***Вправи***

# 1. Для кожного терміна або поняття з наведених нижче знайдіть визначення, що йому відповідає.

1. Стратегія підприємства ‒
2. Місія підприємства ‒
3. Споживча цінність ‒
4. Операційний (тактичний) маркетинг ‒
5. Стратегічний маркетинг ‒
6. Маркетингова стратегія ‒
7. Цілі підприємства ‒
8. Стратегічне бачення ‒
9. Стратегічна бізнес-одиниця (стратегічний господарський під- розділ) ‒
10. Бізнес-портфель підприємства ‒

а) маркетинговий процес, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням наявних ресурсів і змін зовнішнього середовища, з використанням маркетингових методів та інструментів;

б) різниця між перевагами, які споживач отримує в результаті придбання і використання товару, і витратами на його придбання;

в) бажаний стан підприємства або бажаний результат діяльності, виражений в кількісних і якісних показниках;

г) довгострокова концепція або програма маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей;

д) маркетинговий процес, який забезпечує реалізацію стратегії за допомогою конкретних маркетингових заходів та інструментів комплексу маркетингу 4Р;

е) опис ідеального стану підприємства в майбутньому, орієнтир руху, що визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, позиції в бізнесі і в суспільстві;

є) зона бізнесу, що охоплює певну сферу діяльності компанії і характеризується визначеним колом споживачів, постачальників, конкурентів, певним видом товарів або послуг;

ж) система управлінських і організаційних рішень, що забезпечують гнучку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища і спрямованих на досягнення довгострокових цілей;

з) основне призначення, за допомогою якого підприємство реалізує свої цілі, і задовольняє потреби ринку краще, ніж конкуренти;

и) сукупність всіх стратегічних господарських підрозділів підприємства, набір видів діяльності або сукупність товарів (торговельних марок), якими підприємство представлено на ринку.

**2. Виконайте розрахунково-аналітичне завдання:**

До складу бізнес-портфеля підприємства входить два стратегічних господарських підрозділи А і В. У табл. 1 наведено основні дані щодо обсягів продажу, місткості ринку та темпів зростання ринку.

*Таблиця 1*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СГП | Обсяг продажу СГП, тис. грн | Реальна місткість ринку, тис. грн | Обсяг продажу основного конкурента, тис. грн | Темпи зростання ринку, % |
| А | 7 | 80 | 6 | 4 |
| В | 3 | 50 | 5 | 8 |

За даними табл. 1 зробіть необхідні розрахунки та визначте відносну частку ринку (у відношенні до основного конкурента) для кожного СГП, заповніть табл. 2.

*Таблиця 2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СГП | Частка ринку СГП | Частка ринку основного конкурента | Відносна частка ринку (у відношенні до основного конкурента), % |
| А |  |  |  |
| В |  |  |  |

Оберіть критерії високого / низького темпів зростання ринку та високої / низької відносної частки ринку. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи.

Охарактеризуйте ринкові позиції обох стратегічних господарських підрозділів та стан бізнес-портфеля підприємства. Надайте ре- комендації з оптимізації бізнес-портфеля підприємства та вибору маркетингових стратегій підрозділів А і В.

**3. Виконайте розрахунково-аналітичне завдання:**

Портфель видів діяльності підприємства-виробника електронної апаратури промислового призначення включає п’ять стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Дані про обсяги продажу цих СБО та їхніх основних конкурентів наведено в табл. 3.

*Таблиця 3*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегічні бізнес- одиниці (СБО) | Продажі (млн шт.) | Кількість конкурентів | Продажі трьох осно- вних конкурентів (млн шт.) | Темпи зростання ринку, % |
| А | 1,0 | 7 | 1,4; 1,4; 1,0 | 15 |
| В | 3,2 | 18 | 3,2; 3,2; 2,0 | 20 |
| С | 3,8 | 12 | 3,8; 3,0; 2,5 | 7 |
| Д | 6,5 | 5 | 6,5; 1,6; 1,4 | 4 |
| Е | 0,7 | 9 | 3,0; 2,5; 2,0 | 4 |

Проаналізуйте портфель фірми з використанням матриці БКГ і дайте свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати за результатами проведеного аналізу? Яку стратегію треба обрати для кожної СБО?

