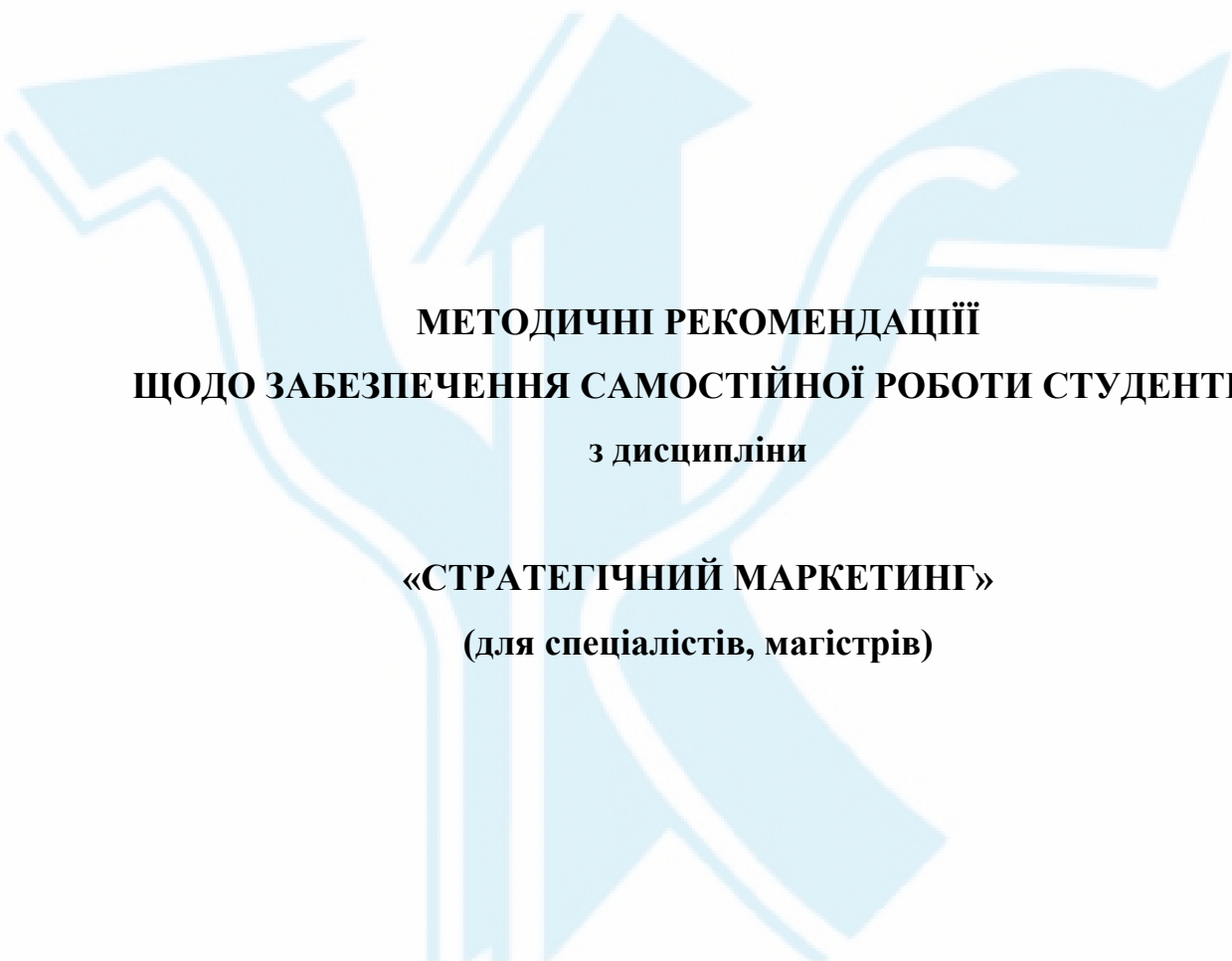


МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни**

**«СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ»
(для спеціалістів, магістрів)**

МАУПЛ

Київ 2016

Підготовлено професором кафедри маркетингу Романовою Л.В.

Затверджено на засіданні кафедри маркетингу
(Протокол № 11 від 21.04.2016 р.)

Схвалено Вченою радою Інституту міжнародної економіки та фінансів
ім.Святої Великої княгині Ольги МАУП (протокол №8 від 28.04.2016 р.)

Романова Л.В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний маркетинг”. - К.: МАУП, 2016

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, мету, завдання до самостійної роботи, методичні матеріали до семінарських занять, методичні матеріали до практичних занять, методичне забезпечення самостійної роботи студентів, методичне забезпечення контролю знань, список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП),

2016

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Мета, завдання і змістові модулі дисципліни

Мета: формування системи теоретичних знань з маркетингових стратегій і практичних навичок управління стратегічною маркетинговою діяльністю

Завдання дисципліни «Стратегічний маркетинг»:

- вивчення сутності і сфери стратегічного маркетингу, змісту маркетингового середовища та його впливу на стратегічну діяльність підприємства,
- набуття вмінь маркетингового стратегічного аналізу і проектування маркетингових стратегій

Змістовні модулі:

1. Теоретичні основи стратегічного маркетингу.
2. Маркетингові стратегії та портфельне управління бізнесом.

Міжпредметні зв'язки: Дисципліна завершує маркетинговий цикл дисциплін; пов'язана з такими дисциплінами як маркетингова товарна, збутова, комунікаційна та цінова політика, маркетинговий аналіз та маркетинговий менеджмент.

МЕТА, ЗАВДАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Метою самостійної роботи є засвоєння студентами програмного матеріалу з дисципліни «Стратегічний маркетинг», а також поглиблене вивчення її окремих тем для забезпечення можливості виконання ними професійних задач.

Завданнями самостійної роботи є:

- засвоєння матеріалів лекцій;
- підготовка до практичних занять;
- поглиблене вивчення окремих тем дисципліни шляхом написання

рефератів, презентацій, підготовки доповідей та тестів;

- набуття практичних навичок у здійсненні конкретних задач професійної діяльності маркетолога.



МАУП

**ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ»**

Плани семінарських занять

Змістовий модуль 1.

Методологічні основи стратегічного маркетингу

Тема 1. Сутність і сфера стратегічного маркетингу

1.1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління маркетингом та фірмою

1.2. Основні категорії стратегічного маркетингу

1.3. Елементи та види маркетингових стратегій

1.4. Маркетингове стратегічне планування

Література: [1-5,7-8, 12 – 15]

Тема 2. Аналіз маркетингового середовища

2.1 Сутність і склад маркетингового середовища

2.2 Фактори маркетингового макросередовища

2.3 Фактори маркетингового мікросередовища

2.4 Етапи аналізу маркетингового середовища

2.5 Аналіз сильних і слабких сторін фірм, маркетингових можливостей та загроз (SWOT-аналіз)

Література: [1-5, 7-8, 12; 15]

Тема 3. Маркетингова стратегічна сегментація

3.1. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу

3.2. Фактори та критерії сегментації

3.3. Принципи ефективної сегментації

3.4. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу

Література: [1; 2;3, 5-8, 10 – 12, 15-16]

Тема 4. Формування і вибір цільових сегментів підприємства

4.1. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів

4.2 Вибір цільових ринків

Література: [1 -3, 5,7-8, 10- 15]

Тема 5. Маркетингові стратегії зростання

5.1 Сутність і класифікація маркетингових стратегій росту

5.2 Маркетингові стратегії інтенсивного росту

5.3 Маркетингові стратегії інтегративного росту

Література: [1, 2, 5,7- 8, 9; 13 - 15]

Тема 6. Маркетингові стратегії диверсифікації

6.1. Концентрована диверсифікація

6.2. Горизонтальна диверсифікація

6.3. Вертикальна диверсифікація

Література: [1, 2, 5,7- 8, 9; 13 – 15- 16]

Тема 7. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства

7.1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу

7.2. Стратегічна модель Портера

7.3. Матриця БКГ (матриця росту)

7.4. Матриця "Мак-Кінсі-Дженерал Електрик" (матриця привабливості ринку)

Література: [1-5, 7-8, 14 – 15]

Тема 8. Визначення конкурентних переваг підприємства

8.1 Конкурентна перевага фірми

8.2 Класифікація конкурентних переваг

8.3 Сфери і показники конкурентних переваг

Література: [1-5, 7-12, 15-16]

Тема 9. Маркетингові стратегії позиціонування

9.1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації

9.2. Позиціонування. Побудова позиційної схеми

9.3. Різновиди стратегії позиціонування

Література: [1; 2;3, 5-8, 10 - 12]

Тема 10. Маркетингові конкурентні стратегії

10.1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій

10.2. Лідерські стратегії на ринку

10.3.Маркетингові стратегії переслідувачів (челенджерів)

10.4. Стратегії послідовників

10.5.Маркетингові стратегії нішерів

Література: [1-6; 7-10, 12, 15-16]

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

**Задачі для семінарських занять з дисципліни
«Стратегічний маркетинг»**

Задача 1

На ринку деякого товару діють 14 підприємств. Їх ринкова частка становить: 1-15%, 2-10%, 3,4,5,6 - по 8%, 7,8,9,10,11 - по 6%, 12 та 13- по 5%, 14 – 3%. Розрахуйте індекс Харфінделя - Хіршмана для цих 14 підприємств.

Задача 2.

На ринку кондитерських виробів у різних його сегментах різний рівень конкуренції, Частки ринку наведені у таблиці. Маркетологу необхідно визначити доцільність розробки нового виду продукції на один із сегментів цукристих або борошняних кондитерських виробів

Учасники ринку	Частка ринку трьох великих підприємств на ринку
Ринок кондитерських виробів в цілому	
Рошен	44,7
АВК	11,7
Світоч	5,2
Ринок цукристих кондитерських виробів	
Рошен	49,7
АВК	12,3
Світоч	4,7

Ринок борошняних кондитерських виробів	
Рошен	34,5
АВК	19
Світоч	7

Завдання. Використовуючи індекс Харфінделя Хіршмана, визначити рівень конкуренції та запропонувати доцільність виходу на один із сегментів і визначити стратегію виходу на ринок.

Задача 3.

Використовуючи дані таблиці про положення товарів фірми Джонсон на ринку України, побудуйте матрицю за методикою «Бостон консалтинг груп» та визначте стратегічне положення товарів фірми Джонсон за варіантами.

Розробіть рекомендації щодо вдосконалення товарно-асортиментної політики фірми.

Таблиця 1

Інформація про положення товарів фірми Джонсон на ринку України (дані гіпотетичні)

Товари	Темпи зростання даного ринку, %				Частка ринку, %				Частка ринку фірми «Укрпобутхім», %			
	варіанти											
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
ХЕЛЛО	5	17	4	11	17	15	33	9	13	43	31	12
ДЖУБЛІ	13	8	2	12	8	57	9	21	57	12	62	8
ПРОНТО	19	2	11	9	21	14	21	18	18	33	17	24
ДЕЛІКАТ	8	13	7	4	5	48	11	28	36	25	37	9
БОТАН	11	5	8	-1	25	23	29	14	19	19	27	34

БРІЛЛО	-3	0	4	17	9	19	41	34	43	31	18	29
БЮШАУТ	9	11	0	14	32	32	18	11	25	26	34	17
БРОНТО	15	16	3	7	7	11	14	39	38	52	48	7

Задача 4

У складі фірми "X" є три стратегічні господарські підрозділи — А, В, С. За наведеними в табл.1 даними виконайте такі завдання:

- побудуйте матрицю МакКінсі,
- охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів А, В, С та фірми "А" в цілому,
- сформулюйте маркетингові стратегії для кожного стратегічного господарського підрозділу.

7. Опишіть процес побудови матриці Мак Кінсі.

8. Чому матриця привабливості ринку має подвійну назву — "Мак Кінсі —Дженерал Електрик"?

Таблиця 1

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	А	В	С	А	В	С
1. Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,2	0,2	0,3	4	5	4
Темп росту ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5
Рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	2	3	4
Технологічна укомплектованість	0,2	0,1	0,15	3	2	4
Схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	2

2. Конкурентоспроможність СГП						
Ринкова частка	0,2	0,1	0,6	2	4	1
Якість товару	0,05	0,6	0,1	5	3	3
Теми росту ринкової частки	0,1	0,1	0,1	3	5	5
Імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2
Сукупні витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2
Ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2

Задача 5

До складу портфеля бізнесу фірми "X" входять три стратегічні господарські підрозділи — А, В, С. За даними, які наведені в табл. 1, побудуйте матрицю Бостонської консультативної групи. Охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів А, В, С та фірми "X" у цілому. Сформулюйте маркетингові стратегії фірми "А".

