

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Е. М. Бижанова, С. В. Зинченко, Н. Н. Пронина

МАРКЕТИНГ

Практикум

ПЕНЗА 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

Е. М. Бижанова, С. В. Зинченко, Н. Н. Пронина

МАРКЕТИНГ

Практикум

Пенза
Издательство ПГУ
2019

УДК 339.13(075.8)

Б59

Р е ц е н з е н т

кандидат экономических наук,

доцент кафедры «Экономика и управление»

Пензенского государственного технологического университета

Г. Т. Пиканина

Бижанова, Е. М.

Б59

Маркетинг : практикум / Е. М. Бижанова, С. В. Зинченко, Н. Н. Пронина. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2019. – 138 с.

Представлены кейсы, практические ситуации, задания и задачи, тесты по следующим основным темам: маркетинг как управленческая концепция, маркетинговая среда предприятия, стратегическое маркетинговое планирование и маркетинговые решения на функциональном уровне, система маркетинговых исследований, поведение потребителей, маркетинговые решения по товару, цене, распределению и продвижению, организация маркетинга, управление и контроль.

Практикум рекомендуется использовать для проведения практических занятий по дисциплинам «Маркетинг» и «Основы маркетинга» вместе с учебным пособием «Маркетинг».

Издание подготовлено на кафедре «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания» ПГУ и предназначено для обучающихся по следующим направлениям подготовки: 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.05 «Бизнес-информатика», 38.03.06 «Торговое дело», 41.03.05 «Международные отношения», 43.03.02 «Туризм», всех форм обучения, изучающих дисциплину «Маркетинг».

УДК 339.13(075.8)

Содержание

Глава 1. Маркетинг как управленческая концепция	6
1.1. Контрольные вопросы.....	6
1.2. Практическая ситуация «Значимость маркетинга в управлении компанией. Проблемы мясокомбината»	6
1.3. Практическое задание по теме «Эволюция концепций маркетинга».....	8
1.4. Кейс «Концепция социально-этического маркетинга. Анализ выгод и издержек: история выпуска автомобиля модели "Ford Pinto"».....	9
1.5. Кейс «Маркетинговое управление предприятием. Компания "ORGELINO"»	15
1.6. Тестовые задания по теме «Маркетинг как управленческая концепция».....	20
Глава 2. Маркетинговая среда предприятия	24
2.1. Контрольные вопросы.....	24
2.2. Кейс «Внешняя маркетинговая среда. Горнолыжные виды спорта на Урале».....	24
2.3. Практическое задание «Оценка факторов внешней среды компании»	29
2.4. Тестовые задания по теме «Маркетинговая среда предприятия» ..	30
Глава 3. Стратегическое маркетинговое планирование	32
3.1. Контрольные вопросы.....	32
3.2. Практические ситуации по теме «Маркетинговые стратегические решения»	32
3.3. Кейс «Стратегическое маркетинговое планирование. Компания АТG».....	33
3.4. Кейс «Стратегическое маркетинговое планирование. Компания "Машинстрой"»	36
3.5. Тестовые задания по теме «Стратегическое маркетинговое планирование»	39
Глава 4. Система маркетинговых исследований	42
4.1. Контрольные вопросы.....	42
4.2. Практическое задание по теме «Маркетинговые исследования».....	42
4.3. Практическая ситуация по теме «Роль маркетинговых исследований в компании».....	43
4.4. Практические ситуации по теме «Информация в маркетинговых исследованиях».....	44
4.5. Практические задания по теме «Процесс маркетингового исследования».....	46
4.6. Кейс «Результаты опроса потребителей. Ситуация на рынке часов Японии»	47
4.7. Практическая ситуация «Этические аспекты маркетинговых исследований»	49

4.8. Тестовые задания по теме «Система маркетинговых исследований»	49
Глава 5. Маркетинговые решения на функциональном уровне.	
Поведение потребителей	53
5.1. Контрольные вопросы	53
5.2. Практическое задание «Критерии сегментирования. Демография Российской Федерации. Справочная информация»	53
5.3. Кейс «Сегментирование рынка и выбор сегмента. Bowling "по-русски"».....	57
5.4. Кейс «Позиционирование товара на рынке. Кроссовки Nike»	61
5.5. Кейс «Потребительские предпочтения на рынке холодильников».....	64
5.6. Задачи по теме «Сегментирование рынка».....	66
5.7. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения на функциональном уровне. Поведение потребителей».....	67
Глава 6. Маркетинговые решения по товару	71
6.1. Контрольные вопросы	71
6.2. Практические ситуации и задание по теме «Цели и задачи товарной политики компании».....	71
6.3. Практическое задание по теме «Жизненный цикл товара».....	72
6.4. Кейс «Политика в области марок. Компания "Woodh" и питание для собак»	73
6.5. Практическое задание по теме «Оценка конкурентоспособности товара»	75
6.6. Практическое задание «Управление товарным ассортиментом. Формирование товарной стратегии на основе портфолио-анализа (матрица "Доля рынка – Рост рынка")»	76
6.7. Практическое задание «Анализ ассортимента продукции компании».....	84
6.8. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по товару»	84
Глава 7. Маркетинговые решения по цене	88
7.1. Контрольные вопросы	88
7.2. Задачи по теме «Маркетинговые решения по цене»	88
7.3. Практическая ситуация «Цели ценовой политики. Компания "Rostrand"».....	90
7.4. Кейс «Стратегии ценообразования. Компания "Mulder&Co"»	91
7.5. Задачи по теме «Методы установления цен».....	94
7.6. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по цене»	96
Глава 8. Маркетинговые решения по распределению	99
8.1. Контрольные вопросы	99
8.2. Практические ситуации, задания и задачи по теме «Основные задачи и виды каналов распределения»	99
8.3. Кейс «Розничная торговля. Анализ деятельности розничного торгового предприятия на примере ОАО "Торговый Дом ЦУМ"»	102
8.4. Практическое задание «Управление товародвижением. Канал сбыта стиральных машин»	103

