

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра мировой экономики, маркетинга, инвестиций

Методические указания

к выполнению практических и курсовой работ по дисциплине

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ»

для студентов специальности

1 -26 02 03 «Маркетинг»

дневной и заочной форм обучения

Брест 2007

УДК 339.138 (075.8)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующим учебным планом, утверждённым Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» и содержат теоретические и прикладные аспекты стратегического маркетинга, задания по практическим работам, ситуационные задачи, тесты, а также указания к выполнению курсовой работы

Составитель: Ю.А.Власюк, доцент, к.э.н.

Рецензент: А.В.Скопец, директор частного экскурсионно-туристического
унитарного предприятия "Сакволяж"

Введение

Рыночная среда и жесткая конкуренция требуют от предприятий стратегического видения и разработок прогнозных планов развития. Для этого необходимы знания стратегического маркетинга, который в современных условиях стал «философией бизнеса», и умение применять теоретические знания маркетинга в стратегической деятельности фирмы.

Цель данных методических указаний - закрепление теоретических знаний, полученных в процессе изучения стратегического маркетинга, и овладение практическими навыками разработки маркетинговых стратегий для предприятий различной отраслевой направленности.

Практическая работа 1

Тема: Основные понятия стратегического маркетинга

Цель работы: закрепить основные понятия и экономические категории, необходимые для изучения дисциплины «Стратегический маркетинг».

Задание 1. Работа с тезаурусом. Заполните левый столбец таблицы

N	Термин	Определение
1	2	3
1		Комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.
2		Миссия, направление развития, долгосрочные и краткосрочные цели и стратегия их достижения.
3		Способ получения прибыли от деятельности компании.
4		Набор конкретных действий по воплощению стратегии.
5		Место встречи спроса и предложения
6		Рассмотрение информации о состоянии экономики в целом и об экономическом положении данного конкретного предприятия, конкуренции, рынках сбыта, инфраструктуре бизнеса, политической и экономической обстановке и т.д.
7		Оценка ресурсов компании по отношению к окружающей среде и основным конкурентам.
8		Документ, в котором рассматриваются и анализируются сильные и слабые предприятия, возможности и угрозы; вскрываются причины эффективности и неэффективности работы.
9		Главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательно лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.
10		Соперничество, соревнование между товаропроизводителями на рынке за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли.
11		Возможность эффективной хозяйственной деятельности и её практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.
12		Действия хозяйствующих субъектов по дискредитации конкурентов.
13		Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкурентной потребности покупателя.
14		Отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

1	2	3
15		Появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.
16		Этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка.
17		Затраты на производство продукции, обычно выражающиеся в денежной форме.
18		Модель, представляющая четыре стратегии роста (звезда, дикая кошка, корова, собака), на которые фирма может ориентироваться, исходя из вариантов соотношения <i>доля рынка фирмы/рост отрасли</i> .
19		Создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы, целенаправленное формирование специфического представления у потребителей о товаре или самой фирме на рынке в сравнении с товарами/фирмами-конкурентами с помощью различных инструментов маркетинга.
20		web-сервер, предлагающий товары или услуги для продажи и предоставляющий средства их заказа и оплаты.
21		Продажа товара по ценам, значительно ниже среднего рыночного уровня, так называемым "бросовым", иногда ниже себестоимости.
22		Совокупный платежеспособный спрос покупателей, возможный годового объема продаж определенного вида товара при сложившемся уровне цен.
23		Процесс непрерывного совершенствования продукта, связанного с созданием оригинальных, улучшенных или модифицированных продуктов.

Задание 2. Заполните таблицу. Характеристика различных форм рынков.

Параметры (признаки рынка)	Формы рынков			
	Совершенная или чистая конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
1	2	3	4	5
1.Количество производителей				
2.Количество покупателей				
3.Сила конкуренции				
4.Доли на рынке				
5.Доступ к рынку				
6.Объем продаж				
7.Политика ценообразования				
8.Роль качества и конкуренции				
9.Роль рекламы в продвижении				
10.Норма прибыли производителя				
11.Эффективность использования ресурсов				

Задание 3. Ситуационная задача. Стратегия McDonald's.

В настоящее время компания McDonald's лидирует на мировом рынке общественного питания за счёт сильного брэнда и общего объема продаж более 35 млрд.долл. Из более чем 30 тыс. ресторанов McDonald's около 80 % находятся во франчайзинге у примерно 5000 владельцев во всём мире. За последние 10 лет объемы продаж компании увеличились ежегодно в среднем на 8%, а коэффициент окупаемости её акций составил 20%. McDonald's разработала единые стандарты приготовления блюд, технологии обслуживания, маркетинговых стратегий, программ подготовки персонала, организации об-

служивания, методики выбора месторасположения заведений и системы поставок. Эти стандарты действуют во всех ресторанах компании в любой стране мира. В будущем корпорация видит себя лучшей в мире сетью ресторанов быстрого обслуживания и намерена превзойти конкурентов по качеству, уровню обслуживания, санитарному состоянию и потребительской ценности. В стратегической программе McDonald's содержатся приоритетные направления деятельности компании, направленные на постоянное повышение конкурентоспособности корпорации.

Вопросы. Предложите корпорации McDonald's возможные стратегии по следующим направлениям:

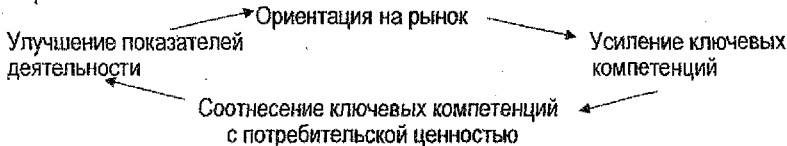
1. Стратегия роста McDonald's.
2. Стратегия франчайзинга.
3. Расположение ресторанов и стратегия строительства.
4. Стратегия в ассортименте продукции.
5. Организация работы ресторанов.
6. Продажи, маркетинг и сбыт.
7. Человеческие ресурсы и обучение.
8. Социальная ответственность и участие в общественной жизни.

Практическая работа 2

Тема: Макро- и микросреда стратегического маркетинга

Цель работы: закрепить знания о составляющих среды стратегического маркетинга, о его роли в деятельности компании

Задание 1. Ознакомьтесь со схемой «Стратегия рыночной ориентации и её составляющие».



Вопросы:

1. Раскройте суть понятия «рыночная ориентация».
2. Что означает понятие «ключевые компетенции»? Каковы составляющие ключевых компетенций компании? Приведите примеры ключевых компетенций в известных вам компаниях. Назовите область ключевых компетенций следующих фирм:
 - автомобильных концернов FIAT, Renault, Porsche;
 - косметических компаний Lancome, Avon, Белита;
 - производителей сотовых телефонов Samsung, Panasonic, Nokia.
3. Раскройте суть понятия «потребительская ценность».
4. На протяжении последнего десятилетия руководство многих компаний занималось пересмотром (а иногда и изменением) стратегий своих предприятий гораздо чаще, нежели в любой другой период времени. Обсудите возможные причины этого.

Задание 2. Стратегический маркетинг является первой стадией жизненного цикла управляемого объекта. Перечислите стадии ЖЦ для следующих объектов:

- ✓ Товар
- ✓ Услуга
- ✓ Организация
- ✓ Специалист
- ✓ Город

Задание 3. На конкурентную позицию предприятия влияет ряд факторов макро- и микроокружения. Назовите эти факторы. Рассчитайте по таблице интегральную оценку, показывающую степень важности факторов внешней среды для предприятия по следующей шкале:

A – 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

B – 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

C – +1 – позитивное, -1 – негативное.

Рекомендуемые предприятия: туристическое бюро, салон красоты, фирма по производству окон, автосервис.

Таблица профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
	A	B	C	D = A B C
Мировое повышение цен на нефть				
Введение правительством высоких импортных налогов				
Увеличение минимальной заработной платы				

Задание 4. Как известно, российские автомобили сильно уступают зарубежным по многим показателям. Распределите структуру затрат за жизненный цикл грузовых автомобилей типа ГАЗ 51.

Стадия жизненного цикла: Доля затрат от совокупных за ЖЦТ %

- | | |
|--|------|
| 1. Стратегический маркетинг и НИОКР | 5,3 |
| 2. Организационно-технологическая подготовка нового производства | 89,5 |
| 3. Производство | 0,5 |
| 4. Подготовка к функционированию | -0,1 |
| 5. Эксплуатация и ремонты за 10 лет | 6,3 |
| 6. Утилизация | 0,7 |

Анализ структуры затрат показывает, что за 10 лет эксплуатации автомобиля затраты в этой сфере примерно в 20 раз больше производственных затрат. Сделайте выводы и рекомендации по изменению соотношения затрат для повышения конкурентоспособности российских автомобилей.

Задание 5. Ознакомьтесь со следующими определениями.

Фундаментальная рыночная ниша – совокупность сегментов рынка, для которых подходят товары и/или услуги, производимые данной фирмой.

Реализованная ниша – часть фундаментальной рыночной ниши, которую фирме удалось удержать в борьбе с конкурирующими предприятиями.

Конкурирующие фирмы – фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу.

Вопросы. Легко ли фирме найти свою нишу? Что такое фундаментальная ниша, возникающая благодаря ресурсной базе фирмы? Приведите примеры.

Заполните матрицу рыночных ниш для следующих отраслей:

Автомобилестроение

комфорт	спортивность		
	низкая	средняя	высокая
высокий			
средний			
низкий			

возраст	Доходная группа		
	низкая	средняя	высокая
старший			
средний			
молодой			

Проанализируйте, все ли данные ячеек являются конкурентами и занимают одну и ту же реализованную рыночную нишу.

Практическая работа 3

Тема: Отраслевой анализ

Цель работы: закрепить знания об основных отраслевых характеристиках, научиться определять ЖЦ отрасли и соответствующую стратегию.

Задание 1. Заполните таблицу. Жизненный цикл отрасли и стратегии.

ЖЦ	формирование	рост	зрелость	застой	спад
отрасли					
характеристики					
стратегии					

Отрасли: индустрия беспроводных устройств к Internet, грузоперевозки, медицинское оборудование, производство телевизоров с высоким разрешением, программное обеспечение, производство дисков, производство обуви, табачная промышленность, косметические операции по омоложению, быстрое питание, дистанционное образование, производство мороженого, электронные банковские услуги, производство безалкогольных напитков, производство пленочных фотоаппаратов, производство спичек, прокат видеокассет, производство роялей.

Характеристики: рост требований потребителей к товару, отрицательная динамика роста рынка, невозможность спрогнозировать темпы роста, замедление роста потребительского спроса, динамика роста рынка ниже среднего, нехватка финансовых ресурсов, сильная раздробленность рынка, появление большого числа новых конкурентов, угроза перепроизводства, уход с рынка большинства конкурентов.

Стратегии: снижение издержек, захват лидерства, выход на международный рынок, модификация товара, ликвидация компании, быстрое реагирование на рыночные изменения, реализация преимуществ первопроходца, закрытие высокочрезмерных торговых точек с небольшими объемами продаж, ограничение новых инвестиций, дифференциация цен, распродажа части активов, прекращение исследовательских работ, сворачивание рекламной активности, приобретение компаний-конкурентов.

Задание 2. Проведите отраслевой анализ для следующих предприятий:

1. ОАО «Брестгазоаппарат»
2. Унитарное предприятие «Такси Браво»
3. Оператор связи «Мобильные телесистемы»
4. Парижмажорский салон «Континент»
5. Брестский государственный технический университет

План: 1. Портрет отрасли:

- 1.1. Стадия жизненного цикла отрасли
- 1.2. Размер рынка; рост размеров рынка
- 1.3. Масштаб конкуренции
- 1.4. Прибыльность в отрасли
- 1.5. Ценовая/неценовая конкуренция
- 1.6. Стандартизированные/не стандартизированные товары
- 1.7. Изменения технологий

Задание 2. Для определения конкурентной стратегии важно определить, на какой стратегической позиции находится фирма. Существуют следующие стратегические позиции:

- А) Лидер рынка
- Б) Рыночный соперник
- В) Рыночный последователь
- Г) Специалист на рынке («нишлер»).

Распределить нижеприведенные характеристики по стратегическим позициям.

