

Министерство образования Республики Беларусь  
УО «Полесский государственный университет»

**Е.В. ХМЕЛЬНИЦКАЯ , А.С. КРИВЕЦКАЯ, Е.И. САСЕВИЧ,  
Е.Н. ТРУХОНОВЕЦ, Е.В. КУЛИКОВСКАЯ**

**МАРКЕТИНГ: ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ**

Учебно-методическое пособие

Пинск  
ПолесГУ  
2017

УДК 339.138(076.5)  
ББК 65.291.3я73  
М27

**Р е ц е н з е н т ы:**

кандидат экономических наук, доцент О.В. Володько;  
кандидат экономических наук, доцент Е.Н. Коробова

**У т в е р ж д е н о**

научно-методическим советом ПолесГУ

**М27 Хмельницкая, Е.В.**

Маркетинг : лабораторные работы / Е.В. Хмельницкая [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2017. – 30 с.

ISBN 978-985-516-497-6

В пособии рассматриваются практические задания, ситуации и задачи по курсу «Маркетинг».

Учебное пособие составлено с учетом процессов маркетинговой деятельности на предприятиях промышленности Республики Беларусь.

Данное пособие окажет помощь в выработке деловых компетенций студентов специальности «Маркетинг» при изучении дисциплины «Маркетинг». Пособие может быть использовано при подготовке специалистов на других специальностях, с учетом содержания тем и заданий.

Пособие является результатом коллективной работы профессорско-преподавательского состава кафедры менеджмента и маркетинга: Кривецкая А.С. (задания к темам 3, 4); Куликовская Е.В. (задания к темам 1, 2); Сасевич Е.И. (задания к темам 3, 4); Трухоновец Е.Н. (задания к темам 1, 2); Хмельницкая Е.В. (задания к темам 3, 4).

УДК 339.138(076.5)  
ББК 65.291.3я73

ISBN 978-985-516-497-6

© УО «Полесский государственный университет», 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ .....	5
Тема 2. ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ .....	9
Тема 3. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ .....	17
Тема 4. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.	25
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	29

## ВВЕДЕНИЕ

Роль маркетинга в экономическом развитии страны определяется деятельностью компании, действительно реализующей на практике концепцию маркетинга. В условиях рыночной экономики возникает необходимость нацеливания всей деятельности предприятия на удовлетворение потребностей спроса покупателей, то есть переход на работу в условиях маркетинга. Изучению основ этой деятельности и посвящена дисциплина «Маркетинг».

Цель учебной дисциплины – сформировать знания о специфике маркетинговой деятельности в современных условиях, раскрыть сущность маркетинга, показать возможности его использования в управленческой деятельности и дать будущим специалистам знания, привить умения и навыки в области методологии маркетинга и использования ее в практической деятельности.

В пособие приведены задания для выполнения лабораторных работ, они также могут быть использованы для управляемой самостоятельной работы при изучении дисциплины «Маркетинг».

Выполнение практических заданий осуществляется после изучения теоретического материала дисциплины. Практические задания и задания к лабораторным работам размещены в *Moodle*. Пособие содержит задания, которые включают как методические указания по решению, так и решение конкретной функциональной задачи.

Курс предполагает содержательное пересечение с дисциплинами «Маркетинговые исследования», «Поведение покупателя», «Логистика», «Маркетинговые коммуникации», «Управление сбытом».

## Тема 1. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

### ЗАДАНИЕ 1 [8]

#### Условия задания

Построить карту позиционирования на основе данных известного Вам предприятия. На основании построенной карты найти два атрибута (характеристики) товара, которые могут обеспечить фирме наибольшее конкурентное преимущество.

#### Ход выполнения задания

1. Выявить пять или шесть атрибутов, по которым, как вам кажется, потребители могут оценить этот вид товара.

2. Определить отношение потребителей к каждому из выбранных атрибутов.

Для этого необходимо провести опрос респондентов (не более пяти человек). Оценку осуществлять в баллах по шкале от 1 до 10 в сторону нарастания преимуществ. Результаты оформить в виде ниже приведенной табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Оценка атрибутов товара

Атрибуты товара	Респонденты					Средний балл
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						

3. На карте позиционирования по левой оси Y отметить средний балл для каждого атрибута товара. От каждой отметки провести горизонтальные линии и на правой оси написать название соответствующего атрибута (рис. 1.1).

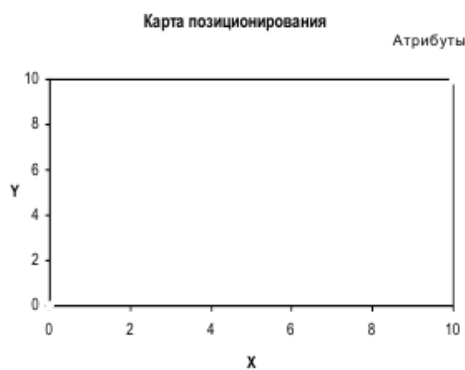


Рис. 1.1 – Карта позиционирования

4. Выявить две конкурирующие фирмы, выпускающие или реализующие товары, аналогичные тем, которые выпускает ваша фирма, и изучить отношение потребителей к продукции конкурентов. С этой целью провести опрос потребителей. Атрибуты и условия опроса те же, что указаны в пункте 2. Оформить результаты в виде **табл. 1.2**.

Здесь К1 – первый конкурент; К2 – второй конкурент.

**Таблица 1.2 – Оценка товаров конкурентов**

Атрибут товара	Респонденты											
	1		2		3		4		5		Средний балл	
	К1	К2	К1	К2	К1	К2	К1	К2	К1	К2	К1	К2
1												
2												
3												
4												
5												

5. На той же карте позиционирования (пункт 3) по оси Х расположить средние баллы атрибутов товаров конкурентов, пометив их разными значками.

6. Проанализировать слабые места конкурентов, изучив построенную карту позиционирования. Выделить два атрибута, которые не удовлетворяют потребителей, и улучшение которых обеспечит вашей фирме наибольшее конкурентное преимущество. Для наглядности постройте двумерную матрицу, используя эти атрибуты. Можно выбрать несколько альтернативных пар атрибутов и провести их сравнение.

7. Представить отчет, в котором должны быть заполнены **табл. 1 и 2**, карта позиционирования, описанная в пункте 3, а также двумерные карты позиционирования с выбранными атрибутами. На них должны быть расположены позиции конкурентов и та ниша, которую, по вашему мнению, может занять ваша фирма. Обоснуйте выбор этой ниши.

### **ЗАДАНИЕ 2 [6]**

Выберите по Вашему усмотрению товар, который реализуется на 4 рынках.

Рынки оцениваются по следующим параметрам:

1. *С точки зрения привлекательности для фирмы.* Оцениваемые факторы: размер рынка, перспективы роста, норма прибыли, риски и др. Следующее ранжирование: наиболее привлекателен рынок Б; весьма привлекателен (выше среднего) рынок Г; привлекателен немного (ниже среднего) рынок А; непривлекателен рынок В.

2. *С точки зрения сравнительной конкурентоспособности продукции.* Оцениваемые факторы: цена, дизайн, качество и др. Ранжирование следующее: наиболее хорошие позиции фирмы – рынок В; позиции лучше средних – рынок А; позиции хуже средних – рынок Б; одна из наихудших – рынок Г.

