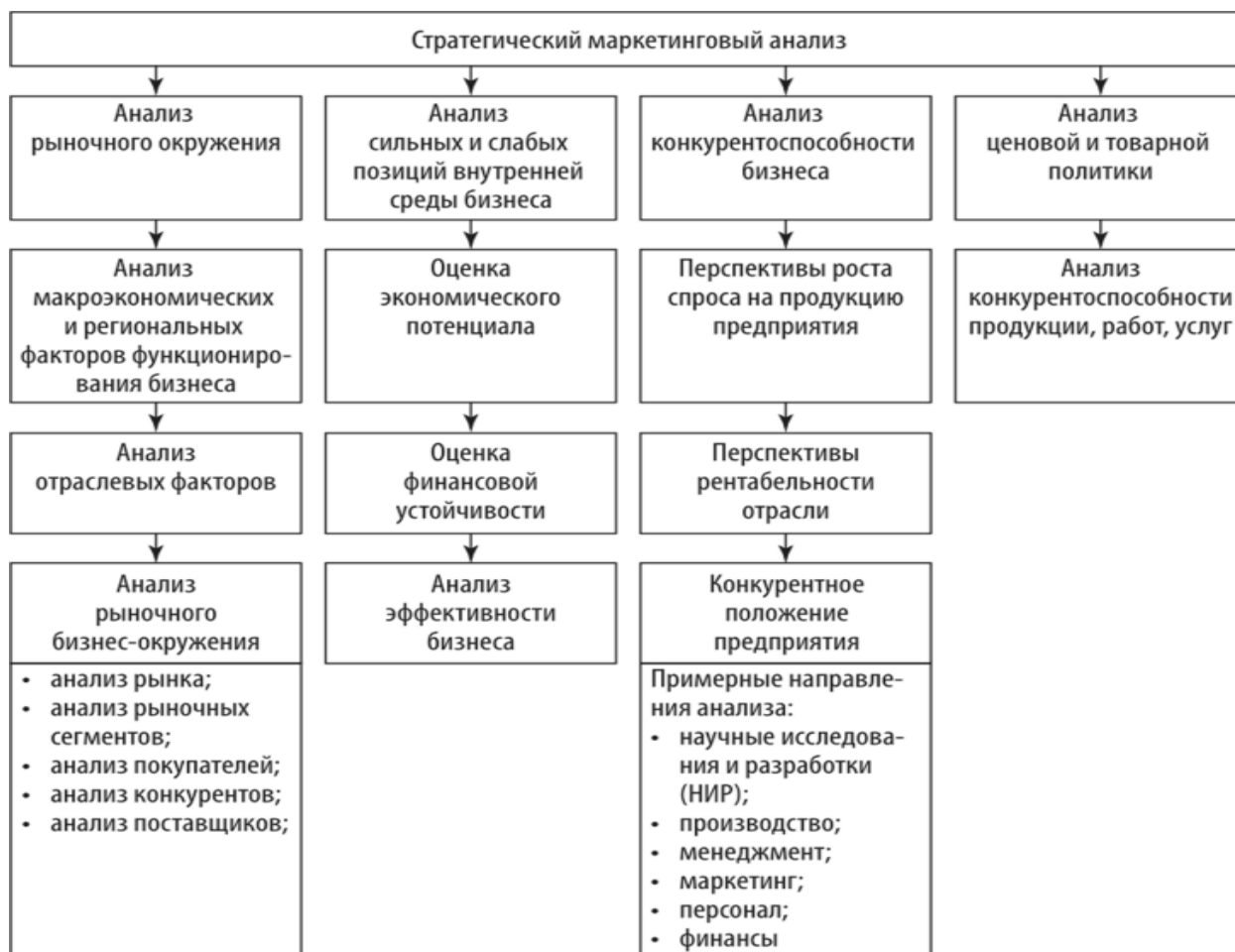
Оценка плановых показателей.

Прогнозирование финансовых результатов компании

Цель работы: формирование у студентов навыков разработки и анализа ра-
дара трендов как инструмента визуализации направлений прогнозирования пер-
спективного развития стратегического маркетинга и повышения гибкости стра-
тегических решений.

Для эффективного планирования и прогнозирования необходимо оценить
состояния предприятий и организаций в средне- и долгосрочной перспективе,
проведение стратегического маркетингового анализа внешней и внутренней
среды, в которой функционирует конкретный бизнес. Стратегический анализ —
начальная точка стратегического процесса. Его целью является консолидация
информации о внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта для
оценки вариантов при определении стратегических целей.

На рисунок 1 показаны возможные направления стратегического маркетинго-
вого анализа.



*Рисунок 1 – Возможные направления и содержание
стратегического маркетингового анализа*

Прогнозирование применяется в бизнес-среде для стратегического планирования. Составление финансового прогноза – это определение желаемого финансового результата и наиболее вероятностных путей его достижения на основе накопленного опыта, имеющихся экономических закономерностей, анализа текущих данных, определения возможных перспектив развития и т. д.

Особенности прогноза:

1. Прогноз является следствием действительности как единого целого, а будущее, отраженное в прогнозе, – это результат сложного комплекса причин и условий. Прогноз – итог выводов и обоснованных предположений, аргументированное заключение о направлениях развития в будущем.

2. Для составления прогноза необходимы научные исследования количественного и качественного характера, включая количественную оценку на будущее.

3. Прогноз является ориентиром для планирования, основой для подготовки плана.

4. Временные и пространственные горизонты прогноза зависят от сущности рассматриваемого явления.

5. Точность прогноза проверяется временем.

Происходящее в мире, бизнесе и культуре непосредственно влияет на потребности человека. Под влиянием общемировых тенденций жизнь и деятельность потребителей меняется. Определяя стратегию компании, важно определить верное направление и избежать лишних затрат на проверку ошибочных гипотез. Тренд – основная тенденция изменения чего-либо, закономерность, характеризующая общую тенденцию в изменениях показателей временного ряда. Эти явления могут повлиять на экономику, общество, политику, технологии, рынки и отрасли.

По степени влияния можно выделить три типа трендов:

Мега- и макротренды – это масштабные тренды, к которым относят социальные, технологические, экономические, политические и тренды, связанные с окружающей и глобальной средой.

Отраслевые/индустриальные тренды – распространены в определенной сфере (например, цифровые, технологические, медицинские тренды, тренды в сфере производства определённой категории товаров).

Потребительские или микротренды отражают картину потребностей людей и их поведенческие особенности, привычки, хобби, стиль и т. д.

Радар трендов – это инструмент приоритизации технологических, социальных, демографических, экономических и других трендов с точки зрения их влияния на ту или иную сферу, предприятие, бизнес с позиции:

- силы их влияния;
- временного интервала;
- оценки готовности бизнеса к внедрению и их эффективности.

Одним из примеров подобных разработок может служить недавний проект компании «Ланит-интеграция» и Центра технологического трансфера НИУ ВШЭ, которые провели совместное исследование перспективных технологических направлений развития сельского хозяйства и разработали радар технологий для агропромышленного комплекса России (рисунок 2).

