

Методичні рекомендації для виконання практичної роботи

Практичне завдання передбачає проведення стратегічного аналізу та розробку маркетингової стратегії.

Завдання складається з наступних частин:

1. Опис компанії

Кожен(на) студент(ка) самостійно обирає тему, тобто компанію (вигадану чи реально існуючу), для якої буде проводитись аналіз та розробляться маркетингова стратегія.

Для цього потрібно визначити наступні параметри:

- Назва компанії
- Сфера діяльності
- Коротка історія компанії
- Товари чи послуги, що пропонує компанія
- Цільова аудиторія
- Географія продажів
- Ринкова позиція (лідер, претендент, послідовник)
- Стадія життєвого циклу товару/послуги

2. Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища.

Зробити SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз для своєї компанії

SWOT-аналіз

• Сильні сторони (Strengths)

Сильні сторони – це внутрішній аналіз. Він включає аналіз того, як компанія позиціонується в порівнянні з конкурентами, ринком тощо. Сильні сторони можна визначити з погляду процесів, співробітників, маркетингу чи інших чинників.

Також корисно уявити, як це можуть подивитися інші, наприклад, конкуренти. Які теми вони могли б розглядати як потенційну загрозу для їхнього бізнесу? Зазвичай це сильні сторони. Проте необхідно передбачити можливість диференціації. Якщо у всіх однаково висока якість, то якість — це не сильна сторона, а просто стандарт.

• Слабкі сторони (Weaknesses)

Слабкі сторони також розглядаються лише з внутрішньої точки зору, де наші внутрішні слабкості? Аналізуються такі теми, як персонал, ресурси, бренд, позиціонування, а також процеси та системи. Мета — визначити всі теми, які заслуговують на поліпшення і можуть потребувати коригування.

Тут також можна поглянути збоку та подумати, як клієнт чи конкурент оцінить компанію загалом. Де ви слабші конкурентів, а де є можливості для покращення?

Особливо тут важливо бути чесним та водночас реалістичним.

- **Можливості (Opportunities)**

Можливості – це погляд із боку. Компанія намагається вловити позитивні шанси та можливості, щоб використати їх для себе. Тенденції ринку, позитивне законодавство, нові технології, які можна використовувати, та багато інших тем можуть зіграти свою роль.

Все, що може призвести до короткострокових або довгострокових переваг, має бути занесено до цього списку. Ці можливості слід використовувати, у тому числі, і для того, щоб самому досягти більшого прогресу і в результаті краще позиціонувати себе.

- **Загрози (Threats)**

Ще одна зовнішня перспектива — це, звичайно, ризики, які можуть виникнути внаслідок зміни змінних факторів навколишнього середовища. Наприклад, політична нестабільність, зміна ринкових умов, брак робочої сили, а також зміна технологій можуть становити небезпеку.

Тут важливо провести широкий пошук, оскільки може бути багато питань, які можуть становити потенційний ризик. Зі стратегічної точки зору, слід також піти та передбачити ці ризики або для пом'якшення, або, можливо, навіть для перетворення на можливість.

При роботі з ризиками також необхідно знати їхню ймовірність та пов'язані з ними фінансові ризики. Наскільки ймовірно, що це станеться? Що це означатиме для нас? — Якщо є дуже ймовірні ризики, які мають бути дуже радикальними для бізнесу, слід витратити додатковий час на складання планів на їхній випадок.

PESTEL-аналіз

PESTEL аналіз - простий та зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства

P (Political) – фактори політико-правового оточення компанії. При аналізі політико-правового оточення галузі, ринку чи країни рекомендується відповісти на питання щодо ключових змін у галузі політичної стабільності та правового регулювання.

E (Economic) – фактори економічного стану ринку. У результаті аналізу цієї групи чинників необхідно визначити 6 ключових параметрів, характеризуючих стан економіки країни/ ринку, у якому функціонує компанія.

- динаміка розвитку економіки – спад, зростання, стагнація;
- зміна курсів валют, вартості капіталу;
- зміна рівня безробіття;
- зміна рівня інфляції;
- зміна наявного доходу на душу населення;
- тенденції у банківській сфері

S (Socio-cultural) – фактори соціального та культурного стану ринку. У ході аналізу цієї групи факторів необхідно описати 5 ключових параметрів:

- зміна демографічного стану: рух населення (убуток або зростання), статеві-вікова структура ринку, зміна расової належності;
- рівень освіченості населення, у тому числі рівень кваліфікованості кадрів;
- особливості менталітету, важливі культурні цінності;
- зміна соціальних верств населення;
- зміна смаків та переваг аудиторії, усталені міфи та упередження.