Таблиця 1

СГП	Обсяг продажу СГП, тис. грн.	Кількість конкурентів на ринку	Обсяг продажу трьох найсильніших конкурентів, тис. грн			Темп росту ринку, %
			1-й	2-й	3-й	
А	14	5	8	10	14	-2
В	8	10	8	9	15	18
С	3	7	4	5	6	5

Задача 6

2. До складу портфеля бізнесу фірми "X" входять п'ять стратегічних господарських підрозділів — А, В, С, D, Е. Використовуючи дані табл. 2, виконайте такі завдання:

- побудуйте матрицю Бостонської консультативної групи;
- охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів А, В, С, D, Е та фірми "А" у цілому;
- визначте маркетингові стратегії стосовно кожного зі стратегічних господарських підрозділів фірми "А".

Таблиця 2

СГП	Обсяг продажу СГП, тис.грн.	Реальна місткість ринку, тис.гри.	Обсяг продажу найбільших конкурентів, тис. грн.		Темп росту ринку. %
			1-й	2-й	
А	1	80	5	8	20
В	3	50	4	5	-5
С	9	100	30	35	10
D	10	70	10	12	15
Е	2	80	15	10	3

Задача 7

Зробіть SWOT-аналіз ринку для компанії Київстар на ринку мобільного зв'язку України.

Задача 8

Ви – виробник кондитерської продукції. Розробіть можливі стратегії позиціонування шоколадних плиток.

Задача 9

Виберіть основні фактори сегментації для дослідження ринку мобільного зв'язку, освітніх послуг, книг та запропонуйте схему проведення сегментації.

Задача 10

Частка під загального обсягу та конкурентоспроможність (що визначена експертним методом) СЗГТОВ «ДІЯ» наведені в таблиці.

Частка загального обсягу та конкурентоспроможність СЗГ ТОВ «ДІЯ»

Назва СЗГ	Частка, %	Значення виробництва	Експертна оцінка для визначення конкурентоспроможності, бали*	Значення конкурентоспроможності
Шафа-купе: 3 полиці, 2 ящики (2200 x 1500 x 600)	17,46		2	
Шафа-купе: 3 дверей, 4 полиці, 3 ящики	11,39		1	
Шафа-купе: 3 дверей	10,06		2	
Вітрина кутова, відкрита	9,11		2	
Вітрина багатогранна (кругла) 2100x800	6,93		2	
Вітрина пристінна з тумбами	5,88		3	
Вітрина скляна	6,26		3	
Кухня Б = 2 м.п.	4,93		3	
Шафа 900 x 420 x 1600	6,45		2	
Вітрина скляна з тумбочками 2200 x 400 x 750	4,55		4	
Шафа 2 стулкова	4,55		3	
Стіл письмовий з тумбою (1 ящик, однодверний)	3,42		4	
Полиця	1,37		5	
Шафа книжкова: 6 полиць	1,06		5	
Шафа-пенал	2,11		5	
Шафа із дзеркалом	1,44		5	
Разом	100,00		

*4-5 балів — висока порівняльна конкурентоспроможність; 2-3 бали — середня порівняльна конкурентоспроможність; 1 бал — низька порівняльна конкурентоспроможність.

На підставі матриці Хінтерхубера оцініть стратегічне ядро підприємства та запропонуйте рекомендації щодо його посилення.

Задача 11

Підприємство має чотири бізнес-напрями на ринку одягу: класичний одяг, спортивний одяг, стильний одяг, дитячий одяг. Дані про реалізацію за кожним бізнес-напрямом представлені в таблиці.

Дані про реалізацію в розрізі бізнес-портфеля підприємства

сзг	Реалізація підприємством, тис.грн	Кількість конкурентів	Реалізація трьома основними конкурентами, тис.грн	Річне зростання ринку, %	Частка на ринку, %
Класичний одяг	610	22	680, 660,570	17	
Спортивний	560	17	625, 600,595	8	
Стильний одяг	220	15	710, 680.645	15	
Дитячий одяг	92	20	590, 543,537	4	

Завдання для ситуаційного аналізу

1. Використовуючи матрицю БКГ, проаналізуйте стан СЗГ підприємства і оцініть перспективу підприємства на ринку.
2. Розробіть маркетингові стратегії для різних СЗГ залежно від позиції в бізнес-портфелі підприємства І стадії життєвого циклу

Задача 12

За оцінками кримських туроператорів влітку звітного року в порівнянні з минулим кількість відпочиваючих у Криму зменшилася майже на 15 - 20%. Туроператори відзначили такі причини зниження інтересу до Криму:

- підвищення цін на 10-15%;
- тривалі травневі свята, на які в Крим поїхало відпочивати багато людей, а повторно їхати до Криму влітку вони або не захотіли або не змогли;
- прийнятна ціна на закордонні курорти;
- більш високий рівень сервісу на закордонних курортах;
- фактор поганої погоди.

Завдання для ситуаційного аналізу

1. Доповніть можливі причини зниження попиту на путівки в Крим.
2. Розробіть рекомендації з підвищення привабливості кримських курортів у розрізі конкурентних стратегій.

Задача 13

ТОВ «Інтерфом» за п'ять років свого існування (рік заснування — 1997) довело правильність обраної виробничої та комерційної стратегії. Основні види діяльності підприємства: виробництво пінополіуретану для потреб меблевої, текстильної, взуттєвої, медичної, автомобільної та авіаційної промисловості.

Ще в 1997 р. підприємством було закладено основи сьогоденного успіху:

- парк машин має відповідати найсучаснішим технічним вимогам та зберігати високий коефіцієнт технологічної новизни впродовж багатьох років;
- устаткування має забезпечити випуск усіх видів меблевого поролону, що виробляється в світі.

З 1998 р. керівництво підприємства передбачило безперервний моніторинг задоволеності споживачів продукцією та самою фірмою. З метою оптимального відображення задоволеності середовища споживачів було розроблено спеціальну анкету.

Моніторинг задоволеності споживачів діяльністю ТОВ «Інтерфом»

Показники	Попередн		Базовий		На- ступ
	й рік		рік		
	Пл	Фак	Пл	Ф	Пл
Загальний Імідж	7	6	7	6,8	8
Якість	6	4	8	6,4	9
Асортимент	6	3	8	7	9
Організація праці	5	3	7	6	8
Реклама	7	7	7	5	7
Бажання полатальшої	40	18,1	60	54	80
Виконання гарантій	10	10	10	10	10
Висвітлення в ЗМІ	4	2	5	2	5
Порівняння з	50	40,0	50	60	90

За весь час своєї діяльності підприємство постійно дбає про зниження собівартості та досягнення стабільності в політиці ціноутворення. Так, простежується тенденція зниження собівартості 1 т поролону (табл. 2).

Тенденція зниження собівартості 1 т поролону

Собівартість	2007	2008	2009	2010
План	100,0	100,0	89,3	86,3
Факт	98,0	90,5	89,3	-

Завдання для ситуаційного аналізу

1. Які стратегічні напрями роботи обрало для себе підприємство?
2. Проаналізуйте результати задоволеності середовища споживачів продукцією підприємства і розробіть пропозиції щодо її підвищення. Чи вважаєте Ви необхідним або корисним впровадження такого анкетування на підприємстві?
3. Яку конкурентну стратегію використовує підприємство в своїй діяльності?

Задача 14

Дизайн-галерея Stil Haus відкрилася в Києві три роки тому. Ідея зібрати під одним дахом тільки елітну продукцію — меблі, посуд, аудіо- і відеотехніку, електроарматуру — була успішно реалізована.

Товари, представлені в магазині, розраховані на людей із середнім достатком \$ 10 тис. на місяць.

Завдання для ситуаційного аналізу

1. Яку конкурентну стратегію обрала для себе дизайн-галерея Stil Haus?

2. Обґрунтуйте стратегії позиціонування, доцільні для дизайн-галереї?
3. Розробіть стратегії для дизайн-галереї за кожним елементом комплексу маркетингу.

Задача 15

Сама назва ресторану «Егоїст» виділяє його з іншої маси ресторанів Києва. Хазяї ресторану врахували, здається, звички кожного відвідувача. Наприклад, у ресторані є три різних за стилістичним рішенням зали, а відвідувачам пропонують різні кухні (в основному українську і французьку)

Обслуговування в ресторані побудовано на беззаперечному задоволенні бажань відвідувачів. Так, кожен з них може замовити блюдо, якого немає в меню, і кухар його з радістю приготує. Для підтримки потоку постійних відвідувачів у ресторані існує система знижок — до 10%

Крім того, у «Егоїсті» проводять різного роду презентаційні заходи, наприклад, презентація нового шампанського або дефіле якого-небудь модельєра. Усі офіціанти ресторану мають вищу освіту, привітні і можуть поговорити з відвідувачем на будь-яку тему

Завдання для ситуаційного аналізу

1. На якій конкурентній стратегії засновує свою діяльність ресторан?
2. Розробіть стратегії в розрізі маркетингу - мікс для ресторану «Егоїст»

Задача 16

Останнім часом проблеми позиціонування товару обговорюються на ринку часто й активно. Стратегія позиціонування допомагає водночас наблизити товари або торговельну марку до вимог покупців.

Передумовою процесу позиціонування товарів є прагнення ТОВ «Лінтекс» виділитися в свідомості покупців. Місце товару на ринку визначається

побудовою позиційної схеми. Для побудови позиційної схеми підприємством було проведено дослідження споживачів, в результаті якого виділено два основних параметри, за якими покупці оцінюють товари підприємства - асортимент і ціну .

Експертна оцінка асортименту та ціни товарів ТОВ «Лінтекс»

Товари	Експертна	
	Асортимент	Ціна
1. Тканини	4	5
2. Нитки для шиття,	5	5
3. Фурнітура	4	3
4. Тасьма, кант, мережива	4	3
5. Прикраси для оброблення	5	4
Середня оцінка	<i>АЛ</i>	4,0

* 4 5 балів — широкий асортимент / висока ціна; 1 -3 бали — вузький асортимент / низька ціна.

Завдання для ситуаційного аналізу

1. Побудуйте позиційну схему товарів за двома параметрами: широта асортименту та рівень цін.
2. Розробіть стратегію позиціонування для кожної групи товарів підприємства.

Задача 17

Виберіть дві газети, що орієнтуються на певну соціально-демографічну групу (молодь, бізнесмени, домогосподарки). Відберіть чотири рекламних повідомлення і спробуйте визначити позиціонування, якого домагаються рекламодавці

Задача 18

Банк Barclays

«Ми приймаємо на себе зобов'язання зосереджувати увагу на

- клієнтах
- якості послуг;
- високій кваліфікації персоналу
- розвитку мереж
- усвідомленні соціальної відповідальності
- дотриманні чесності

Завдання для ситуаційного аналізу

1. Виявіть основні ціннісні орієнтири сучасних банків і на основі вихідних даних розробіть місію для банку National Westminster.
2. Розробіть стратегії успіху в банківській справі.
3. Які елементи маркетингового комплексу є ключовими у сфері маркетингу послуг? Наскільки кожен з них може використовуватися як конкурентний засіб?
4. Наскільки відділення банку повинно і може використовувати свою стратегію щодо позиціонування на погребях локального ринку?

Задача 19

Меблева фірма «Ельбрус» має в своєму складі п'ять філій на території України

Філії меблевої фірми	Укладено нових контрактів	Відвантажено старими	Сукупні витрати, тис. дол.	Зміна частки на ринку, %
1	1121,6	138,49	111,6	Зменши
2	2321,2	2031,8	1015,9	Не
3	20144,5	12877,7	7726,0	Збільшил

4	13777.3	7265.9	5086.5	Не
5	21567.0	8763.8	6479.5	Зменши

Завдання для ситуаційного аналізу

- 1) Розрахуйте обсяг прибутку й оцініть основні показники комерційної діяльності фірми.
- 2) Визначте стратегічне положення на ринку кожної філії на основі матриці БКГ. Розробіть стратегії для кожної філії, виходячи з її стратегічного положення.