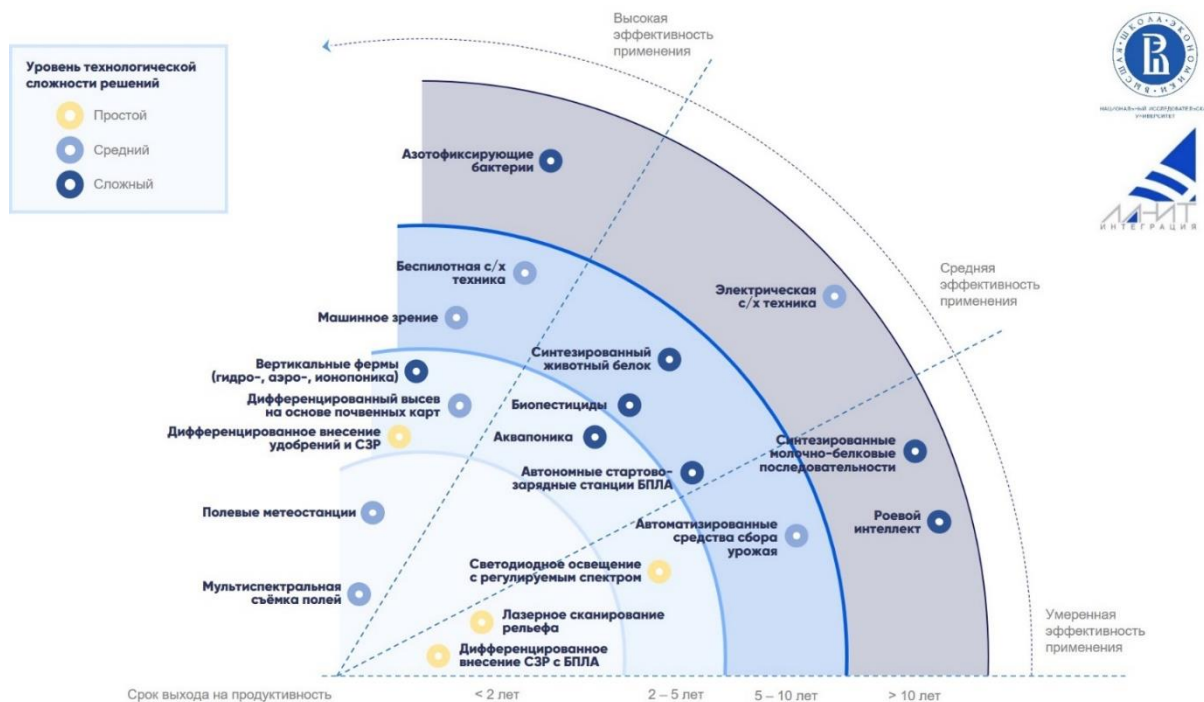


Рисунок 2 – Радар технологий для агропромышленного комплекса России до 2035 г.

Радар демонстрирует тренды внедряемых технологий в современном сельском хозяйстве и позволяет спрогнозировать развитие промышленных разработок для сельскохозяйственного производства в перспективе до 2035 года.

Технологии были распределены по группам в соответствии с тремя критериями — уровень технологической сложности решения, сроки его массового использования в сельском хозяйстве и эффективность применения технологии.

Зачем необходим радар трендов в маркетинге?

1) Конкурентное преимущество.

Знание трендов помогает оставаться впереди конкурентов, предсказывать будущие изменения на рынке и находить новые возможности для инноваций.

2) Новые возможности.

Тренды укажут на новые возможности, помогут выявлять прибыльные ниши, которые еще не заняты или пока не полностью разработаны, и предложат возможности для развития новых продуктов.

3) Понимание потребителей и их ценностей.

Анализ трендов даёт понимание картины того, что важно для клиентов и какие потребности нужно будет удовлетворять в современных реалиях.

4) Антикризисные решения.

Выявление потенциальных угроз и рисков, связанных с изменениями рынка или в потребительском поведении, позволит принимать выверенные решения и обеспечить устойчивую конкурентоспособность компании.

Задание 1

Ознакомиться с интерактивным радаром трендов компании DHL мировым лидером в сфере логистики по ссылке:

<https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>.

Ответить на вопросы:

- 1) На какие сферы разделены тренды и какие временные горизонты установлены?
- 2) Каким образом разрабатывался представленный радар?
- 3) Выберите пять трендов с радара, которые на ваш взгляд существенно могут повлиять на развитие маркетинга в будущем. Опишите их и обоснуйте свой выбор.

Задание 2

С учётом результатов предыдущего задания, а также на основе кабинетных исследований, построить радар трендов в сфере развития маркетинга:

- 1) Выбрать из Приложения 9.1 подходящий вариант шаблона радара трендов.
- 2) Провести кабинетные исследования интернет-ресурсов на предмет поиска и описания трендов прямо или косвенно связанных с маркетингом.

Ссылки для помощи:

- <https://atlas100.ru/catalog/?otrasl=all>;
 - <https://immedia.by/blog/digital-marketing-trends-2023-2024>;
 - <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/trendy-biznesa-na-kotorye-nuzhno-obratit-vnimanie/>;
 - <https://www.oppizi.com/post/marketing-in-2025-five-key-trends-that-will-drive-the-future/>;
 - <https://seagulladvertising.com/blog/top-4-types-of-marketing-trends-that-will-dominate-2025>;
 - <https://desire.marketing/future-of-digital-marketing-2025/>;
 - <https://explodingtopics.com/blog/marketing-trends>;
 - <https://www.trendhunter.com> и другие.
- 3) Привести краткое описание тренда и последствий его воздействия, оценить степень влияния (чем крупнее «кружок» – тем сильнее влияние).
 - 4) Сделать вывод о том, как ориентироваться на радаре: какие тренды держим в приоритете, с какими работаем, за какими наблюдаем. Регулярно возвращаемся и актуализируем информацию, чтобы корректировать решения.

Практическая работа № 2

Анализ стратегических маркетинговых возможностей с помощью различных инструментов маркетинга: проведение PEST-анализа, построение SWOT- матрицы

Цель работы: прикладное применение инструментов PEST-анализа и SWOT-анализа.

Для выполнения практических заданий по PEST- и SWOT-анализу необходимо выбрать предприятие по вариантам (таблица 1) либо другое белорусское предприятие по согласованию с преподавателем.

Таблица 1 – Выбор предприятия для выполнения заданий

Вариант	Предприятие
1	ОАО «Белаз»
2	ОАО «МАЗ»
3	ОАО «МТЗ»
4	ЗАО «Атлант»
5	РУПТП «Оршанский льнокомбинат»
6	ОАО «Белорусский металлургический завод»
7	ОАО «Элема»
8	ООО «Марко-сервис»
9	ЗАО «Витэкс»
10	СП ЗАО «Милавица»
11	ОАО «Свитанок»
12	ЗАО «ТД «Шаговита»
13	ОАО «Бабушкина крынка»
14	ОАО «Могилевская фабрика мороженого»
15	ОАО «Могилевлифтмаш»
16	СООО «Коммунарка»
17	ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч»
18	СООО «Конте спа»
19	ОАО «Брестский мясокомбинат»
20	ОАО Гомельское ПО «Кристалл»
21	ОАО «Минский часовой завод»
22	ООО «МотоВелоЗавод»
23	ЗАО «Пинскдрев»
24	ООО «Формэль»
25	ЧПУП «Завод электроники и бытовой техники «Горизонт»

Задание 1

Выполните PEST-анализ внешней среды предприятия.

Первый шаг: определение факторов для анализа.

Составьте перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль в долгосрочной перспективе (3–5 лет). Разбейте их на четыре группы.