**4. Виконайте аналітичне завдання:**

Компанія-виробник електронних приладів отримує необхідні для її діяльності комплектуючі від своєї дочірньої компанії, яка постачає продукцію також іншим виробникам. Дочірня компанія має меншу частку ринку порівняно з компаніями-конкурентами; темпи її зростання нижче середніх по галузі за останні п’ять років. До якої категорії можна віднести цю компанію згідно з матрицею БКГ? Яку стратегію має реалізувати компанія-засновник щодо своєї дочірньої компанії?

**5. Обговорення питань:**

1. Прокоментуйте вислів: «Жодна із стратегій – недиференційований, диференційований, концентрований маркетинг – не має домінуючого значення в маркетинговому стратегічному плануванні. Ефективність застосування кожної з цих стратегій пояснюється певною ринковою ситуацією».
2. У світі спостерігається зростаюча фрагментація ринків, тому що покупці все частіше шукають рішення, адаптовані до їх специфічних потреб. Як це поєднується з розвитком глобального маркетингу, який робить акцент на стандартизацію товарів і торгових марок?
3. Поясніть твердження: «Одним з правил ефективного сегментування є диференціація сегментів, яка базується на таких характеристиках: відмінність маркетингової реакції споживачів, неоднорідність між сегментами, однорідність всередині сегмента, щоб уникнути «товарного канібалізму».
4. Поясніть, що є відмінністю у підходах до сегментування споживчих і промислових ринків?

**6. Ситуаційна вправа.** Компанія ТОВ «Айс Запоріжжя» пропонує широкий асортимент продукції – понад 120 видів найсмачнішо- го морозива, різноманітні торти-морозива, а також пельмені, вареники та інші напівфабрикати під ТМ «Вечеря». Мешканці не тільки міста Запоріжжя, а й всієї України гідно оцінили морозиво «SUPER пломбір» – гордість підприємства, – яке виготовляється з натурального молока і вершкового масла.

Новий сорт «Super пломбір гіркий шоколад» (вага / в упаковці: 80 г.) – це класичний пломбір (15% жирність), виготовлений за традиційною рецептурою зі смаком гіркого шоколаду, обов’язково сподобається любителям справжнього шоколадного пломбіру.

Слоган: Super пломбір – Super смак, Super жирність, Super розмір, Super якість!

Політика підприємства поєднує широкий асортимент продукції, який постійно оновлюється, і ретельний контроль якості на кожному етапі виробництва. ТОВ «Айс Запоріжжя» наголошує: «Наша мета – турбота про здоров’я і благополуччя кожної сім’ї, яка обирає продукцію нашого підприємства. Завдяки своїй продукції ми даруємо споживачам атмосферу справжнього свята, тому що морозиво ТМ «Айс Запоріжжя» – це завжди неповторний смак і справжнє задоволення!».

Вам поставлено завдання: з метою вивчення можливих шляхів вдосконалення комплексу маркетингу провести сегментування ринку та визначити цільові сегменти для морозива «SUPER пломбір». Ви можете додати необхідні ознаки сегментування та вилучити такі, що вважаєте недоцільними.

*Таблиця 1.*

# Сегментування ринку морозива

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерій сегментування | Ознака сегментування | Характеристики сегментів |
| Географічний | Регіон |  |  |  |  |
| Тип населеного пункту |  |  |  |  |
| Соціально- економічний | Рівень доходу, грн на 1 члена сім’ї |  |  |  |  |
| Демографічний | Склад сім’ї |  |  |  |  |
| Вік |  |  |  |  |
| Стать |  |  |  |  |
| Психографічний | Спосіб, стиль життя |  |  |  |  |
| Ступінь готовності до сприйняття нового товару |  |  |  |  |
| Поведінковий | Шукані вигоди |  |  |  |  |
| Частота покупок |  |  |  |  |

Охарактеризуйте стратегію сегментації та вибору цільового рин- ку ТОВ «Айс Запоріжжя». Запропонуйте можливості вдосконалення існуючої стратегії сегментації та вибору цільового ринку.