Доли объема продукции по каждому сегменту в обороте фирмы следующие: А – 45 %; Г – 30 %; Б – 15 %; В – 10 %.

Составьте матрицу позиционирования товара.

### **ЗАДАНИЕ 3 [11]**

#### **Условия задания**

Провести сегментирование рынка, на котором действует известное Вам предприятие. На основании проведенного сегментирования построить модель поведения потребителя и разработать мероприятия по улучшению сбыта продукции предприятия.

#### **Ход выполнения задания**

1. Провести анализ составляющих исследуемого товарного набора и выделение отдельных комплектов, способных удовлетворить различные потребительские пожелания и соответствующих разному уровню цен.

2. Провести анализ потенциальных потребителей исследуемого товарного набора на отдельные группы в зависимости от различной комплектации набора:

- разделение потребителей на группы,
- определение характеристик каждой потребительской группы,
- разработка наиболее вероятных требований потребителей к товарному набору.

3. Выбрать переменные для сегментирования.

4. Построить сетку сегментации на основе выбранных переменных сегментации рынка.

5. Провести анализ значимости переменных:

- сохранить в анализе только те переменные, которые имеют стратегическое значение (потенциальная емкость рынка, потенциальные потребители),
- сгруппировать переменные, которые сильно взаимосвязаны,
- исключить невозможные комбинации переменных,
- объединить сегменты, если различия между ними незначительны или их размеры малы.

Сетка сегментации должна включать все потенциально возможные сегменты.

6. Выбрать целевой сегмент на основе выделенных критериев, используя данные статистики о структуре населения по уровням доходов.

7. Разработать модель поведения потребителей при совершении покупки товара:

- выделить этапы совершения покупки;
- определить для каждого этапа критерии, подводящие потребителя к решению о совершении покупки;
- определить какие потребности удовлетворит потребитель, совершив покупку;
- разработать информационную поддержку процесса совершения покупки, т.е. определить в какое время (на каком этапе совершения покупки) и какого рода информация о товаре понадобится потребителю, чтобы склонить его к совершению покупки.

8. Подведение итогов работы:

8.1. Анализ потенциальных групп потребителей.

8.2. Анализ карты сегментирования и выбора целевого сегмента.

8.3. Анализ модели поведения потребителя.

9. Оформление результатов работы и подготовка презентации.

### **ЗАДАНИЕ 4**

Сравните реализацию процесса сегментирования на примере 3 фирм (отечественных или зарубежных).

**Таблица 1.3 – Оценочный лист эффективности процесса сегментирования**

<b>Критерии оценки</b>			
1. Фирма эффективно выполняет процесс исследования для сегментов			
2. Эффективно реализуется стратегия сегментирования			
3. Существуют исследовательские отчеты и расчеты по каждому сегменту			
4. Существует подробная информация о сегментах: – текущий размер сегмента – потенциальный размер сегмента – основные потребности потребителей сегмента – приоритетные потребности или желаемые выгоды – предпочтения в отношении характеристик товаров и услуг – демографические характеристики сегментов – уровень конкуренции в сегменте – воспринимаемая позиция товаров конкурентов в сегменте			
Информация о целевых сегментах органично проникает в следующие стратегии: – позиционирования; – ценовые; – стимулирования; – коммуникационную; – распределительную, в том числе в организацию личных продаж			
5. Стратегия бизнеса фирмы признает приоритет потребностей целевого сегмента			
6. Планы маркетинга включают отдельные планы для каждого сегмента			
7. Для выбранного целевого сегмента осуществляется специфическое товарное предложение			
8. Процесс обновления информации о сегментах постоянен			
9. Сегменты уникальны для отечественного рынка и не подходят для других стран			

### **ЗАДАНИЕ 5 [6]**

#### **Обсуждение вопросов**

1. Закончив процесс сегментирования рынка, организация должна приступить к проработке составляющих комплекса маркетинга. Прокомментируйте это заявление.

2. Какими демографическими переменными (помимо показателей пола и возраста) пользуется при сегментировании рынка пивоваренная промышленность? Расскажите о них и заодно назовите главные сегменты рынка пива при разбивке его на основе искомых выгод.

3. На месте управляющего транспортной компанией, осуществляющей массовые перевозки, каким образом воспользовались бы вы сегментированием на основе выгод для привлечения внимания потенциальных пассажиров?

4. Дифференцированный маркетинг всегда является лучшим преддверием к целевому маркетингу. Прокомментируйте это заявление.

5. Если фирма «Леви» захочет пополнить свой ассортимент повседневными женскими юбками, как будет осуществлять она процесс сегментирования рынка и целевого маркетинга?



## Тема 2. ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

### ЗАДАНИЕ 1 [7]

#### Условия задания

Провести анализ деятельности предприятия с помощью матрицы «Осведомленность – отношение к марке товара» и разработать рекомендации для улучшения сбыта продукции предприятия.

#### Методические указания к выполнению задания

Матрица «Осведомленность – отношение к марке товара» применяется для анализа зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта. Матрица расширения марочных семейств позволяет провести анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка. Благодаря стратегии расширения создается портфель из марочных продуктов с реквизитами и экспансионистскими ролями. Стратегия расширения марки определяет, какую роль оно призвано сыграть в сокращении разрыва в показателях финансового роста и какие стратегические задачи здесь должны быть решены, а также критерии отбора новых для марки товарных категорий и концепций продуктов. На рис. 2.1 представлена матрица марок и продуктов.

		Категории продукта	
		Существующие	Новые
Марки	Существующие	Расширение ассортимента	Расширение марки
	Новые	Разработка новой марки	Диверсификация

**Рис. 2.1 – Возможность расширения (марки и продукты)**

По мере того как компания перемещается из верхнего левого квадранта в правый нижний, компетентность менеджеров снижается, а вероятность риска возрастает. На рис. 2.2 приведен аналогичный метод анализа продуктов и клиентов.

		Продукта	
		Существующие	Новые
Клиенты	Существующие	Проникновение	Расширение марки
	Новые	Новые клиенты	Диверсификация

**Рис. 2.2 – Возможности расширения – продукты и клиенты**

Левый верхний квадрант матрицы, проникновение на рынок, – область наибольшей безопасности, однако продажи компании постепенно сокращаются. Рано или поздно придется начинать производство новых продуктов и/или завоевывать новых клиентов. Современные исследователи, основываясь на концепции ядра компании, рассматривают диверсификацию как рискованный шаг: Компании следует развивать новые производства осторожно и последовательно.

### ЗАДАНИЕ 2 [9]

#### Условия задания

Провести анализ миссии известного Вам предприятия с помощью матрицы МСС и разработать рекомендации по улучшению деятельности предприятия.

### Методические указания к выполнению задания

Матрица МКК (МСС) представляет собой модифицированный вариант матрицы БКГ, где были заменены основные модули. Она предполагает проведение оценки соответствия ресурсов компании ее миссии и ключевым компетенциям.

Миссия компании – это зеркальное отражение потребностей её клиентов, которые могут быть удовлетворены с помощью данной компании лучше, чем другими организациями. Такое преимущество достигается, в первую очередь, за счёт эффективного использования компанией своих ключевых компетенций.