1. Оказывает значительное влияние на рынок
2. Управляет движением отрасли
3. Охватывает основной рынок
4. Охватывает крупнейшие сегменты рынка
5. Воспринимается как специалист
6. Имеет самую большую долю рынка
7. Быстро следует движениям отрасли
8. Поддерживает долю рынка
9. Ограниченно влияет на рынок
10. Стремится к лидерству
11. Имеет самую большую долю небольшого сегмента на рынке
12. Получает максимальную прибыль
13. Инвестирует в будущие прибыли
14. Воспринимается как лидер отрасли
15. Удерживает или увеличивает долю рынка
16. Воспринимается как альтернатива лидеру

Задание 3. Ситуационная задача.

На сегодня в США в автомобилестроении ситуация такова: «большая четверка»: General Motors, Ford, Chrysler и American Motors имеет 75 % всего американского рынка автомобилей. Импорт составляет 25 %. Доли у «большой четверки» распределены следующим образом: У General Motors 59%, Ford составляет 26%, Chrysler — 13%, American Motors — 2%. В данной маркетинговой ситуации все компании обладают разными ресурсами, разными сильными сторонами, разными целями и, соответственно, разными стратегиями маркетинга.

Определите главные цели каждой компании. Предложите каждой компании маркетинговые конкурентные стратегии и способы борьбы. Используйте следующие конкурентные стратегии:

- ✓ расширение рынка: новые пользователи, новые способы применения продукта, увеличение интенсивности использования продукта;
- ✓ защита своей доли рынка;
- ✓ вынужденное сокращение;
- ✓ наступление: наступление на позиции лидера рынка, атака на близкие по размерам компании-конкуренты, нападение на небольшие местные и региональные компании;
- ✓ специализация в нише.

Задание 4. Решите ситуационную задачу

Завод мебели «Мечта из дуба» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиных, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах. Некоторые данные о реализации товаров заводом и конкурентами, и о развитии рынка, представлены в таблице.

Производство	Реализация по заводу, млн. руб.	Число конкурентов	Реализация тремя основными конкурентами, млн. руб.	Годовой рост объема рынка, %
Гостиная мебель	210	12	380,260,170	6
Детская мебель	160	14	125,90,85	14
Кухонная мебель	45	24	210,180,145	8
Спальная мебель	14	11	80,33,27	12

Практическая работа 5

Тема: Выбор целевых рынков и позиционирование

Цель работы: закрепление знаний о позиционировании, умение определять различные виды и методы позиционирования на рынке.

Задание 1. Целью позиционирования является выработка у целевых потребителей уникального восприятия товара, т.е. восприятия, отличного от восприятия торговых марок конкурентов. Концепции позиционирования можно разделить на три типа:

- ❖ **Функциональные** – апелляция к функциям товара, удовлетворяющим те или иные нужды потребителей, связанные с использованием данного товара.

- ❖ **Символические** – апелляция к внутренним потребностям – самоутверждение, самосовершенствование, отношение к определённой социальной группе и т.д.

- ❖ **Эмпирические** – апелляция к позитивным, либо к новым ощущениям, связанным с опытом использования товара.

Дайте свой комментарий примерам стратегий позиционирования различных компаний и торговых марок:

- ✓ Компания Hermes предлагает такие товары, как мужские туфли по 2000 \$ за пару, шелковые шарфы за 250-500 \$, кожаные футляры для жевательных резинок по 175 \$.

- ✓ По рекомендации маркетологов многие туристические фирмы создают в своих офисах атмосферу дальних стран, используя для этого аэрозоли с запахом кокосов и экзотических специй. Накануне Рождества в некоторых магазинах пахнет апельсинами и корицей, а в День св. Валентина – шоколадом.

- ✓ Реклама водки Smirnoff в Великобритании выглядела следующим образом: здровенный сибиряк в мехах залпом выпивает стакан водки и швыряет его в камин, а сидящие вокруг блондинки падают в обморок.

Задание 2. Дайте свой комментарий реальной истории в отрасли автомобилестроения.

Руководство концерна Daimler Benz предложило на рынок недорогих автомобилей новую модель Mercedes класса A Baby Benz. Во время тестирования этой модели шведский журналист перевернул её при попытке имитировать объезд выбежавшего на дорогу лося. Руководство компании отреагировало быстро. На телеконференции руководители компании принесли извинения за случившееся, сообщили о внесении в конструкцию модели довольно дорогостоящих изменений и о повторных испытаниях. На розничной цене автомобиля это никак не отразилось. Получившие огласку результаты «лосиного теста» и последовавшие за ним действия привели к тому, что 2000 заказов (около 4% от общего числа заказов этой модели) было отменено, а 2000 новых заказов было получено. Размер годовых затрат компании по данной модели составил около 118 млн. долл., однако предпринятые компанией меры помогли сохранить престиж марки.

Аналогичная ситуация произошла с компанией Audi. Однако компания попыталась скрыть результаты неудачного теста по своей модели Audi 5000 и сделать вид, что никакой проблемы нет. В результате – объём продаж Audi за 5 лет упал с 74 тыс. автомобилей до 12 тыс.

Задание 3. Особенности спроса на рынке легковых автомобилей г. Бреста.

Поставлена задача рассмотрения особенностей спроса на рынке легковых автомобилей регионального центра с позиции потребителей, их предпочтений и степени удовлетворения спроса, а именно:

- ✓ анализа товарного предложения и объема реализации;
- ✓ изучения и оценки покупательского спроса с указанием объема;
- ✓ неудовлетворенного спроса и путей его устранения;
- ✓ обозначения способов регулирования покупательского спроса на легковые автомобили.

1. Выделите группы среди продавцов легковых автомобилей в г. Бресте, структурируйте данные в процентном отношении.

2. Составьте анкету для изучения покупательских предпочтений респондентов – владельцев легковых автомобилей (10-12 вопросов).

3. Структурируйте потребительские предпочтения покупателей автомобилей. Составьте рейтинг предпочтений покупателей.

4. Сегментируйте рынок. Используйте следующие признаки сегментации: возраст, доход, пол.

К примеру, такие потребители, как “холостые мужчины и незамужние женщины” удовлетворяют потребность в средстве передвижения, покупая такой товар как “автомобиль”. В данном случае легко обнаруживается разное предпочтение совокупности выгод или характеристик, содержащихся в этом товаре. Если мужчин в первую очередь интересуют такие выгоды, как “мощность двигателя” и “максимальная скорость”, то женщин – “цвет” и “размер” машины. Так, студентки американских колледжей, как правило, предпочитают легковые автомобили современной формы и непременно красного цвета, поскольку “комфорт” и “романтичность”, по их мнению, определяется именно этими характеристиками.

Сегмент	Предпочтения и требования	Модель автомобиля
1.		
2....		

Практическая работа 6

Тема: Анализ ситуации компании

Цель работы: научиться алгоритму и методике анализа компании.

Решите ситуационную задачу

Предположим, вы подумываете о приобретении в собственность производственного предприятия, занимающегося выпуском косметической и парфюмерной продукции, и об управлении им. Вы проделали достаточно тщательный предварительный анализ и в результате хорошо представляете себе картину делового и финансового состояния компании. Полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

А) Завод и оборудование устарели и требуют особой заботы.

Б) За вычетом стоимости приобретения компании у вас останется в обрез средств для пополнения производственных фондов.

В) Существующее руководство, достигающее вам в наследство, весьма почтенного возраста, но имеет многолетний опыт работы в этой области.

Г) Лично у вас имеется годичный опыт работы в данной области экономики.

Д) Товары, производимые компанией, соответствуют запросам широких слоев населения потребителей, но нужно будет серьезно поработать над системой распределения и реализации товаров.

Вопросы и задания.

1. Изложите результаты вашего исследования в порядке их убывающей важности, присвоив каждому из них определенный ранг значимости от «1» (наименее важный) до «5» (самый важный).

2. Исходя из результатов анализа и их ранжирования, решите, возьметесь ли вы за это дело. Назовите все факторы «за» и «против» для обоснования вашего ответа.

3. Что вы предпримите в первую очередь, если возьметесь за это дело?

4. Заполните таблицу анализа возможностей/угроз и анализа сильных/слабых сторон вашего предприятия. Оценки по 10 бальной шкале – более высокие баллы означают более благоприятные возможности или более прочные позиции. Вычислите среднеарифметическое значение.

Анализ возможностей/угроз	балл	Анализ сильных/слабых сторон	балл
Барьеры на пути конкуренции		Технологии	
Потребности потребителей		Опыт управления	
Темпы роста внутреннего рынка		Распределительная сеть	
Темпы роста зарубежных рынков		Производственные мощности	
Социальные тенденции		Финансовые ресурсы	
Правовые факторы		Имидж фирмы	
Экономика		Перспективы развития	
Средний балл		Средний балл	

5. Проведите комплексный анализ возможностей и угроз для фирмы, действующей в данной отрасли. Постройте матрицу возможностей и матрицу угроз.

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	малое
высокая			
средняя			
низкая			

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжёлое состояние	Лёгкие ушибы
высокая				
средняя				
низкая				

6. Придумайте миссию для предприятия.

7. Постройте «дерево целей».

8. Постройте SWOT-матрицу.

Матрица SWOT заполняется следующим образом. Вначале заполняются графы «Сильные стороны» и «Слабые стороны», а затем «Возможности» и «Угрозы» на основе собранных ранее данных. На их пересечении образуются четыре поля. Поле «СИВ» означает сильные стороны организации, которые открывают перед ней определённые стратегические возможности. Поле «СИУ» означает использование сильных сторон организации для уменьшения угроз. Поле «СЛВ» показывает возможности организации при наличии у неё значительного числа слабых сторон. На поле «СЛУ» видны самые уязвимые слабые стороны организации в условиях значительного числа угроз.

SWOT	Возможности 1. 2....	Угрозы: 1. 2....
Сильные стороны: 1. 2....	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны: 1. 2....	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

9. Постройте матрицы по базовым товарным линиям компании.

Критерии привлекательности рынка	ТЛ 1	ТЛ 2	ТЛ 3	ТЛ 4
Размер рынка				
Динамика рынка				
Прибыльность рынка				
Острота конкуренции				
Выводы				

10. Оцените конкурентоспособность купленного вами предприятия спустя год функционирования. Исходные данные:

Показатели	Товарные линии предприятия			
	ТЛ 1 Польша	ТЛ 2 Россия	ТЛ 3 внутренний рынок	ТЛ 4 внутренний рынок
Уровень КСП ТЛ на данном рынке	0,95	1,05	1,10	0,97
Объем продаж ТЛ на данном рынке млн.ден.ед.	60	210	730	80
Удельный вес ТЛ в объеме продаж				

Удельный вес товарной линии (товара) предприятия в ее объеме продаж определяется по формуле:

$$a_i = V_i / V,$$

где V_i – объем продаж i -товара (товарной линии) за анализируемый период,
 V – общий объем продаж предприятия за тот же период.

Практическая работа 7-8

Тема: Маркетинговая стратегия с точки зрения конкурентных преимуществ товара

Методические указания. Стратегия конкуренции – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке. Ядро конкурентной стратегии компании составляет внутренняя деятельность по предоставлению более высокой, чем у конкурентов, потребительской ценности. Поскольку конкурентные действия компании разрабатываются с учётом особенностей её позиции на рынке и общей ситуации в отрасли, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов конкурентных стратегий – конкурентных стратегий столько же, сколько конкурентов.

Различия в конкурентных стратегиях определяются двумя факторами: целями, которые компания преследует на рынке, и основой конкурентного преимущества – низкими издержками либо дифференциацией.

Тип конкурентного преимущества

Низкие издержки Дифференциация

Цель на рынке

Широкий круг покупателей

Узкий сегмент покупателей



Задание 1. Заполните таблицу. Отличительные черты и рыночные условия конкурентных стратегий

Отличительная черта	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации	Нишевая стратегия
Стратегическая цель			
Ассортимент товаров			
Приоритеты в производстве			
Приоритеты в маркетинге			
Рыночные условия			
Организация производства и управления			
Дестабилизирующие факторы			

Задание 2. Определите, какая стратегия будет более уместна при наличии следующих рыночных ситуаций:

1. Большинство потребителей считают дополнительные свойства товара действительно ценными.
2. Потребители очень чувствительны к цене.
3. Товар стандартизирован и возможность модификаций очень невелика.
4. В отрасли присутствует большое количество разнообразных сегментов.
5. Потребности покупателей и способы использования товара разнообразны.
6. Наличие групп потребителей с высокой покупательной способностью.