Задача 20

Для визначення найбільш прибуткових товарних груп ТОВ «Візон-2 плюс» використовує ABC-аналіз — метод, за допомогою якого сукупність об'єктів можна розподілити за трьома групами:

А — група товарів, на які припадає високий річний обсяг збуту, і які становлять при цьому 70-80% його загальної вартості;

В — група товарів, на які припадає середня величина річного обсягу збуту; ці товари становлять 20-25% загального обсягу збуту в грошовому виразі;

С — група товарів, які становлять 5% загального обсягу збуту в грошовому виразі .

У табл. 3 представлено обсяги реалізації ТОВ « Візон-2 плюс» за два роки

Завдання для ситуаційного аналізу

Розподіліть товари і товарні групи ТОВ «Візон-2 плюс» за методом ABC-аналізу, результати занесіть у таблиці.

Обсяги реалізації ТОВ «Візон-2 плюс»

Товари і товарні групи	Обсяг збуту, тис. грн	
	Попередні	Звітний

1. М'ясо та птиця	99,0	123,5
2. Ковбасні вироби та	116,0	112,3
3. Риба і морепродукти харчові	52,5	67,5
4. Оселедці	28,0	35,3
5. Масло тваринне	20,4	28,4
6. Олія	27,3	34,0
7. Маргарина і майонезна ція	16,3	16,9

8. Молоко та молочна продукція	21,0	26,1
9. Сир і бринза	31,5	32,4
10. Консерви м'ясні	14,4	11,5
11. Консерви рибні	14,4	12,7
12. Консерви овочеві	7,1	8,3
13. Яйця і яйцепродукція	60,8	68,0
14. Круїш та бобові	32,3	22,7
15. Овочі	14 Д	17,3
16. Плоди, ягоди, виноград,	55,0	49,4
17. Горілка та лікєро-горілки	120,0	130,5
18. Слабоалкогольні напої	і 5,7	21,8
19. Вина	70,5	90,1
20. Коньяк	45,0	37,9
21. Шампанське	84,9	102,2
22. Пиво	56,1	62,9
23. Безалкогольні напої	57,7	61,4
24. Морозиво	18,0	25,6
25. Тютюнові вироби	54,0	57,3
26. Синтетичні засоби	13,0	18,9
27. Мило туалетне	5,5	6,2
28. Парфумерно-косметичні	38,0	49,4
Разом:		

Розподіл товарів і товарних груп
ТОВ «Візон-2 плюс» за методом

ABC-аналізу

Попередній рік	Частка у загальному	Звітний рік	Частка у загальному
<i>Клас А (70-80%)</i>			
Товарна			
<i>Разом</i>		<i>Разом</i>	

Клас В (20-25%)

Товарна група 2			
<i>Разом</i>		<i>Разом:</i>	
<i>Клас С (майже 5%)</i>			
Товарна група 3			
<i>Разом</i>		<i>Разом</i>	

Для товарів кожної групи — А, В і С розробіть маркетингові стратегії з метою оптимізації товарного портфеля підприємства

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ»

Ситуаційне завдання 1

Компанія “Мономах” основана у 1991 р. і займає провідне місце серед вітчизняних виробників (фасувальників) чаю з власними торговими марками – “Князь” (цейлонський чай) та “Мономах” (індійський). Але якщо у перші роки своєї діяльності вона була безумовним “законодавцем моди”, беручи на себе біля половини обсягу ринкових продажів чаю, то тепер, при наявності активних конкурентів утримує за собою 15%. Конкуренти міцно закріпилися у своїх нішах імпортерів – офіційних представників та ексклюзивних дистриб’юторів. Деякі з них мають свої бренди.

Щоб закріпити свою позицію на ринку компанія “Мономах” освоїла випуск недорогого чаю “Три слони”, який розраховано на масового покупця.

Невеликі пачки, вагою в 50 г і 80 г в картонній або м'якій целофановій упаковці, добре продаються як у спеціалізованих магазинах "Чай", відкритих компанією в 7 містах України, у тому числі і в м. Києві, так і в інших торговельних підприємствах.

За даними трейдерів за 1999 рік обсяг продажу чаю на українському ринку збільшився приблизно на 10% порівняно з 1998 роком і склав \$ 80 млн. у роздрібних цінах. Продавці оцінили продаж чаю у 17 тис.т. За даними Держкомстату, імпорт чаю в Україну за 1999 рік склав 14704 т.

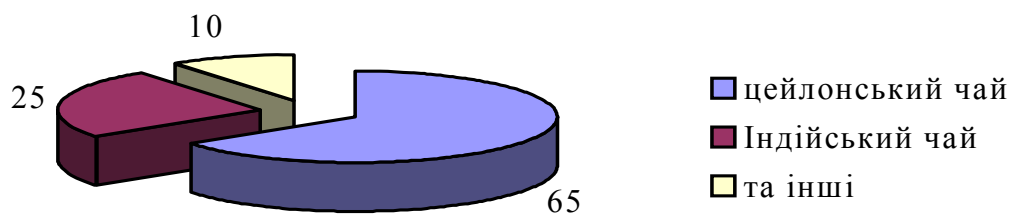


Рис.1. Ринок чаю України, %

За даними офіційної статистики, частка цейлонського чаю на українському ринку – більше 65% (9740,69 т), індійського чаю було поставлено значно менше – 1927,18 т. Хоча Індія і виробляє чаю набагато більше (700-800 тис.т за рік), ніж Шрі-Ланка (біля 250 тис.т за рік), але при збільшенні внутрішнього споживання його експорт зменшується.

У 1999 році на ринку почали активно пропонували грузинський чай. Його, за даними Держкомстату, було поставлено 1128 т.

На українському ринку також представлено чаї з Китаю, Індонезії, Кенії та інших країн. Але обсяг продажу чаю кожної з цих країн незначний, разом біля 2 тис.т.

На українському ринку, як і в минулому році, переважну позицію займає

чорний чай у всіх його видах – велико-, середньо- та дрібнолистовий, а також гранульований. За даними операторів, чорний чай у фізичних обсягах продажу складає 90-95% у зимові місяці і від 80-85% - у літні.

Чорний ароматизований чай займає у загальному обсязі продажів 1-2%, а зелений чай – до 4% залежно від періоду року.

На протязі минулого року попит на чай у фільтр-пакетах збільшувався: якщо у січні минулого року в обсязі продажу він займав біля 10%, то в кінці року – майже 15% (у фізичному обсязі). Але, як рахують трейдери, у подальшому обсяги його продажів якщо і будуть зростати, то не значно.

Усього на ринку України представлено біля 30 марок чаю. Найбільш популярні “Принцеси”, “Lipton”, “Ahmad”, “Batik”, “Dilmah”, “Мономах”, “Mabroc”, “Майский чай”, “Impra”. За оцінками трейдерів частка цих торгових марок складає 60-70% товарообігу оптових фірм, що пропонують широкий вибір чаю.

Наступними за популярністю є: “Scotts”, “Добриня”, “Pukala”, “Аскольд”, “Goral”, “Agio”, “Tetley”, “Gardens”, “Tana”, “Celmar”, “Qualitea”, “Han-Zan”, “Forsman”, “Apsara”, “Jaf Tea”, “Milford”, “Княжий чай”, “Ceylon Tea”, “Unitea”, “Pickwick”. На чай цих марок приходиться 15-25% продажів оптовиками. За даними маркетингових досліджень трейдерів, приблизно 20% любителів чаю віддають перевагу певній його марці. Інші споживачі готові “експериментувати”. Тому поряд з марками, стабільно присутніми на ринку, періодично з’являються, а потім з різних причин зникають з ринку й інші марки. Частка таких марок чаю – 3-5% від продажів “багатомарочними” оптовиками.

Основний приріст продажу чаю, за різними оцінками, обумовлений збільшенням продажів чаю місцевої фасовки.

Ввізне мито змінюється майже по два рази за рік. У цілому це не сприяло стабільній роботі імпортерів. У той же час на протязі декількох років умови митного очищення нефасованої сировини оставалися незмінними.

Сировину для промислової переробки можна було завозити безмитно.

Однак трейдери не поспішали скористатися безмитним ввозом сировини – печатка однієї упаковки чаю в Україні коштувала дорого (до \$ 0,06 за одну 100 –грамову упаковку) і фірми-фасувальники не мали переваг перед імпортерами фасованого чаю.

Але введення в кінці 1998 року високої ставки мита на фасований чай (повна ставка – EUR 0,4 за 1 кг.), заставила імпортерів фасованого чаю нарощувати обсяги ввозу сировини.

У підсумку - великі трейдери досягли обсягів продажів, при яких вони змогли отримати прийнятні знижки, замовляючи упаковку на українському ринку. За даними Держкомстату, за минулий рік для промислової переробки ввезено 4011 т. чаю (27% офіційних обсягів ввозу). Основний обсяг чаю для промислової переробки ввозиться зі Шрі-Ланки (за 1999рік – 1599т.).

За даними деяких трейдерів, чай, що пакується в Україні, зараз обходиться “фасувальникам” в середньому на 15-20% дешевше точно такого ж, але імпортованого в упаковці із Шрі-Ланка.

Для зменшення ціни чаю вітчизняні компанії почали звертати увагу на більш дешевий чай – грузинський, індонезійський, китайський та інші. Багато фірм почали створювати купажовані чаї, які складаються з суміші сировини з різних країн.

Поряд з “ветеранами” українського фасування – компаніями “Мономах” та “Одеса – чай” – почали активно заявляти про себе й інші компанії. Так, наприклад, російська компанія “Орими Трейд” почала фасувати та пакувати в Україні чай “Принцесса Канди”, “Принцесса Нури” та “Принцесса Гита”. Імпортер чаю Vatik організував виробництво чай “Аскольд” та “Домашний”.

На ринку України склалася трьохрівнева структура оптової торгівлі чаєм.

Перший рівень – великі оптовики – не менше 10 компаній. Великий оптовик за місяць обертає чаю на суму від \$ 60 тис. до \$ 100 тис. Такий

оптовик робить середню націнку від 5% до 20% залежно від знижок, що надаються клієнтам.

Другий рівень – середні оптовики. Товарообіг компанії – середнього оптовика \$ 6-12 тис. за місяць, націнка – 8-10%.

Третій рівень – дрібний опт. дрібний оптовик обертає за місяць чаю на \$ 2-5 тис. Націнка – від 3% до 15% залежно від марки, сорту та пакування чаю.

Ціни на чай не стабільні. Вони складаються залежно від цін на всесвітньому ринку. Врожай, кліматичні фактори (наприклад, засуха), внутрішній попит на чай у країні-експортері та інше обумовлюють ціну на чай на аукціонах.

Діапазон цін на чай (самих ходових сортів та марок) достатньо широкий від \$ 0,60 до \$ 4 за 1 кг. Реальна вартість чаю залежить від довгостроковості контракту, країну походження чаю і головне – від обсягів закупівлі. Якщо велика міжнародна торговельна компанія купує чай на декілька мільйонів доларів кожний місяць, то знижки для такої компанії можуть досягати 15%.

Українські імпортери та виробники чаю незалежно від цін на аукціонах стараються хоча б на протязі сезону (з вересня по травень) утримувати свої відпускні ціни. На думку операторів, значне коливання цін викликає недовіру покупців до відповідної торгової марки чаю. А це призводить до падіння продажів чаю.

Цінова політика фірм, що імпортують чай, різна. Деякі фірми прагнуть працювати з середнім відсотком націнки. Інші продають чай за фіксованою ціною. При високих аукціонних цінах такі компанії мають збитки. Зате у разі вигідної угоди вони отримують суттєву “дельту” між вхідною та відпускнуою цінами, яка дає змогу не тільки компенсувати невдачі попередніх угод, але й мати прибуток.

Деякі фірми (особливо новачки, що просувають марку), знижують націнку до мінімуму (3-5%), щоб залучити покупця низькою ціною. Інші ж продають чай за високою ціною, підкреслюючи імідж марки.

Сьогодні посередник вже не може вижити на продажу однієї марки чаю. Тому деяким компаніям вже не так важливо, чим торгує їх лідер, аби він стабільно закуповував певний обсяг чаю. Але багато “марковласників” продовжують використовувати систему дилерських бонусів. На додавок до традиційних “об’ємних” знижок та відстрочок платежів компанії “верхнього поверху” дають дилерам і географічні знижки.

У той же час не всі оптовики хочуть бути дилерами і віддають перевагу вільній діяльності. Зараз оптимальний варіант для посередника – мати в асортименті всі відомі марки. Але бути дилером всіх відомих марок неможливо – недостатньо коштів, щоб купити необхідний обсяг товару. Тому деякі форми займаються бартером.