Ключевые компетенции – это все то, что компания или ее подразделения делают лучше других. Это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые навыки и знания, нечто ценное и оригинальное, чем обладает фирма и что позволяет ей делать продукты, отличные от продуктов других фирм, обеспечивая тем самым ее конкурентное преимущество.

Компетенции, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя (впрочем, иногда и сотрудникам компании). Они находят косвенное выражение в потребительной стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе с определенной конфигурацией.

Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость.

Матрица МКК представляет собой квадрат, сформированный по двум осям: Миссия и Ключевые компетенции. Каждая ось условно разделена на две части: значительное соответствие и слабое соответствие.

Вертикальная ось «Y» этой матрицы означает «соответствие миссии». Это ответ на вопрос:

Насколько каждый проект способствует реализации миссии компании?

Ось «X» – «соответствие ключевым компетенциям» (*Fit to Core Competencies*).

Насколько каждый проект использует и способствует дальнейшему развитию ключевых компетенций компании?

Ответы на эти вопросы субъективны, поэтому во многом построение этой матрицы зависит от того, как сотрудники компании осознают миссию, ключевые компетенции компании, а также проекты. Эта матрица отталкивается от необходимости четкого однозначного понимания сотрудниками компании ее миссии и ключевых компетенций.

Итоговая матрица выглядит примерно так (рис. 2.3):

		Соответствие компетенциям	
		Высокое	Низкое
Соответствие миссии	Высокое	Растворители	Двигатели
	Низкое	Истошители	Отвлекающие внимание

Рис. 2.3 – Матрица МКК

В зависимости от того, в какой квадрант попал тот или иной проект, зависит приоритет проекта при распределении ресурсов.

*Двигатели (Drive)* – верхний правый квадрант матрицы, означает высокое соответствие проекта миссии и ключевым компетенциям. Ресурсы приоритетно должны выделяться именно этим проектам, потому что именно они обеспечивают стратегическую синергию, движущую организацию вперед.

*Истощители (Drain)* – нижний левый квадрант матрицы, означает низкое соответствие миссии и ключевым компетенциям. Эти проекты – полная противоположность проектам-двигателям. Они могут быть привлекательны с точки зрения краткосрочных прибылей, но в долгосрочной перспективе они истощают ресурсы фирмы, не приближая ее к цели, а значит, способствуют утрате стратегической силы организации. От них нужно избавляться в первую очередь.

*Отвлекающие внимание (Distractions)* – это проекты, который попали в правый нижний квадрат, они зависят от ключевых компетенций но не приближают фирму к реализации миссии. Они делают организацию сильной, но могут быть опасными, т.к. отвлекают ее от достижения главной цели.

*Растворители (Dilutions)* – проекты в левом верхнем углу матрицы. Они соответствуют миссии, но не используют и не способствуют развитию существующих ключевых компетенций. Эти проекты будут размывать необходимую концентрацию на ключевых компетенциях и поэтому тоже могут быть опасны.

Организация тем более сильна в долгосрочной перспективе, чем большая часть ее ресурсов сосредоточена на проектах-двигателях, способствующих как достижению миссии, так и развитию ключевых компетенций. Проекты, попавшие в квадранты «Отвлекающие внимание» и «Растворители» должны быть превращены в двигатели или свернуты в рамках компании. Они могут быть, например, выделены в дочерние структуры или проданы. Если большая часть ресурсов расходуется не на «Двигатели» – то необходимо начать в первую очередь с пересмотра миссии компании и ее ключевых компетенций. Возможно, они уже устарели и должны быть обновлены.

Матрица МКК наиболее полезна как инструмент стратегического анализа в следующих случаях:

- как инструмент принятия решений о судьбе подразделений организации любого уровня: дивизионов, отделов, проектов и т.д. – до тех пор, пока возможно оценить влияние подразделения на достижение миссии компании;
- она может использоваться при рассмотрении возможных вариантов миссии или ключевых компетенций – насколько они подходят существующей структуре бизнеса;
- матрица может использоваться в сочетании с другими инструментами для комплексного стратегического анализа проектов/продуктов/бизнес-единиц компании.

#### **Недостатки матрицы МКК:**

- в отличие от матрицы БКГ, данная матрица имеет слишком «широкий» взгляд на компанию;
- матрица анализирует проекты на высоком стратегическом уровне соответствия миссии компании, но не анализирует на уровне маркетинга его потенциальную успешность;
- поскольку определение миссии и ключевых компетенций компании является субъективным – матрицу нельзя использовать для анализа конкурентов.

### **ЗАДАНИЕ 3 [5]**

#### **Условия задания**

Провести анализ деятельности предприятия, используя матрицу *Mckinsey / General Electric (GE)* по представленному шаблону.

#### **Методические указания к выполнению задания**

Необходимо оценить потенциал различных направлений бизнеса компании, проанализировать потенциал рынка, проанализировать конкурентоспособность товара на текущем рынке, а также оценить перспективы товара в новых сегментах, разработать правиль-

ную стратегию развития портфеля компании, выделив приоритетные направления деятельности, сократив усилия и инвестиции на развитие неперспективных товаров.

В расчетах уровня конкурентоспособности товара компании и привлекательности рыночного сегмента используется интегральный показатель оценки. Интегральный показатель повышает правдоподобность оценки, так как использует вес (или важность) критериев.

Таким образом, критерии с большим весом (другими словами, критерии, которые оказывают наибольшее влияние на показатели) вносят большой вклад в суммарный балл оценки.

*Шаг первый:* определите критерии конкурентоспособности Вашего товара.

Уровень конкурентоспособности товара является первым ключевым параметром матрицы МакКинси. От того, насколько твердо товар занимает положение на рынке и насколько уверенно он может конкурировать с похожими товарами зависит маркетинговая стратегия бизнеса. Критерии конкурентоспособности включают в себя оценку силы товара и бренда, ресурсных и инвестиционных возможностей компании, а также оценку уровня внутриотраслевой конкуренции.

В табл. 2.1 представлен пример критериев конкурентоспособности.

**Таблица 2.1 - Пример критериев конкурентоспособности**

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора
	100%
Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, технологии, бизнес-модель)	27
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев равнялась 100 %.

*Шаг второй:* определите критерии оценки привлекательности рынка.

Привлекательность сегмента для бизнеса – второй ключевой параметр матрицы МакКинзи. Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие товара на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте. Критерии привлекательности рынка включают в себя оценку внутри рыночных факторов, оценку спроса и тенденции развития рынка.

Вы можете использовать любые критерии привлекательности, которые сочтете важными для вашего рынка, а можете воспользоваться следующей табл. 2.2:

**Таблица 2.2 – Критерии привлекательности сегмента**

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора
	100 %
Объем продаж сегмента высокий	12
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	10
Количество игроков в сегменте незначительно	9
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит, есть возможность роста)	14
Сила конкуренции брендов невелика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	15
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев равнялась 100 %. Наиболее важными факторами привлекательности рынка являются наличие свободных рыночных ниш, неудовлетворенный спрос, и темпы роста сегмента.

Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения сверхприбылей.

Шаг третий: оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров.

Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 – самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 – максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая.