**7.** Відвідайте веб-сайт інтернет-магазину ДІА Маркет «Все для діабетиків і для здоров’я» [http://diamarket.com.ua/.](http://diamarket.com.ua/) Проаналізуйте стратегію охоплення ринку, стратегію диференціації продукту і за результатами аналізу визначте, яку стратегію вибору цільового ринку реалізує інтернет-магазин.

***8. Ситуаційна вправа***

# ПОВЕРНЕННЯ БРЕНДА NIVEA FOR MEN

**НА РИНОК ВЕЛИКОБРИТАНІЇ\***

# Вступ

Бренд NIVEA® є одним із найвідоміших у світі брендів косметики для догляду за шкірою. NIVEA є німецькою торговельною маркою товарів для особистої гігієни, яка спеціалізується на догляді за шкірою та тілом. Вона належить міжнародній компанії Beiersdorf Global AG, розташованій у Гамбурзі. Компанія була заснована 28 березня 1882 року фармацевтом Полом Карлом Беєрсдорфом. Крем NIVEA вперше був представлений в 1911 році, і тепер торговельна марка NIVEA поширюється на 14 серій продуктів – від догляду за шкірою до засобів для зволоження обличчя, дезодорантів та засобів для душу.

На початку 1980-х бренд Nivea розширив свою присутність на світовому ринку зі своїми традиційними засобами для догляду за шкірою та тілом, такими як олії для засмаги, креми для гоління, шампуні та засоби для очищення обличчя, тонери. У 1985 році компанія Beiersdorf випустила на світовий ринок свій новий бренд для бальзаму після гоління NIVEA FOR MEN®. Це був перший бальзам на ринку без вмісту алкоголю, який може подразнювати шкіру.

У 1993 році NIVEA FOR MEN розробила більш повний спектр продуктів для чоловіків. Це відобразило зростаюче суспільне сприйняття цих продуктів споживачами-чоловіками. Бренд зміг використати свої знання ринку засобів догляду за шкірою. Дослідження компанії показали, що чоловіки переважно шукали продукти з догляду за шкірою, які захищали обличчя після гоління. Бренд NIVEA FOR MEN був запущений на ринок Великобританії в 1998 році. У той час загальний річний обсяг продажів чоловічих косметичних засобів (для обличчя і гоління) у Великобританії становив тільки £68 млн, в т.ч. засобів для обличчя лише £7 млн 300 тис.

Продажі косметичних продуктів для чоловіків неухильно зростали з моменту запуску NIVEA FOR MEN і в 2008 році склали понад £117 мільйонів, у т.ч. засоби для обличчя £49 млн. Проте обсяги продажів скоротилися в період кризи 2008‒2009 років. Цьому сприяло посилення позиції британських чоловічих косметичних брендів, таких як OSMIUM FOR MEN, HYMM, BOSS SKIN. Незважаючи на економічне зростання після кризи, продажі NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії зросли дуже незначно.

NIVEA FOR MEN хотіла збільшити свою частку ринку у Великобританії. У цьому кейсі розглянуто, як NIVEA відновив марку NIVEA FOR MEN у 2011 році. Він показує, як компанія розробила маркетингову стратегію перезапуску бренда на ринку і організувала свою маркетингову діяльність для досягнення своїх цілей і завдань.

# Оцінка ринку

Першим кроком у розробці маркетингової стратегії є аналіз маркетингового середовища. Він має включати оцінку позиції бренда та стан ринку Великобританії. NIVEA FOR MEN має знати, чого хочуть її клієнти та які конкуренти існують. Крім спрямування на чоловіків, жінки також є важливим цільовим ринком для NIVEA FOR MEN. Це тому, що жінки часто купують продукти догляду для чоловіків, а та- кож допомагають їм обирати, які продукти можна купити.