На думку операторів, 75-80% чаю продається через оптово-роздрібні та роздрібні ринки, лотки та кіоски і лише 15-20% через магазини.

Точки, що торгують оптом на оптово-роздрібних ринках, пропонують до 200-300 найменувань чаю 20-30 марок. Це сумірно з асортиментом оптовика. Приватні підприємці завозять у невеликих обсягах чай з Польщі, Росії – ті марки чаю, які ніхто із офіційних постачальників на ринку не представляє.

Виторг “точки” залежить від багатьох факторів – регіону, місця розташування оптово-роздрібного ринку, від дня тижня тощо. Наприклад, на київському ринку “Привокзальний” денна виручка торговельної “точки” може складати 1-3 тис.грн. в день. На одному з харківських оптово-роздрібних ринків вона у будній день складає 3-4 тис.грн., а в передсвяткові дні доходить до 10 тис.грн.

На роздрібних лотках асортимент дещо вищий – максимум 40 найменувань. Виторг може бути різний. Деякі реалізатори, особливо на ринках можуть наторгувати 1000-1200 грн. за день, інші - до 300 грн. Торгова націнка лоточників на чай складає 15-20%.

Асортимент чаю, що проходить магазини може нараховувати від 30 до 300 найменувань. Магазини закуповують чай на умовах реалізації, тому він

може не продаватися досить значний період. Разом з тим, деякі компанії рахують, що краща реклама чаю – це його присутність на полицях магазину.

Асортимент чаю в магазинах вкладається у ціновий діапазон від 0,7 грн. до 50-70 грн. за пачку чаю.

Виторг від продажу чаю в магазині з широким асортиментом цього товару може складати 300-400 грн. за день. Націнки – 20-50%.

Завдання:

Визначіть та охарактеризуйте:

1. Тенденції розвитку українського ринку чаю.
2. Тенденції розвитку українського ринку чаю, що є позитивними та негативними для компанії “Мономах” .
3. Сильні та слабкі сторони компанії “Мономах”.
4. Дії конкурентів, що найбільш загрозливі для компанії “Мономах”.
5. Основні фактори ризику в комерційній діяльності компанії “Мономах”.
6. Напрямки розвитку компанії “Мономах”.
7. Товарну політику компанії “Мономах”.
8. Стратегію формування комерційних зв’язків компанією «Мономах».
9. Цінову політику компанії “Мономах”.
10. Збутову стратегію компанії “Мономах”.

Ситуаційне завдання 2.

До Тернопільського відділення Антимонопольного комітету України звернулись редактори газет із заявами про те, що Тернопільській видавничо-поліграфічний комбінат "Збруч" (надалі - ТВПК "Збруч"), користуючись своїм монопольним становищем, безпідставно підвищив тарифи на друкарські послуги.

Встановлено, що ТВПК "Збруч" є єдиним в області поліграфічним підприємством, яке має можливості друку великоформатних газет офсетним

способом. ТВПК "Збруч" майже щомісячно проводив перегляд тарифів на поліграфічні послуги. Так, тариф на друкування газети "Свобода" (тираж 95 тис. примірників) протягом останнього року і 1 кварталу поточного року змінювався 15 разів, збільшився за цей час на 83 відсотка. Аналогічне зростання тарифів мало місце і стосовно інших газет. При цьому за рахунок тарифів на друкування газет покривалися витрати на виробництво іншої продукції, а також забезпечувалося підвищення заробітної плати та встановлення 100 відсоткової премії всьому персоналу ТВПК "Збруч".

Дії відповідача відповідно до абзацу 7 статті 4 Закону України «Про обмеження монополізму...» Тернопільським відділенням Антимонопольного комітету України кваліфіковано як зловживання монопольним становищем на ринку у вигляді встановлення монопольне високих цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що призводить до порушення прав споживачів.

За результатом розгляду справи на ТВПК "Збруч" накладено штраф у розмірі 5,7 тис. грн. Тарифи на друкарські послуги за підсумками розгляду справи зменшено.

Завдання:

1. Запропонуйте для ТВПК "Збруч" нову стратегію ціноутворення та стимулювання збуту.
2. Які ще методи державного регулювання цін Ви знаєте?

Ситуаційне завдання 3.

Постійне удосконалювання асортименту продукції дозволяє виробнику не тільки утримувати свою частку ринку, але і завойовувати частку ринку конкурентів. Великі фірми-лідери мають набагато більше можливостей для удосконалювання асортименту продукції, що випускається. Прикладом тому служить діяльність в Україні компанії Procter & Gamble - світового лідеру на ринку засобів, призначених для догляду за волоссям. Її відомий в Україні шампунь PANTENE PRO-V містить провітамін ff5, що глибоко проникає у

волосся, оживлює його від коренів до кінчиків і додає йому здоровий і блискучий вид.

Компанія Procter & Gamble існує понад 160 років. Чисельність персоналу складає 110 тис. чол. Вона має 22 науково-дослідних центра, у яких працює 7,5 тис. науковців, у тому числі 1,3 тис. докторів наук. Це більше, ніж у Гарвардському, Стенфордському університетах і Масачусетському технологічному інституті разом узятих. Щорічно витрати компанії на проведення наукових досліджень складають більш 1,5 млрд. дол.

Природно, що всі зусилля цих центрів спрямовані на удосконалення асортименту продукції, що випускається, на створення нових виробів.

Шампунь PANTENE PRO-V за всіма критеріями (лабораторним і споживчим) одержав найвищі оцінки - «дуже добре». Відтепер компанія має право маркувати свій товар відповідним символом.

Завдяки своїй фінансовій могутності компанія Procter & Gamble проводить масовану рекламу шампуню, і її результати не проходять даремно. Український споживач визнав шампунь. Однак висока ціна шампуню недоступна для масового споживача. Тому, незважаючи на незаперчні переваги шампуню PANTENE PRO-V, вітчизняний ринок наповнений безліччю інших видів шампунів, причому, деякі з них часом не уступають лідеру.

Наприклад, на тому ж конкурсі одночасно з Procter & Gamble високої нагороди - диплома лауреата конкурсу "Обличчям до споживача" - був визнаний гідним маловідомий український дитячий шампунь "Купава". Через хронічну відсутність засобів на рекламу цей шампунь чекає кращого майбутнього. Проте в нього є незаперечна перевага, — він виробляється в Україні і його ціна завжди буде нижче імпортованих аналогів, що має немаловажне значення для товарів масового попиту.

Завдання:

1. Зробіть SWOT-аналіз виробництва шампунів компанії Procter &

Gamble.

2. Визначіть основні конкурентні переваги шампуню PANTENE PRO-V.

Охарактеризуйте конкурентну стратегію компанії Procter & Gamble

Ситуаційне завдання 4.

На одному регіональному ринку діє п'ять компаній. Продаючих однотипні товари. Вони мають наступні частки на ринку в сукупному річному об'ємі продажів:

Компанія А	- 45 %
Компанія б	- 25%
компанія В	- 15 %
компанія Г	- 10 %
компанія Д	- 5 %.

На другому регіональному ринку того ж товару діють як ці, так і інші учасники, з наступними частками в об'ємі продажів:

компанія А	- 29 %
компанія В	- 14 %
компанія Г	- 13 %
компанія Е	- 12 %
компанія Ж	- 11 %
компанія З	- 11%
компанія І	- 10 %

При оцінці ступеня монополізації ринку застосовується коефіцієнт Герфіндаля-Гиршмана (індекс концентрації), рівний сумі квадратів десяткових часток ринку всіх діючих на ньому фірм.

Завдання:

1. Яка величина коефіцієнта концентрації (ступені монополізації) ринку в першому і в другому регіонах? Відтворіть формулу підрахунку.

2. Чи може компанія "А" безумовно розглядатися як ринковий лідер на обох ринках? У чому можуть побут відмітні особливості її ситуації на першому і другому ринку?

3. Які компанії імовірно можуть грати на ринках ролі претендентів на лідерство, відомих, "нішевіков"?

Ситуаційне завдання 5.

В Україні джинсові вироби користаються стійким попитом. Однак вітчизняний ринок джинсів практично на 100% заповнений імпортною продукцією, в основному турецького походження.

На початку 90-х років в Україні були спроби організувати джинсове виробництво. Однак відкриття границь і масовий наплив дешевих виробів спочатку з Польщі, потім з Китаю, а пізніше з Туреччини згубно позначилися не тільки на випуску джинсів, але і на виробництві практично всіх швейних виробів.

У 1999 році українських виробників джинсових виробів було не більш десятка. Їх частка на ринку України складала близько 0,5%.

Виробництво джинсових виробів - справа дорога. Потрібно сучасне технологічне устаткування для розкрою, пошиття, волого-теплової обробки. Зразковий набір японського устаткування коштує 150 тис. DM для виготовлення 250-300 пар джинсів у зміну, а німецького - більш 300 тис. DM для виготовлення 500 пар у зміну. Без такого сучасного комплексу технологічного устаткування важко одержати якісні джинси, що відповідають потребам населення.

Упровадження на ринок України свого технологічного устаткування, призначеного для пошиття джинсових виробів, японська фірма Јукі здійснює через українську приватну фірму "Бронт", що є її представником. Для

завоювання відданості споживачів - українських виробничих підприємств - фірма Juki:

- * поставляє машини у комплексі (для розкрою, швейні, для волого-теплової обробки);
- * надає додаткові безкоштовні послуги з монтажу устаткування;
- * консультує з обслуговування устаткування в процесі експлуатації;
- * навчає персонал.

Усьому світу відомі організованість, відповідальність і кваліфікація японського персоналу. Японське устаткування пристосоване саме до такої експлуатації. Тому фірма Juki та її представник в Україні звертають увагу українських фірм-споживачів японського устаткування на правильний підбір швачок, механіків та іншого персоналу, оскільки недобросовісність персоналу призводить до зупинок виробництва і частих поломок машин. Японці безкоштовно консультують будь-якого споживача своїх машин з питань організації праці і системи контролю за якістю продукції, розміщення людей і машин, тобто не просто здають товар "під ключ", а допомагають споживачу освоювати устаткування і працювати на ньому.

В такий спосіб завойовується відданість споживачів, які надалі при розширенні виробництва або його модернізації зволіють закуповувати устаткування саме у цього постачальника. Думка фірми-споживача поширюється серед інших українських фірм, що бажають зайнятися пошиттям виробів. В результаті постачальник збільшує частку ринку, витісняє з нього бідних, недбайливих і ледачих виробників, які не піклуються про свою репутацію.

Завдання:

1. Визначте, яку стратегію конкуренції та яку товарну стратегію використовує фірма Juki на українському ринку.

2. Зробіть по декілька пропозицій з вдосконалення маркетингової діяльності по кожному з елементів комплексу маркетингу.

Ситуаційне завдання 6.

З середини 90-х років практично усі великі виробники соків почали переходити на сучасну упаковку «тетра-пак» ємністю 1, 0,33 і 0,2 л. Упаковки ємністю 1,5 і 2 л в Україні не прижилися. Такі упаковки в основному використовують закордонні компанії.

Підвищувати якість будь-якого соку складно, тому що вона може відповідати чи, навпаки, не відповідати Держстандарту. Тому основну увагу українські виробники почали звертати на упаковку, багатофункціональне її використання. Наприклад, одним з варіантів залучення покупців до своєї продукції є використання упаковки «тетра-слім» із клапаном, що спрощує вживання і зберігання соків. Першими в Україні в таких пакетах почали випускати свою продукцію ТОВ «Сандора» і ДП «Гута-Укр».

Однак через те, що впровадження «елітної» упаковки вимагає значних витрат (більш 300 тис. доларів), велика частка соків і нектарів (70-80%) випускається в упаковці «тетра-пак». До 10% українських соків розливається в пляшки з закруткою «twist off». І, нарешті, інші 15-20% натуральних соків як і раніше випускаються колишніми держпідприємствами на старому устаткуванні у скляних банках ємністю 1-3 л. Це 100% соки, виготовлені з місцевої сировини. Ціни на соки у скляному посуді в 1,5-2 рази нижчі. Тому в Україні, маючи на увазі низьку купівельну спроможність основної маси населення, соки з цим видом упаковки і надалі користуватимуться попитом, незважаючи на незручності в процесі їх споживання.

На частоту споживання соків, також як і решти безалкогольних напоїв, великий вплив має температурний режим, дотримуваний в період передпродажного зберігання товару. Використання холодильників, особливо в літню пору, дозволяє магазину значно збільшувати обсяги реалізації соків.