Пример оценки сегментов по критерию «конкурентоспособность» (табл. 2.3):

**Таблица 2.3 – Пример оценки сегментов по критерию «конкурентоспособность»**

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	
	100 %	сегмент 1	сегмент 2
1	2	3	4
Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, технологии, бизнес-модель)	27	8	3
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20	9	9
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15	5	10
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12	7	4

1	2	3	4
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10	9	7
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8	2	2
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8	8	3

Пример оценки сегментов по критерию «привлекательность» (табл. 2.4):

**Таблица 2.4 – Пример оценки сегментов по критерию «привлекательность»**

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка сегмент 1	Итоговая оценка сегмент 2
		сегмент 1	сегмент 2		
	100 %			7,25	5,69
Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, технологии, бизнес-модель)	27	8	3	2,16	0,81
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20	9	9	1,8	1,8
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15	5	10	0,75	1,5
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12	7	4	0,84	0,48
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10	9	7	0,9	0,7
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8	2	2	0,16	0,16
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8	8	3	0,64	0,24

Баллы выставляются на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований по сегменту.

Не рекомендуется выставлять баллы, используя принцип «пальцем в небо», т.к. от итоговой оценки будут зависеть важные стратегические решения, которые определяют успех компании в долгосрочном периоде. Оценка факторов – скрупулезный аналитический процесс, в котором необходимо обосновать каждую цифру.

Шаг четвертый: рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия. После того как каждому фактору присвоен балл, необ-

ходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл.

Итоговая оценка = все фактора × оценка выраженности фактора.

**Таблица 2.5 – Итоговая оценка сегментов**

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка сегмент 1	Итоговая оценка сегмент 2
	100%	сегмент 1	сегмент 2	7,25	5,69
Объем продаж сегмента высокий	12	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	10	9	5	0,9	0,5
Количество игроков в сегменте незначительно	9	3	2	0,27	0,18
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10	8	4	0,8	0,4
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5	10	9	0,5	0,45
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит, есть возможность роста)	14	8	4	1,12	0,56
Сила конкуренции брендов невелика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12	8	3	0,96	0,36
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	15	7	2	1,05	0,3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8	10	8	0,8	0,64
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5	10	8	0,5	0,4

После того как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы *Mckinsey/General Electric (GE)*.

**Шаг пятый:** расположите анализируемые сегменты и товары в матрице согласно количеству набранных баллов. В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит его положение в матрице.

Интерпретация полученных значений:

- от 0–3 баллов – низкая;
- от 4–7 баллов – средняя;
- от 8–10 баллов – высокая.

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Сегмент №1	
	Средняя (4-7 баллов)		Сегмент №2	
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Рис. 2.4 – Матрица Mckinsey

Шаг шестой: определите ключевые направления бизнеса и разработайте направления работ.

От положения товара или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия:

– чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка – тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;

– чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли – тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя (4-7 баллов)	Низкий потенциал		Высокий потенциал
	Низкая (0-3 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность сегмента		

Рис. 2.5 – Матрица Mckinsey (определение потенциала)

*Рекомендации по интерпретации положения сегмента в матрице*

Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности».

Сегменты, отмеченные серым цветом в матрице, могут быть рассмотрены как целевые в случае: существуют положительные прогнозы, что привлекательность или конкурентоспособность сегмента повысится в ближайшие годы (на основе оценки потенциала рынка); или выход в данные сегменты обеспечит более легкое проникновение в будущем в наиболее привлекательные сегменты.

Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как обладают высокими рисками.

Концентрируйте все ресурсы и усилия на привлекательных рынках, где позиции компании гарантированы за счет наличия конкурентных преимуществ. Уходите или ограничивайте вход на непривлекательные рынки, где компания не имеет конкурентного преимущества.



### Тема 3. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

#### ЗАДАНИЕ 1 [1]

##### Условия задания

Охарактеризуйте товарную политику известного Вам предприятия в соответствии с основными направлениями, представленными в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Основные направления анализа товарной политики предприятия

Направления анализа	Возможные варианты	Положение дел	
		Фактическое	Желательное
1	2	3	4
1. Целевая направленность товарной политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сегменты определены достаточно точно;</li> <li>– сегменты определены в общих чертах, предприятие ориентируется на определенный возраст и пол людей без учета других характеристик;</li> <li>– предприятие стремится ориентироваться на массовый рынок, без выделения сегментов;</li> <li>– на предприятии не задумываются о рыночной ориентации товаров</li> </ul>	Сегменты рынка точно не определены	Точное установление целевых сегментов
2. Анализ реализации товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– специалисты устно обсуждают привлекательность товара для покупателей и предприятия;</li> <li>– выполняются расчеты экономической эффективности товаров;</li> <li>– делается оценка конкурентоспособности товара</li> </ul>	Проводится устное обсуждение	Использование специальных методик оценки
3. Оценка ЖЦТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стадия ЖЦТ, на которой находится весь рынок;</li> <li>– ЖЦТ конкретных моделей товаров</li> </ul>	Насыщение	Рост
4. Порядок внедрения новых товаров и формирования ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> <li>– занимается единолично руководитель предприятия на основе своих предпочтений, интуиции и т. п.;</li> <li>– существует специальный работник или отдел, который занимается этими вопросами;</li> <li>– используются специальные методики сбора и оценки идей новых товаров</li> </ul>	Определенного порядка нет	Установление точного порядка

1	2	3	4
5. Отслеживание жалоб покупателей	– предприятие реагирует на жалобы клиентов; – производится подсчет общего количества жалоб, их увеличение или уменьшение	Нет механизма слежения	Организация работы с жалобами
6. Обновление товаров	– обновление товаров и ассортимента производится регулярно, – нерегулярно, не отслеживается.	Не отслеживается	Регулярность
7. Рыночная атрибутика товара	– предприятие использует марочные обозначения; – позиционирует свои марки на рынке; – зарегистрированы ли марочные обозначения.	Одна марка для всех товаров	Использование индивидуальных марок
8. Использование упаковки	– упаковка используется, в основном, для предохранения товара и потому, что этого требуют стандарты; – упаковка используется для привлечения внимания покупателей, для стимулирования покупок	Только в соответствии с требованиями стандартов	Использование упаковки для дополнительного стимулирования покупателей
9. Ассортиментная политика	– узкая специализация, вертикальная интеграция, диверсификация	Специализация в рамках одной ассорт. группы	Расширение числа ассорт. групп

### **Выводы и предложения**

Обобщающие выводы об эффективности, проводимой на предприятии товарной политики, возможные направления ее совершенствования представлены в **табл. 3.1**.

## **ЗАДАНИЕ 2 [1]**

### **Условия задания**

Выберите известные Вам конкурирующие марки товаров, проведите оценку их конкурентоспособности по приведенной ниже методике.

Оценить конкурентоспособность товара методом оценки стоимостных и качественных параметров товара.

Предприятие выпускает продукцию под маркой «А» и «Б». Самым опасным конкурентом на выбранном целевом рынке является марка «С».

### **Ход выполнения задания**

1. Респонденты определяют параметры, которые определяют потребительскую ценность товара (**табл. 3.2**).

2. Респонденты определяют коэффициент значимости параметра, распределяя 100 баллов между параметрами пропорционально их значимости.