Задание 3. Стратегия лидерства по издержкам. Какими путями можно достичь лидерства по издержкам? Структурируйте пути снижения издержек на каждом этапе цепочки ценностей.

1. Затраты на приобретение сырья и материалов
2. Затраты на выпуск продукции
3. Затрат на распределение

Задание 4. Стратегия дифференциации. Приведите примеры возможностей дифференциации во всех звеньях отраслевой цепочки ценности.

Приведите примеры компаний, успешно реализующих стратегию дифференциации по следующим признакам:

- ✓ Специальные свойства
- ✓ Особенные вкусовые качества
- ✓ Суперсервис
- ✓ Супредизайн
- ✓ Престиж
- ✓ Надежность
- ✓ Уровень технологического исполнения
- ✓ Полный набор услуг
- ✓ Суперимидж
- ✓ Большой выбор и простая процедура покупки

Задание 5. Нишевая стратегия (стратегия концентрации, специализации, фокусированная стратегия). Приведите примеры возможностей использования нишевой стратегии по следующим видам специализации:

- ✓ Специализация по конечным пользователям
- ✓ Специализация по вертикали
- ✓ Специализация в зависимости от размеров клиентов
- ✓ Специализация на особых клиентах

- ✓ Географическая специализация
- ✓ Продуктовая специализация
- ✓ Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками.
- ✓ Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей
- ✓ Специализация на определенном соотношении качество/цена
- ✓ Специализация на обслуживании
- ✓ Специализация на каналах распределения

Задание 6. Дайте свой комментарий примерам конкурентных стратегий различных компаний.

✓ Сконцентрировавшись на разработке и производстве медицинских масок, компания Tespol Medical Products конкурирует с такими гигантами, как Johnson & Johnson и 3M. Tespol выпускает разнообразные специальные маски для медицинских работников и превратилась в их ведущего производителя.

✓ Компания Logitech International производит манипуляторы для тех, кто пишет левой рукой.

✓ Создание Рокфеллером гигантского нефтяного треста привело к 6-кратному снижению цен 1 галлона керосина всего за 6 лет.

✓ Первый Форд модель-Т был чёрного цвета. Тем не менее его покупали, т.к. он был весьма дешёвым и очень надёжным.

✓ «Гольф» - не самый дешёвый авто, однако экономичный, долговечный, надёжный.

✓ Рекламная компания фирмы «Ситроен» на польском рынке была представлена следующими девизами: «Купи себе автостраду или Ситроен», «Не подпрыгивай – помейная автомобиль», «Болееешь выбоинами и ямами – выпечисься в Ситроене»

✓ Авторизированные сервисы фирмы «Рено» находятся на расстоянии не более 30 км друг от друга.

✓ «Отикон» - датская фирма, производящая электронные слуховые аппараты – занимает 50% мирового рынка этой продукции.

✓ Компания Тойота Мотор выпустила элитную модель Lexus, которая конкурировала с моделями фирм Мерседес и БМВ с продажной ценой в 40-75 тыс. долл.. Lexus стоила 38-42 тыс.долл.

✓ На вопрос, что делает новую операционную систему MacOS X такой великой, Стив Джобс из Apple ответил: «Мы сделали кнопки на экране такими хорошенькими, что Вам захочется лизнуть их».

Пивоваренная промышленность:

✓ Владелец французского концерна по производству пива Мишель Дебус подумал, что жёлто-золотистого цвета пиво слишком скучное, и выработал рецептуру для варения пива зелёного и красного цветов.

✓ Гамбургская компания «Дом 131 сорта пива» делает отличный бизнес, выпуская пиво «с картинками». На этикетках бутылок пива фотографии красоток, у которых мини-деталь туалета легко исчезает, если немного поскрести пальцем.

✓ Самое крепкое пиво в мире – Роджер энд Ауг – выпускается в Великобритании. Оно содержит 16,9% алкоголя.

✓ Специалисты молочного хозяйства в Аугсбурге в Германии разработали рецепт нового сорта пива, исходным материалом для которого стало молоко. Вместо солода и хмеля в состав пива входят кефир, молочнокислые бактерии, молочный сахар. По вкусовым качествам пиво не отличается от обычного и предназначено в первую очередь для водителей.

✓ Японская пивоваренная компания «Асахи» разработала технологию производства сухого пива. В дореволюционной России также производилось сухое пиво.

✓ В Великобритании производится композиция для домашнего приготовления напитка типа тёмного пива в течение 3 суток.

- ✓ В Чехии производится пиво на основе лечебной минеральной воды. Доля сахара в нём сведена к минимуму, крепость – 3 %. Его рекомендуют пить при болезнях желудка, печени, почек.
- ✓ В США есть компании, которые выпускают пиво не в привычных тёмно-зелёных и янтарных бутылках, а в бутылках из белого стекла.
- ✓ В Швейцарии выпускается пиво в бутылке ёмкостью 40 миллилитров.
- ✓ Одной из достопримечательностей американского города Аннаполиса является пивная, где можно выпить пиво любой страны мира.
- ✓ В одном баре в Онтарио стойка имеет длину 103,6 метра.
- ✓ Самый большой бар находится в Мюнхене. Он вмещает 5,5 тысяч человек.
- ✓ В одном пивном баре в Гренландии посетителям обслуживает специально обученный ... бурый медведь.
- ✓ Компания «Басс» (Великобритания) владеет 7350 пивными барами, 712 магазинами для продажи пива, более 100 гостиницами, где в любое время можно утолить жажду пивом.
- ✓ В американском штате Орегон разрешается посещать пивные не только самим ковбоям, но и их лошадям, если за их вход уплачено.

Задание 7. Концепция жизненного цикла товара как критерий выбора стратегии. Распределите стратегии по фазам ЖЦТ и найдите для каждой стратегии соответствующее определение.

Внедрение и рост	Рост и зрелость	Зрелость и насыщение	Спад

1. стратегия низких издержек
2. стратегия ликвидации деловой активности
3. стратегия поддержания объема сбыта на определённом уровне
4. стратегия диверсификации
5. стратегия выборочного проникновения
6. стратегия модификации
7. стратегия интенсивного маркетинга
8. стратегия снятия товара с производства
9. стратегия расширения
10. стратегия проникновения и покрытия издержек
11. стратегия дифференциации
12. стратегия варьирования комплексами маркетинга
13. стратегия поиска нетрадиционных рынков сбыта
14. стратегия широкого проникновения
15. стратегия снижения цен
16. стратегия пассивного маркетинга

Определения:

1. стратегия предполагает снижение цены на товар с целью обезопасить себя от не-реализованных складских запасов
2. стратегия обеспечивает достижение конкурентных преимуществ за счёт более экономичного производства и сбыта продукции
3. стратегия предполагает наличие ноу-хау и соответственно товар, отличный от товаров фирм-конкурентов
4. стратегия предполагает низкую цену продукта и незначительные затраты на операционный маркетинг
5. стратегия предусматривает сохранение существующей рыночной доли и уровня прибыльности
6. стратегия предусматривает полное снятие товара с производства

7. стратегия предполагает поиск и расширение новых для фирмы рынков сбыта
8. стратегия означает высокую цену и высокий уровень затрат на маркетинг
9. стратегия предполагает расширение сферы применения товара и/или изменение некоторых свойств товара
10. стратегия ставит целью проникнуть на рынки, покрыть расходы на производство и дать информацию о товаре
11. стратегия означает изменение в элементах маркетинг-микса: методов стимулирования, рекламы, каналов сбыта, варьирование ценой и т.п.
12. стратегия ставит целью получение максимальной прибыли при низком уровне затрат с помощью проникновения на рынки со слабой или отсутствующей конкуренцией.
13. стратегия предполагает почти одинаковый по временному лагу ввод на рынок расширенного ассортимента изделий одного типа.
14. стратегия подразумевает переход на новые товары и новые рынки
15. стратегия подразумевает низкую цену продукта и высокий уровень затрат на маркетинговые мероприятия
16. стратегия предусматривает постепенный уход фирмы с рынка

Задание 8. Изучите теорию конкурентной стратегии. На основании рисунка заполните таблицу.



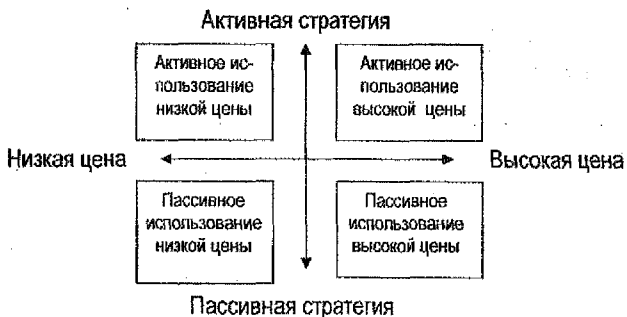
характеристики	коммутанты	пациенты	виоленты	эксплеренты
Стратегия				
Профиль производства				
Размер компании				
Устойчивость компании				
Расходы на НИОКР				
Факторы силы в конк. борьбе				
Примеры				

Практическая работа 9

Тема: Стратегия лидерства по издержкам

Цель работы: усвоить суть стратегии лидерства по издержкам, научиться находить пути снижения издержек на предприятии

Задание 1: Цена в стратегии позиционирования используется в качестве сигнала потребителю. Рассмотрите варианты стратегий ценового позиционирования. Заполните таблицу.



стратегии	Активное использование высокой цены	Активное использование низкой цены	Пассивное использование высокой цены	Пассивное использование низкой цены
характеристика				
примеры				

Задание 2. Изучите таблицу «Вертикальная цепь издержек² (% от величины розничной цены, по приблизительным подсчётам). Дайте свой комментарий. Какими путями можно достичь лидерства по издержкам в этих отраслях? Структурируйте пути снижения издержек на каждом этапе цепочки ценностей.

Участник цепи издержек	Автомобили	Программное обеспечение	Бензин	Лазерные принтеры	Расфасованные товары
Поставщик сырья/комплектующих	45	10	53	40	26
Производитель готовой продукции	40	65	19	30	33
Канал распределения	15	25	28	30	41
Итого	100	100	100	100	100

Задание 3. Эластичность спроса и рыночные стратегии фирм

На американском рынке рубежа 80—90-х гг. в результате соответствующих маркетинговых исследований были получены следующие диапазоны варьирования коэффициентов ценовой эластичности спроса по категориям товаров различных марок и уровней удовлетворения запросов потребителей:

Ценовая эластичность спроса на потребительские товары

Категории товаров	Диапазоны разброса коэффициентов ценовой эластичности спроса
Легковые автомобили	от «-0,6» до «-1,1»
Бытовые холодильники	от «-1,07» до «-2,06»
Жилье	в среднем «+0,5»

Большой разброс коэффициентов ценовой эластичности спроса обусловлен неоднородностью реакций потребителей, принадлежащих к различным сегментам рынка. Необходимо также учесть, что ценовые изменения на реальном зрелом рынке редко происходят без сопутствующих изменений уровня качества товара, величины рекламных усилий, введения дополнительного сервиса, облегчения доставки и оплаты товара.

Вопросы и задания

1. Ориентируясь на средние значения диапазонов разброса коэффициентов ценовой эластичности спроса по категориям товаров, попытайтесь выявить причины столь больших различий.

2. Что означают отрицательный и положительный знак перед коэффициентом? Почему он положителен именно у третьей категории товаров?

3. В отношении каких товаров перспективна игра предпринимателей на повышение цен, а в отношении каких — на понижение и почему? В каких случаях понижается ценовая чувствительность потребителей?

Задание 4. Решите ситуационную задачу.