Заводи-виробники з цією метою практикують навіть безкоштовну установку свого холодильного устаткування (холодильних шаф з рекламними

написами) в роздрібних підприємствах, що торгують їх продукцією.

З метою підвищення частоти споживання продовольчих товарів багато торговельних підприємств організують бари, кафетерії. Причому, найчастіше допомагають їм у цьому як виробники, так і оптові посередники, зацікавлені у збільшенні обсягів продажу.

Завдання:

1. Охарактеризуйте товарну стратегію вітчизняних фірм на ринку соків.
2. Запропонуйте заходи стимулювання попиту на соки у різних упаковках.

Розробіть пропозиції щодо просування продукції для нової вітчизняної фірми, що збирається вийти на український ринок соків.

Ситуаційне завдання 7.

Київській кондитерській фабриці ім. К.Маркса понад 100 років. Вона була і залишається найкрупнішим виробником кондитерських виробів в Україні. Цей лідер кондитерської промисловості завжди буде асоціюватися з тортом «Київський» і цукерками «Вечірній Київ». Це - свого роду візитна картка не тільки фабрики, але й всіх українців, які приїжджають з України в інші країни.

Щодня фабрика виробляє та відправляє покупцям України і країн СНД понад 100 тонн різноманітних кондитерських виробів. Її асортимент налічує близько 250 найменувань, щорічно оновлюється 20-25 видами продукції.

Але цікавим є те, що ця фабрика знайшла зовсім нові, нетрадиційні можливості використання своїх цукерок. Мова йде про використання кондитерських виробів у лікувальних цілях, що має немаловажне значення для оздоровлення дітей України.

Працівники фабрики за допомогою вчених ведучих Інституту гігієни харчування відкрили новий рецепт виробництва кондитерських виробів з радіопротекторами - речовинами, що сприяють захисту організму в умовах

підвищеного радіаційного фону. Київська кондитерська фабрика стала базовим підприємством з їх виробництва. Це цукерки «Зоря Сходу», «Каротинові», вафлі «Медуниця» і багато інших. Крім того, що вони містять лікарські компоненти, вони ще й смачні.

За розробку цих виробів колектив фабрики відзначений декількома міжнародними дипломами. Крім цього, фабрика випускає насолоди для діабетиків.

Завдання:

1. Охарактеризуйте товарну стратегію фабрики ім. К.Маркса.
2. Визначте конкурентну позицію та місію фабрики на українському та зарубіжному ринку кондитерських виробів.

Розробіть пропозиції по вдосконаленню комплексу маркетингу фабрики.

Ситуаційне завдання 8.

Транснаціональна корпорація IBM розширює свою присутність на ринках СНД. Стратегія фірми зводиться, власне кажучи, до двох основних напрямків діяльності:

- оренда виробничих площ підприємств електронної промисловості і зборка на їхній базі різних комп'ютерних систем, розроблених IBM;
- створення дистриб'юторської мережі для реалізації продукції в СНД.

З метою виконання другої задачі IBM уклала ексклюзивний договір з українською фірмою «Sleeper».

За цим договором фірма буде займатися реалізацією комп'ютерів, що збираються в Україні, використовуючи власну збутову мережу в СНД.

Питання:

1. Охарактеризуйте міжнародну маркетингову стратегію корпорації IBM.
2. У чому суть ексклюзивних договорів?
3. Які права й обов'язки при таких договорах мають договірні сторони?

Ситуаційне завдання 9.

NESTLE ВІДКРИВАЄ ДЛЯ СЕБЕ АМЕРИКУ

І купує Ralston Purina

Швейцарський гігант харчової промисловості Nestle близький до покупки компанії Ralston Purina, що базується в Сент-Луїсі (штат Міссурі). Запланована угода свідчить про намір Nestle розширювати свій бізнес з виробництва кормів для домашніх тварин.

Сторони ще не прояснили всіх деталей угоди. Переговори ведуться протягом декількох тижнів і, за свідченням фахівців, наближаються до завершення. Можливо, про результати стане відомо вже в найближчі дні. У той же час прес-секретар Ralston Purina ухилився від коментарів, як і його колега з Nestle. Nestle володіє брендами Friskies, Mighty Dog і Alpo; з продукції Ralston найбільш відомі собачі корми Purina Dog Chow. Якщо покупка відбудеться, в одних руках зосередиться значна кількість відомих брендів галузі. Ця обставина загрожує переслідуванням з боку регулюючих органів. Не виключено, що компаніям доведеться зняти з виробництва деякі бренди, щоб позбутися проблем з антимонопольним законодавством.

Ralston володіє 27% ринку кормів для собак, який в даний час оцінюється в \$ 4, 3 млрд. Частка Nestle на цьому ринку - близько 12%. На ринку котячих кормів (оцінюється в \$ 2, 6 млрд) частка Ralston становить 33%, частка Nestle - 13%. При цьому ринок кормів для домашніх тварин часто поділяють на дві частини - сухі і консервовані продукти. Скориставшись цією обставиною. Nestle і Ralston можуть довести, що їх злиття буде охоплювати продукцію різних категорій і тому не можна говорити про «закалювання», проти якого борються регулюючі органи.

Наприклад, Ralston володіє значною часткою (39%) ринку сухих кормів для собак, який більш ніж удвічі перевищує за обсягом попиту ринок консервованих кормів. Nestle володіє тільки 6% цього ринку. І навпаки, Nestle

дісталася лєвова частка ринку котячих консервїв (50%), у той час як Ralston майже не займається випуском цієї продукції.

Для Nestle покупка Ralston - довгоочікувана угода з американським партнером. Обидві компанії - найбільші світові виробники харчових продуктів - залишалися байдужими спостерігачами, що залишалися осторонь від повальної епідемії злиттів, коли йшли нарозхват американські компанії масштабу Quaker Oats і Nabisco Holdings.

Багато в чому прагнення Nestle триматися віддалік від боротьби за ласі шматки ринку було усвідомленої стратегією: компанія уникала сумнівних і ризикованих угод, в результаті яких народжувалися б безформні, що розповзаються на частини конгломерати-монстри. Nestle пам'ятала про свою спеціалізацію: від мінеральної води і молочних продуктів до кави - і не бажала освоювати незнайомі категорії продукції. Генеральний директор Nestle Петер Брабек-Летмат чітко проводить лінію на розвиток основних виробничих ліній, позбавляючись від допоміжних брендів.

У цьому сенсі покупка Ralston жодним чином не порушує стратегічних принципів Nestle: обидві компанії вже зайняли гідне місце на ринку кормів для домашніх тварин.

Питання :

1. Охарактеризуйте маркетингову стратегію компанії Nestle.
2. Які можливості відкриваються компанії з покупкою Ralston?
3. Оцініть ринкову позицію компанії Nestle. У чому полягають переваги цих двох компаній у порівнянні з конкурентами?

МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

Для активізації процесу навчально-пізнавальної діяльності студентів при вивченні дисципліни передбачаються мозкові атаки, кейси, презентації, рольові ігри.

1. Ділова гра “Оцінка стратегічної позиції компанії (аналітичні інструменти) - 4 год.”
2. Ділова гра “Розробка стратегії маркетингу туристичної фірми” (за вибором студента)
3. Ділова гра „Розподіл ресурсів при розробці стратегії компанії, ув'язування її бюджету зі стратегією маркетингу”
4. Ділова гра „Визначення базової маркетингової стратегії: конструювання продукту й упакування, розробка марки, оцінка положення продукту на ринку”

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів передбачає більш глибоке вивчення тих питань, які становлять основи індивідуального творчого мислення фахівця, а також формування практичних прикладних навичок безпосереднього вирішення задач стратегічного маркетингу з допомогою комп'ютерної техніки.

Поряд з тим самостійна робота студентів включає опрацювання теоретичного лекційного матеріалу, самостійного вивчення окремих питань на основі навчальної літератури, що рекомендує викладач, поглиблення теоретичних знань шляхом самостійного ознайомлення з новими виданнями літератури зі стратегічного маркетингу. Також передбачається самостійне формування фахових знань та навичок шляхом стеження за розвитком стратегічного маркетингу на спеціалізованих виставках, конференціях, семінарах, з всесвітньої мережі Internet.

Індивідуальні завдання виконуються студентами у формі доповідей, презентацій, тестів.

Ціль занять – поглиблене вивчення певних проблем “Стратегічного маркетингу” студентами.

1. Вивчення досвіду провідних вітчизняних та іноземних компанії з

формування маркетингових стратегій.

2. Формування стратегій конкуренції на різних типах ринку та в залежності від конкурентної позиції фірми.

3. Розробка маркетингової стратегії при виведенні на ринок нового товару.

4.Трейд – маркетинг.

5.Шоппінг-маркетинг.

6.Воронка продаж та метрики ефективності .

Індивідуальна робота проводиться в рамках науково-дослідної роботи студентів шляхом написання наукових робіт та підготовки статей та доповідей для виступу на студентських науково-практичних конференціях.

СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИРІШЕННЯ

Задача 1.

Ви – виробник кондитерської продукції. Розробіть можливі стратегії позиціонування шоколадних плиток. Поясніть від яких чинників залежить вибір стратегії позиціонування.

Задача 2.

Більшість товарів, які мають етикетки відомих, що користаються високою репутацією американських фірм (Філіп Морріс, Проктер енд Гембл та ін.), протягом багатьох літ мали своє коло відданих покупців. Останні були упевнені як товари і платили за них більш високу ціну. Однак протягом тривалого економічного спаду американці стали купувати менш дорогі товари. При цьому вони знайшли, що багато хто з них не уступають по якості більш дорогої продукції відомих фірм, а часом і перевершують її.

Відповіді на питання:

1. Що, на вашу думку, почали ці фірми для збереження цільових ринків?
2. Як при плануванні продукції, товароруху і збуту виключити вплив

несприятливих об'єктивних факторів?

Задача 3.

У 90-і роки марка компанії Waterford була відома в багатьох країнах світу, вона мала значні прибутки від продажів своїх товарів у США, Ірландії, Японії, Канаді, Австралії.

Компанія проникає на закордонні ринки і розширює коло клієнтів шляхом пропозиції нових товарів за низькими цінами, хоча в кожного сегмента ринку свої нестатки і вимоги, що не завжди збігаються з ціновою політикою Waterford.

Англійська компанія Waterford Glass Group, відомий виробник кришталю, з 1986 р. має відділення по виробництву порцеляни (у результаті придбання фірми Wedgwood). До початку 90-х років це відділення став прибутковим, у той час як випуск кришталю знизився більш ніж на 70% і дотепер не підвищується.

Однак позиції компанії на ринках Північної Америки, Європи і Японії як і раніше сильні; особливо популярні вироби, призначені для призів, особливих церемоній, подарунків, у тому числі й іменних. За всю історію розвитку фірми її марка придбала широку популярність, що незмінно сприяє збуту продукції.

У 1992 р. кришталевий завод компанії був настільки збитковим, що планувалося звільнення чверті службовців. За 1991 р. обсяг продажу кришталю знизився майже на 40% в Англії, на 29% — у США та Ірландії і більш ніж на 30% в інших країнах.

Об'єднання двох відомих компаній зрештою позитивно позначилося на збуті і подальшій популяризації торгової марки, хоча обидві фірми зберегли власну технологію і дизайн. Володіння ринковими частками в Японії (порцеляна) і в США (кришталь) послужило трампліном для компанії при проникненні на ринок Канади й Австралії. Хоча головне джерело прибутку — внутрішній ринок (Великобританія), що в основному забезпечується за рахунок порцелянового посуду, фірма покладає надії на ріст продажів

кришталю в Північній Америці.

У 1990 р. компанія була знову реорганізована шляхом злиття виробників кришталю і кераміки до було створено ще одне виробниче відділення — кераміки.

Waterford перенесла своє виробництво в Європу, знизила ціни на свою продукцію в США приблизно на 30%. Цей факт розцінювався деякими американськими маркетологами як досить ризикований, тому що він давав шанс відомим виробникам Німеччини, Португалії, що була Югославії. Новинки компанії впроваджуються на закордонні ринки під маркою Marquis. У США, де Waterford володіє 28% ринку кришталю, позиціонування марки Marquis попадає в нішу цін 30—40 дол., чаші і блюда великих розмірів — 135 дол., що забезпечує цим виробам конкурентоздатність серед конкуруючих фірм. У 1991 р. зниження ціни на 30% принесло фірмі швидке одержання прибутку в США, але під сумнівом залишається цінова політика на інших ринках.