3. Коэффициент конкурентоспособности  $K$  рассчитывается по формуле:

$$K = I_{m.n} / I_{э.n}, \quad (3.1)$$

где  $I_{m.n}$  – индекс технических параметров;

$I_{э.n}$  – индекс экономических параметров.

$$I_{m.n} = \sum_{i=1}^N D_i \times q_i, \quad (3.2)$$

$$i = 1,$$

где  $D_i$  – коэффициент значимости параметра;  
 $qi$  – относительный коэффициент качества.

$$q_i = P_{оц.} / P_{конк.}, \quad (3.3)$$

где  $P_{оц.}$  – параметр оцениваемого товара;  
 $P_{конк.}$  – параметр товара конкурента.

$$I_{э.п} = (Ц + М)_{оц.} / (Ц + М)_{конк.}, \quad (3.4)$$

где  $Ц$  – цена товара;  
 $М$  – суммарные расходы потребителя за весь срок эксплуатации товара.

4. По результатам расчетов делаются выводы и предложения.

**Таблица 3.2 – Исходные данные**

Параметры	«А»	«Б»	«С»	Коэффициент
Надежность, тыс. ч	1 000	1100	1200	30
Наработка на отказ, тыс. ч	800	870	820	20
Дизайн, в баллах	5	4	5	35
Материалоемкость, кг	3	3	4	15
Цена, у.е.	2 000	2 300	2 600	–
Суммарные расходы потребителя за весь срок эксплуатации товара, у.е.	1 700	1 680	1 500	–

**Решение**

$$I_{м.п А} = 30 \times 1\,000 / 1\,200 + 20 \times 800 / 820 + 35 \times 5/5 + 15 \times 3/4 = 90,75;$$

$$I_{э.п А} = (2\,000 + 1\,700) : (2\,600 + 1\,500) = 0,90;$$

$$I_{м.п Б} = 30 \times 1\,100 / 1\,200 + 20 \times 870 / 820 + 35 \times 4/5 + 15 \times 3/4 = 87,95;$$

$$I_{э.п Б} = (2\,300 + 1\,680) : (2\,600 + 1\,500) = 0,97;$$

$$K_A = I_{м.п А} / I_{э.п А} = 90,75 / 0,90 = 100,83;$$

$$K_B = 87,95 / 0,97 = 90,67.$$

**Выводы и предложения**

Марка А более конкурентоспособна на данном рынке, т.к.  $K_A$  больше, чем  $K_B$ .

**ЗАДАНИЕ 3 [2]**

При позиционировании компании необходимо создать мотивацию у потребителей для покупки именно ее товара, для этого нужно показать конкретные выгоды и преимущества своего товара по сравнению с товарами конкурентов. Многие компании рекламируют свою позицию по преимуществам, перечисленным ниже:

- простота в обращении;
- максимальное удобство;
- безопасность;
- лучшее качество;
- самый длительный срок службы;
- скорость;
- самое высокое качество за данную цену;
- самая низкая цена;

- самая высокая надежность;
- престиж;
- лучшая конструкция и стиль.

Выполните следующее:

1. Для товаров, представленных в табл. 3.3, найдите в вышеприведенном списке соответствующее им позиционируемое преимущество.
2. Приведите свой пример марки товара и его позиционируемого преимущества.

**Таблица 3.3 - Позиционирование товаров**

Продукт	Позиционируемое преимущество
Техника фирмы «Занусси» ( <i>Zanussi</i> )	
Косметика группы «Лореаль» ( <i>L'Oreal</i> )	
Пиво «Клинское»	
Автомобиль «Мерседес» ( <i>Mercedes</i> )	
Автомобиль «Вольво» ( <i>Volvo</i> )	

#### **ЗАДАНИЕ 4 [2]**

##### **КЕЙС**

##### **Товарная политика в розничной торговле**

Джером Карлсон курил задумчиво свою трубку и рассказывал о своем превращении из английского учителя в бизнесмена: «Я открыл магазин «Пэйпес энд тобакос анлимитед» (*Papers & Tobacos Unlimited*) в 1976 г. Это не первое мое коммерческое предприятие, но первое, которым я владею полностью».

Мистер Джером Карлсон ранее преподавал в колледже английский язык и ораторское искусство, а затем стал менеджером в ресторане своего школьного друга. Он прошел обучение по вопросам создания и открытия нового дела.

После неудачного опыта работы Джером Карлсон твердо усвоил, что бизнес и старых друзей нельзя смешивать, оставил это дело и работал в мастерской по реставрации мебели и произведений современного искусства. Шесть месяцев спустя он принял решение вернуться в бизнес и стать боссом.

Джером Карлсон потратил много времени, проводя рыночные исследования и анализируя их результаты, пока не пришел к идее о создании магазина по продаже курительных трубок.

Первое маркетинговое решение Джерома Карлсона касалось местонахождения магазина. Рассматривалось несколько вариантов: деловая часть города, некоторые спальные районы, западная и восточная части города.

Казалось, что западная часть города находилась в застое. Деловая часть представляла собой район с жесткой конкуренцией. Торговый центр, находящийся в юго-западной части города, хотя и был эстетически привлекательным, но находился слишком далеко в стороне от основных коммерческих проектов.

Вариант размещения магазина внутри торгового центра рассматривался как наиболее предпочтительный. Однако его местонахождение в торговом центре создавало некоторые проблемы.

Магазин находился в стороне от основного потока посетителей, а место для парковки автомобилей непосредственно перед входом в него было ограничено. Основная часть

покупателей входила в торговый центр через южный вход, и лишь небольшое количество потенциальных покупателей оказывалось рядом с магазином, а не внутри него.

Однако благодаря упорному труду и привлечению постоянной клиентуры эти проблемы оказались разрешимы.

В течение первых шести лет существования магазина бизнес Джерома Карлсона неуклонно расширялся, а объемы продаж возросли следующим образом: 33 000 долл. США за первый год деятельности, 65 000 – за второй, 95 000 – за третий, 128 000 – за четвертый, 179 550 – за пятый и 260 400 долл. – за шестой год функционирования магазина.

Отношение затрат на продвижение продукции к общему объему продаж за все шесть лет оставалось неизменным, и Джером Карлсон решил расширить границы сбыта, выйдя на зарубежные рынки США и Западной Европы.

#### *Характеристика потребителей*

Большая часть постоянных клиентов магазина Джерома Карлсона – заядлые курильщики трубок. Многие покупатели являются коллекционерами. Они стараются приобрести уникальные товары высокого качества.

Значительная часть торговой деятельности магазина ориентируется на импульсивный спрос, поэтому посетителям предлагаются замечательные экземпляры трубок, инкрустированные редкими породами дерева (палисандрового, белого, эбенового и др.), предназначенных для элитных сегментов рынка.

Наконец, в преддверии праздников значительная часть коммерческой деятельности ориентирована на продажу подарков. Многие из посетителей магазина еще могут и не знать, что именно они ищут, а просто проходят через торговый центр, исследуя магазин за магазином.

Основная часть покупателей – мужчины. Их 78 % от общего числа посетителей, 65 % из которых покупают трубки для себя, 13 % – по поручению родных или друзей. Женщины и молодые девушки составляют 22 % покупателей, которые ищут подарок, но пока не решили, какой именно. Более 50 % покупателей – постоянные клиенты.