Владелец вновь созданного ресторана «Печки-лавочки» был уверен, что выбранный им бизнес будет эффективным. Ресторан находится в центре города, и хотя рядом есть ещё четыре ресторана, они не смогут, по его мнению, конкурировать с новым рестораном, поскольку в ресторане «Печки-лавочки» будет предложен гораздо более широкий ассортимент блюд, организован высокий уровень обслуживания, а цены предполагалось поставить на том же уровне или даже несколько ниже, чем у конкурентов. Вместе с тем владелец ресторана решил провести необходимые расчёты и убедиться в правильности выбранного бизнеса. Он подсчитал, что ежемесячные постоянные затраты составляют 18 тыс. долл. США, а средняя цена одного посещения будет равна 9 долл. США, при этом переменные затраты составляют примерно 5 долл. США. Для того чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания, ресторан «Печки-лавочки» может ежедневно обслуживать не более 270 человек. Исходя из этого, владелец ресторана хотел получить ответы на следующие вопросы.

1. Сколько человек должен ежемесячно обслуживать ресторан, чтобы компенсировать все затраты, обусловленные его работой?

2. Сколько посетителей необходимо ежемесячно обслуживать ресторану, чтобы его годовая прибыль составляла 60 тыс. долл. США?

3. Если возрастёт в ближайшее время арендная плата и другие постоянные расходы на 15 %, а переменные затраты на 5 %, то какой должна быть цена одного посещения или насколько следует увеличить посещаемость ресторана, чтобы сохранить годовую прибыль в размере 60 тыс. долл. США?

4. Как изменится прибыль ресторана, если конкуренты смогут увеличить число своих клиентов за счёт сокращения клиентов ресторана «Печки-лавочки» на 15 % по сравнению их с числом, найденным в соответствии с пунктом 2?

5. Верна ли была найдена стратегия позиционирования ресторана?

6. Как вы думаете, кто будет основным потребителем ресторана?

7. Как можно использовать стратегию лидерства по издержкам в отрасли общественного питания?

8. Какие преимущества по издержкам могут быть у конкурентов ресторана «Печки-лавочки»?

Задание 5. Администрация вновь созданного малого предприятия по производству мебели для населения приняла решение определить рыночную цену на изготавливаемые предприятием комплекты мебели экспериментальным путем. Были заключены соответствующие соглашения с рядом крупных мебельных магазинов города.

В одном из магазинов комплекты мебели были выставлены по цене 500 у.е., что позволяло рассчитывать всего лишь на 10 процентов прибыли — от продажной цены. Во втором магазине цена была определена в полтора, а в третьем - в два раза выше.

В первом магазине все поступившие 10 комплектов были распроданы в течение недели.

Во втором магазине через месяц оказались проданными шесть комплектов. Из третьего магазина также через месяц пришла информация о продаже только одного комплекта.

Вопросы и задания.

1. Какой из трех вариантов цены ближе других к оптимальному для производителя, если исходить из имеющейся информации? Какова может быть формула подсчета?

2. Правильно ли был поставлен эксперимент, какие его условия нуждаются в улучшении?

3. Есть ли смысл продолжать, расширять эксперимент?

Практическая работа 10

Тема: Стратегии роста компании

Методические указания. Большинство компаний начинают свою деятельность с одиночного бизнеса. Для таких компаний максимизация одновременной прибыли означает, что компания хорошо конкурирует в пределах своего рынка, прибегая к стратегиям ценового лидерства, дифференциации и фокусирования.

Рост и развитие компании обычно включает три главных этапа:

- концентрация на одиночном бизнесе на одном национальном рынке;
- интеграция и/или глобальная экспансия к сильнейшей позиции в ключевом бизнесе;
- диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса.

1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень
Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
1. Глубокое внедрение на рынок 2. Расширение границ рынка 3. Совершенствование товара	1. Вертикальная интеграция 2. Горизонтальная интеграция	1. Связанная диверсификация 2. Несвязанная диверсификация 3. Комбинированная диверсификация

Задание 1. Интенсивный рост.

Вопросы. В каких случаях оправдан интенсивный рост? Назовите методы и мероприятия интенсивного роста. Приведите примеры известных Вам компаний, которые применяют эту стратегию роста.

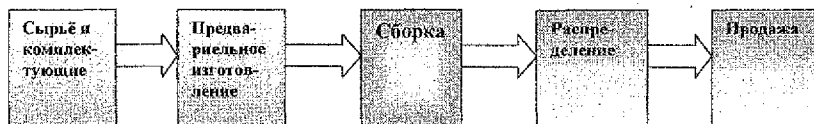
Задание 2. Интеграционный рост

2.1. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция - метод, которым компания создает (интегрирует) свои собственные входные этапы технологической цепочки (задняя – регрессивная - интеграция) или выходные ее этапы (передняя – прогрессивная - интеграция)

Задняя интеграция

Передняя интеграция



Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

Интеграция может быть полной и узкой. При полной объединяются все входы или выходы. Примером узкой является покупка компанией лишь части входящих элементов и производство остальных собственными силами.

Вопросы: Когда оптимальна регрессивная интеграция? Прогрессивная интеграция? Назовите достоинства и недостатки вертикальной интеграции.

2.2. Горизонтальная интеграция - попытки фирмы получить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий конкурентов (перемещение по горизонтали).

Какие преимущества даёт горизонтальная интеграция? С какими трудностями сталкиваются компании, выбравшие эту стратегию? Для каких отраслей свойственна горизонтальная интеграция? Приведите примеры.

Задание 3. Диверсификационный рост. Существует два главных типа диверсификации - связанная и несвязанная.

3.1. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса.

Вопросы. Что означают понятия «родственные отрасли» и «стратегические соответствия»? Приведите примеры стратегических соответствий в каждом звене цепочки ценности.

3.2. Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Вопросы. В чём заключаются плюсы и минусы несвязанной диверсификации?

3.3. Комбинированная диверсификация – совмещение связанной и несвязанной.

Определите, какие виды диверсификации используют компании:

✓ Мебельная фабрика, специализирующаяся на выпуске наборов кухонной мебели, приняла решение освоить производство мягкой мебели.

✓ Престижный и дорогой косметический салон открыл магазинчик по продаже эксклюзивных ювелирных изделий.

✓ Торговая строительная фирма закупила оборудование для хлебопекарни.

✓ Автосервис предложил клиентам новую услугу: химчистка салона.

✓ Частная поликлиника открыла в своём здании кафе.

✓ Фирма «Жилет» начала свою деятельность с производства лезвий и бритвы, затем появились туалетные принадлежности – зубные щётки (Орал-Б) - письменные и канцелярские принадлежности – кофеварки – будильники – миксеры - батарейки Дюрасел.

✓ Фирма «Джонсон и Джонсон» производила товары для детей (присылки и пр.), затем освоила производство средств первой помощи, затем - гигиенические средства для женщин – средства для ухода за кожей – лекарства – протезы – контактные линзы.

✓ Компания «Пепси Ко» начала свою деятельность с производства безалкогольных напитков, затем появились: фруктовые соки – другие напитки (холодный чай, кофе, изотонические напитки) – снеки, крендельки, чипсы, печенье, крекеры.

✓ Компания «Дисней» задумывалась как сеть тематических парков. Сейчас область деятельности компании включает в себя: курорты, кино и мультфильмы, телевизионное вещание, радиовещание, студии звукозаписи, финансирование бейсбольных команд, издание книг и журналов, производство программного обеспечения и разработка Веб-сайтов, сеть розничных магазинов.

✓ Фирма «Сони» производила долгое время только бытовую технику. Сейчас компания включает в себя: производство игровых приставок, студии звукозаписи, кинокомпанию «Колумбия Три стар», страховой бизнес, финансовые услуги, интернет-компанию

✓ Товарный ряд компании Хонда: автомобили, мотоциклы, газонокосилки, электрогенераторы, лодочные моторы, снегоходы, снегоуборочные машины, садовые культиваторы. Все эти товары объединяет единая технология производства бензиновых двигателей. Стратегия компании основывается на передаче технологии производства бензиновых двигателей в смежные отрасли, на уникальном умении сочетать низкие издержки с высоким качеством, на использовании популярного и уважаемого бренда – Хонда, на совместном продвижении нескольких товаров. Например, один рекламный ролик начинался словами: как поместить пять Хонд в одном гараже? Затем зритель видел помещение гаража, где стояли автомобиль, мотоцикл, снегоход, газонокосилка, электрогенератор и лодочный мотор.

Задание 4. Решите ситуационную задачу.

Фирма N была создана в г. Бресте в 1990 г. Основной вид деятельности фирмы – торгово-посреднические операции на рынке стройматериалов. Как известно, этот вид деятельности приносит большие прибыли при разумной организации бизнеса и наличии доступа к каналам поставок. На фирме были налажены прекрасные деловые отноше-

ния со многими производителями разнообразной строительной продукции в таких странах, как Польша, Германия, Россия, Украина, Латвия. Основные покупатели фирмы: строительные организации (70 %) и потребители (30 %). У предприятия есть две точки продаж: в торговых рядах и в самом здании предприятия. Также продукция поставляется в ряд магазинов г. Бреста и области. Фирма N в последние годы достигла устойчивого финансового благополучия. Отмечается высокий рост прибыли. Владелец фирмы, он же директор, в последнее время стал задумываться о возможности расширения бизнеса.

Вопросы:

- ✓ Рассмотрите все возможные стратегии роста для фирмы.
- ✓ Возможен ли на фирме интенсивный рост?
- ✓ Рассмотрите возможности вертикальной и горизонтальной интеграции.
- ✓ Владелец фирмы также не отрицает возможности размещения инвестиций в новом бизнесе. После некоторых раздумий, он остановился на следующих возможных вариантах расширения своего бизнеса:

Вариант 1. Организация строительства (покупка лицензии на строительство зданий и сооружений, покупка необходимого строительного оборудования и т.п.)

Вариант 2. Покупка сети аптек;

Вариант 3. Открытие ресторана;

Вариант 4. Открытие нового многопрофильного торгового комплекса.

Помогите директору определиться с выбором. Оценка отобранных вариантов (по 10-балльной системе)

Критерии	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Отраслевой анализ:				
Размер рынка				
Рост размеров рынка				
Степень конкуренции				
Необходимые капиталовложения				
Срок окупаемости инвестиций				
Прибыльность в отрасли				
Государственное вмешательство				
Отраслевые риски				
Внутренние возможности:				
Достижение больших рыночных преимуществ				
Возможность повышения имиджа фирмы				
Возможность доступа к новым технологиям и ноу-хау				
Использование имеющихся каналов поставок				
Использование имеющегося оборудования и технологий				
Использования имеющегося кадрового потенциала				
Использование имеющихся каналов сбыта				

- ✓ Как вы считаете – какую диверсификацию следует использовать фирме – связанную, несвязанную или комбинированную?

Практическая работа 11

Тема: Инновационная стратегия

Деловая игра. Разработка нового товара.

Порядок проведения.

Группа разбивается на подгруппы. Каждая подгруппа выполняет работу согласно заданиям. Далее следуют выступления, в процессе которых остальная часть группы в качестве экспертов оценивает работу подгруппы.

1. Выберите товар или группу товаров, которые вы хотите создать в сфере:

- ✓ парфюмерии, косметики;
- ✓ кондитерских изделий;
- ✓ бытовых приборов;
- ✓ по вашему выбору.

2. Определите по таблице степень новизны предлагаемых вами изделий

Первые три группы в таблице охватывают процесс модернизации изделий. Четвёртая группа фиксирует переходный момент, когда уравниваются новизна изделия и традиционные черты продукции данного назначения. Пятая группа - это новые изделия в полном смысле, хотя функции, которые они выполняют, существовали и до появления. Шестая группа включает изделия, появление которых привело к формированию качественно новых, не существующих ранее потребностей и способов их удовлетворения.