T (Technological) – фактори, що характеризують технологічний прогрес у галузі. Дана група факторів вимагає детального аналізу, оскільки в епоху технологічного процесу саме зміна в технології може кардинально змінити стан ринку.

У ході аналізу технологічних факторів необхідно звернути увагу на 4 параметри:

- можливі зміни у ключових технологіях, що використовуються на ринку (інновації в обладнанні, матеріалах, у бізнес-моделях та методах ведення бізнесу);
- вплив інтернету на розвиток ринку;
- вплив мобільних технологій на розвиток ринку;
- інновації в інформаційних технологіях, що дозволяють більш ефективно конкурувати на ринку.

E (Environmental) Екологічні чинники

Елементи, що прямо чи опосередковано мають відношення до навколишнього середовища. Не впливають апріорі на всі сектори, проте ви повинні знати тенденції до зміни політики в даному напрямку, стандартів та відносини суспільства або вашої цільової аудиторії, які можуть вплинути на середньострокову перспективу компанії.

L (Legal) Законодавчі, правові чинники.

Аспекти, що належать до зобов'язання дотримуватися встановлених законів і норм.

Як провести аналіз PESTEL?

Перераховуючи пункти в кожному з описаних вище факторів впливу, виявите ті, які позитивно впливають і це буде розцінено як можливість для компанії або негативне-загроза.

Заповнення таблиці дуже просто: як ті чи інші зовнішні змінні впливають на вашу компанію?

Позитивні можливості, негативні загрози, нейтральні можете ігнорувати.
Наприклад:

Політичні чинники.

- Зміни уряду: стабільність, нестабільність.
- Урядові ініціативи на користь бізнесу.
- Політика субсидій.
- Податкова політика.
- Зміни у міжнародних відносинах.

Економічні чинники.

- Зміни економічного циклу: криза чи підйом.
- Інфляція.
- Рівень зайнятості.
- Банківські відсоткові ставки.
- Курси валют.
- Джерела фінансування.

Соціокультурні чинники.

- Вік населення.
- Структура сім'ї.
- Культурні небезпеки.
- Географічне переміщення населення.
- Рівень освіти.
- Рівень прибутку.
- Зміна навичок споживання чи моди.
- Усвідомлення здоров'я.

Технологічні чинники.

- Швидкість запровадження інновацій.
- Вартість доступу до нових технологій.
- Нові формати виробництва.
- Нові форми та стандарти розповсюдження (продажу, логістика).

Екологічні чинники.

Зміна клімату.

Нестача сировини.

Забруднення.

Закони «Про охорону навколишнього середовища».

Регулювання споживання ресурсів.

Екологічна свідомість населення (або груп населення).

Законодавчі чинники.

- Закон про інтелектуальну власність.
- Про здоров'я та безпеку праці.
- Про охорону навколишнього середовища.
- Про захист прав споживачів.
- Антимонопольні закони.
- Закони, що регулюють сектори тощо.

3. Виконати аналіз ринку

Визначити потенційну, фактичну та доступну місткість (ємність) ринку;

Ємність ринку (market size) - розмір ринку певного товару або послуги, виражений в сукупному обсязі продажів товару за розрахунковий період; або загальний попит на категорію товарів, виражений в купівельній спроможності населення.

Часто в маркетингу замість поняття «місткість ринку» використовуються його синоніми: розмір і обсяг ринку.

У загальносвітовій практиці виділяють 3 **види ємності ринку**: фактична, потенційна і доступна. Кожен вид ємності ринку можна розрахувати в різних одиницях виміру: в натуральному вираженні (в штуках), у вартісному вираженні (в грошах), в обсязі товару (в літрах, кілограмах і т.п.).

Потенційна ємність

Потенційна місткість ринку - розмір ринку, заснований на максимальному рівні розвитку попиту на товар або послугу серед споживачів. Максимальний рівень попиту означає, що культура використання продукту досягла свого максимуму: споживачі максимально часто споживають продукт і постійно його використовують.

Потенційна місткість ринку - це максимально можливий обсяг ринку, який визначається з розрахунку, що всі потенційні споживачі знають і користуються товарною категорією.

Фактична ємність

Фактична або реальна місткість ринку - розмір ринку, заснований на поточному рівні розвитку попиту на товар або послугу серед населення. Фактична ємність ринку визначається на підставі поточного рівня знання, споживання та використання товару серед споживачів.