Питання і завдання:

1. Які глобальна і ринкова стратегії компанії Waterford?
2. Які напрямки товарної політики є ключовими для компанії Waterford?
 - Чи вплинув новий продукт Marquis компанії Waterford на популярність її марки?
 - У чому сутність ризику для популярності марки і положення фірми на ринку?
 - Якою буде роздрібна ціна на цей товар?

Задача 4.

Косметичне підприємство Pico широко відоме в У горищні своїми виробами високої якості. Керівництво підприємства доручило своїм співробітникам знайти можливості випускати нову продукцію. Найшвидше виявилось випустити нову зубну пасту. Всі дослідження і аналіз були закінчені, і потрібно було лише знайти підходящу назву. Нова зубна паста була виготовлена з чудових

компонентів. Результати досліджень свідчили, що вона могла б замінити майже всі зубні пасти, що є в продажу: очищення, аромат, антикарієсні і нікотино-нейтралізувальні властивості були кращими, ніж у всіх паст, що випускаються. Зубну пасту назвали «Квалиташ», розробили приємну для очей упаковку. Відділ маркетингу запропонував пустити пасту в продаж за ціною, що перевищує ціни раніше випущених у продаж аналогічних виробів. Керівництво прийняло цю пропозицію, припускаючи, що більш вимогливі покупці будуть згодні заплатити велику ціну за кращі вироби. Реалізація нової пасти не була проблемою, оскільки у Рісо встановилися давні зв'язки з підприємствами оптової торгівлі.

Завдання для ситуаційного аналізу

1. Охарактеризуйте завдання, поставлене перед співробітниками Бісо.
2. Яку цінову стратегію реалізовувало підприємство на ринку?
3. Яким чином позиціонували пасту «Квалиташ»?
4. На який сегмент ринку орієнтувалося Рісо?
5. Поясніть, у чому причини невдачі нової зубної пасти на ринку?
6. Порекомендуйте маркетингові заходи щодо просування товару на ринок.

Задача 5.

Побудуйте позиційну схему (з урахуванням відомих Вам конкурентів) таких ринків України

- легкових автомобілів
- вищих навчальних закладів економічного профілю;
- комп'ютерів;
- парфумері

Які стратегічні висновки можна зробити на основі побудованих позиційних схем?

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Маркетинг як складова частина стратегічного управління фірмою.

2. Аналіз елементів стратегічного маркетингу: стратегій по цільових ринках і комплексу маркетингу.
3. Оцінка стратегічної позиції компанії.
4. Аналіз загальних стратегій конкуренції компанії.
5. Наступальні й оборонні стратегії в досягненні та захисту конкурентної переваги фірми.
6. Конкурентна перевага компанії як реалізація стратегії вертикальної інтеграції.
7. Аналіз стратегій для конкуренції в нових галузях і таких, що знаходяться в стадії зрілості.
8. Оцінка міжнародних стратегій конкуренції фірми.
9. Стратегії диверсифікації на рівні корпорації.
10. Підходи до планування стратегії маркетингу з використанням матричного аналізу.
11. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
12. Маркетингові стратегії позиціювання.
13. Вибір стратегії охоплення ринку
14. Маркетингові стратегії інтегративного росту
15. Маркетингові стратегії інтенсивного росту
16. Переваги та недоліки різних видів стратегії диверсифікації
17. Етапи розробки стратегії фірми.
18. Конкурентні стратегії лідерів галузі.
19. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
20. Різновиди та сфери застосування маркетингових стратегій за Портером.
21. Види конкурентних переваг фірми, ключові компетенції.
22. Конкурентні стратегії фірм-челенджерів.
23. Оцінка конкурентної позиції фірми.
24. Стратегії для "слабкого" бізнесу.

25. Стратегії позиціювання: сутність і різновиди.
26. Особливості маркетингових стратегій нішерів
27. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.
28. Конкурентні стратегії лідерів ринку
29. Використання матричних методів аналізу для визначення конкурентної позиції фірми.
30. Особливості маркетингового стратегічного планування.

Методичні поради до підготовки рефератів, доповідей, презентацій, тестів.

Метою написання рефератів з дисципліни «Стратегічний маркетинг» є більш глибоке розуміння одного з питань курсу та вивчення можливостей його використання у практичній діяльності. Тема контрольної роботи вибирається студентами з наведеного списку самостійно.

Реферат має бути оформлений у відповідності до діючих в Академії «Методичних рекомендацій з підготовки й оформлення контрольних завдань і робіт». Загальний обсяг роботи складає 10-15 сторінок машинописного тексту на папері формату А4.

Контрольна робота має містити наступні розділи:

1. Зміст
2. Вступ (1 сторінка)
3. Теоретична частина (6-8 сторінок)
4. Практична частина (2-3 сторінок)
5. Висновки (0.5 - 1 сторінка)
6. Список літератури (5-7 найменувань)

У вступі необхідно визначити актуальність вибраної теми у сучасних умовах.

Теоретична частина являє собою узагальнення матеріалу з декількох джерел. Слід висвітити сутність, основні поняття та положення.

У практичній частині слід розглянути певне питання з стратегічного

маркетингу на прикладі конкретного підприємства, зробити висновки щодо недоліків його організації.

У висновках необхідно узагальнити наведений матеріал, виразити своє відношення до розглянутої проблеми та запропонувати шляхи вдосконалення процесу стратегічного управління маркетингом.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Тести

1. М.Х. Мескон у відповідності до напрямків діяльності виділяє такі види корпоративних (загальних) стратегій:

- а) стратегія скорочення (виживання);
- б) стратегія обмеженого зростання (стабілізація);
- в) стратегія зростання які відповідно мають захисний, наступально-захисний та наступальний характер.

г) Всі відповіді підходять;

2. Модель конкуренції М.Портера виділяє:

- а) Дві сили конкуренції;
- б) П'ять сил конкуренції;
- в) Три сили конкуренції;
- г) Чотири сили конкуренції;

3. Учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього:

- а) Мікросередовище;
- б) Макросередовище;
- в) Внутрішнє середовище;
- г) Всі відповіді вірні;

4. До факторів макросередовища відносять:

- а) Технологічний та соціальний фактори;

- б) Природний фактор;
- в) Політичний та економічний фактори;
- г) Всі ці фактори;

5. Суб'єкти, що вступають у взаємодію з підприємством через існування різного роду інтересів до його діяльності:

- а) Інвестиційні компанії;
- б) Контактні аудиторії;
- в) Брокерські фірми;
- г) Інвестори;

6. Процес проникнення підприємства в нові сфери діяльності має назву:

- а) Стратегія впливу;
- б) Стратегія диформації;
- в) Стратегія диверсифікації;
- г) Немає вірної відповіді;

7. Злиття або поглинання надає наступні переваги:

- а) Швидкий запуск виробництва;
- б) Швидке входження в ринок;
- в) Обходження таких бар'єрів як патентування, ліцензування, перенавчання персоналу, доступ до надійних систем постачання та збуту;
- г) Всі відповіді вірні;

8. Як ще називають “стратегію ліквідації”

- а) Відсічення зайвого;
- б) Створення нового;
- в) Швидкий запуск у виробництво;
- г) Всі відповіді вірні;

9. До стратегій зовнішнього розвитку підприємства відносять таку стратегію:

- а) Стратегії вертикальної інтеграції;

б) Наступальну стратегії;

в) Захисну стратегії;

г) Відповіді а і б;

10. Галузеві лідери можуть використовувати наступні стратегії:

а) Перманентна стратегія нападу;

б) Стратегія укріплення і захисту;

в) Стратегія демонстрації сили;

г) Всі відповіді вірні;

11. Яка стратегія припускає процес інтернаціоналізації підприємства:

а) Стратегія укріплення і захисту;

б) Стратегія конкуренції на міжнародних ринках;

в) Стратегія демонстрації сили;

г) стратегія зростання шляхом придбання;

12. До матричних моделей відносяться:

а) Модель БКГ;

б) Модель Мак Кінсі;

в) Модель А. Томпсона і А. Стрікланда;

г) Всі ці моделі;

13. В матриці БКГ “зірки” характеризуються яким рівнем темпу зростання ринку:

а) Високим;

б) Низьким;

в) Середнім;

г) Повільним

14. На основі базової корпоративної стратегії зростання можливі наступні стратегічні альтернативи:

а) Стратегія диверсифікованого зростання;

б) Стратегія інтенсивного зростання;

в) Стратегія інтеграційного зростання;

г) Всі відповіді вірні

15. “Стратегія ліквідації” відноситься до:

- а) Стратегій скорочення;
- б) Стратегій стабілізації;
- в) До обох;
- г) До жодної не відноситься.

16. Стратегію виживання (скорочення) можна реалізувати через:

- а) Стратегію неспорідненої диверсикації;
- б) Стратегію стабілізації;
- в) Стратегію скорочення та переорієнтації;
- г) Всі відповіді вірні

17. Потенційними конкурентами фірми можна вважати:

- а) споруджувані виробництва;
- б) підприємства, що не працюють у розглянутому бізнесі, але здатні перебороти вхідний бар’єр;
- в) фірми інноваційного характеру, що виявляють себе неординарними, важко передбачуваними діями;
- г) нові фірми, що утворилися в результаті придбання аутсайдерів даної галузі великими компаніями з інших галузей;
- д) усе перераховане.

18. У чому може проявлятися ведення конкурентної боротьби:

- а) на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна при цьому підвищується незначно;
- б) поліпшують характеристики товару, такі як дизайн, упакування, сервіс тощо;
- в) фірми широко оповіщають про зниження цін на товари, що випускаються, або існуючі на ринку;
- г) промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють

виробничими секретами; випуск підроблених товарів;

д) усе перераховане.

19. Що необхідно зробити для досягнення і використання такої конкурентної переваги як сила конкуренції на виході і вході системи:

а) постійно аналізувати конкурентне середовище, кількість постачальників, силу конкуренції між ними, їхня конкурентноздатність для вибору найкращих;

б) дотримуватись високої дисципліни по всьому циклі руху матеріалів;

в) при виборі сфери діяльності і постачальників сировини, матеріалів, що комплектують виробів, устаткування, кадрів і т.д. аналізувати силу конкуренції і вибирати конкурентноздатних постачальників;

г) необхідно по своїх товарах аналізувати чинність закону попиту, закону пропозиції, закону конкуренції й ін., мати якісну інформаційну базу і кваліфікованих фахівців;

д) продовжувати роботу зі збільшення кількості винаходів і патентів.

20. До якого класу внутрішніх конкурентних переваг організації відноситься ексклюзивність каналів розподілу:

а) структурних;

б) ресурсних;

в) технічних;

г) управлінських;

д) ринкових.

21. Які з перерахованих даних необхідно мати для визначення обсягу повторних продажів:

а) розмір парку, термін служби товару тривалого користування;

б) кількість споживачів, які вперше купують товар, замінюють ним старий і купують додатковий;

в) обсяг виробництва продукції, величини експорту і імпорту, дані про залишки продукції на початок і кінець аналізованого періоду;

г) ємність регіонального ринку, індекс купівельної спроможності регіонального ринку, частки витраченого доходу, роздрібного товарообігу і населення регіону;

д) загальна кількість роздрібних магазинів, кількість роздрібних магазинів, що входять у панель, період, за який збираються дані, залишки продукції на складах кожного магазину на початок і кінець періоду і обсяг продажів за період .

22. До конкурентних переваг відносяться:

- а) високий ступінь диференціації товарів,
- б) швидке реагування на потреби ринку;
- в) якість і технічний рівень вироблених виробів;
- г) упровадження нововведень;
- д) усе перераховане.

23. Які критерії ран жування доцільно використовувати для аналізу конкурентів:

- а) обсяг реалізації продукції;
- б) норму прибутку по цікавлячим групам виробів;
- в) рентабельність виробництва;
- г) бюджет маркетингу;
- д) усе перераховане.

24. До нелегальних конкурентних переваг відноситься:

- а) високий рівень розвитку прикладної науки;
- б) обмеження з боку органів державної і муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій;
- в) контрабандний ввіз і вивіз товарів;
- г) прогресивна інтеграція з метою впровадитися в систему розподілу виробленої продукції;
- д) наявність великого банку даних про продавців.