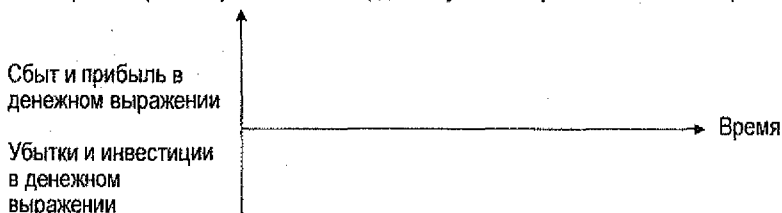
№	Степень новизны изделия	Параметры изделия, подвергаемые обновлению, баллы		
		функция	конструкция	форма
1	Несущественная модификация отдельных параметров, не улучшающая потребительские свойства	0	0	0
2	Совершенствование отдельных параметров и потребительских свойств	1-2	1	1
3	Существенное изменение параметров и потребительских свойств	2-3	2	2
4	Новые комбинации функций, появление новых дополнительных функций с внесением важных технических усовершенствований	3-4	3	3
5	Коренное качественное преобразование функций и технического принципа действий	4-6	4	4
6	Появление качественно новой функции потребления изделия, не имеющего в сфере сбыта аналогов и прототипов	7-8	5	5

3. Оцените показатели (по 10-балльной шкале) для предлагаемой вами новой продукции. (от 1 - очень плохо до 10 -- очень хорошо)

Показатели	Весовые коэффициенты	балл	сумма
1	2	3	4
1. Общие характеристики новой продукции:			
1.1. Потенциальная прибыль	2		
1.2. Существующая конкуренция	1		
1.3. Потенциальная конкуренция	1		
1.4. Размер рынка	2		
1.5. Возможность патентования	1		

1	2	3	4
1.6. Возможность минимизировать риски	1		
2. Маркетинговые характеристики новой продукции:			
2.1. Привлекательность для существующих потребительских рынков	3		
2.2. Потенциальная длительность ЖЦ продукции	2		
2.3. Устойчивость к сезонным факторам	1		
3. Производственные характеристики новой продукции:			
3.1. Соответствие производственным возможностям	3		
3.2. Простота производства продукции	2		
3.3. Доступность трудовых и материальных ресурсов	2		
3.4. Возможность производства по конкурентоспособным ценам	2		

4. Нарисуйте на графике предполагаемый жизненный цикл вашего продукта (кривая сбыта и кривая прибыли). Разбейте координатную ось «Время» на этапы ЖЦТ.



5. Заполните таблицу, в которой вы должны описать маркетинговые и другие мероприятия, предлагаемые Вами для увеличения прибыли на каждом ЖЦТ.

Этап ЖЦТ	Мероприятия по увеличению прибыли	Оценка группы
Разработка товара		
Выведение на рынок		
Рост		
Зрелость		
Упадок		

Практическая работа 12

Маркетинговая стратегия интернационализации

Цель работы: закрепление знаний о стратегии расширения границ рынка, о методах выхода на внешние рынки.

Задание 1. Дайте определение стратегии интернационализации. Назовите мотивы интернационализации предприятия.

Задание 2. Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социокультурных и политических необходимо учитывать экспортеру следующих товаров: А) спортивных велосипедов; Б) коллекционных кукол; В) вино-водочных изделий. В каждой группе факторов укажите 5-7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных экспортеров.

Задание 3. В практике компании Nestle известен случай неудачного выхода на рынки развивающихся стран с новым образцом питания для новорожденных. Её маркетологи упустили из виду следующие обстоятельства:

1. Они не приняли во внимание одну из культурных норм развивающихся стран, в которых принято, чтобы матери кормили новорожденных грудью.
2. Они не учли неразвитость инфраструктуры слаборазвитых стран, в большинстве из них существовали проблемы с очисткой воды. Многие семьи были слишком бедны, чтобы покупать достаточное количество детского питания. Матери разбавляли питание водой, и дети болели.

3. Они проигнорировали образовательную среду. Питание было представлено как новинка, и компания должна была приложить больше усилий к обучению потребителей правильному его использованию, в частности стерилизации бутылок и сосок.

Предположим, что Nestle готовится к выходу на рынок развивающихся стран с новыми растворимыми напитками, когда для получения освежающего напитка сухая смесь добавляется в молоко или в воду. Какие шаги должна предпринять компания, чтобы избежать повторения ошибок?

Задание 4. Существует возможность ранжирования элементов маркетинг-микса по степени их глобальности. Распределите эти элементы.

- Упаковка
 - Цена
 - Продукт
 - Имя марки
 - Проведение рекламной компании
 - Личная продажа
 - Позиционирование
 - Обслуживание клиентов
 - Рекламная стратегия
 - Продвижение товара
- ↑ глобальные

↓ локальные

Задание 5. Основной вопрос, который необходимо решить экспортёру при выходе на внешний рынок, - это выбор между стандартизацией и модификацией товара. Ответьте на вопросы:

1. Существует ли в реальной жизни глобальный потребитель с потребностью в глобальном продукте?
2. Каким товарам присуща стандартизация по определению?
3. Назовите факторы, определяющие модификацию товаров на внешних рынках.

Задание 6. Обозначьте стрелками возможные направления глобализации товара. Приведите примеры

Этап ЖЦ	Степень глобализации товара		
	локальная	международная	глобальная
Выведение на рынок			
Рост			
Зрелость			

Задание 7. Заполните матрицу способов выхода на международные рынки.

		Привлекательность инвестирования		
		Высокие	Средние	Низкие
Затраты при вступлении на рынок	высокие			
	средние			
	низкие			

Способы выхода:

1. Совместное предприятие
2. Косвенный экспорт
3. Сборка
4. Промышленная кооперация (подрядное производство)
5. Полностью собственное предприятия
6. Управление по контракту
7. Прямой экспорт
8. Франчайзинг
9. Продажа лицензии

Какие факторы влияют на выбор стратегии?

Заполните матрицу трансфера ресурсов предприятия при различных стратегиях выхода на внешние рынки

	Ноу-хау	Товар	Кадры	Матер. ресурсы	Капитал
Экспорт					
Продажа лицензии					
Франчайзинг					
СП					
Монтаж за границей					
Собственное предприятие					

Задание 8. Решите ситуационную задачу.

Фирма X.GmbH (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%, Бельгии – 3%, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США. Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. нем. марок, а по указанным рынкам – 25 млн.нем.марок. Дифференциация продукции и адаптация ее к условиям внешних рынков производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что даёт возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно X.GmbH заказала исследование рынка РБ. Обнадёживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на белорусский рынок.

Задание

1. Рассмотрите возможные пути внедрения компании на рынок РБ (косвенный экспорт, прямой экспорт, открытие собственных торговых представительств и торговых домов, организация СП, продажа лицензии белорусскому лицензиату, строительство собственного производственного предприятия на территории РБ). Выявите достоинства и недостатки каждой стратегии проникновения. Выберите и дайте обоснование методу проникновения на белорусский рынок. Какой метод кажется Вам наиболее приемлемым при намеченном сроке внедрения: а) 6 месяцев, б) один год, в) три года.

2. Предложите рекомендации по:

- ✓ адаптации продукции к условиям белорусского рынка
- ✓ стратегии распределения товаров
- ✓ стратегии продвижения
- ✓ стратегии ценообразования

Практическая работа 13
Тема: Стратегия товародвижения

Цель работы: закрепление знаний о сбытовой стратегии, овладение навыками разработки эффективной стратегии товародвижения для предприятия.

Задание 1. Какие факторы влияют на решение по выбору каналов распределения? Заполните таблицу

Учитываемые характеристики	Прямой канал	Непрямой канал	
		Короткий	Длинный
1. Характеристики покупателей Многочисленные Высокая концентрация Крупные покупки Нерегулярные покупки			
2. Характеристики товаров Производственные товары Товары повседневного спроса Нестандартизированные В стадии запуска Высокой ценности			
3. Характеристика фирмы Ограниченные финансовые ресурсы Желателен чёткий контроль Широкая известность			

Задание 2. Изучите таблицу «Вертикальная цепь издержек (% от величины розничной цены, по приблизительным подсчётам). Дайте свой комментарий

Участник цепи издержек	Автомобили	Программное обеспечение	Бензин	Лазерные принтеры	Расфасованные товары
Поставщик сырья/комплектующих	45	10	53	40	26
Производитель готовой продукции	40	65	19	30	33
Канал распределения	15	25	28	30	41
Итого	100	100	100	100	100

Задание 3. Заполните таблицу, используя нижеприведенные данные.

товар	целевая аудитория	место продажи	объекты сбыта	кол-во объектов	продавцы

Товары: дешёвая одежда, дорогие товары из кожи и меха, шоколад, кухонная мебель, металлические оконные рамы, специальные станки, стандартные серийные столы и стулья, маскарадные костюмы.

Целевая аудитория: семьи со средним доходом, любой человек, дети, беднейшие слои населения, строители, отрасли промышленности, правительственные учреждения, школы, институты, богатые люди, туристы.

Место продажи: крупные города, повсеместно, столичный город, туристические центры, в основном города.

Объекты сбыта: гостиницы, универсамы, рыки, лавки, магазины, фешенебельные магазины, уличные торговцы, универмаги, специализированные магазины, оптовики, промышленные предприятия, торговые фирмы.

Количество объектов: очень много, очень мало, не очень много.

Продавцы: непосредственно собственник, торговые посредники, торговцы в розницу, торговые агенты, оптовики, технический персонал предприятия.

Задание 4. Заполните таблицу. Причины предоставления скидок покупателям

Вид скидки	Причина предоставления скидки
Вводная скидка	
Скидка по количеству	
Скидка на товар, снимаемый с производства	
Дифференцированные скидки	
Скидка на результативность	
Сезонные скидки	
Сконтто	

Задание 5. Как показывают опросы населения, на выбор места покупки влияют следующие факторы:

цена, качество, ассортимент, персонал, удобство расположения, сервис, услуги, стимулирование покупок, реклама, атмосфера, репутация.

Расположите эти факторы в порядке их убывающей важности.

Задание 6. Важным фактором является степень покрытия рынка, обеспечиваемая участником канала распределения. Возможно использование трёх стратегий:

Интенсивное покрытие – предполагает распределение продукта через возможно большее число различных типов посредников и возможно большее число посредников каждого типа;

Выборочное покрытие – предполагает отбор определённого типа посредников для каждого осваиваемого региона;

Эксклюзивное покрытие – предполагает распределение товаров через одного единственного посредника на рынке.

Заполните рисунок. Факторы, влияющие на ширину канала.

Фактор	Ширина канала		
	Интенсивное распределение	Выборочное распределение	Эксклюзивное распределение
Тип продукта			
Стадия ЖЦТ			
Цена			
Приверженность бренду			
Частота покупки			
Уникальность			
Обслуживание при продаже			
Уровень технической сложности			
Послепродажное обслуживание			

Задание 7. На рисунке представлена карта классификации торговой точки по двум измерениям - размеру наценки и характеру главного преимущества, которое покупатель стремится найти в товаре. Определите стратегии торговли для каждой из четырёх ситуаций.



Для каких позиций подходят следующие виды стратегий: стратегия дифференциации, стратегия индивидуального обслуживания, стратегия ценовой борьбы

Задание 8. Решите ситуационную задачу. Расчет потребности в торговых агентах.

Фирма N предполагает использовать разъездных розничных торговцев (коммивояжеров, агентов) в четырех географически обособленных сегментах рынка.

В сегменте А численность вероятных клиентов (реальных и потенциальных потребителей) равна 50, а рациональное количество посещений каждого из них определяется как четыре раза в месяц.

В сегменте Б имеется 70 потенциальных клиентов, а рациональная частота их посещений — два раза в месяц.

В сегментах В и Г соответственно 100 и 150 клиентов, которых желательно посещать: в сегменте В — раз в месяц, а в сегменте Г — раз в два месяца.

В соответствии с установленными на фирме нормами каждый торговый агент работает в среднем 20 рабочих дней в месяц, а ежедневная усредненная норма одного агента составляет четыре посещения в день.

Кроме того, из каждых ста посещений десять являются незапланированными и осуществляются агентами по собственной инициативе или вследствие появления побочной информации. К тому же примерно 5% посещений могут не состояться по техническим причинам: неисправность автомобиля, отсутствие клиента и пр.

Вопросы задания

1. Рассчитайте общее количество плановых посещений клиентов фирмы в месяц.
2. Учтите вероятный процент незапланированных и несостоявшихся посещений и определите потребное фирме количество сотрудников (ставок по штату).
3. Как, на ваш взгляд, можно было бы увеличить производительность их труда? От чего это зависит?

Практическая работа 14

Тема: Стратегия продвижения

Цель работы: закрепление знаний об эффективной стратегии продвижения, овладение навыками разработки коммуникационной стратегии и определении бюджета.