Доступна ємність

Доступна ємність ринку - розмір ринку, на який може претендувати компанія з наявними у неї товарами і його характеристиками (дистрибуція, ціна, аудиторія) або рівень попиту, який здатна задовольнити компанія з наявними у неї ресурсами. Іншими словами, розраховуючи доступну ємність ринку, компанія звужує фактичний обсяг ринку, розглядаючи в якості потенційних покупців не всіх споживачів ринку, а тільки тих, хто задовольняє її критеріям цільової аудиторії

При розрахунках використовуються наступні формули (Таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 Формули розрахунку ємності ринку

ТИП ЄМНОСТІ РИНКУ	ФОРМУЛИ РОЗРАХУНКУ
Розмір ринку в кількісному вираженні (в тис.шт)	Ємність ринку за період N (тис.шт) = Чисельність цільової аудиторії ринку (в тис. чол.) x Норма споживання товару за період N (в шт.)
Розмір ринку в грошовому вираженні (в тис. грн.)	Ємність ринку за період N (тис.грн.) = Чисельність цільової аудиторії ринку (в тис. чол.) x Норма споживання товару за період N (в шт.) x Середня вартість 1 одиниці продукції на ринку (в грн.)
Розмір ринку в об'ємному вираженні (в тис. л)	Ємність ринку за період N (одиниці об'єму- тис.л) = Чисельність цільової аудиторії ринку (в тис. чол.) x Норма споживання товару за період N (в шт.) x середній об'єм 1 упаковки товару (в одиницях об'єму - літр)

Приклад розрахунків

Назва сегменту 1	Єд. Вим.	Поточний рік
		2020 рік
Розрахунок ємності ринку знизу догори (від споживачів або бази клієнтів)		
Розмір аудиторії весь	в тис.чол. або или тис.шт (для компаній)	160
Пенетрація (відсоток тих, хто користується товаром або послугою)	%	18%
Розмір аудиторії фактичний	в тис.чол. або или тис.шт (для компаній)	29
Розмір аудиторії доступний	в тис.чол. або или тис.шт (для компаній)	8 (5% від 160)
Середня кількість покупок за рік	шт	8
Середня вартість покупки	Грн..	320
Потенційна ємність		
Назва сегменту	в тис. шт.	1280
	в тис. грн.	409 600
Фактична ємність		
Назва сегменту	В шт.	230
	В грн.	73 728
Доступна ємність		
Назва сегменту	в тис. шт.	64
	в тис. грн.	20 480
Назва сегменту 2		
.....
Назва сегменту 3		
....

- Визначити індекс розвитку ринку (MDI);

Також ми можемо визначити **індекс розвитку ринку (MDI)** – це відношення поточного попиту до потенційного, або, кажучи іншими словами, фактичної ємності до потенційної.

$$\text{Індекс розвитку ринку} = \frac{\text{фактична ємність}}{\text{потенційну ємність}} \times 100\% = \frac{73\,728}{409\,600} = 18\%$$

- Індекс розвитку ринку менше за 33% означає, що існує значний потенціал зростання.
- Коли індекс MDI знаходиться в межах 33-67%, подальший розвиток ринку можливий за рахунок поліпшення продукту, розширення охоплення і зниження цін.
- Якщо MDI більше 67%, реальна можливість зростання ринку ще існує, але реалізувати її набагато складніше, тому що компанія стикається з більш серйозними обмеженнями ринка.

4. Зробити сегментування ринку.

Сегментування ринку — це універсальний спосіб поділу будь-якої галузі на однорідні групи. Цей процес застосовують не тільки по відношенню до споживачів для визначення цільової аудиторії, але й до виробників, асортименту товарів тощо.

Сегментування ринку є творчим і доволі складним процесом у застосуванні, що здійснюється у декілька етапів, на кожному з яких перед підприємством стоїть низка завдань, які необхідно виконати для реалізації своїх тактичних та стратегічних цілей.

Одним із таких завдань є визначення підходів до сегментування ринку, які потрібно застосувати в кожному окремому випадку. Підходи до сегментування ринку визначають, які критерії і змінні сегментування при цьому будуть найбільш ефективними, адже вони обумовлюють різницю в попиті споживачів і є достатніми для того, щоб мати можливість повністю і адекватно визначити цільові ринки.

Об'єктами сегментування можуть бути і споживачі, і товари, і компанії-конкуренти.

Сегментування споживчів, як правило, здійснюється за географічним, демографічним, психографічним та поведінковим принципами.