(P) POLITICAL – политические факторы внешней среды:

- устойчивость политической власти и существующего правительства;
- бюрократизация и уровень коррупции;
- налоговая политика (тарифы и льготы);
- свобода информации и независимость СМИ;
- тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли;
- количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика;
- стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли;
- защита интеллектуальной собственности и закон об авторском праве;
- антимонопольное и трудовое законодательство;
- законодательство по охране окружающей среды;
- будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли;
- вероятность развития военных действий в стране.

(E) ECONOMICAL – экономические факторы внешней среды:

- темпы роста экономики;
- уровень инфляции и процентные ставки;
- курсы основных валют;
- уровень безработицы, размер и условия оплаты труда;
- уровень развития предпринимательства и бизнес-среды;
- кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны;
- уровень располагаемых доходов населения;
- степень глобализации и открытости экономики;
- уровень развития банковской сферы.

(S) SOCIO-CULTURAL – социально-культурные факторы внешней среды:

- уровень здравоохранения и образования;
- отношение к импортным товарам и услугам;
- отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию;
- требования к качеству продукции и уровню сервиса;
- культура формирования накоплений и кредитования в обществе;
- образ жизни и привычки потребления;
- развитие религии и прочих верований;
- отношение к натуральным и экологически чистым продуктам;
- темпы роста населения;
- уровень миграции и иммиграционные настроения;
- половозрастная структура населения и продолжительность жизни;
- социальная стратификация в обществе, меньшинства;
- размер и структура семьи.

(T) TECHNOLOGICAL – технологические факторы внешней среды:

- уровень инноваций и технологического развития отрасли;
- расходы на исследования и разработки;
- законодательство в области технологического оснащения отрасли;
- развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств;
- доступ к новейшим технологиям;
- степень использования, внедрения и передачи технологий.

Внесите выбранные факторы (не менее пяти по каждой группе) в таблицу.

Второй шаг: определите степень влияния факторов.

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

- 1 – влияние фактора малое, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;
- 2 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль;
- 3 – влияние фактора высокое, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Обратите внимание, что факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не нужно включать в таблицу. Оценка силы влияния фактора – это субъективная экспертная оценка.

Третий шаг: проведите оценку вероятности изменения фактора.

Вероятность колебаний оценивается по пятибалльной шкале, где

- 1 – минимальная вероятность изменения фактора, 5 – максимальная вероятность.

Четвертый шаг: оценка реальной значимости факторов.

Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Чем выше реальная значимость фактора (в таблице 2 это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Таблица 2 – PEST-анализ: расчет влияния факторов

Фактор	Влияние фактора (от 1 до 3 баллов)	Вероятность изменения (от 1 до 5 баллов)	Оценка с поправкой на вес (гр.3 × гр.2/ ∑гр.2)
1	2	3	4
ПОЛИТИЧЕСКИЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			
Итого		—	—

Пятый шаг: составление сводной таблицы PEST-анализа.

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице 3. Таблица является промежуточной. Для того чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать действия, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании (таблица 4).

Таблица 3 – PEST-анализ: расчет влияния факторов

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1		Фактор 1	
Фактор 2		Фактор 2	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1		Фактор 1	
Фактор 2		Фактор 2	

Таблица 4 – PEST-анализ: сводная таблица

Фактор	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действие руководства
ПОЛИТИЧЕСКИЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ			
Фактор 1			
Фактор 2			

Например, снижение реальных располагаемых доходов населения приведет к изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары. Для компании это может означать увеличение продаж более дешевых товаров. Для того чтобы минимизировать влияние данного фактора, следует пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения, также следует отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент и т. д.

Задание 2.

Выполните SWOT-анализ по выбранному объекту исследования (таблица 1) и заполните матрицу SWOT по каждому полю.

Анализ SWOT.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному использованию. Для избежания указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT-анализа необходимо выполнять следующие несложные правила.

Правило 1. Следует тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование

SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Важно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку анализ не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью (при анализе внутренней составляющей), а также, соответственно, как возможностью, так и угрозой (при анализе внешней составляющей).

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и так далее. SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей строится отдельная таблица.

Практическая работа № 3

Проведение сегментирования рынка потребителей используя критерии сегментации

Цель работы: изучить и применить методы оценки рыночных сегментов с использованием критериев сегментации.

Цели сегментации рынка:

- Разработка товара на основании нужд целевой аудитории.
- Удовлетворение потребностей потребителя.
- Формирование конкурентных преимуществ.
- Ориентация маркетинговой стратегии на действительного потребителя.
- Формирование научно-технической базы на основании имеющихся запросов.
- Переход на узкий сегмент с низкой конкуренцией.
- Ориентация на потребителя.

Критерии сегментации – это показатели, позволяющие определить разумность выбора определенной группы. С их помощью можно обосновать маркетинговую стратегию.

Основные критерии сегментации и их характеристики:

- Дифференцированность обратной реакции потребителей. Представители каждой группы должны реагировать на предлагаемый продукт похожим образом.
- Достаточность. Определяется объем продукции, который может быть продан в рамках заданного временного периода. При этом во внимание принимаются такие показатели, как количество потребителей и площадь выбранного сегмента.
- Доступность. Определяются ресурсы для расширения площади реализации продукции.
- Измеримость. Наличие ресурсов для исследования размера сегмента.
- Существенность. Каждая группа анализируется на предмет того, может ли она рассматриваться в качестве сегмента.
- Совместимость. Проверяется степень совместимости сегмента с рынком, захваченным конкурентами.
- Прибыльность. Определяется доходность работы с выбранной группой.
- Конкуренция. Анализируется уровень конкуренции.

Для анализа можно выбрать все или несколько критериев.

Задание 1.

Решите задачу по расчету объема потенциального сбыта.

Объем потенциального сбыта рассчитывается по формуле

$$Q = Nwd,$$

где N – размер рынка или рыночного сегмента, тыс. ед.,

w – интенсивность потребления, ед.,

d – доля рынка.

Выбрать один из сегментов рынка по критерию максимального размера сбыта, исходя из следующих показателей (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики сегментов

Характеристика сегмента	Сегмент		
	1	2	3
Размер, тыс. ед.	35000	42000	50000
Интенсивность потребления на одного потребителя	5	2	1
Доля рынка	1/14	1/15	1/20

Задание 2

1) По данным, приведённым в таблицах, определить общий объём рынка в натуральном и стоимостном выражении: заполнить строку «Итого».

2) Рассчитать долю рынка каждой компании, как в абсолютном объёме выпускаемой продукции (лит.), так и по доходам от сбыта (руб.).

3) Определить компанию, которая имеет наиболее высокую среднюю цену (S) продукции.

На рынке средств сотовой связи конкурируют шесть компаний. В таблице приведены количество реализуемых изделий каждой марки и выручка от их реализации за месяц.

Таблица 2 – Количественные показатели сотовых компаний

Наименование компаний	Объём сбыта, шт.	Доля рынка в натуральном выражении, %	Выручка, млн. руб.	Доля рынка в стоимостном выражении, %
Nokia	68 500		631,2	
Samsung	67850		602,8	
Sony Ericson	55 700		543,5	
Motorola	53300		450,7	
Sagem	49 240		420,1	
Pantech	36250		413,5	
Итого				

Задание 3

Какие критерии сегментирования следует использовать предприятиям:

- а) пивоваренной промышленности;
- б) производящим мороженое;
- в) производящим зубную пасту;
- г) производящим копировальную технику;
- д) производителю автомобильных красок.