25. Які суб'єкти відносяться до параметричних конкурентів

підприємства:

- а) продавці аналогічної продукції інших марок;
- б) продавці аналогічної продукції, що відрізняється окремими параметрами;
- в) продавці принципово іншої продукції, конкуруючої на рівні бажань;
- г) продавці аналогічної продукції, що відрізняється зовнішнім виглядом і функціями;
- д) не має правильної відповіді.

26. У чому полягає несумлінна конкуренція:

- а) на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна при цьому підвищується незначно;
- б) поліпшують характеристики товару, такі як дизайн, упакування, сервіс тощо;
- в) фірми широко оповіщають про зниження цін на товари, що випускаються, або існуючі на ринку;
- г) промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів;
- д) усе перераховане.

27. За якої умови споживачі не створюють суттєвий тиск на продавців продукції:

- а) споживачі отримують велику частину продукції, виробленої конкретним підприємством;
- б) продукція, що купується, складає значну частину бюджету споживача;
- в) висока ступінь стандартизації продукції;
- г) споживач має велику інформацію про продукцію;
- д) низький ступінь організації споживачів.

28. Для охоплення промислового ринку можна здійснювати:

- а) Концентрацію на одному сегменті.
- б) Орієнтацію на одну групу підприємств-споживачів.

в) Орієнтацію на одну групу товарів.

г) Усе назване.

29. Промислове підприємство концентрує зусилля на одному напрямку маркетингової діяльності. Ризик буде:

а) Великим.

б) Незначним.

в) Доцільним.

г) Критичним.

30. Критерієм диверсифікації промислового ринку є:

а) Привабливість галузі.

б) Витрати на входження у нову галузь.

в) Додаткові вигоди.

г) Усі критерії.

31. Попит на товар зменшується. Яку цінову стратегію доцільніше використовувати?

а) Продавати товар із знижкою.

б) Продавати товар по стабільні ціні.

в) Тимчасово не продавати товар.

г) Однозначна відповідь не можлива.

32. Фірма-виробник промислових товарів обирає стратегію диверсифікаційного зростання, коли:

а) Вона прагне поповнити асортимент за рахунок нових товарів, розрахованих на існуючих клієнтів.

б) Фірма прагне посилити контроль своїх постачальників.

в) Необхідно посилити контроль за системою розподілу.

г) Вона має намір жорсткіше контролювати конкурентів.

33. Виходячи із ціни товару, що пропонує головний конкурент на промисловому ринку, доцільно встановити ціну:

а) Проникнення на ринок.

б) Трансфертну.

в) Мінімальну.

г) Гнучку.

34. Щоб запобігти впровадження на промисловий ринок нових конкурентів треба встановити на товар ціну:

а) Споживчого сегменту ринку.

б) Переважну.

в) Змінну.

г) Трансфертну.

35. Умовою адекватності моделей попиту на продукцію підприємств хімічної промисловості є:

а) Істотність факторів, що визначають попит.

б) Репрезентативність вибірки.

в) Адекватність способу побудови моделі.

г) Виконання всіх названих умов.

36. Дослідження адекватності моделі попиту промислових підприємств на комплектуючі вироби передбачає:

а) Оцінку очікуваної точності прогнозу попиту.

б) Аналіз показників адекватності моделі попиту.

в) Всебічний змістовний аналіз попиту.

г) Здійснення всього названого.

37. Попит на товар нееластичний. При збільшенні ціни на нього на промисловому ринку обсяг продажу:

а) Зменшиться.

б) Не зміниться.

в) Збільшиться.

г) Зміниться пропорційно зміні ціни.

38. Нееластичний попит на промисловому ринку означає що:

а) Збільшення ціни на 1 % призводить до зменшення попиту більше ніж на 1 %.

б) Зміна ціни не призводить до зміни обсягу продажу товарів.

в) Збільшення ціни на 1 % не впливає на величину попиту.

г) Збільшення ціни на 1 % призводить до зменшення попиту менше ніж на 1 %.

39. Назвіть основний показник, що впливає на ефективність товарної стратегії промислового підприємства.

а) Широта товарного асортименту.

б) Чистий прибуток.

в) Рентабельність витрат.

г) Рентабельність обороту щодо реалізації товару.

40. Використання стратегічного набору, спрямованого на концентрацію, на певного споживача чи використання продукту, яким або не хочуть, або не можуть займатись галузеві лідери називається:

а) стратегією диверсифікації

б) монополією

в) стратегією нішера

г) сучасною стратегією

41. Підприємство, що розвивається, спрямовує всі свої зусилля на єдиний продукт, послугу називається

а) стратегія спеціалізації

б) стратегією диверсифікації

в) споживчою стратегією

42. Підприємства, що започатковують свою діяльність, або якщо їхня конкурентна позиція погіршується, можуть використовувати такі конкурентні стратегії:

а) оборонні

б) наступальні

в) стратегії скорочення та ліквідації

г) а, в

д) а, б, в

43. Переваги моделі БКГ:

а) простота та доступність для розуміння та використання при формуванні портфелю підприємства

б) може використовуватися для аналізу різних напрямків діяльності при різних темпах зростання галузі

в) характеризує взаємозв'язок між різними напрямками діяльності підприємства та його довгостроковими перспективами

г) всі відповіді вірні

44. Процес вибору альтернативної стратегії подальшого розвитку підприємства передбачає наступні етапи:

а) аналіз портфелю бізнесу

б) аналіз діючої стратегії

в) вибір стратегії подальшого розвитку підприємства

г) всі відповіді

45. Підприємства, що започатковують свою діяльність, або їхня конкурентна позиція погіршується, можуть використовувати наступні конкурентні стратегії:

а) наступальні стратегії

б) оборонні стратегії

в) стратегії скорочення та ліквідації

г) всі відповіді вірні

46. SWOT-аналізу — це:

а) аналізу сильних та слабких сторін, загроз та можливостей підприємства;

б) аналіз виробничого потенціалу підприємства;

в) аналіз можливостей та загроз;

г) аналіз політики, економіки, суспільства та технологій, що оточують підприємство.

47. Стратегія, що передбачає обслуговування відносно вузького сегменту споживачів, що характеризується особливими потребами—це:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія фокусування;
- в) стратегія мінімізації витрат;
- г) стратегія інновацій.

48. Стратегія, що базується на виробництві значної номенклатури товарів одного функціонального призначення, що дозволяє підприємству обслуговувати велику кількість споживачів з різними потребами, це:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія фокусування;
- в) стратегія мінімізації витрат;
- г) стратегія інновацій.

49. Ця стратегія передбачає досягнення успіху шляхом швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія фокусування;
- в) стратегія оперативного реагування;
- г) стратегія інновацій.

50. До потенційних переваг спорідненої диверсифікації відносять:

- а) низькі збутові витрати;
- б) посилена технічна сторона пропозиції покупцям;
- в) низькі витрати на просування нових товарів;
- г) всі відповіді вірні.

51. Виробництво нової продукції, яка незв'язана з основним виробництвом та потребує нової виробничої бази, збутової системи, що

орієнтована на нового споживача з новими потребами, це:

- а) стратегія спорідненої диверсифікації;
- б) стратегія неспорідненої диверсифікації;
- в) стратегія конгломератної диверсифікації;
- г) стратегія зміни курсу.

52. Стратегія, що передбачає функціонування диверсифікованого портфелю на декількох національних ринках, це:

- а) транснаціональне співробітництво;
- б) міжнародна диверсифікація;
- в) стратегія формування диверсифікованого портфелю.
- г) стратегія зміни курсу.

53. Партизанські напади найбільш часто використовують:

- а) великі корпорації;
- б) міжнародні компанії світового рівня;
- в) невеликі підприємства;
- г) правильні відповіді а і б.

54. Світова практика свідчить, що:

а) наступ на слабкі сторони конкурента більш результативний в порівнянні з наступом на сильні сторони;

б) наступ на сильні сторони конкурента більш результативний в порівнянні з наступом на слабкі сторони;

в) немає різниці між наступами на слабкі чи сильні сторони конкурента;

г) наступ на сильні сторони конкурента більш результативний в порівнянні з багатоплановим наступом.

55. Підприємство, ринкова доля якого значно перевищує ринкові долі інших підприємств, а ймовірність її значного зниження мінімальна — це:

- а) підприємство, що наслідує лідера;
- б) доміантний галузевий лідер;

в) підприємство, що знаходиться в рівних конкурентних умовах з іншими;

г) немає правильної відповіді.

56. Якому стратегічному стану, згідно з матрицею БКГ, відповідають такі стратегічні альтернативи: стратегія «збирання врожаю» і стратегія елімінації:

- 1) «знаки питання»;
- 2) «зірки»;
- 3) «дійні корови»;
- 4) «собаки»?

57. Характеристиками стратегічного стану якого СПІ, згідно з матрицею БКГ, б: перспективний ринок збуту, невеликий прибуток, незначна ринкова частка, потреба в значних інвестиціях:

- 1) «знаки питання»;
- 2) «зірки»;
- 3) «дійні корови»;
- 4) «собаки».

58. Які СПІ, згідно з матрицею БКГ, дають великі прибутки, але потребують і великих витрат на своє фінансування: частка па ринку підтримується через зниження цін, великі витрати на рекламу, а також зміну видів продукції:

- 1) «знаки питання»;
- 2) «зірки»;
- 3) «дійні корови»;
- 4) «собаки»?

59. Які критерії лежать в основі модифікованої матриці БКГ (матриці стратегічного середовища):

- 1) частка на ринку, темп зростання з урахуванням діяльності конкурентів;
- 2) важливість конкурентних переваг, можлива кількість конкурентних переваг;

3) структура конкуренції в галузі, кількість засобів реалізації конкурентних переваг;

4) норма доходності інвестицій, частка ринку?

60. Працюючи на якому ринку, згідно з модифікованою матрицею БКГ, підприємства мають можливість економити на масштабах виробництва за рахунок невеликої кількості значних технологічних або маркетингових конкурентних переваг:

- 1) фрагментарному;
- 2) спеціалізованому;
- 3) об'ємному;
- 4) тупиковому?

4) виробництва, на які припадає найбільша частина обороту фірми; виробництва, які приносять фірмі максимальний прибуток; виробництва, що визначають імідж фірми.

61. Серйозною основою для тривоги фірми є ситуація, коли ядро компетенції в усьому обороті становить, %:

- 1) менше ніж 75;
- 2) менше ніж 60;
- 3) менше ніж 50;
- 4) менше ніж 40.

62. Якщо фірма не повністю використовує свої технологічні переваги, коли конкурентоспроможність в основних сферах діяльності висока, а значення виробництва низьке, то фірмі доцільно:

- 1) займатися купівлею ноу-хау, патентів, ліцензій;
- 2) використати стратегію «інтеграції вперед», тобто закупити підприємство із сильними конкурентними позиціями у відповідній сфері;
- 3) закрити або продати відповідні підрозділи;
- 4) виходити на нові групи клієнтів, шукати нові ринки збуту), де потенціал

відповідних підрозділів розкриється повністю.

63. Який стратегічний маркетинговий інструмент розміщений у двовимірній системі координат — галузевої привабливості і позиції в конкуренції конкретного бізнесу:

- 1) матриця БКГ;
- 2) матриця McKensey;
- 3) матриця ADL;
- 4) матриця Хінгерхубера?

64. Який стратегічний маркетинговий інструмент дає можливість визначитися зі стратегічними напрямками розвитку підприємства залежно від стадії життєвого циклу підприємства і його конкурентної бізнеопозиції:

- 1) матриця БКГ;
- 2) матриця McKensey;
- 3) матриця ADL;
- 4) матриця Хінтерхубера?

65. За умов, коли галузь знаходиться в стадіях зародження або зростання, вхідні бар'єри низькі, нова СЗГ тісно пов'язана з існуючим бізнесом фірми, фірма згодна одержати додаткові турботи з повернення інвестицій і ризику, більш прийнятне:

- 1) придбання;
- 2) нове внутрішнє підприємство;
- 3) спільне підприємництво;
- 4) елімінація.

66. При галузі, що знаходиться в стадії зрілої, високих бар'єрах входу, непов'язаності нового бізнесу з існуючими СЗГ, небажанні фірми додаткових турбот з повернення інвестицій і ризику нового підприємництва, більш прийнятне:

- 1) придбання;
- 2) нове внутрішнє підприємство;
- 3) спільне підприємництво;
- 4) елімінація.

67. Яка стратегія включав контрольоване вилучення інвестицій для оптимізації грошових потоків фірми при виході фірми з даної галузі:

- 1) елімінація;
- 2) скорочення;
- 3) «збір урожаю»;
- 4) ліквідація?