#### *Товарный ассортимент*

«Пэйпес энд тобакос анлимитед» – магазин с широким ассортиментом, но основная часть доходов поступает от реализации трубок и табака. Мистер Джером Карлсон предлагает в ассортименте полную линию аксессуаров для табачных изделий, а также, имея склонность к изобразительному искусству, скульптуре и литературе, выставляет на продажу скульптуры, картины, книги.

К основным товарам, имеющимся в продаже в магазине «Пэйпес энд тобакос анлимитед», относятся следующие:

- трубки (современные курительные трубки, сделанные из корня эрики; деревянные трубки ручной работы с вырезанным рисунком; пенковые трубки; современные трубки с ручной резьбой по дереву; трубки ручной работы, инкрустированные дорогими сортами дерева или с вправленными драгоценными камнями) и наборы для самостоятельного изготовления трубок;

- табак (обычные торговые марки табака, высококачественный импортный табак всемирно известных торговых марок, сигары (в том числе кубинские), сигареты);

- аксессуары (обыкновенные и золотые зажигалки, приспособления для чистки трубок, стеклянные и деревянные пепельницы, кисеты, специальные коробки для хранения табака в определенном температурном режиме, другие уникальные аксессуары);

- прочие товары (другие предметы, относящиеся к основному виду деятельности, книги, картины, скульптуры, другой антиквариат).

### *Товарная политика*

В начале своей деятельности мистер Джером Карлсон сосредоточил усилия на ассортименте современных трубок с низкими ценами и некоторых трубок с ручной резьбой по дереву, сомневаясь в эффективности продаж дорогих уникальных товаров. Наибольшим спросом пользуются трубки стоимостью 10–15 долл. США.

Однако достаточно быстро стало расти число покупателей, предъявлявших спрос на дорогие товары, эксклюзивно изготовленные трубки или предметы антиквариата. Джером Карлсон стал расширять ассортимент. Так, трубки, выставленные на продажу, стали ранжироваться по цене от 10 долл. США до нескольких сотен и даже тысяч. Таким образом, предлагались как разнообразные достаточно дешевые трубки, так и весьма дорогие для коллекционеров.

Магазин также расширил свой ассортимент от предложения трубок только национальных производителей до трубок торговых марок, продвигаемых дилерами, ориентированными на продукцию других стран.

Табачные изделия также были представлены торговыми марками, предлагаемыми дилерами. Владелец вручную выбирал табак, предлагаемый на продажу, и составлял свои собственные смеси. Каждой смеси при этом давалось легко запоминающееся название, связанное с известными курильщиками трубок в истории и литературе. В дополнение в магазине предлагались различные виды высококачественного, а значит с соответствующей ценой, импортного табака известных торговых марок, а также самые лучшие и изысканные импортные сигары.

Джером Карлсон осуществлял жесткий контроль за ассортиментом. Для этого проводился детальный анализ текущих продаж каждого товара в магазине, чтобы определить, какие товары лучше всего выставить на продажу.

У компании в настоящее время примерно 80 поставщиков, продвигающих свои товары, поэтому ее владельцу приходится быть очень внимательным.

Мистер Джером Карлсон часто сам беседует с покупателями, чтобы иметь представление об их предпочтениях и выполнить многочисленные пожелания потребителей при принятии решений о выпуске в продажу того или иного товара.

В дополнение к трубкам, табаку и аксессуарам в магазине Джерома Карлсона предлагаются дополнительные услуги. Магазин производит ремонт трубок, что не приносит больших доходов, но содействует успеху бизнеса в целом, ведь курильщик часто привязывается к любимой старой трубке. Ремонтная мастерская при магазине восстанавливает поврежденные трубки. Поскольку большинство предлагаемых в магазине товаров имеют высокую стоимость (многие трубки – единственные в своем роде по дизайну и качеству, и цена их может превышать сотни долларов), покупатели часто не в состоянии оплатить их полностью, поэтому магазин предлагает рассрочку в сфере торговли дорогими товарами, что позволяет сохранить клиентуру и расширить объемы сбыта дорогих товаров.

### *Ценовая политика*

Надбавки к цене в магазине «Пэйпес энд тобакос анлимитед» ранжируются от 10 % на определенные виды продукции до почти 300 % на некоторые изделия, уникальность и качество которых позволяют использовать ценовую стратегию «снятия сливок». Однако магазин также предлагает ряд товаров, которые не покрывают затрат на них, считая необходимым удерживать эти товары в ассортименте для того, чтобы обеспечить покупателям большой выбор.

Такая же политика применяется и к табачным смесям. Тщательно отобрав сырье высококлассных производителей, магазин закупает в больших объемах исходный табак, изготавливает из него различные табачные смеси и в ряде случаев устанавливает на них надбавки даже в 200 %.

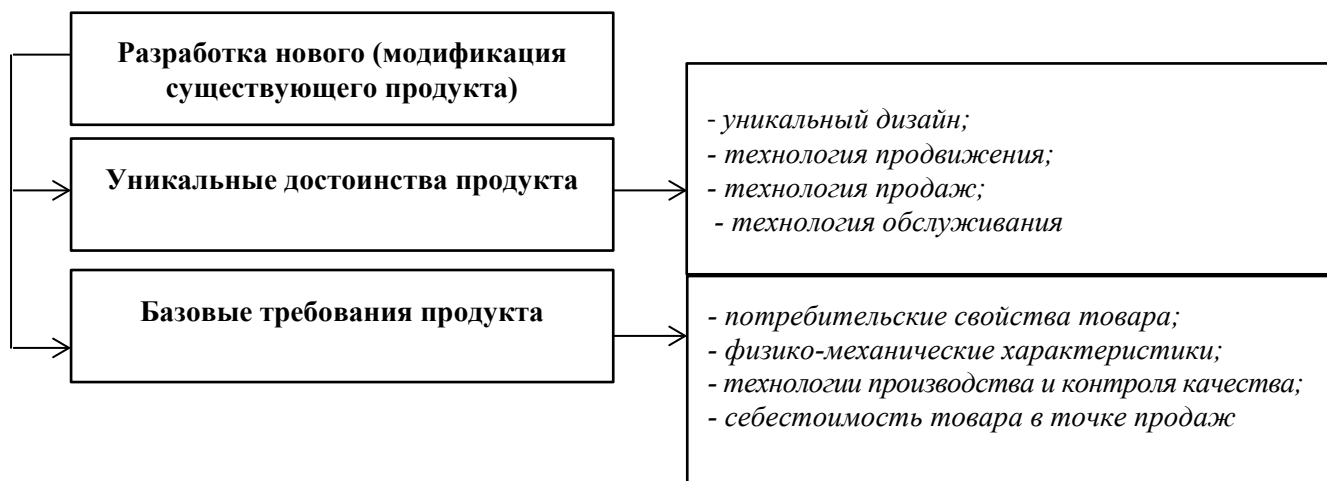
В целом же уровень надбавок на товары составляет 35 %, что обеспечивает устойчивые конкурентные позиции на сегменте рынка потребителей со средними доходами.