Задание 4

Определение размера целевого сегмента фирмы

Фирма «Омега» в четыре этапа определила свой целевой сегмент рынка от общего числа потребителей. На первом этапе было выбрано 50 % потребителей

(показатель P1), на втором этапе – 70 % (показатель P2), на третьем – 40 % (показатель P3), на четвертом – 60 % (показатель P4). Какую долю рынка составляет целевой сегмент фирмы?

Пример решения:

Определим долю рынка при первом разделении: $D1 = P1$, $D1 = 50 \%$.

Определим долю рынка при втором разделении: $D2 = D1 \times P2 / 100 = 35 \%$.

Определим долю рынка при третьем разделении: $D3 = D2 \times P3 / 100 = 14 \%$.

При четвёртом разделении рыночная доля: $D4 = D3 \times P4 / 100 = 8,4 \%$.

Выполнить самостоятельно:

Страховая компания «Гарант» в четыре этапа определила свой целевой сегмент рынка. На первом этапе было выбрано 50 % потребителей, на втором этапе – 75 %, на третьем – 60 %, на четвертом – 50 %. Какую долю рынка составляет целевой сегмент фирмы?

Задание 5

Фирма «Мельник», снабжающая розничную торговлю мукой высшего сорта в упаковке, делает ставку на недифференцированный массовый маркетинг. Однако значение отдельных потребителей для эффективной деятельности «Мельник» различно. АВС-анализ позволяет классифицировать их в соответствии с их значением для фирмы, чтобы объективно оценить их важность. Определите наиболее привлекательные сегменты рынка для фирмы «Мельник» на основе АВС-анализа потребителей.

Таблица 3 – Потребление муки и емкость потребительских сегментов

Сегмент	Потребление муки, %	Емкость потребительского сегмента, %	Интенсивность потребления	Удельная интенсивность потребления, %
1	20	2		
2	15	30		
3	17	20		
4	10	1		
5	14	6		
6	9	9		
7	3	27		
8	5	19		
9	7	13		

Практическая работа №4

Изучение инструментов позиционирования и установление позиции компании на рынке для разработки маркетинговой стратегии.

Цель работы: построить карту позиционирования брендов-конкурентов, сделать выводы о сильных и слабых сторонах конкурентов.

Позиционирование является частью долгосрочной стратегии. Образ бренда не формируется за одну рекламную кампанию или в течение краткосрочного

периода. На мнение целевой аудитории влияют реальные характеристики продукта, фирменный стиль и дизайн, цена, каналы продвижения, впечатление от рекламы и другие факторы.

Задание 1

1. Выбрать по своему усмотрению целевую аудиторию (описать ЦА конкурента, используя демографические, поведенческие и психографические критерии сегментирования).

2. Построить карту позиционирования брендов-конкурентов.

Карта позиционирования (восприятия) – это графическая схема на основе двухмерной системы координат, на которой представлено, как потребители воспринимают конкурентов (рисунок 1). Оси координат соответствуют двум выбранным для построения карты ключевым критериям или областям конкуренции.



Рисунок 1 – Пример карты позиционирования

Этапы построения карты позиционирования (восприятия):

1. Определить наиболее значимые критерии при выборе того или иного товара/услуги (5–7 критериев), провести опрос не менее 15 экспертов, при котором экспертам необходимо проранжировать критерии от 1 до 5 или 7 (1 – наиболее значимый, 5 – наименее и т. д.). Заполнить таблицу 1.

2. По результатам анализа таблицы 1 (колонка средний ранг) выбрать два наиболее значимых критерия.

3. Провести опрос экспертов для количественной оценки брендов-конкурентов с учётом выбранных критериев из п. 2 по пятибалльной биополярной шкале (от –5 до +5, что, например, может соответствовать областям: «низкая цена – высокая цена», «плохой вкус – хороший вкус») (таблица 2).

4. На основе таблицы 2 (строка средний балл) построить карту позиционирования, разместить на ней бренды-конкуренты (пример см. рисунок 1), сделать выводы о позициях конкурентов в сознании потребителей.

Таблица 1 – Оценка значимости критериев выбора кофе (пример)

Эксперты Критерии	Оценка эксперта 1	Оценка эксперта 2	Оценка эксперта 3	...	...	Средний ранг по критерию
1	2	3	4	5	6	7
1. Вкус	1	2	2	...	...	1,7
2. Цена	2	1	1	...	...	1,3
3. Ассортимент	4	3	3	...	...	3,3
4. Дизайн	5	4	5	...	...	4,7
5. Объём упаковки	3	5	4	...	...	4

Таблица 2 – Балльная оценка цены и вкуса брендов кофе (пример)

Бренд Эксперт	«Карт Нуар»		«Жокей»		«Нескафе»	
	Цена	Вкус	Цена	Вкус	Цена	Вкус
	Баллы экспертов					
1	2	3	4	5	6	7
1	3	–3	–2	3	4	4
2	3	1	0	4	4	5
3	2	–5	–3	3	5	5
4	3	2	–3	3	5	4
5	4	–4	1	2	4	5
6	4	–5	–4	3	4	5
...	...	...	...	...	...	...
Средний балл	3,2	–2,3	–1,8	3	4,3	4,7

3. С учётом выполненных исследований (конкурентный анализ + карта позиционирования) сделать выводы о сильных и слабых сторонах брендов-конкурентов, нереализованных возможностях и свободных рыночных нишах.

Практическая работа № 5

Разработка плана возможных действий по отношению к конкурентам. Определение политики конкурентной борьбы

Цель работы: применение модели пяти сил конкуренции М. Портера для анализа рынка.

Идея модели Портера состоит в том, что на рентабельность бизнеса влияет сразу несколько сил:

- давление поставщиков;
- давление покупателей;
- давление действующих конкурентов (внутренняя конкуренция);
- угроза появления новых конкурентов;
- товары-заменители (субституты) (рисунок 1).

Они подразделяются на три силы «горизонтальной конкуренции» — продукты-заменители, действующие конкуренты и возможные новые участники — и две силы «вертикальной» конкуренции — рыночная власть поставщиков и сила клиентов.

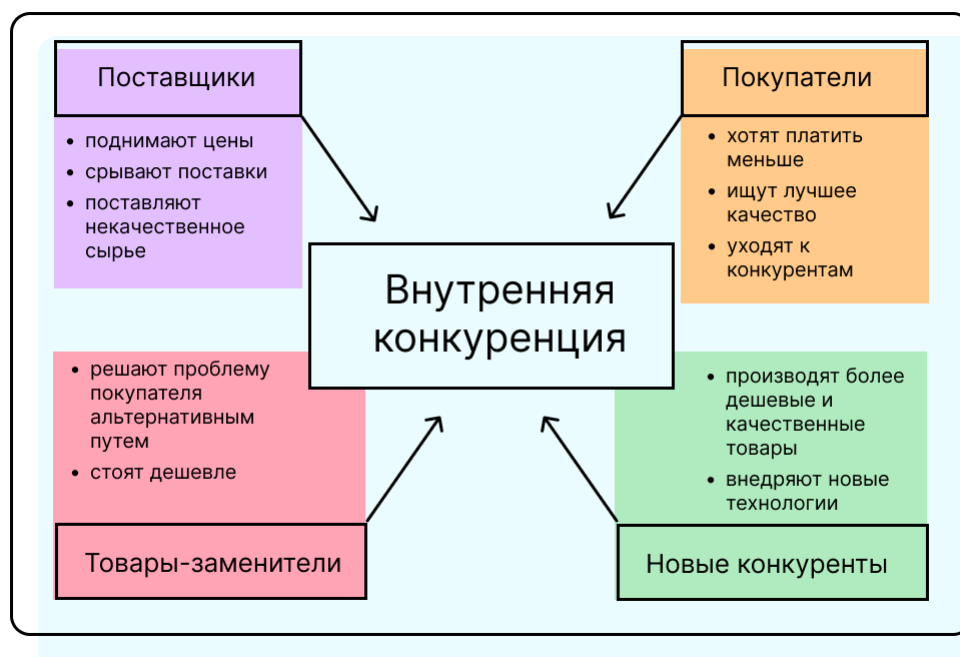


Рисунок 1 – Модель 5 сил М. Портера

Если предприниматель только планирует начать бизнес, то на старте анализ пяти сил Портера позволит увидеть риски, которые повлияют на будущую прибыль, оценить интенсивность конкуренции в нише и понять, стоит ли в нее заходить.