Географічний принцип передбачає поділ ринку відповідно до географічних відмінностей: країна, регіон, область. Регіон характеризується кліматом, чисельністю, густотою населення, співвідношенням жінок та чоловіків, міських та сільських жителів. Також при застосуванні даного принципу розглядаються такі елементи сегментування як структура комерційної діяльності; транспортна мережа регіону; доступність засобів масової інформації; динаміка розвитку регіону; рівень інфляції; певні юридичні обмеження тощо.

Сегментування за **демографічним принципом** – це розподіл ринку на групи споживачів на основі таких демографічних змінних, як вік, стать, розмір сім'ї, етапи життєвого циклу сім'ї, рівень доходів, вид діяльності, освіта, віросповідання, раса та національність. Сегментування за демографічним принципом, як вважають фахівці, є найбільш поширеним. Адже вважається, що саме демографічні характеристики споживачів визначають їхні переваги при виборі певного товару.

При проведенні сегментування за **психографічним** принципом споживачів розподіляють на різні групи за ознаками належності до суспільного класу, за способом життя або особистими характеристиками. При цьому можна виявити чимало різних аспектів особливостей стилю життя покупців. Наприклад, стиль життя може бути консервативний, здоровий, елітний чи молодіжний. Така типологія покупців важлива не тільки з погляду точного визначення компанією важливих властивостей товару, його функціональних особливостей, дизайну, а також із погляду правильного апелювання до

відповідних потреб, почуттів, емоцій покупців під час формування маркетингових комунікаційних каналів з ними.

При сегментуванні за **поведінковим** принципом покупці поділяються на групи в залежності від того, наскільки вони знають товар, як до нього ставляться, як використовують або як реагують на нього. Наприклад, важливими критеріями сегментування ринку м'ясної продукції можуть бути:

- вигоди, на які, насамперед, орієнтується покупець при купівлі (якість товару; економія коштів; термін придатності товару; швидкість здійснення покупки);
- престижність торговельної марки;
- сервісне обслуговування;
- привід для купівлі (звичайна купівля або купівля, що пов'язана з певною подією);
- частота здійснення купівель (високоактивний; середньоактивний; малоактивний (епізодичний) покупець);
- статус покупця за критерієм споживання (не є споживачем товару; колишній споживач; потенційний споживач; споживач-новачок; регулярний споживач);
- ступінь готовності до сприйняття товару (не обізнаний з товаром; обізнаний; виявляє зацікавленість до товару; бажає мати товар; вже має наміри придбати товар);
- ставлення до товару (захоплене; доброзичливе; байдуже; негативне; вороже);
- ступінь прихильності до торговельної марки (активний прихильник; частковий прихильник; нестабільний прихильник; «блукаючий покупець» – він не є прихильником до жодної з представлених на ринку торговельних марок).

Варто зазначити, що в практичній діяльності, зазвичай, використовується поєднання різних підходів до сегментування ринку, адже застосування лише одного принципу сегментування не дає підприємствам повної інформації про ситуацію на ринку.

Сегментування товарного ринку здійснюється за такими критеріями:

⇒ **товарні групи** – це великі категорії товарів, які об'єднані цільовим призначенням, принципом використання і дають більш детальне уявлення про галузь загалом. Товарні групи, в яких не представлений товар фірми, є джерелом зростання бізнесу. Вхід у нові товарні групи, як правило, не призводить до зниження продажів поточного асортименту, оскільки охоплює абсолютно нові потреби покупців;

⇒ **базові функції товару**. В основі лежать ключові функції і характеристики товарів, які споживач враховує під час покупки. Чим детальніше сегментація за

основними функціями товарів, тим простіше виявити вільні ринкові сегменти для розвитку фірми;

⇒ **обсяг і розмір товару** – допомагають скласти ідеальний профіль товару, дають змогу виявити найбільш затребуваний і зручний для покупця обсяг покупки (обсяг для пробної разової покупки; обсяг для нерегулярного користування на 1 людину; обсяг для регулярного користувача; обсяг, здатний задовольнити потребу в продукті кількох людей або цілої сім'ї);

⇒ **тип упаковки** – дає змогу виявити найбільш затребувану упаковку в сегменті, а аналіз динаміки обсягів продажів таких сегментів – тенденції розвитку упаковки на ринку (одноразова або багаторазова; футляр, банка, туба, флакон; вертикальна, горизонтальна, складна; із захистом від розтину, без захисту від розтину; з мірним стаканчиком, без мірного стаканчика тощо);

⇒ **виробник** – дає змогу оцінити широту асортименту ключових гравців ринку в кожному сегменті, силу, вплив і розмір конкурента (локальні, національні, міжнародні; за брендами і торговими марками на ринку; за найменуванням виробника);

⇒ **ціновий сегмент** – важливий для розуміння сформованих цінових меж ринку, які дають можливість оцінити покупцю якість товару, його складність, унікальність і преміальність.