Задание 1. Дайте названия основным средствам воздействия в комплексе маркетинговых коммуникаций:

1. Преимущественно кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара
2. Устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи или получения согласия на покупку.
3. Любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг, прежде всего через средства массовой информации от имени известного инициатора
4. Неличное стимулирование спроса на товар, услугу или идею посредством распространения о них коммерчески важных сведений, популяризация его любым законным путем.

Задание 2. Заполните таблицу. Основные коммуникационные инструменты.

Односторонняя коммуникация		Двусторонняя коммуникация		
Реклама	Связи с общественностью	Стимулирование сбыта	Прямой маркетинг	Персональная продажа

Задание 3. Определите метод формирования бюджета на продвижение товара («всё, что вы можете себе позволить», пророст, паритет с конкурентами, доля от продажи, увязывание целей и задач) на основании перечисленных ниже действий фирмы, которыми она руководствовалась. Назовите преимущества и недостатки каждого из этих методов.

1. Фирма располагает маркетинговым бюджетом в размере 10 млн.руб. Из них 5 млн.руб. составляют издержки реализации; 4 млн.руб.фирма потратила на испытание продукции и 900 тыс.руб – на опросы потребителей. Оставшиеся 100 тыс.руб. отводятся на рекламу, торговый персонал и стимулирование сбыта.

2. Бюджет расходов на продвижение товара в текущем году составляет 3 млн.руб. Следующий год по прогнозам ожидается благоприятным, поэтому бюджету добавляется из фонда развития 10 %. Новый бюджет составляет 3,3 млн.руб.

3. Бюджет расходов фирмы на продвижение товаров в текущем году составляет 5 млн.руб. Ожидается, что ведущий конкурент увеличит свои расходы на эти цели на 2 %. Фирма, учитывая это, устанавливает на следующий год бюджет в размере 5,1 млн.руб.

4. Расходы на продвижение товара составляют 20 % от сбытовых (1 тыс.руб. на продвижение с каждых 5 тыс.руб., полученных от реализации). Объём сбыта в будущем году прогнозируется в размере 10 млн.руб. Бюджет расходов на продвижение составит 2 млн.руб.

5. Фирма планирует на следующий год: 1) увеличить сбыт марки А на 5%, внедрить марку В и добиться признания 5% целевого рынка; 2) улучшить уровень положительного отношения населения к компании с 50 до 55%. На решение задачи требуется бюджет в размере 53 млн.руб.

Задание 4. Стратегия и планирование рекламной компании. Решите задачу.

Два косметических магазина 10 лет работают в небольшом городе.

Стратегия магазина «Пола» выражена следующим образом: «Для молодежи, которая любит экспериментировать в моде и хочет выглядеть сногшибательно, салон «Пола» - место, где всегда можно купить супермодную косметику и прослушать курс макияжа». Владелица салона строит свою рекламную кампанию вокруг девиза: «Пола» - роковой шлягер этого лета».

Магазин «Ева» придерживается совсем иной позиции: «Для зрелой женщины, желающей подчеркнуть женственность, «Ева» — салон, где вы найдете понимание, совет и новейшие достижения косметологов».

Оба магазина-салона тратят на рекламу в летнем сезоне одинаковую сумму - по 5000 долларов. Из этой суммы каждый салон выделяет 1000 долларов - 20% рекламного бюджета - на разработку рекламы, написание текстов и оплату труда специалистов, организующих рекламную кампанию.

Остальные 4000 долларов «Пола» распределяет так, как указано в таблице.

Вопросы и задания

1. В чем состоят различия стратегических позиций двух магазинов-салонов? Какова их клиентура, чем она отличается, насколько она может быть постоянной?

2. Каков может быть целевой имидж магазина-салона «Ева»; «Пола»?

3. На чем вы рекомендуете концентрировать внимание адресатов рекламы «Евы», «Лолы»?

4. Составьте примерный рекламный план для «Евы», «Лолы».

Бюджет рекламы салона «Пола»

Рекламо-распространитель	Содержание и параметры рекламной активности	Стоимость, дол. США
Радиостанция «Рок каждый день»	240 рекламных объявлений (плюс спонсирование субботней передачи «Ритмы моды»)	1200
«Программа II» (хит-парад)	160 рекламных объявлений	800
Радио «Пульс» (хит-парад)	60 рекламных объявлений	600
Местная молодежная газета	4 объявления по 0,5 стр. каждое, с купонами на льготные покупки	400
Молодежная ярмарка	Спонсирование (совместно с другими фирмами) с раздачей образцов товаров	1000

Задание 5. Решите ситуационную задачу.

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б и В, выбранных в качестве объектов испытания рекламы, составлял 3600 контейнеров продукции до начала рекламы и 6400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д и Е объем продаж составлял 4600 контейнеров в первом периоде и 5750 - во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б (в городе В рассылка не проводилась). В городах А, Б и В также была равномерно задействована телевизионная реклама. Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в этих городах в общей сумме составили, в тыс. ден. ед.: телереклама — 110; радиореклама — 12; адресная рассылка буклетов — 12,5 тыс. ден. ед. Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. ден. единиц. Для рекламодателей, самостоятельно изготавливающих и распространяющих рекламу, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5% от величины расходов на рекламу.

Вопросы и задания

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в процентах от первоначального) логично отнести за счет рекламы? Приведите расчет.

2. Какова общая эффективность всей рекламной кампании?

3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы, какой из них можно считать эффективным, в том числе на перспективу? Приведите расчеты, имея в виду, что в каждом из городов экспериментальной группы объемы продаж в каждый конкретный период были одинаковы.

Задание 6. Дайте оценку заранее выбранным вами рекламных акций по следующим критериям:

1. Цель рекламы (продвижение новых товаров, упрочение позиции, расширение влияния, рекламирование ассортимента).

2. Объект рекламы (рекламирование товара, ассортимента, самой фирмы).

3. Количество субъектов рекламы (реклама, ориентированная на весь рынок, на сегменты, на индивидуума).

4. Форма психологического воздействия рекламы (юмор, чувство безопасности, чувство уюта, зрелище, престиж, индивидуальность, забота о близких).

5. Цветовое оформление рекламы.

6. Рекламный слоган.

Практическая работа 15

Тема: Оптимизация рыночной стратегии в условиях риска

Решите ситуационную задачу. Что делать мебельщикам? Что предложить собранию?

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором:

- ✓ производить в будущем дорогую роскошную мебель;
- ✓ специализироваться на офисной мебели среднего качества;
- ✓ выпускать дешевую бытовую мебель невысокого качества.

В перспективе возможны следующие сценарии развития окружающей среды, вероятность осуществления которых оценена руководством фирмы с привлечением экспертов-специалистов следующим образом:

- ✓ рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (сценарий «С-1»), вероятность наступления — 0,5;
- ✓ неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (сценарий «С-2»), вероятность наступления — 0,3;
- ✓ снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (сценарий «С-3»), вероятность наступления — 0,2.

По каждому из сценариев маркетологи и экономисты предприятия просчитали прибыльность каждой стратегии. Прогнозируемые результаты (размеры прибыли) оказались таковы.

Прогнозы экономических результатов реализации стратегий

сценарий		Прогнозы экономических результатов реализации стратегий		
		С-1	С-2	С-3
стратегии	вероятность	0,5	0,3	0,2
	Роскошная бытовая мебель	80	65	40
	Офисная мебель	70	90	35
	Дешевая бытовая мебель	50	60	80

По критерию суммы прогнозируемой прибыли возможны различные подходы к ее оценке:

- ✓ определение (для каждого варианта стратегического выбора типа товара) суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев;
- ✓ максимизация минимальной прибыли;
- ✓ минимизация разочарования;
- ✓ субъективное взвешивание пессимистического и оптимистического вариантов.

Пояснения к заданию

Расчет суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев

Отдельно для каждой стратегии определяется сумма математических ожиданий прибыли — произведений величины прибыли при осуществлении каждого сценария на его вероятность. Выбирается стратегия, сумма математических ожиданий прибыли для которой является максимальной.

Максимизация минимальной прибыли

Из показателей прибыли по каждому из вариантов стратегии выбираются самые низкие. Приоритет получает стратегия, обещающая наибольшую из прогнозируемых наименьших (гарантированных) величин прибыли.

Минимизация разочарования

(правило «минимакс-риск»)

Чтобы реализовать этот подход, необходимо сопоставить отдельно по каждому сценарию величины максимального разочарования при реализации прогнозов, наиболее неприятных для каждой стратегии, в сравнении с наилучшими по каждому из сценариев. Затем выбирается стратегия, при любом варианте сценария дающая наименьшее разочарование.

Метод субъективного взвешивания установок на оптимизм и пессимизм (правило «оптимизм-пессимизм»)

Данное правило учитывает только крайние значения величины возможной прибыли по каждой стратегии (строке).

Предварительно эксперт (предприниматель), рассчитывающий риск, вводит показатель оптимизма — субъективную психологическую величину, характеризующую готовность конкретного предпринимателя идти на риск и устанавливаемую в пределах от 0 до 1. Причем если предприниматель установил для себя значение показателя оптимизма равным 0,3, то тем самым определен и показатель пессимизма, равный 0,7 (сумма показателей оптимизма и пессимизма должна быть равна единице. Затем по каждой стратегии (строке) максимально возможное значение показателя прибыли умножается на показатель оптимизма, а минимальное — на показатель пессимизма, и оба произведения суммируются. Выбирается стратегия, набравшая наибольшую сумму.

Вопросы и задания

1. На основании предпочтения каких методов расчета риска эксперты (предприниматели) могли бы быть квалифицированы как: а) «пессимисты», б) «оптимисты», в) «прогнозисты-объективисты».

2. Рассчитайте конкретные варианты оценки риска для мебельной фабрики по каждому из методов. Выберите соответствующие им наилучшие стратегии.

3. Какая стратегия не может быть выбрана ни при каком варианте расчета риска и почему?

Контрольный тест по дисциплине «Стратегический маркетинг»

Найдите единственный наиболее верный ответ.

1. Что представляет собой маркетинговая стратегия?

- а) комплекс приёмов поведения предпринимателей на рынке;
- б) комплекс планов изучения рынка, формирования товарного ассортимента, ценовой политики, коммуникационной и сбытовой деятельности;
- в) воплощение комплекса принципов, с помощью которых формируются конкретные цели маркетинга на определённый период и достигаются эти цели с учётом возможностей конкретного субъекта рынка;
- г) результат целенаправленной работы профессионалов – маркетологов в фирме.

2. Стратегический маркетинг не может быть определён как (укажите лишнее):

- а) стержень всеобъемлющей политики фирмы, учитывая всех участников рынка и окружающую среду;
- б) подход, аккумулирующий все новые черты и тенденции последних десятилетий: активность, интегрированность, перспективность;
- в) маркетинг, базирующийся на результатах анализа и прогноза существенных условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон собственной деятельности и деятельности конкурентов;
- г) современный маркетинг, предполагающий в центре планирования всех усилий исключительно конкретного потребителя.

3. Профессионально выбранная маркетинговая стратегия гарантирует фирме:

- а) правильный выбор целей и основных средств их достижения, с определёнными запасными вариантами;
- б) единственно возможный путь достижения наибольших коммерческих выгод;
- в) непротиворечивость решений конкретных маркетинговых проблем и оптимальное достижение поставленных целей участника рыночных отношений;
- г) завоевание максимальной доли рынка.