Уже работающим компаниям модель Портера поможет контролировать риски, принимать адекватные меры и удерживать высокий уровень прибыльности.

Риски, обнаруженные в процессе анализа 5 сил Портера, можно использовать в SWOT-анализе.

Задание 1

Выполните анализ рынка по модели пяти сил конкуренции М. Портера.

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке, заполнив таблицы 1–3 (выбор товара по согласованию с преподавателем).

Таблица 1 – Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3 балла	2 балла	1 балл
Товары заменители	Товары, способные обеспечить то же качество по более низким ценам	Существуют и занимают высокую долю рынка	Существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала	Не существует
Итоговый балл				
1 балл		Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица 2 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения	Средний уровень насыщения (3–10)	Небольшое количество игроков (1–3)
Темп роста рынка	Чем ниже, тем выше риск передела рынка	Стагнация или снижение	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация, чем выше стандартизация, тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность повысить цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5–8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9–12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 3 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов, тем меньше постоянные издержки влияют на единицу продукции	Отсутствует	Существует у нескольких игроков рынка	Значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2–3 крупных игрока держат более 80 % рынка
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять нишу	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микронизи	Все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти новым игрокам	Низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	Средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		3		
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до ЦА, тем ниже привлекательность отрасли	Доступ полностью открыт	Доступ требует умеренных инвестиций	Доступ ограничен
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть вход в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья, ресурсов, регулирования цен	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка – это значимый барьер для входа новых игроков	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При попытке ввода дешевых товаров существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9–16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17–24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Второй шаг: оцените угрозы ухода потребителей, заполнив таблицу 4.

Таблица 4 – Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	Более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	Чем ниже уникальность товара, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу без дополнительных рисков	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5–8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9–12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Третий шаг: оцените угрозы для бизнеса предприятия со стороны поставщиков (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка угроз для бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза роста цен	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			
4 балла		Низкий уровень влияния поставщиков	
5–6 баллов		Средний уровень влияния поставщиков	
7–8 баллов		Высокий уровень влияния поставщиков	

Четвертый шаг: представьте результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ (таблица 6).

Таблица 6 – Сводная таблица

Параметр	Значение (уровень: низкий/средний/высокий)	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей			
Угрозы внутриотраслевой конкуренции			
Угроза со стороны новых игроков			
Угроза потери текущих клиентов			
Угроза нестабильности поставщиков			

Задание 2

Для товара из списка выберите предприятие, определите основных конкурентов, постройте многоугольник конкурентоспособности и сделайте выводы:

- йогурт
- молоко
- шоколад
- смартфон
- шампунь
- блеск для губ
- автомобиль
- зефир
- кофе
- клавиатура
- часы
- зубная паста
- чай
- мороженое
- сыр
- сок
- кетчуп
- чипсы

Порядок выполнения: Шаг 1. Выбрать трех ключевых конкурентов предприятия.

Шаг 2. Определить набор ключевых критериев качественной и количественной оценки (7–10).

Шаг 3. Провести оценку каждого конкурента и предприятия по выбранным критериям, используя десятибалльную шкалу.

Шаг 4. Внести полученные данные в таблицу 1.

Таблица 1 – Оценка конкурентов по критериям конкурентоспособности

Критерий	Оценка, балл			
	Предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1.				
2.				
... ..				
7				

Шаг 5. Построить многоугольник конкурентоспособности по примеру (рисунок 1).

Шаг 6. Проанализировать полученные результаты:

- описать сильные/слабые стороны предприятия и каждого конкурента;
- предложить рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия;
- разработать новый товар для выбранного предприятия, дизайн упаковки и программу рекламных мероприятий.



Рисунок 1 – Пример многоугольника конкурентоспособности

Практическая работа № 6

Использование концепции жизненного цикла при разработке стратегии

Цель работы: используя методические указания и программу MS Excel, провести совмещенный ABC/XYZ- анализ продукции, сделать выводы и выработать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия с учетом этапов ЖЦТ.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – это совокупность взаимосвязанных процессов создания и последовательного изменения состояния продукции от формирования исходных требований к ней до окончания ее эксплуатации или потребления. Этап ЖЦТ – условно выделяемая часть, характеризующаяся спецификой направленности работ, производимых на этом этапе, и конечными результатами. Современным тенденциям сокращения жизненного цикла товаров предприятие может противостоять интенсификацией маркетинга.

Способы продления жизненного цикла товара:

- ✓ поиск новых потребителей товара (новых рынков), экспорт продукции;
- ✓ поиск новых сфер использования товара (модификация рынка);
- ✓ разработка новых модификаций товара (повышение качества, усовершенствование технико-экономических характеристик, изменение внешнего вида);
- ✓ модификация маркетинговых средств: интенсивная реклама, изменение упаковки, маневренность цен, реорганизация системы сбыта.

В рамках данной работы предлагается воспользоваться аналитическим методом проведения ABC/XYZ - анализа, а в качестве основных факторов для оценки этапов ЖЦТ использовать выручку от продаж и объем продаж за рассматриваемый период.

ABC анализ – простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи предприятия.

Периодичность проведения ABC анализа: как минимум один раз в год на стратегическом уровне, на тактическом – ежеквартально либо ежемесячно.

Для принятия стратегически верных решений результаты данного метода рекомендуется смотреть в динамике за несколько периодов. Ежемесячный анализ проводить можно, но данный промежуток времени слишком мал для реализации принятых решений и слишком мал для отслеживания динамики ситуации.

Преимущества ABC-анализа: универсальность, простота и наглядность.

Ограничения ABC-анализа: метод слишком математичен, иногда может не учитывать стратегические цели компании. Например, развивающиеся категории всегда будут в категории «С», так как в краткосрочном периоде будут иметь минимальный вклад в продажи/прибыль компании.

В основе метода ABC анализа лежит «Правило Парето», которое звучит следующим образом: **«20 % усилий обеспечивают 80 % результата».**

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на **3 группы А, В и С:**

А – группа: обеспечивает 80 % продаж/прибыли, обычно составляет 15-20 % от всех ресурсов;

В – группа: обеспечивает 15 % продаж/прибыли, обычно составляет 35-20 % от всех ресурсов;

С – группа: обеспечивает 5 % продаж/прибыли, обычно составляет 50-60 % от всех ресурсов.

Границы групп 80 %-15 %-5 % могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально. Какой показатель ставить в основу ABC - анализа – прибыль или валовые продажи – также решать исполнителю анализа. В каждом отдельном случае все зависит от целей анализа.