5. Провести аналіз конкурентного середовища компанії.

• *Виділити основних конкурентів*

Виділяють наступні групи конкурентів:

1) підприємства, які вже пропонують аналогічний вид продукту на ринку (діючі конкуренти);

2) підприємства, які продають аналогічний товар на інших ринках та можуть почати діяльність на цільовому ринку (потенційні конкуренти);

3) підприємства, які виробляють товари-замінники, що здатні витіснити фокальний продукт з ринку.

Для кожного ринку товару і послуг повинні бути ідентифіковані пріоритетні конкуренти, яких буває три типи: лідер, претендент, послідовник.

• *Визначити ключові фактори для порівняння конкурентів*

- Слід виділити ключові фактори галузі, загальні для вашої пропозиції та для пропозиції конкурентів

• *Провести моніторинг конкурентів та скласти порівняльну таблицю*

• *Скласти стратегічну канву*

Побудова стратегічної канви здійснюється так:

По-перше, слід ключові фактори галузі розташувати їх на графіку вздовж горизонтальної осі. Наприклад, для продуктів продуктів це може бути вартість, смак, асортимент, упаковка, престиж компанії та ін.

По-друге, потрібно оцінити витрати чи обсяг пропозиції (наприклад, широкий асортимент чи вузький, висока ціна чи низька) кожної виділеної у першому пункті характеристики. Вертикальна вісь і показуватиме оцінку цих факторів.

Наприклад, чим вища ціна товару, тим вище буде розташування цього чинника щодо вертикальної осі.

По-третє, потрібно з'єднати точки, що вийшло, на графіку для кожної компанії. Утворені криві і є, згідно з термінологією авторів, «криві цінності». Вони є наочним зображенням стратегій тієї чи іншої організації чи групи компаній.

- ***Визначити місце компанії серед конкурентів***

6. Здійснити ціновий аналіз конкурентів, визначити ціновий сегмент.

Методи, що застосовуються при дослідженні цін товарів чи послуг на **стадії їх розроблення**, мають відповідати таким функціональним вимогам:

- встановлення ступеня економічної доцільності виробництва певного виду товару чи на надання послуги за існуючих умов ринкового середовища,
- оцінювання споживчої вартості і уточнення величини ціни, яку готовий заплатити потенційний споживач;

на етапі впровадження –

- оцінювання конкурентоспроможності ціни,
- встановлення порогу допустимих меж коливань ціни;

на етапі зростання й зрілості –

проведення цінової політики, адекватної умовам ринкового середовища, очікуванням споживачів і загрозам з боку конкурентів;

на етапі спаду –

пошук шляхів утримання споживачів чи найбільш безболісного виходу з ринку.

Тому питання щодо вибору оптимального маркетингового методу цінового дослідження в умовах економічної кризи набуває особливої актуальності, оскільки ціна як економічна категорія характеризується динамічністю і задля підтримання своєї конкурентоспроможності має вчасно корегуватися залежно від ринкової ситуації.

7. Розробити маркетингову стратегію.

Розробка та оцінка можливих варіантів стратегій:

1. Моделювання сукупності можливих реалістичних стратегій. На основі попередніх розділів необхідно розробити усі можливі варіанти стратегій.

2. Відсіювання стратегій. Визначення менш пріоритетних варіантів стратегій, які передбачають жорстку конкуренцію, порівняно високі витрати, дисбаланс між підрядниками та власними силами тощо.

3. Формування шорт-листу ефективних стратегій. Визначити перелік найбільш привабливих маркетингових стратегій з декількох варіантів для фінального раунду оцінки та вибору.

Вибір та формалізація стратегії:

1. Вибір стратегії. Зробити порівняльний аналіз стратегій з шорт-листу згідно критеріїв реалістичності, окупності, адаптивності та масштабування та обрати фінальний варіант маркетингової стратегії бізнесу.

2. Формалізація стратегії. Розробити фінальний документ з чітким визначенням стратегії у вигляді закріплення цілей, головних підходів, ресурсної бази та строків впровадження.