NIVEA FOR MEN використовує SWOT-аналіз, щоб оцінити маркетингове середовище. Це дозволяє детально дослідити внутрішні сильні і слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості та за- грози на ринку.

|  |  |
| --- | --- |
| NIVEA FOR MEN визначила кілька**СИЛЬНИХ СТОРІН** | Як провідний бренд для чоловіків, NIVEA FOR MEN також усвідомлює **СЛАБКІ СТОРОНИ** |
| * NIVEA FOR MEN – був лідером серед брендів косметики для чоловіків у Великобританії до кризи 2008‒2009 рр., що забезпечило йому сильне визнання бренда.
* Компанія мала надійну фінансову базу, тому мала ресурси для створення сильної маркетингової кампанії
* Компанія також мала персонал з відповідними навичками ‒ науковців для розробки продуктів, яких бажають чоловіки, та персонал з маркетингу з навичками, що допомагають ефективно просувати ці

продукти | * Чи є асортимент товару актуальним для цільової аудиторії?
* Чи є у нього необхідні канали продажів (магазини) та дистриб’юторська мережа?
* Чи є його маркетингові дослідження актуальними?
 |

|  |  |
| --- | --- |
| Явною **МОЖЛИВІСТЮ** було те, що ринок зростає | Однак оскільки ринок косметичних продуктів для чоловіків зростає, існують **ЗА ГРОЗИ** |
| * NIVEA FOR MEN помітила збільшення продажів продуктів чоловічого догляду за шкірою і забажала отрима- ти більшу частку цього ринку
* Компанія хотіла скористатися зміною соціального ставлення. Чоловіки стали більш схильними до придбання продуктів для догляду за шкірою обличчя
 | * Споживачі стають все більш обізнаними та вибагливими до ціни
* Вони часто очікують акційних продажів, таких як знижки та пропозиції
* Конкуренти виходять на ринок. NIVEA FOR MEN необхідно диференціювати свою продукцію для того, щоб на більш конку- рентному ринку його маркетингова діяльність давала позитивну віддачу від інвестицій з точки зору продажів та прибутку
 |

# Встановлення маркетингових цілей та завдань

Успішна маркетингова стратегія ґрунтується на визначенні від- повідних чітких маркетингових цілей і завдань. Вони повинні безпосередньо стосуватися загальних цілей бізнесу. Beiersdorf проголошує свою маркетингову мету, як «... збільшити свою частку на ринку шляхом зростання на основі покращання якості. Одночасно ми хочемо ще більше підвищити свою продуктивність, щоб задовольняти побажання та потреби наших споживачів за допомогою нововведень сьогодні та в майбутньому. Це дасть нам сильну позицію в умовах глобального конкурентного середовища».

Таким чином, Beiersdorf прагнув збільшити свою частку на ринку Великобританії для NIVEA FOR MEN, завдяки більш широкому проникненню на ринок продуктів для чоловіків. Компанія хотіла, щоб чоловіки купували продукти для догляду за шкірою. Однією з основних цілей було – переорієнтувати чоловіків від того, щоб лише розглядати продукти для догляду за шкірою, до того, щоб робити фактичні по- купки. Компанія також мала на меті продавати жінкам більше продуктів з догляду за шкірою для чоловіків. Дослідження показали, що жінки часто є першим покупцем продуктів з догляду за шкірою для чоловіків. NIVEA FOR MEN використовував цей ключовий факт як спосіб збільшити можливості для продажу. Ще однією метою було розробити

імідж бренда NIVEA FOR MEN. Бренд NIVEA завжди виступав за на- дійну, зручну та якісну продукцію. Основні цінності бренда – це безпека, довіра, близькість та надійність. Ці цінності зміцнюватимуться та розширюватимуться з перезапуском бренда, щоб для більшої кількості чоловіків і жінок NIVEA був вибором № 1 для догляду за шкірою.

# Маркетингові стратегії

Команда NIVEA FOR MEN розробила маркетингові стратегії для досягнення своїх цілей. Основна увага до постійного інноваційного розвитку продуктів у поєднанні з акцентом на потребах споживачів є ключовим фактором для NIVEA FOR MEN. Нові косметичні продукти компанії Beiersdorf збагачені вітамінами та мінеральними речовинами, включаючи активні інгредієнти креатину та коензиму Q10 для зрілої та старіючої шкіри. Це є однією з основних причин того, чому у Великобританії бренд залишається лідером на ринку чоловічих засобів для догляду за шкірою обличчя.