Например, цель звучит следующим образом: «Компании необходимо увеличить рентабельность в короткие сроки». В таком случае целесообразно проводить анализ, отталкиваясь от вклада каждой позиции в общую прибыль.

Может быть другая цель: сфокусировать сбытовые усилия на самых продаваемых товарах – в таком случае целесообразнее выбрать валовые продажи.

Задание 1

Провести ABC - анализ ассортимента канцелярской продукции на основе данных таблицы П1 (ПРИЛОЖЕНИЕ 1) по вариантам.

Ход решения:

1. Осуществить сортировку товаров в порядке убывания их объемов продаж.
2. Рассчитать удельный вес каждого товара в общей сумме объема продаж;
3. Рассчитать кумулятивный (накопительный) удельный вес.
4. Присвойте каждой позиции соответствующую группу А, В или С.
5. Полученные результаты отобразить в форме таблицы 1.

Таблица 1 – Форма таблицы для оформления результатов ABC - анализа ассортимента канцелярской продукции

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб.	Удельный вес товара в общей сумме объема продаж, %	Кумулятивный (накопительный) удельный вес, %	Группа
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

6. Сделать выводы по итогам проведённого анализа.

Теоретическая справка по XYZ анализу

XYZ - анализ позволяет оценить колебания спроса на разные товары за конкретный период. Для этого рассчитывают **коэффициент вариации** – «разбег» продаж за это время. Чем меньше вариативность, тем устойчивее спрос. Чем выше вариативность, тем менее стабильно продается товар.

В рамках XYZ-анализа весь ассортимент делят на три группы:

X — товары с коэффициентом вариации 0-10 %. Спрос на них устойчивый, поэтому можно точно рассчитать, сколько товара надо закупать, чтобы и продажи не «проседали» из-за недостатка и излишки не занимали место на складах.

Y — товары с коэффициентом вариации 10-25 %. Спрос на них есть, но непостоянный. Спрогнозировать поставки товара сложно. Здесь нужно разбираться, что именно влияет на колебания спроса: сезонность, запуск рекламных компаний, урожайность — и уже потом думать, что делать дальше.

Z — коэффициент вариации у таких товаров выше 25 %. Спрос на них случайный, спрогнозировать его сложно или даже невозможно. Обычно такие позиции сокращают до минимума или вовсе выводят из ассортимента. Но иногда поступают наоборот. Если позволяют средства и есть место на складе, закупают такие товары про запас в надежде на очередной взлёт продаж.

Задание 2

Провести XYZ - анализ ассортимента канцелярской продукции на основе данных таблицы ПЗ (ПРИЛОЖЕНИЕ 2) по вариантам.

Ход решения:

Для того чтобы определить категорию XYZ анализа, необходимо провести следующие расчеты:

1. Рассчитать среднее арифметическое квартальное значение объемов продаж по каждой позиции.

2. Определить среднеквадратическое отклонение объемов по каждой позиции по формуле 1:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x_{cp})^2}{n}}, \quad (1)$$

где x_i – объем продаж в i -м квартале;

x_{cp} – среднее арифметическое квартальное значение объемов продаж;

n – количество периодов (кварталов).

3. Найти коэффициент вариации по формуле 2:

$$V = \frac{\sigma}{x_{cp}} \cdot 100 \%. \quad (2)$$

4. В зависимости от полученного коэффициента вариации, определить группу XYZ.

5. Полученные результаты отобразить в форме таблицы 2.

Таблица 2 – Форма таблицы для оформления результатов XYZ анализа ассортимента канцелярской продукции

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб.					Среднее квартальное значение объемов про- даж, тыс. бел. руб.	Среднеквадратическое отклонение объёмов продаж, тыс. бел. руб.	Коэффициент вариации, %	Группа
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	ИТОГО				
...						...	...		...
...						...	...		...

6. Сделать выводы по итогам проведённого анализа.

Задание 3

На основании расчетов, выполненных в заданиях 1 и 2, провести совмещенный ABC-XYZ - анализ. Результат оформить в виде матрицы совмещенного анализа (рисунки 1). Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия.

Группа	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Рисунок 1 – Матрица совмещенного ABC – XYZ - анализа канцелярской продукции

Содержание отчёта:

1. Тема, номер и цель работы, вариант.
2. Заполненные таблицы 1, 2.
3. Выводы по каждой таблице.
4. Матрица совмещенного ABC – XYZ - анализа.
5. Рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия с учетом ЖЦТ.

Практическая работа № 7
Применение матричных методов. Анализ портфеля
сфер бизнеса на основе матрицы БКГ

Цель работы: применение матрицы БКГ в стратегическом анализе.

Матрица роста рыночной доли (матрица Бостонской группы) (рисунок 1). Данная матрица предложена Бостонской консультативной группой (БКГ) и служит для сопоставления различных стратегических бизнес единиц (СБЕ) организации. Этот подход позволяет организации классифицировать каждую СБЕ по ее доле на рынке относительно основных конкурентов. В основе этого подхода лежит обоснованное предположение, что чем больше доля СБЕ на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль.

ТЕМПЫ РОСТА ОТРАСЛИ	Высокие	Обозначение СХЕМЫ «ЗВЕЗДА»	Маркетинговая стратегия	Обозначение СХЕМЫ «ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК»	Маркетинговая стратегия
			Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке		Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка
	Низкие	Обозначение СХЕМЫ «ДОЙНАЯ КОРОВА»	Маркетинговая стратегия	Обозначение СХЕМЫ «СОБАКА»	Маркетинговая стратегия
			Использование прибыли для помощи растущим СХЕ, поддержания существующего положения		Уменьшение усилий или продажа

Рисунок 1 – Матрица направленной маркетинговой стратегии организации

Принято различать четыре группы СБЕ:

«Звезды» занимают лидирующее положение в развивающейся отрасли, имеют значительные прибыли, но требуются и значительные ресурсы для их финансирования.

«Дойные коровы» занимают лидирующее положение в относительно зрелой области, прибыли дают больше, чем необходимо для поддержания их доли на рынке.

«Трудные дети» (вопросительные знаки) имеют низкую долю на рынке в развивающейся отрасли, для поддержания или увеличения их доли на рынке нужны значительные средства, на которые организация может пойти, если видит, что сможет в перспективе успешно конкурировать на этом рынке.

«Собаки» (неудачники) имеют ограниченный объем сбыта в зрелой или сужающейся отрасли, продукция находится в стадии спада, когда выход видится либо в уходе с рынка, либо в переходе его на узкоспециализированный сегмент.

Задание 1

По согласованию с преподавателем выбрать отрасль экономики Беларуси и предприятия. На основе матрицы БКГ выполнить анализ и разработать стратегические маркетинговые решения. Эта матрица использует критерии конкурентоспособности СБЕ и перспектив развития отрасли. Основные два параметра модели разбиваются на отдельные факторы, каждый из которых оценивается для каждой СБЕ.

Диаграмма БКГ предлагает следующий набор решений для дальнейшей деятельности организации на рынке:

- «звезды» – оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства организации;

- «трудные дети» требуют специального изучения, чтобы установить, не смогут ли они при дополнительных капиталовложениях превратиться в «звезды».

Практическая работа № 8

Разработка коммуникационной стратегии

Цель работы: используя средства поиска Интернета, найти сведения о программном обеспечении (ПО), применяемом в маркетинговой деятельности предприятий для разработки коммуникационной стратегии.