68. Основними різновидами збутових маркетингових стратегій є:

1. стратегія товарної спеціалізації, стратегія вибіркової спеціалізації, стратегія сегментної спеціалізації
2. інтенсивна стратегія, вибіркова стратегія, ексклюзивна стратегія.;
3. стратегія інтенсивного розподілу, стратегія вибіркової спеціалізації, стратегія односегментної концентрації;
4. інтенсивна стратегія, селективна стратегія, вибіркова стратегія, ексклюзивна стратегія

69. Фірма «IVer Карден » (Piene Cardin) розповсюджує свої предмети одягу в ретельно відібраних спеціалізованих магазинах і намагається бути представленою кращими з них. Фірма реалізує

- 1) інтенсивну стратегію;
- 2) стратегію виїркокл
- 3) селективну стратегію;
- 4) ексклюзивну стратегію.

70. Фірма «Голлівуд» (Hollywood) пропонує свою жувальну гумку де тільки можна: в усіх продовольчих крамницях, тютюнових лавках, крамницях канцтоварів, торговельних автоматах, аптеках тощо. Фірма реалізує

- 1) інтенсивну стратегію;
- 2) стратегію вибіркової спеціалізації;
- 3) селективну стратегію;
- 4) ексклюзивну стратегію.

71.Інтегровані, договірні маркетингові системи, маркетингові системи, що контролюються, — це:

- 1) форми маркетингових систем;
- 2) форми вертикальних маркетингових систем;
- 3) форми горизонтальних маркетингових систем;
- 4) форми багатоканальних маркетингових систем.

72.Коли один і той самий товар, одного й того самого виробника просувається за декількома каналами, то при цьому застосовується:

- вертикальна маркетингова система;
- 2) договірна маркетингова система;
 - 3) горизонтальна маркетингова система;
 - 4) багатоканальна маркетингова система.

73.Якщо основні маркетингові зусилля підприємства-виробника спрямовані на посередників, щоб домогтися з ними добровільного співробітництва, то вони застосовують стратегію

- 1) вштовхування;
- 2) витягування;
- 3) ексклюзивного збуту;
- 4) селективного збуту

74.Франшиза є особливою формою

1. інтенсивного збуту
2. вибіркового збуту
3. селективного збуту

4. ексклюзивного збуту.

75. Меблі, одяг, аудіо — і відеоапаратура належать до товарів

1. повсякденного попиту
2. попереднього вибору
3. особливого попиту
4. пасивного попиту

76. Збутова система, в якій послідовні стадії виробництва і збуту контролюються одним власником, — це

1. координована вертикальна маркетингова система
2. інтегрована вертикальна маркетингова система;
3. договірна вертикальна маркетингова система;
4. контрольована вертикальна маркетингова система

77. Фірма ВідіДжі (VAG) збуває свої автомобілі через дилерів; кожний такий дилер має свій регіон, у якому жодний інший дилер не має права пропонувати марку ВідіДжі. Стратегія фірми:

- 1) інтенсивна стратегія;
- 2) вибіркова стратегія;
- 3) селективна стратегія;
- 4) ексклюзивна стратегія.

78. Безконтрактну форму кооперації, яка може бути забезпечена між виробником і взаємодіючою з ним збутовою мережею завдяки високій репутації його товарної марки або силі його комерційної організації, представляють:

- 1) інтегровані вертикальні маркетингові системи;
- 2) договірні вертикальні маркетингові системи;
- 3) контрольовані вертикальні маркетингові системи;
- 4) горизонтальні маркетингові системи.

79. Види розподілу, які можуть бути використані підприємством:

- 1) інтенсивний, селективний, вибірковий, ексклюзивний;

- 2) інтенсивний, виключний, ексклюзивний, за допомогою подвійних каналів;
- 3) перехід від ексклюзивного до вибіркового і від вибіркового до інтенсивного залежно від життєвого циклу товарів;
- 4) інтенсивний, ексклюзивний, за допомогою подвійних каналів.

80. Сукупність виробника, одного чи декількох оптових торговців і одного чи декількох роздрібних торговців, які діють як єдина система, а якій один із членів каналу або є власником останніх, або надає їм торгівлі привілеї, або володіє міццю, що забезпечує їхнє, повне співробітництво, - це:

- 1) вертикальна маркетингова система;
- 2) договірна маркетингова система;
- 3) горизонтальна маркетингова система;
- 4) багатоканальна маркетингова система.

81. Яка стратегія передбачає формуванню сприятливого ставлення до товару підприємства в кінцевого споживача в обхід посередників:

- 1) вштовхування;
- 2) витягування;
- 3) ексклюзивного збуту;
- 4) селективного збуту?

82. Товари для екстрених випадків належать до:

- 1) товарів повсякденного попиту;
- 2) товарів попереднього вибору;
- 3) товарів особливого попиту;
- 4) товарів пасивного попиту.

83. Товари імпульсивної купівлі належать до:

- 1) товарів повсякденного попиту;
- 2) товарів попереднього вибору;
- 3) товарів особливого попиту;

4) товарів пасивного попиту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність, цілі й задачі стратегічного маркетингу.
2. Оцінка стратегічної позиції компанії (аналітичні інструменти).
3. Характеристика стратегічних господарських підрозділів як основних елементів побудови стратегічного плану маркетингу.
4. Вивчення стратегій конкурентної боротьби на ринку.
5. Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей.
6. Визначення задач фірми в процесі стратегічного планування.
7. Вибір стратегії для досягнення конкурентноздатності компанії по витратах.
8. Встановлення цілей і ситуаційний аналіз у процесі стратегічного планування.
9. Визначення поточної стратегії компанії.
10. Характеристика загальних стратегій конкуренції.
11. Сутність стратегічного маркетингу диверсифікованих компаній.
12. Стратегії глобального маркетингу: сутність і проблеми.
13. Конкурентні стратегії низьких і оптимальних витрат.
14. Оцінка диверсифікованого портфеля з використанням матричного аналізу.
15. Характеристика складових маркетингової глобальної стратегії фірми.
16. Конкурентні стратегії диференціації.

17. Загальна характеристика й оцінка підходів до планування стратегії маркетингу.

18. Умови ефективного застосування маркетингової глобальної стратегії фірми.

19. Сфокусовані стратегії низьких витрат і диверсифікація.

20. Підхід до планування стратегії маркетингу; матриця можливостей по товарах/ринках.

21. Етапи розробки маркетингової стратегії фірми.

22. Досягнення конкурентної переваги з використанням наступальних стратегій.

23. Підхід до планування стратегії маркетингу: матриця "Бостон консалтинг груп".

24. Класифікація маркетингових стратегій.

25. Захист конкурентної переваги з використанням оборонних стратегій.

26. Підхід до планування стратегії маркетингу: програма впливу ринкової стратегії на прибуток.

27. Напрямки реалізації маркетингових стратегій.

28. Конкурентна перевага як реалізація стратегії вертикальної інтеграції.

29. Підхід до планування стратегії маркетингу: загальна стратегічна модель Портера.

30. Сутність та види стратегій інтеграції.

а. Фактори, що характеризують стан галузі й умови конкуренції в неї.

31. Підходи до оцінки привабливості галузей.

32. Види стратегій розподілу.

33. Фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми і її ринкову позицію.

34. Методи оцінки конкурентної позиції стратегічних господарських підрозділів у галузі.

35. Вибір стратегії позиціонування товару.

36. Стратегії для конкуренції в нових галузях
37. Аналіз відповідності стратегічного господарського підрозділу стратегії компанії.
38. Вибір стратегії позиціонування фірми.
39. Стратегії для конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії зрілості.
40. Сутність ранжирування стратегічних господарських підрозділів по інвестиційному пріоритеті.
41. Методика розробки маркетингових стратегій.
42. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках.
43. Підходи до розробки корпоративної стратегії.
44. Залежність маркетингової стратегії від стану зовнішнього середовища підприємства.
45. Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях.
46. Розподіл ресурсів при розробці стратегії компанії.
47. Етапи пошуку конкурентних переваг фірми.
48. Види міжнародних стратегій і їхня характеристика.
49. Реалізація стратегії маркетингу: ув'язування бюджету зі стратегією.
50. Стратегії зростання.
51. Порівняльна характеристика багатонаціональної й глобальної стратегій.
52. Реалізація стратегії маркетингу: створення підтримуючих політик і процедур.
53. Етапи розробки стратегії фірми.
54. Конкурентні стратегії лідерів галузі.
55. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
56. Види конкурентних переваг фірми.
57. Стратегії фірм, що знаходяться на других ролях.
58. Маркетингові стратегії диференціації продукту (послуг).
59. Оцінка конкурентної позиції фірми.

60. Стратегії для "слабкого" бізнесу.
61. Стратегії позиціонування: сутність і різновиди.
62. Стратегія розробки нових товарів.
63. Стратегія відновлення для кризових ситуацій.
64. Сутність стратегії планування продукції.
65. Маркетингові стратегії нішерів
66. Варіанти стратегії корпорації.
67. Визначення базової маркетингової стратегії: конструювання продукту й упакування, розробка марки, оцінка положення продукту на ринку.
68. Види цінових стратегій підприємства.
69. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.
70. Схема розробки стратегії ціноутворення.
71. Види та умови застосування рекламних стратегій.
72. Стратегії входження в нові сфери діяльності.
73. Цінові стратегії, засновані на витратах, попиті й конкуренції.
74. Використання конкурентних переваг для досягнення цілей на ринку.
75. Стратегії диверсифікації в родинні й неспоріднені галузі.
76. Варіанти стратегії маркетингу стосовно до показників ціни і якості товару.
77. Вибір стратегії ефективного позиціонування фірми та її товарів.
78. Стратегії згортання й ліквідації.
79. Варіанти стратегії маркетингу стосовно до показників ціни і якості товару.
80. Дослідження інтенсивності конкуренції та чинники, що на неї впливають.
81. Стратегії реструктурування, відновлення й економії.
82. Сутність стратегії фірми у виборі й розвитку каналів розподілу і збуту товарів.
83. Етапи визначення конкурентних переваг фірми.

84. Стратегії багатонаціональної диверсифікації.
85. Комунікаційна стратегія маркетингу.
86. Види товарних стратегій фірми
87. Умови доцільності використання товарних стратегій диференціації та стандартизації.
88. Сутність, функції й етапи стратегічного планування.
89. Сутність розробки елементів стратегії маркетингових комунікацій.
90. Види міжнародних маркетингових стратегій

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг(текст): підручник/Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612с.
2. Дж.О’Шонесси. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход/Пер.с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской.- СПб: Питер, 2002.- 864с.
3. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми, становлення та розвиток. – К.: Політехніка, 2003. — 384 с.
4. Завгородняя А. А., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование: анализ моделей управления, конкурентная политика, контроль над качеством. — СПб.: Питер, 2002. — 386 с. — (“Маркетинг для профессионалов”).
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник.- Вид.2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 152с.
6. Маркетинг / У. Руделиус, М. В. Авдюхина, Н. И. Ивашкова и др. — М.: ДеНово, 2001. — 706 с.
7. Котлер Ф., Джайн Д. К., Мэйсинси С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению = Marketing moves. — М.: Олимп-бизнес, 2003. — 224 с.
8. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.
9. Мних М. В. Організація маркетингової політики на підприємстві: Посібник. — К.: Знання, 2004. — 264 с.
10. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін.; Ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. — 1-ше укр. вид. — К.: НМЦ Консорціум з удоскон. менеджмент-освіти в Україні, 2005. — 422 с.
11. Класики маркетинга. Сост. Энис Б.М. СПб: Питер, 2001. – 752с
12. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез””, 2000. — 640 с.

Додаткова

10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 296 с.
12. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [моногр.] / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. — Харків : ІНЖЕК, 2008. — 352с.
13. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практ. пособие. — М.: Финстатинформ, 2001. —181 с.
14. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок, 2-е изд. Пер. сангл. под ред. В. Б. Колчанова / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
15. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2006. — 800с.
16. Маркетинг: Энциклопедия / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
17. Соломянюк Н.М. Маркетингове планування : теорія та практика / Н.М. Соломянюк. — К.: ПП «Сердюк В.Л.», 2014. - 316с.
18. Холленсен С. Глобальный маркетинг / Пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. - М.: Новое знание, 2004. - 832 с.
19. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит., 2000. — 592 с.

МАУП