### **Вопросы к кейсу**

1. Представьте себе, что Джером Карлсон пригласил вас в качестве консультанта, чтобы вы помогли ему разработать маркетинговую стратегию организации магазина в Гомеле (Минске и т.д.). Какие приоритеты следует учитывать в товарной политике?
2. Есть ли смысл в создании специального ассортимента для белорусских потребителей?
3. Какое значение в этом бизнесе имеет планирование ассортимента для зарубежного рынка?
4. Как оценить конкурентоспособность такого магазина в Республике Беларусь?

### **ЗАДАНИЕ 5 [10]**

Составьте структурную схему для товара вашей фирмы. Учтите, что для завоевания устойчивого конкурентного преимущества процесс разработки товара, его продвижения и продаж должен включать два блока – базовый набор свойств и уникальные достоинства продукта (рис. 3.1).



**Рис. 3.1 – Структура товара**

### ЗАДАНИЕ 6 [10]

Разработайте концепцию нового товара для вашей организации. Используйте для этого типовую схему, представленную на рис. 3.2.

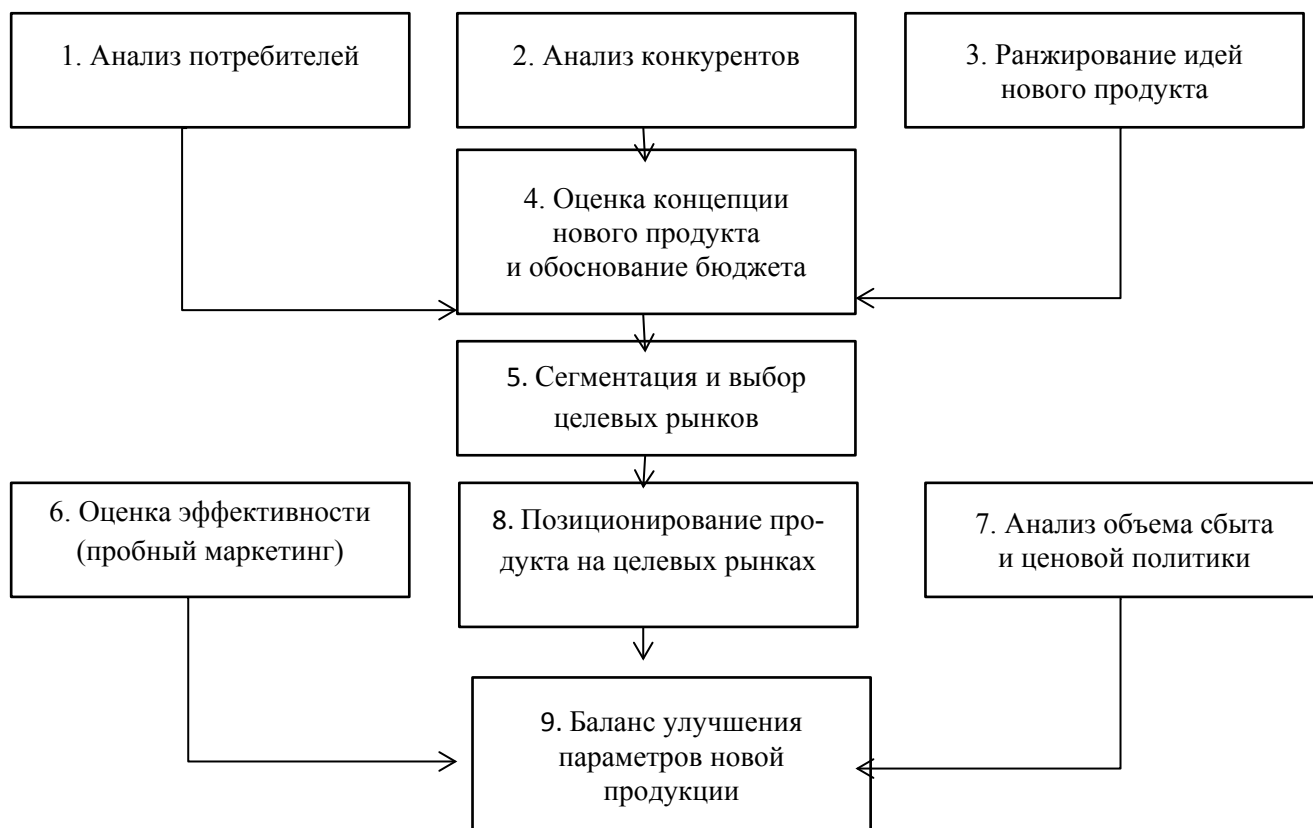


Рис. 3.2 – Маркетинговая разработка нового товара



## Тема 4. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### ЗАДАНИЕ 1 [4]

Компания производит сельскохозяйственный инвентарь. За текущий год планируется производство 70 млн руб. Постоянные затраты (производственные, комиссионные, транспортные, складские) составят 20 млн руб., средний размер переменных затрат на единицу продукции – 50 руб. Валовая прибыль компании планируется не менее 15 млн руб. Какова сумма затрат компании? Необходимо заполнить **табл. 4.1**, указав возможные расходы на маркетинг.

**Таблица 4.1 – Возможные расходы на маркетинг**

Показатель	Абсолютная величина, тыс. руб.	Относительная величина, %
<i>Выручка от реализации товара (прогноз)</i>		
<i>Вероятные затраты на производство</i>		
Вероятные затраты на маркетинг, в том числе: маркетинговые исследования развитие товара модернизация упаковки маркетинговые коммуникации (реклама, PR) организация продаж другие затраты на распределение продукта техническое обслуживание отдела маркетинга заработная плата маркетологов		
<i>Ожидаемая валовая прибыль</i>		

Валовая прибыль компании может быть рассчитана по формуле:

$$P = S \times W - (S \times A + E + D), \quad (4.1)$$

где S – объем продаж, ед.;

W – цена единицы продукции, руб.

A – переменные затраты на единицу продукции;

E – постоянные производственные, комиссионные, транспортные, складские расходы на единицу продукции, руб.;

D – затраты на рекламу и другие маркетинговые коммуникации, руб.

Сумма затрат на производство составит:

$$50 \times 0,5 + 20 = 45 \text{ млн руб.}$$

Всего затраты на маркетинг:

$$70 - 45 - 10 = 15 \text{ млн руб.}$$

**Таблица 4.2 – Пример решения**

Показатель	Абсолютная величина, тыс. руб.	Относительная величина, %
Выручка от реализации товара (прогноз)	70 000	–
Вероятные затраты на производство	45 000	–
Вероятные затраты на маркетинг, в том числе:	10 000	
– маркетинговые исследования;	800	8
– развитие товара;	2 300	23
– модернизация упаковки;	600	6
– маркетинговые коммуникации (реклама, PR);	4 400	44
– организация продаж;	1300	13
– другие затраты на распределение продукта	200	2
– техническое обслуживание отдела маркетинга;	100	1
– заработная плата маркетологов	300	3
<i>Ожидаемая валовая прибыль</i>	15 000	–

На основании приведенного примера определите затраты на маркетинг для известного Вам предприятия.

### **ЗАДАНИЕ 2 [4]**

Дирекция сети продуктовых магазинов самообслуживания «Каприз» приняла решение открыть отдел быстрого питания. Каковы основные мероприятия плана маркетинга для отдела быстрого питания на ближайшее время?