Задание 1

1. Найти сведения о программном обеспечении, применяемом в маркетинговой деятельности предприятий, посредством Интернета.
2. С помощью полученной информации заполнить таблицу 1.1. Проанализировать данные таблицы, сделать выводы.
3. Оформить отчет о выполнении лабораторной работы.

Таблица 1 – Характеристика программного обеспечения маркетинга

№ п/п	Наименование ПО	Страна/фирма разработчик	Год появления на рынке	Стоимость	Краткое описание (назначение)	Достоинства/недостатки (мнение экспертов)
1.						
2.						
...						
7.						

Содержание отчёта:

1. Тема, номер и цель работы.
2. Заполненная таблица 1.
3. Выводы по таблице.

Задание 2. Провести сравнительный анализ сайтов заданной тематики с целью выявления применяемых маркетинговых инструментов.

1. Поиск и изучение сайтов заданной тематики (4 сайта: 2 – белорусских, 2 – СНГ и зарубежных).

Необходимо:

- указать название сайта;
- проанализировать, на кого рассчитан сайт (посетители этого сайта – это инвесторы или/и любители или/и партнеры и т. д.), кого должен привлекать сайт;
- оценить комплекс маркетинга (4P) сайта с использованием таблиц 2, 3, 4, 5.

Таблица 2 – Товарная политика (Product)

Ассортимент товаров (услуг) (Какие товары и услуги описываются и предлагаются на сайте?)	
Широта, глубина ассортимента, товары-новинки	
Описание товара (полнота и доступность информации, наличие изображения товара)	

Таблица 3 – Коммуникационная политика (Promotion)

Реклама на сайте (своя/чужая)	
Стимулирование продаж (Как заинтересовывают клиента?)	
Каким образом организована обратная связь с клиентом?	
Связи с общественностью (За счёт чего формируется имидж предприятия?)	

Таблица 4 – Ценовая политика (Price)

Цены (тарифы) (Сравнить цены на товары и услуги с ценами на других сайтах (выше/ниже))	
Бесплатная доставка	
Скидки	
Сроки платежа/возможность кредита	

Таблица 5 – Сбытовая политика (Place)

Каналы доставки, распределения (магазины, посредники), как доставляются товары и услуги потребителю?	
Представлены ли адреса магазинов, дилерских центров, посредников?	

2. Оценить дизайн каждого сайта (удобство навигации, новости, привлекательность цветовой гаммы).

3. Указать, есть ли у каждого сайта какая-либо особенность, «изюминка», которая выгодно отличает его от других.

4. Сделать вывод по всей изученной информации (указать наиболее удачный и не очень удачный, с маркетинговой точки зрения, сайт из рассмотренных; пояснить свою точку зрения).

5. Оформить отчет с учётом заполненных таблиц.

Возможная тематика анализируемых сайтов:

1. Сайты провайдеров интернет-услуг.
2. Сайты мобильных операторов связи.
3. Сайты фирм, торгующих компьютерами и комплектующими.
4. Сайты фирм, торгующих парфюмерно-косметическими товарами.
5. Сайты фирм, торгующих бытовой техникой.
6. Сайты продажи автомобилей.
7. Сайты продажи аксессуаров.
8. Сайты турфирм.
9. Сайты книжных магазинов.
10. Сайты банков и т. д.

Содержание отчёта:

1. Тема, номер и цель работы.
2. Заполненные таблицы 2–5.
3. Выводы по изученной информации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица П1 – 1 Данные для ABC - анализа ассортимента канцелярской продукции по вариантам

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб					
	Вар.1	Вар.2	Вар.3	Вар.4	Вар.5	Вар.6
1. Ручки	5	6	8	13	10	24
2. Краски	20	34	56	22	31	69
3. Альбомы	345	200	123	198	190	300
4. Карандаши	67	89	160	76	43	135
5. Папки	980	1000	780	876	679	500
6. Скрепки	100	78	112	30	56	99
7. Дыроколы	12	10	14	15	17	22
8. Линейки	23	20	24	15	27	17
9. Ластики	88	56	74	48	70	51
10. Точилки	75	30	54	78	66	59
11. Степлер	13	10	15	19	16	23
12. Кисти	89	91	76	56	79	74
13. Открытки	125	100	134	140	111	109
14. Тетради	2500	2390	2300	1900	1980	2090
15. Блокноты	1090	1080	1096	1099	1075	1101
16. Цветная бумага	460	500	480	496	520	398
17. Корректор	67	70	54	66	68	79
18. Фломастеры	349	401	322	470	430	380
19. Стикеры	500	489	300	514	490	471
20. Маркеры	135	139	150	178	131	150
21. Клей	400	378	290	387	409	359
22. Наклейки	167	200	170	197	213	188
23. Обложки	1170	1850	1670	1450	2170	1890

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица П2 – 1 Данные для XYZ - анализа ассортимента канцелярской продукции по вариантам

Вариант 1

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб.				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ИТОГО
1. Ручки	1	0,5	2	1,5	5
2. Краски	3	3	7	7	20
3. Альбомы	45	100	100	100	345
4. Карандаши	20	10	25	12	67
5. Папки	200	200	300	280	980
6. Скрепки	20	20	30	30	100
7. Дыроколы	2	4	5	1	12
8. Линейки	2	4	10	7	23
9. Ластики	20	18	30	20	88
10. Точилки	10	15	30	20	75
11. Степлер	2	4	6	1	13
12. Кисти	15	15	40	19	89
13. Открытки	25	30	35	35	125
14. Тетради	250	350	1500	400	2500
15. Блокноты	100	100	790	100	1090
16. Цветная бумага	50	50	260	100	460
17. Корректор	17	5	40	5	67
18. Фломастеры	30	35	249	35	349
19. Стикеры	100	100	200	100	500
20. Маркеры	20	30	75	10	135
21. Клей	25	25	300	50	400
22. Наклейки	25	25	100	17	167
23. Обложки	100	100	800	170	1170

Вариант 2

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб.				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ИТОГО
1. Ручки	1	1	2	2	6
2. Краски	10	10	14	10	34
3. Альбомы	20	40	100	40	200
4. Карандаши	10	10	50	19	89
5. Папки	50	200	700	50	1000
6. Скрепки	10	10	48	10	78
7. Дыроколы	2	2	3	3	10
8. Линейки	2	5	8	5	20
9. Ластики	8	8	25	15	56
10. Точилки	5	5	10	10	30
11. Степлер	1	2	3	4	10
12. Кисти	10	10	51	20	91
13. Открытки	30	20	10	40	100
14. Тетради	500	500	1000	390	2390

Продолжение таблицы П2

15. Блокноты	80	200	500	300	1080
16. Цветная бумага	100	100	150	150	500
17. Корректор	20	20	20	10	70
18. Фломастеры	50	51	150	150	401
19. Стикеры	189	100	100	100	489
20. Маркеры	50	50	20	19	139
21. Клей	100	100	100	78	378
22. Наклейки	50	50	50	50	200
23. Обложки	250	250	850	500	1850