4. *Маркетинговую стратегию нужно изменять:*
- в зависимости от прогнозов изменения рыночной ситуации;
 - в соответствии с изменениями конъюнктуры спроса на товары;
 - с учётом интересов возможных новых партнёров фирмы;
 - если этого требуют конкретные потребители.
5. *Чем отличается совершенная конкуренция от несовершенной?*
- числом конкурирующих фирм;
 - составом стратегия конкуренции;
 - степенью напряжённости конкурентной борьбы;
 - возможностью влияния отдельных конкурентов на спрос.
6. *Какой из следующих рынков больше всего соответствует условиям совершенной конкуренции?*
- стали;
 - услуг парикмахерских;
 - автомобилей;
 - акций и облигаций фирм.
7. *Примером естественной монополии является:*
- международный нефтяной картель ОПЕК;
 - компания IBM;
 - издательство «Известия»;
 - городской метрополитен.
8. *Рынки совершенной и монополистической конкуренции имеют общую черту:*
- выпускаются дифференцированные товары;
 - на рынке оперирует множество продавцов и покупателей;
 - выпускаются однородные товары;
 - рыночное поведение каждой фирмы зависит от реакции ее конкурентов.
9. *Зачем надо определять главного конкурента?*
- для изучения потребительских свойств его товара;
 - чтобы знать, кого надо опередить;
 - для эффективного анализа рыночной ситуации;
 - для реализации стратегии «цена лидера».
10. *Первая ступень отраслевого анализа – это:*
- определение КФУ;
 - проведение SWOT – анализа;
 - оценка степени конкуренции;
 - определение основных экономических характеристик отраслевого окружения.
11. *К экономическим характеристикам отрасли не относится (укажите лишнее):*
- размеры рынка;
 - уровень инфляции;
 - требование к капиталу;
 - лёгкость входа и выхода.
12. *В каких отраслях будут самые низкие барьеры входа на рынок:*
- в затухающих;
 - во фрагментированных;
 - в зарождающихся;
 - в зрелых.
13. *Для фирмы, действующей в нефтеперерабатывающей отрасли, наиболее существенная угроза – это:*
- угроза появления новых конкурентов;
 - угроза появления товаров-заменителей;
 - капризы потребителей;
 - давление со стороны поставщиков.

14. Бенчмаркинг – это:

- а) интенсивное вложение денежных средств в маркетинг с целью занятия лидирующей позиции на рынке;
- б) составление профиля конкурентов;
- в) изучение и заимствование лучшей практики с одновременной адаптацией лучших достижений к своим собственным;
- г) сопоставление конкурентных позиций соперничающих фирм через оценку их технологических возможностей.

15. Какой тип атаки в конкурентной борьбе не является разновидностью обхода конкурентов?

- а) переход к производству невязанных продуктов;
- б) открытие и освоение новых рынков сбыта традиционных продуктов;
- в) осуществление резкого скачка в технологии;
- г) значительное увеличение рекламной активности;

16. Какой из признаков не является обязательным для рыночного лидера?

- а) диктует свою волю остальным конкурентам;
- б) имеет не менее чем 30-40-процентную долю на рынке и стремится ее расширить;
- в) в значительной степени занят обороной своей позиции на рынке;
- г) ориентируется на совокупный рыночный спрос;

17. Каким образом определяется главный конкурент?

- а) по уровню потребительских свойств его товара;
- б) по объему предложения;
- в) по величине доли рынка.
- г) по наилучшему соотношению между объемами продаж и предложения

18. Идея SWOT-анализа при разработке стратегических планов заключается в следующем:

- а) разработка официального программного заявления фирмы;
- б) управление методом решения задач;
- в) выявление более или менее рентабельных производств;
- г) приложение усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности развития сильных сторон фирмы.

19. Общие стратегические установки и текущую политику фирмы определяет (ют):

- а) служба маркетинга;
- б) финансовая служба;
- в) высшее руководство;
- г) служба НИОКР.

20. Стратегия, подразумевающая производство стандартизированной продукции, это:

- а) стратегия дифференциации;
- б) стратегия лидерства по издержкам;
- в) стратегия фокусирования;
- г) инновационная стратегия.

21. Если фирма производит широкий спектр товаров небольшими партиями, наиболее подходящей для неё будет стратегия:

- а) инноваций;
- б) лидерства за счёт низких издержек;
- в) фокусирования;
- г) быстрого реагирования на потребности рынка.

22. Если фирма имеет большую долю на рынке, эластичный по цене спрос на продукцию, продукция в отрасли стандартизирована, наиболее подходящая для неё стратегия:

- а) фокусирование рынка;
- б) снижение себестоимости продукции;
- в) дифференциация продукции;
- г) внедрение новшеств.

23. Большие объемы финансирования, высокий риск банкротства – эти дестабилизирующие факторы характерны для стратегии:

- а) виолентной;
- б) эксплерентной;
- в) пациентной;
- г) коммутантной.

24. Массовый товар по низким ценам производят:

- а) хитрые лисы;
- б) гордые львы;
- в) серые мыши;
- г) первые ласточки.

25. Эти фирмы составляют не более 1-2% от общего числа фирм, но производят от одной трети до половины ВВП. Как они называются?

- а) коммутанты;
- б) пациенты;
- в) эксплеренты;
- г) виоленты.

26. К фиксированным издержкам, дающим эффект масштаба производства, не относится (укажите лишнее):

- а) заработная плата персонала;
- б) затраты на НИОКР;
- в) финансирование рекламы;
- г) финансирование сбытовой сети.

27. К главным внутренним условиям стратегии дифференциации не относится (укажите лишнее):

- а) высокое качество продукции;
- б) крупномасштабное производство;
- в) высокая эффективность маркетинга;
- г) высокий имидж товара или производителя.

28. К интенсивному росту не относится (укажите лишнее):

- а) вертикальная интеграция;
- б) глубокое внедрение на рынок;
- в) совершенствование товара;
- г) расширение границ рынка.

29. Вертикальная интеграция – это:

а) стратегия подразумевает создание собственных входных и выходных этапов технологической цепочки;

б) стратегия предусматривает сохранение существующей рыночной доли и уровня прибыльности;

в) стратегия означает изменение в элементах маркетинг-микса: методов стимулирования, рекламы, каналов сбыта, варьирование цен и т.п.;

г) стратегия предусматривает постепенный уход фирмы с рынка.

30. Связанная диверсификация деятельности фирмы – это:

а) совершенствование сбыта производимых фирмой товаров (услуг) на существующих рынках;

б) разработка новых товаров, не имеющих ничего общего с существующими;

в) разработка новых товаров с использованием стратегических соответствий в технологической цепочке;

г) продажа старых товаров для новых рынков.

31. Синергетический результат $1+1=3$ достигается при использовании стратегии:

- а) несвязанной диверсификации;
- б) вертикальной интеграции;
- в) аутсорсинга;
- г) связанной диверсификации.

32. Фирма «Милавица» решила создать фирменный магазин. С этой целью было решено купить один из эффективно функционирующих и продающих товары фирмы «Милавицких» магазинов. Что за стратегию использует фирма?

- а) регрессивная интеграция;
- б) прогрессивная интеграция;
- в) горизонтальная интеграция;
- г) связанная диверсификация.

33. Поскольку тираж газеты «Время» существенно уменьшился, было принято решение о выпуске еженедельной рекламной газеты «Спутник», которая будет дополнением к газете «Время». В таком случае будет использована:

- а) прогрессивная интеграция;
- б) связанная диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция;
- г) несвязанная диверсификация.

34. Матрица БКГ выделяет 4 типа стратегических хозяйственных подразделений (СХП) «звёзды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки». Для звёзды основной целью является:

- а) поддержание изменений зависимости СХП от одной ассортиментной группы;
- б) уход с рынка;
- в) уменьшение усилий или продаж;
- г) поддержание отличительного преимущества фирмы в условиях растущей конкуренции.

35. Система координат «темпы роста объёмов продаж в отрасли/ относительная доля рынка предприятия» используются при построении матрицы:

- а) МакКинзи;
- б) Портера;
- в) Бостонской консалтинговой группы;
- г) Ансоффа.

36. При выделении стратегических хозяйственных подразделений (СХП) прежде всего анализируется:

- а) производственная структура предприятия;
- б) существующая система распределения товаров;
- в) товарный ассортимент предприятия;
- г) структура управления предприятием.

37. Лучшим является тот хозяйственный портфель предприятия, который:

- а) обеспечивает разработку перспективных новых изделий;
- б) позволяет выйти на новые рынки;
- в) более полно обеспечивает достижение предприятием его главной цели;
- г) позволяет наилучшим образом использовать производственные возможности.

38. Предприятие реализует прямой маркетинг, если оно:

- а) осуществляет маркетинговые исследования потребителей;
- б) продаёт свои товары без посредников и развивает непосредственные контакты с их потребителями;
- в) осуществляет продвижение товаров на рынок;
- г) сотрудничает с каналами распределения.

39. Создавая свой виртуальный магазин, продавец воспользуется услугами Интернета, чтобы прежде всего:

- а) провести рекламу;
- б) осуществить стимулирование продаж;
- в) развить общественные связи;
- г) реализовать прямой маркетинг.

40. Конкурентоспособность товара – это:

- а) самый высокий в мире уровень качества;
- б) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определённый период времени;
- в) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке;
- г) самая низкая себестоимость.

41. Внедрение нового товара на рынок нужно осуществлять:
- а) как только наметился спад объема продаж наиболее ходового товара;
 - б) в зависимости от того, сформировалась ли потребность в нём на рынке;
 - в) на основании результатов рыночных исследований;
 - г) если конкурент уже внедрил аналогичный товар на рынок.
42. Продлению жизненного цикла товара не способствует: (укажите лишнее)
- а) разработка новых сфер применения и модификаций товара;
 - б) расширение объема продаж;
 - в) выявление новых групп потребителей и повышение адресности продукции;
 - г) развитие методов сбыта.
43. Товарная марка предназначена для того, чтобы:
- а) компенсировать недостающее товару качество;
 - б) обосновать перед потребителями более высокую цену на товар;
 - в) дифференцировать товар на рынке среди себе подобных;
 - г) правильного ответа нет.
44. Цена потребления товара представляет собой:
- а) себестоимость продукции плюс среднюю прибыль;
 - б) совокупность эксплуатационных расходов, затрат на нормальное потребление купленного товара;
 - в) сумму «а» и «б»;
 - г) цену покупки вместе с эксплуатационными расходами, затратами на потребление товара.
45. Чем отличается ценовая конкуренция от неценовой?
- а) уровнем коэффициента эластичности предложения по цене;
 - б) ролью цены в конкуренции за объёмы сбыта;
 - в) тем, что ценовая конкуренция имеет место на рынке с высоким уровнем дохода;
 - г) невозможностью использовать бесплатную рекламу.
46. Какая стратегия ценовой конкуренции максимально надёжна?
- а) безубыточная цена;
 - б) гибкая цена;
 - в) минимизация издержек;
 - г) среднерыночная цена.
47. Как называется цена, публикуемая в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках?
- а) купли/продажи;
 - б) базисная;
 - в) номинальная;
 - г) твердая.
48. Как называется цена, которая определяется уровнем цен стран-экспортеров (импортеров), бирж?
- а) оптовая;
 - б) скользящая;
 - в) мировая;
 - г) базисная.
49. Как называется подход к ценообразованию, когда фирма устанавливает разные цены для потребителей в разных концах одной страны?
- а) дискриминационный;
 - б) демографический;
 - в) географический;
 - г) региональный.
50. Вертикальная маркетинговая система как канал сбыта:
- а) базируется на собственности или мощи одного участника в отношении всех звеньев канала сбыта;
 - б) предполагает механизм мотивирования одним участником канала сбыта всех остальных участников;
 - в) возможны оба предыдущих варианта;
 - г) предполагает сбыт товаров глубокого ассортимента.

51. *Исключительное (эксклюзивное) посредничество:*
- а) дает особые права на распределение товаров фирмы в регионе;
 - б) лишает права торговать товарами конкурентов;
 - в) верно и то и другое;
 - г) является интенсивным распределением.
52. *В каком случае выгодна продажа товара через производителя?*
- а) фирма недостаточно сильна в финансовом отношении;
 - б) разница между продажной ценой и ценой себестоимости невелика;
 - в) рынок очень разбросан географически;
 - г) товар высокоспециализированного сервиса.
53. *На каком виде транспорта наиболее часто перевозят скоропортящиеся товары:*
- а) автомобильный;
 - б) воздушный;
 - в) железнодорожный;
 - г) трубопроводный.
54. *На каком виде транспорта стоимость перевозки громоздких нескоропортящихся товаров невысокой стоимости очень мала?*
- а) железнодорожный;
 - б) автомобильный;
 - в) водный;
 - г) трубопроводный.
55. *Как называются скидки, под которыми понимают уменьшение цены для покупателей, которые оплачивают счета наличными?*
- а) сезонные скидки;
 - б) сконто;
 - в) функциональные скидки;
 - г) скидки по объему.
56. *Прямая реклама не использует следующие формы:*
- а) письма, открытки;
 - б) каталоги, проспекты;
 - в) рекламные TV-ролики;
 - г) календари.
57. *Продажа товаров со скидкой относится к виду продвижения:*
- а) реклама;
 - б) пропаганда;
 - в) стимулирование сбыта;
 - г) личная продажа.
58. *Наиболее простой и часто используемый методом установления затрат на рекламу:*
- а) метод фиксированного процента;
 - б) метод конкурентного паритета;
 - в) метод максимального дохода;
 - г) метод соответствия целям и задачам предприятия.
59. *Управление маркетингом – это:*
- а) управление продажей товаров;
 - б) составная часть управления предприятием;
 - в) организация маркетинга;
 - г) планирование маркетинга.
60. *Маркетинговый контроль включает:*
- а) контроль объема продаж;
 - б) контроль прибыли и убытков;
 - в) контроль маркетинговой деятельности;
 - г) контроль производственной, коммерческой и маркетинговой деятельности.