**Таблица 4.3 – Пример решения**

Мероприятие	Содержание
Маркетинговые исследования	Исследование конкурентов, потребителей, посредством проведения фокус-групп, анкетирование
Товарная политика	Составление ассортимента товаров отдела
Ценовая политика	Мониторинг цен конкурентов
Сбытовая политика	Прямая продажа
Коммуникационная политика	Внутримагазинная реклама, акции по стимулированию сбыта

На основании приведенного примера разработайте план маркетинговых мероприятий для известного Вам предприятия.

### **ЗАДАНИЕ 3 [3]**

В планируемом году оптово-посредническая фирма АО «Опт» решила осуществить дополнительные маркетинговые мероприятия и увеличить тем самым объем реализации.

На основе прогноза общего объема прибыли в планируемом году оцените рост фактического сбыта продукции за счет охвата новых потребителей (целесообразность проникновения продаж).

Сделайте выводы относительно изменения показателя продаж, объемов фактической выручки и валовых издержек обращения.

Определите прибыль в текущем и плановом году на основе данных **табл. 4.4.**

**Таблица 4.4 – Исходные данные**

Показатель	Текущий год	Плановый год
Потенциальный сбыт, тыс. шт.	800	900
Фактический сбыт, тыс. шт.	700	800
Цена, руб./шт.	4	4
Себестоимость без маркетинговых расходов, руб./шт.	3,4	3,4
Маркетинговые расходы на весь объем реализации, тыс. руб.	10	10
Показатель проникновения продаж (отношение фактического объема реализации к потенциальному), %		
Фактический объем выручки, тыс. руб.		
Издержки фирмы без маркетинговых расходов, тыс. руб.		
Валовые издержки на сбыт и маркетинг, тыс. руб.		
Прибыль, тыс. руб.		

#### **ЗАДАНИЕ 4 [12]**

На основании приведенного ниже примера рассчитайте маркетинговый бюджет для знакомого Вам предприятия.

Чтобы оценивать порядок величины расходов на маркетинг, можно воспользоваться уравнением прибыли:

$$P = SW - [S(0 + A) + F + (R + D)], \quad (4.2)$$

- где
- P – прибыль;
  - S – объем продажи в штуках;
  - W – прейскурантная цена;
  - O – транспортные, комиссионные и иные расходы на продажу 1 единицы товара;
  - A – затраты на производство 1 единицы товара, не связанные с маркетингом, не зависящие от объема производства;
  - F – постоянные затраты на производство, не связанные с маркетингом, не зависящие от объема производства и продажи;
  - R – затраты на рекламу;
  - D – затраты на продвижение товара (стимулирование сбыта).

Естественно, что и абсолютные, и относительные размеры маркетинговых затрат зависят как от размеров предприятия, так и от его роли и претензий на рынке. На сильно конкурентованном рынке и при высоко уровне притязаний фирмы ей наверняка придется существенно увеличить затраты на маркетинг.

Насколько разными могут быть рыночные ситуации. Насколько же могут различаться и маркетинговые бюджеты. Примерный бюджет представлен в **табл. 4.5**:

**Таблица 4.5 – Пример бюджета маркетинга**

<b>Показатели</b>	<b>Тыс. ден. ед.</b>	<b>%</b>
Суммарный доход от продаж, прогнозируемый на год	3 000	100,0
Наиболее вероятная стоимость производства	-1 000	-33,3
Затраты на маркетинг:		
– реклама	14	
– организация продаж	45	
– другие затраты на продвижение продукта	5	
– распределение, обслуживание потребителей	500	
– упаковка	20	
– стоимость технического обслуживания	20	
– заработная плата сотрудников и руководителей маркетинговых служб	20	
Величина кредитов, предоставленных клиентам	90	
Стоимость информации и гонорары привлеченных экспертов и консультантов	50	
Суммарные маркетинговые затраты	-746	-25,5
Чистый доход	1 236	41,2

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бурцева, Т.А. Маркетинговый анализ деятельности предприятия : практикум / Т.А. Бурцева. – Киров : Вятская ГСХА, 2008. – 178 с.
2. Байбардина, Т.Н. Международный маркетинг : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I степени и переподготовки руководящих работников и специалистов / Авт.-сост.: Т.Н. Байбардина [и др.]. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014. – С. 63–68. – 188 с.
3. Бронникова, Т.С. Маркетинг : теория, методика, практика : учебное пособие / Т.С. Бронникова. – 3-е изд., перераб. – М. : КНОРУС, 2012. – 208 с.
4. Евсеева, С.А. Маркетинг : практикум для студентов направлений 080100.62 «Экономика», 080200.62 «Менеджмент» очной, заочной, очно-заочной форм обучения / С.А. Евсеева. – Красноярск : СибГТУ, 2013. – 136 с.
5. Используем матрицу Mckinsey / General Electric (GE) на практике // Онлайн – энциклопедия по маркетингу и рекламе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/praktika/>. – Дата доступа : 08.04.2017.
6. Казущик, А.А. Маркетинг. Практическое руководство для студентов экономических специальностей. М-во образ. Респ. Беларусь, Гомельский госуниверситет им. Ф. Скорины / А.А. Казущик. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2014. – 48 с.
7. Крыжановская, О.А. Инструментарий стратегического менеджмента : методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» / О.А. Крыжановская. – Курск, 2012. – 80 с.
8. Минькова Н.П. Практикум по маркетингу : учебное пособие – Томск : Изд-во Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, 2012. – 41 с.
9. Ремесло. Управление. Продажи [Электронный ресурс] / Матрица соответствия ресурсов миссии. – Режим доступа : <http://salesgu.ru/tag/the-mission-and-core-competencies-matrix-mcc>. – Дата доступа : 24.06.2016. – 41 с.
10. Синяева, И.М. [и др.]. Практикум по маркетингу / И.М. Синяева, В.В. Синяева, С.В. Земляк : под ред. проф. Л.П. Дашкова. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – С.74–75. – 240 с.
11. Филимоненко, И.В. Учебное пособие по лабораторному практикуму дисциплины «Промышленный маркетинг» / И.В. Филимоненко. – Красноярск : СФУ, 2007. – 68 с.
12. Центральная научная библиотека [Электронный ресурс] / Формирование и исполнение бюджета фирмы и бюджета маркетинга. Режим доступа: [http://www.on-lan.ru/marketing/formirovanie\\_i\\_ispolnenie\\_byudzheta.php](http://www.on-lan.ru/marketing/formirovanie_i_ispolnenie_byudzheta.php). – Дата доступа : 05.01.2017.

*Учебное издание*

Хмельницкая Екатерина Васильевна  
Кривецкая Анастасия Сергеевна  
Сасевич Екатерина Игоревна  
Трухоновец Елена Николаевна  
Куликовская Екатерина Владимировна

**Маркетинг: лабораторные работы**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск *П.Б. Пигаль*

Редактор *Е.М. Митянок*

Подписано в печать 2017 г. Формат 60x84/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Ризография.

Усл. печ. л. 3,50. Уч.-изд. л. 1,35.

Тираж 82 экз. Заказ № 558.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе  
Полесского государственного университета.  
225710, г. Пинск, ул. Днепровской флотилии, 23.