Вариант 3

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб.				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ИТОГО
1. Ручки	1,5	1,5	3	2	8
2. Краски	15	15	26	10	56
3. Альбомы	30	30	40	23	123
4. Карандаши	30	35	60	35	160
5. Папки	100	100	300	200	780
6. Скрепки	5	20	62	25	112
7. Дыроколы	3	3	5	3	14
8. Линейки	6	8	6	4	24
9. Ластики	5	5	44	20	74
10. Точилки	10	10	24	10	54
11. Степлер	3	3	5	4	15
12. Кисти	10	10	46	10	76
13. Открытки	40	40	40	14	134
14. Тетради	250	250	1300	500	2300
15. Блокноты	148	148	600	200	1096
16. Цветная бумага	50	50	280	100	480
17. Корректор	10	10	24	10	54
18. Фломастеры	50	50	150	72	322
19. Стикеры	100	100	50	50	300
20. Маркеры	25	25	50	50	150
21. Клей	50	50	90	100	290
22. Наклейки	50	50	20	50	170
23. Обложки	300	350	670	350	1670

Вариант 4

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб.				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ИТОГО
1. Ручки	1	4	4	4	13
2. Краски	3	3	12	4	22
3. Альбомы	40	40	78	40	198
4. Карандаши	20	20	20	16	76
5. Папки	150	150	376	200	876
6. Скрепки	10	10	5	5	30
7. Дыроколы	4	4	4	3	15
8. Линейки	3	3	5	4	15
9. Ластики	10	10	18	10	48
10. Точилки	5	10	48	15	78
11. Степлер	3	4	9	3	19
12. Кисти	10	10	26	10	56
13. Открытки	40	20	40	40	140
14. Тетради	250	250	900	500	1900
15. Блокноты	100	100	599	300	1099
16. Цветная бумага	50	100	196	150	496
17. Корректор	10	10	26	20	66
18. Фломастеры	100	100	170	100	470
19. Стикеры	150	150	150	64	514
20. Маркеры	30	30	78	40	178
21. Клей	50	50	187	100	387
22. Наклейки	50	50	47	50	197
23. Обложки	350	350	450	300	1450

Вариант 5

Товар	Объём продаж за год, тыс. бел. руб.				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ИТОГО
1. Ручки	1	2	4	3	10
2. Краски	5	5	11	10	31
3. Альбомы	30	30	80	50	190
4. Карандаши	10	10	13	10	43
5. Папки	100	100	379	100	679
6. Скрепки	10	26	10	10	56
7. Дыроколы	5	5	2	5	17
8. Линейки	5	5	9	8	27
9. Ластики	10	10	30	20	70
10. Точилки	10	10	26	20	66
11. Степлер	4	4	4	4	16
12. Кисти	10	30	19	20	79
13. Открытки	30	30	30	21	111
14. Тетради	250	250	980	500	1980
15. Блокноты	100	100	300	575	1075
16. Цветная бумага	150	150	120	200	520
17. Корректор	10	10	28	20	68
18. Фломастеры	50	50	230	100	430

Продолжение таблицы П2 (вариант 5)

19. <i>Стикеры</i>	100	100	190	100	490
20. <i>Маркеры</i>	25	25	31	50	131
21. <i>Клей</i>	100	109	100	100	409
22. <i>Наклейки</i>	50	50	50	63	213
23. <i>Обложки</i>	200	300	1170	500	2170

Вариант 6

<i>Товар</i>	<i>Объём продаж за год, тыс. бел. руб.</i>				
	<i>1 квартал</i>	<i>2 квартал</i>	<i>3 квартал</i>	<i>4 квартал</i>	<i>ИТОГО</i>
1. <i>Ручки</i>	6	6	6	6	24
2. <i>Краски</i>	10	10	29	20	69
3. <i>Альбомы</i>	50	100	100	50	300
4. <i>Карандаши</i>	50	25	35	25	135
5. <i>Папки</i>	150	150	150	50	500
6. <i>Скрепки</i>	20	25	29	25	99
7. <i>Дыроколы</i>	6	6	5	5	22
8. <i>Линейки</i>	2	4	7	4	17
9. <i>Ластики</i>	10	10	21	10	51
10. <i>Точилки</i>	10	10	29	10	59
11. <i>Степлер</i>	4	3	13	3	23
12. <i>Кисти</i>	15	15	29	15	74
13. <i>Открытки</i>	10	30	39	30	109
14. <i>Тетради</i>	200	300	1090	500	2090
15. <i>Блокноты</i>	300	250	301	250	1101
16. <i>Цветная бумага</i>	100	100	98	100	398
17. <i>Корректор</i>	20	19	20	20	79
18. <i>Фломастеры</i>	100	180	80	20	380
19. <i>Стикеры</i>	100	100	171	100	471
20. <i>Маркеры</i>	50	50	25	25	150
21. <i>Клей</i>	59	100	100	100	359
22. <i>Наклейки</i>	40	30	88	30	188
23. <i>Обложки</i>	200	300	890	500	1890

Литература

1. Казакова, Н. А. Маркетинговый анализ: учебное пособие / Н. А. Казакова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 240 с.
2. Кислицына, В. В. Маркетинг: учебник / В. В. Кислицына. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 464 с.
3. Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы: учебное пособие / под ред. Л. С. Латышовой. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 142 с.
4. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг: учебник / В. Н. Наумов. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 356 с.
5. Захарова, Ю. А. Стратегии продвижения товаров / Ю. А. Захарова. – 4-е изд. – М. : Изд-во «Дашков и К», 2021. – 158 с.
6. Шишло, С. В. Стратегический маркетинг: тексты лекций для магистрантов специальности 1-26 81 05 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. В. Шишло, Ю. Н. Андросик. – Минск : БГТУ, 2017. – 174 с.
7. Стратегический маркетинговый анализ [Электронный ресурс] : метод. рек. к практич. занятиям для студентов / сост. Л. А. Климова. - Могилев : Белорус.-Рос. ун-т, 2023. – 38 с.
8. Иванова, В. А. Исследования в маркетинге и рекламе: учеб. пособие / В. А. Иванова. – М. : Дело, 2019.
9. Конкурентная разведка : учеб. пособие: в 2 ч. / под ред. Е. Л. Юшука, А. А. Мальцева; авт. кол.: Е. Л. Юшук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузинидр ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та , 2015. – Ч. 1. – 210 с.
10. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций: монография. /Ф. Котлер, А. Р. Андреасен – Изд. 6-е. – Пер. с англ. А. Курчакова. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 854 с.
11. О ценообразовании: Закон Республики Беларусь от 10.05.1999 № 255-З : в ред. от 11.07.2014 № 192-З. // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 22.07.2014, 2/2190. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h19900255>.
12. Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» от 12.12.2013 № 94-З, в ред. 3-на от 18 декабря 2019 г. № 275-З. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 28.12.2019, 2/2713. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h11300094>.
13. О коммерческой тайне: Закон Республики Беларусь от 5 января 2013 г. № 16-З / в ред. 3-на от 17.07.2018 г. №132-З.: Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 10.01.2013, 2/2014.

*Примечание – приведенные в перечне литературы законодательные акты применяются со всеми утвержденными изменениями на период проведения занятий.

Учебное издание

Составитель:
Зацепина Елизавета Владимировна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к практическим работам по курсу

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ»

для студентов специальности
1 – 28 01 02 Электронный маркетинг

Ответственный за выпуск: Зацепина Е. В.
Редактор: Винник Н. С.
Компьютерная вёрстка: Сирота А. Р.
Корректор: Дударук С. А.

Подписано в печать 09.01.2025 г. Формат 60х84 ¹/₁₆. Бумага «Performer».
Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 2,33. Уч. изд. л. 2,5. Заказ № 1. Тираж 18 экз.
Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1569 от 16.10.2017 г.