Верно/неверно

1. Стратегия – выбор правил и приёмов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы.
2. Маркетинговые стратегии являются связующим звеном между целями организации и существующими проблемами.
3. Миссия любого предприятия – получение прибыли.
4. Сегментация рынка по макро- и микросегментам – область операционного, а не стратегического маркетинга.
5. Определение задач организации предшествует ситуационный анализ
6. Конкурентоспособность фирмы является её имманентным качеством.
7. Чем больше критических факторов конкуренции, тем меньше шансов для выживания мелких фирм.
8. Наиболее распространённая черта рыночной стратегии рыночных лидеров – это высший уровень качества товара.
9. Рыночный соперник, как правило, вкладывает более значительные средства на НИОКР, чем рыночный лидер.
10. Одно из необходимых рыночных условий стратегии дифференциации – наличие групп потребителей с высокой покупательной способностью.
11. Стратегия быстрого реагирования на потребности рынка целесообразна при большом объеме производства.
12. Стратегия фокусирования не подходит для мелких и средних фирм.
13. Стратегия снижения себестоимости продукции необходима тогда, когда на рынке отсутствуют аналоги выпускаемой фирмой продукции.
14. Дестабилизирующие факторы для стратегии дифференциации продукции – высокие издержки на создание имиджа товара и имитация со стороны конкурентов
15. Коммутантная стратегия – максимально гибкое удовлетворение небольших по объёму потребностей рынка.
16. «Гордые львы» - это средние фирмы, имеющие экспериментальный характер производства.
17. «Хитрые лисы», как правило, выпускают универсальный недорогой товар.
18. «Первые ласточки» устанавливают на свой товар очень высокую цену.
19. Венчурные компании имеют доход, превышающий средний в несколько раз.
20. Эксперименты дают от нескольких десятков раз больше нововведений, чем виоленты.
21. Интенсивный рост оправдан тогда, когда фирма не исчерпала свои внутренние возможности.
22. Экспорт продукции – это стратегия регрессивной интеграции.
23. Пивоваренная компания «Балтика» стала владельцем контрольного пакета акций пивоваренного завода «Криница», осуществив тем самым горизонтальную интеграцию.
24. Парфюмерно-косметическая фирма выкупила шесть магазинов розничной торговли и организовала в них продажу своих изделий, реализовав тем самым прогрессивную интеграцию.
25. Запас конкурентоспособности товара – это разность между потребительской ценностью товара и той ценой, за которую он был куплен.
26. На стадии запуска товара или при продаже пробной опытной партии товара наиболее целесообразен не прямой длительный канал сбыта.
27. Брокеры – посредники, покупающие товар в собственность
28. Коммивояжёр – штатный сотрудник предприятия, получающий фиксированный оклад плюс процент от проданных изделий.
29. Если фирма имеет высокую известность, наиболее выгодным для неё будет нулевой канал сбыта.
30. Ценовая стратегия «снятие сливок» целесообразна при внедрении на рынок инновационного товара.
31. Если спрос на товар имеет сезонный характер, фирма должна использовать стратегию «жёсткой, фиксированной цены».
32. Максимальная цена товара определяется величиной спроса на товар.
33. Цена является наименее эластичным элементом маркетинг-микса.
34. Наиболее распространённый метод определения бюджета на продвижение – это ориентация на конкурента.
35. Причина предоставления скидки сконто – увеличение объёма сбыта.
36. Если размер наценки на товар в магазине высокий и роль товара символическая, следует использовать стратегию индивидуального обслуживания.
37. Рекламный слоган – это любой броский элемент рекламы, привлекающий к ней внимание.
38. Сезонные распродажи – это мероприятия, привлекательные для ритейлинга.
39. Стратегия «снятия сливок» применяется для стандартных товаров повседневного спроса.
40. «Психологическая цена» - это цена выше, чем у конкурентов.
41. В электронных магазинах целесообразно предлагать товары повседневного спроса, которые можно купить в любом магазине.
42. Телефонный маркетинг может быть эффективно использован в сфере медицинских услуг.
43. Дублирование функций управления маркетингом присуще рыночной структуре.
44. Маркетинговый контроль предполагает анализ плана производства продукции и получаемой прибыли.
45. На основе анализа доли рынка оценивается работа предприятия в сравнении с деятельностью его конкурентов.
46. Туристические услуги наиболее целесообразно рекламировать на радио.
47. Реклама товара является более эффективной, если рекламное сообщение иллюстрируется обнажённой женщиной.

**Методические указания
к выполнению курсовой работы по дисциплине
«Стратегический маркетинг»
для студентов специальности Э.02.02.00 «Маркетинг» заочной
и 1-26 02 03 дневной и формы обучения**

1. Общие положения

В соответствии с учебным планом студенты специальности Э. 02.02.00 «Маркетинг» выполняют курсовую работу, которая является неотъемлемой частью учебного процесса.

Курсовая работа по курсу «Стратегический маркетинг» должна способствовать достижению целей:

1. Закреплению и углублению знаний студентов в следующих областях:
 - Сущность и основные структурные элементы стратегического управления;
 - Основные виды стратегий;
 - Варианты стратегических решений по элементам комплекса маркетинга.
2. Приобретению навыков самостоятельной разработки стратегической маркетинговой программы для предприятия.

2. Тема курсовой работы

Курсовая работа носит название «Стратегическая маркетинговая программа предприятия...» План курсовой работы разработан единый для всех студентов. Выбор предприятия, по которому будет написана курсовая работа, осуществляет студент самостоятельно. Задание на курсовую работу выдается руководителем и утверждается заведующим кафедрой.

ВНИМАНИЕ! Курсовая работа должна содержать разработку новой стратегии маркетинга на предприятии, а не описание существующей.

3. План и порядок оформления курсовой работы

План курсовой работы должен иметь следующие разделы: введение, основную часть, заключение, список используемой литературы.

Во **введении** необходимо обосновать актуальность стратегической маркетинговой программы для предприятия, цель курсовой работы, решаемые задачи. Объем введения должен быть в пределах 3 страниц.

Раздел 1. Ситуационный анализ внешней и внутренней среды предприятия

1.1. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.

- характеристика отрасли (стадия ЖЦ отрасли, перспективы роста, анализ пяти факторов конкуренции (по М.Портеру));
- анализ рынка и потребителей;
- анализ основных конкурентов;
- сравнительная характеристика (в виде диаграммы, таблицы и т.п.) предприятия и основных конкурентов;
- оценка конкурентного статуса предприятия.

1.2. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей предприятия.

- общая характеристика предприятия (краткие данные о предприятии, миссия предприятия, основные виды деятельности и т.п.);
- выявление ключевых компетенций предприятия, рыночных возможностей, угроз прибыльности;
- построение матрицы SWOT (по желанию студента возможен матричный анализ по другим методикам (матрицы БКГ, ADL, Shell и т.п.);
- определение миссии предприятия, целей деятельности, построение «дерева целей».

Раздел 2. Конкурентная стратегия предприятия

В соответствии с проведенным анализом внешней и внутренней среды компании, а также с учётом целей, определяется базовая стратегия конкуренции и стратегия роста. Задача конкурентной стратегии состоит в перемещении предприятия с нынешней позиции на более сильную.

2.1. Маркетинговая стратегия с точки зрения конкурентных преимуществ товара. (стратегия дифференциации; стратегия лидерства по издержкам; стратегия фокусирования; приспособленческая стратегия).

2.2. Стратегия роста компании:

- интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара);
- интеграционный рост (регрессивная интеграция, прогрессивная интеграция, горизонтальная интеграция);
- диверсификационный рост (концентрическая, горизонтальная и конгломератная диверсификация; связанная, несвязанная и комбинированная диверсификация).

Раздел 3. Инструменты реализации маркетинговой стратегии

В соответствии с выбранной стратегией разрабатываются инструменты ее реализации.

3.1. Стратегия выбора целевых рынков:

- выбор рынка и определение целевых сегментов рынка;
- характеристика конечных потребителей;
- определение типа маркетинга: массовый, дифференцированный, сегментированный;
- прогнозы относительно темпов развития целевого рынка.

3.2. Товарная стратегия предприятия:

- разработка новой товарной политики в соответствии с выбранной стратегией (модификация существующих товаров (услуг), разработка нового товара, расширение ассортимента и т.п.);
- оценка конкурентоспособности товара;
- стратегия позиционирования торговой марки.

3.3. Ценовая стратегия:

- стратегия ценообразования;
- конкурентоспособность компании по ценам и издержкам.

3.4. Стратегия распределения:

- структура каналов сбыта;
- характер распределения (интенсивное, эксклюзивное, селективное);
- география распределения товара.

3.5. Коммуникационная стратегия:

- рекламная стратегия;
- стратегия стимулирования сбыта;
- стратегия персональных продаж и прямого маркетинга;
- мероприятия PR.

Раздел 4. Паспорт программы

- расчет затрат;
- календарный план выполнения стратегической маркетинговой программы;
- ответственные за выполнение разделов программы;
- ожидаемый результат.

Заключение. В заключении должны содержаться основные выводы, рекомендации и предложения по стратегической маркетинговой программе предприятия. Объем заключения – 2-3 страницы.

Список литературы должен содержать не менее десяти источников. В качестве источников студент может использовать бизнес-план предприятия и другую документацию, а также интернет-ресурсы.

Приложения. Наличие данного раздела не является обязательным. В приложения студент может поместить рекламные материалы предприятия, различные статистические данные, прайс-листы и другой материал, который подкрепляет основную часть курсовой работы.

Кроме этих разделов, курсовая работа должна содержать также титульный лист, задание на курсовую работу, реферат, оглавление (план, содержание). Работа должна быть выполнена с соблюдением методических указаний и стандарта университета для выполнения курсовой работы.

Литература

1. Ж.Ж.Ламбен. Стратегический маркетинг. - С.ГБ: Наука, 1996.
2. Р.А.Фатхутдинов. Стратегический маркетинг. - Москва, 2000.
3. М.Мак-Дональд. Стратегическое планирование маркетинга. - С.-П. 2000.
4. И.Ансофф Стратегическое управление. - М: Экономика, 1989.
5. Основы предпринимательской деятельности. - М: ФиС. 1994..
6. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом».
7. Котлер Ф. Менеджмент и маркетинг. - М Прогресс, 1998.
8. Эванс Дж. Берман Б. Маркетинг. - М: Экономика 1990.
9. Завьялов ПС, Демидов ВЕ. Формула успеха маркетинг. - М:МЭО, 1991.
10. Маркетинг: теория и практика/под ред. Г.Я. Кожекина. - Мн.6 1993.
11. Управление организацией. Учебник. под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатана. - М, ИНФРА- М, 1998.
12. Бизнес-план. Гавриленко В. Г. - Мн, Изд. «Право и экономика» 1994.
13. www.marketing.spb.ru
14. www.aup.ru
15. www.cfn.ru

Учебное издание

Составитель: Власюк Юлия Александровна

Методические указания

к выполнению практических и курсовой работ по дисциплине

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ»

для студентов специальности

1 -26 02 03 «Маркетинг»

дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Власюк Ю.А.

Редактор: Строкач Т.В.

Компьютерная верстка: Боровикова Е.А.

Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано к печати 22.11.2007 г. Формат 60x84 1/16. Усл. печ.л. 2,56. Уч.-изд.л. 2,75.
Зак. № 1242 Тираж 120 экз. Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Брестский государственный технический университет».
224017, Брест, ул. Московская, 267