Іншим наріжним каменем маркетингової стратегії Beiersdorf для повторного запуску бренда у Великобританії було просування. NIVEA прагнув побудувати і розвинути підхід, який він використовував у минулому. У 1980-х рр. реклама в чоловічих журналах стилю та моди ра- зом з наданням покупцям зразків продуктів була основним рекламним інструментом. У 1990-х роках компанія використовувала радіо, телебачення та рекламу в пресі разом із семплінгом. Починаючи з 2000 р., більша увага приділялася потребам споживачів та постійному використанню досвіду споживача в рекламній кампанії. Маркетинг, заснований на досвіді (*англ.* experiential marketing), намагається занурювати споживачів у продукт, залучаючи якомога більше різних людських почуттів. У кінцевому підсумку, метою такого маркетингу є формування емоцій- ного зв’язку між споживачем та брендом, що може сформувати лояльність клієнтів та впливати на рішення про покупку.

Тут ключовим елементом стало використання спорту. NIVEA FOR MEN підтримав футбольні заходи завдяки партнерству з Powerleague (організація британських футбольних клубів), щоб будувати позитивні відносини з чолові- ками. Це допомогло створити більш міцну прихильність до NIVEA FOR MEN серед чоловіків. Це також дозволило бренду побудувати та підтримувати послідовний діалог з чоловіками, що допомагає збільшити продажі.

Використовуючи зв’язки зі спортом, NIVEA FOR MEN прагнула створити позитивний чоловічий образ, пов’язаний з доглядом за шкірою чоловічого обличчя. Інтернет-технології були використані для залучення нових клієнтів. Існує спеціалізований веб-сайт, присвячений NIVEA FOR MEN, для підтримки продуктів і надання інформації та порад чоловікам щодо догляду за шкірою. Щоб посилити бренд, на веб-сайті було створено інструмент, який називається «Конфігуратор», щоб допомогти клієнтам вказати тип шкіри та знайти продукт, який найкраще відповідає їх потребам.

NIVEA FOR MEN прийняла цілий ряд ключових показників ефективності для оцінки успіху перезапуску NIVEA FOR MEN у Великобританії. Вони виглядають так:

* Постійне збільшення частки на ринку Великобританії.
* Загальний приріст продажів ‒ продаж NIVEA FOR MEN продуктів для догляду за шкірою на ринку Великобританії в роздріб у 2012 році склав майже 30 мільйонів фунтів стерлінгів і відповідав очікуванням.
* Оцінки іміджу бренда ‒ NIVEA FOR MEN щорічно визнається кращим засобом з догляду за шкірою в рейтингу FHM Grooming Award з 2011 року. За цю нагороду голосують споживачі. Це показує, що бренд NIVEA FOR MEN має надзвичайно позитивний імідж серед споживачів порівняно з іншими брендами.
* Інноваційність продукту. У відповідь на зворотний зв’язок від споживачів та згідно зі стратегією інноваційного розвитку та розвитку продуктів розширюється асортимент NIVEA FOR MEN і покращуються існуючі формули продукту.

Ці результати показують, що у Великобританії перезапуск NIVEA FOR MEN досягнув свої загальні цілі. Нова маркетингова стратегія побудована на бренді та сильних сторонах компанії та дозволяє скористатися позитивною зміною ставлення чоловіків до використання продуктів для догляду за шкірою.

# Питання

1. Поясніть, як результати SWOT-аналізу сприяли розробці стратегії перезапуску бренда NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії.
2. Які стратегії зростання використовувала компанія Beiersdorf: а) у 1980-х роках, коли бренд Nivea поширив свою присутність на світовому ринку; б) у 2011 році для перезапуску бренда NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії? Використовуйте матрицю Ансоффа “продукт / ринок”, щоб обґрунтувати свою позицію.
3. Які конкурентні стратегії, за М. Портером та Ф. Котлером, слід обрати для перезапуску бренда NIVEA FOR MEN на ринку Великобританії? Обґрунтуйте цей вибір.
4. Як компанія Beiersdorf використовує просування, в т.ч. за допо могою інтернет-технологій та інструментів маркетингу, базоване на досвіді (*англ.* experiential marketing), як ключовий елемент маркетингової стратегії Nivea?
5. Поясніть, чому компанія Beiersdorf впровадила футбольне спонсорство для збільшення продажів продуктів бренда NIVEA FOR MEN.

Д/з

Проведіть дослідження ринку і споживачів обраного підприємства. Виконайте сегментування ринку та визначте цільові сегменти. (оформити у вигляді презентації)