8.5. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по распределению».....	104
Глава 9. Маркетинговые решения по продвижению	107
9.1. Контрольные вопросы.....	107
9.2. Практические ситуации и задачи по теме «Продвижение как процесс маркетинговых коммуникаций»	107
9.3. Кейс «Маркетинговые решения по рекламе. Парк отдыха "Лабиринт"»	109
9.4. Кейс «Маркетинговые решения по стимулированию сбыта. Расчет экономической эффективности распродажи по сниженным ценам»	112
9.5. Кейс «Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста»	114
9.6. Кейс «Управление коммуникационными программами. Milka»	115
9.7. Кейс «Обновление товара и продвижение его на рынок».....	121
9.8. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по продвижению»	123
Глава 10. Организация маркетинга, управление и контроль	128
10.1. Контрольные вопросы.....	128
10.2. Кейс «Планирование и контроль маркетинга. Компания "Oscar Ltd."».....	128
10.3. Кейс «IBM – новая стратегия маркетинга»	130
10.4. Тестовые задания по теме «Организация маркетинга, управление и контроль».....	135
Библиографический список.....	137

Глава 1

Маркетинг как управленческая концепция

1.1. Контрольные вопросы

1. Объясните сущность управленческой функции маркетинга предприятия.
2. В чем сущность концепции маркетинга?
3. В каких случаях целесообразно применять концепцию интенсификации коммерческих усилий?
4. Какие объективные причины заставляют предприятие искать разные подходы к организации маркетинговой деятельности?
5. Дайте определение термина «маркетинг».
6. Перечислите основные функции маркетинга.
7. Что такое комплекс маркетинга, и какое место он занимает на предприятии?
8. Определите специфику маркетинговой деятельности на предприятиях различных типов.
9. Почему некоторые организации переходят от концепции маркетинга к концепции социально-этического маркетинга?
10. Следует ли малому бизнесу заниматься маркетингом?

1.2. Практическая ситуация «Значимость маркетинга в управлении компанией. Проблемы мясокомбината»

Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью введения изменений в их деятельность. В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината идет горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с проблемой: сокращение объемов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьезной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделил вопросам необходимости учета комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внес предложение об организации на комбинате службы маркетинга.

Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: «Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время комбинат заказал в Италии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции – сырокопченых и сыровяленых колбас, мини-салями, колбас «мартоделла», сосисок в новой упаковке и др. Мы делаем все, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость снижалась и дальше».

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволнованно ответил: «Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60 % выпускаемой им продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего, по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в том числе импортная. Комбинат может затовариться, и хранить нам продукцию негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель стал другим, более разборчивым и даже капризным». Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сотрудников сбытового аппарата.

В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: «Так что же из-за этих капризов прикажете больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы этим свою бездеятельность?».

Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: «Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определенной степени рисковали и, естественно, хотят получить определенную часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инве-

сторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с ее помощью мы смогли бы добиться значительного увеличения доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависят от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия – это основа нашего благополучия».

Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать свое мнение. «Вот Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырье в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время все больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика и усилия в области закупок позволят производить продукцию в таком большом объеме».

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате службы маркетинга.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате?
2. Как бы вы попытались убедить персонал в необходимости изменений в организации деятельности компании на месте г-на А. Малютина?

1.3. Практическое задание по теме «Эволюция концепций маркетинга»

К какой концепции маркетинга вы отнесете компании, каждая из которых придерживается одного из следующих девизов [18]:

- 1) мы производим автомобили, которые предлагаем по доступным ценам;
- 2) мы предлагаем часы, которые получили золотые медали на Лейпцигской ярмарке;
- 3) мы не только продаем автомобили по каталогам, но и доставляем их к месту требования покупателя;
- 4) мы предоставляем нашим клиентам надежду и шанс;

- 5) мы сооружаем электростанции с установкой газо-, водо-очистительных систем и хранилищ для отходов топлива;
- 6) мы производим экологически чистые продукты питания, которые предлагаем по доступным ценам;
- 7) мы предлагаем вина, которые получили золотые медали на Парижской, Лондонской и других ярмарках;
- 8) мы строим безотходный завод по переработке нефтепродуктов с учетом природоохранных технологий;
- 9) мы предлагаем весь спектр услуг покупателю нашего оборудования, клиент для нас – наш доход и надежда;
- 10) мы не только продаем персональные компьютеры, но и ус-танавливаем, обучаем и помогаем в обслуживании?

1.4. Кейс «Концепция социально-этического маркетинга. Анализ выгод и издержек: история выпуска автомобиля модели "Ford Pinto"»

В конце 1960-х гг. американские производители автомобилей столкнулись с серьезной конкуренцией со стороны немецких и японских компаний на рынке компактных автомобилей. Одни руководители из Детройта считали, что нужно сконцентрировать усилия на средних и больших моделях и позволить иностранным конкурентам с более низкими издержками господствовать на рынке малолитражек. Другие доказывали, что рынок малолитражек потенциально высокодоходный и им стоит заниматься. Ford, чья рыночная позиция была размытой, выбрал последнюю стратегию, и в 1968 г. было принято решение о выпуске модели «Ford Pinto».

Ли Якокка, президент Ford, предложил идею конструирования автомобиля, который бы стоил менее 2 000 долл. и весил менее 2 000 фунтов. Господин Якокка обсудил проект с президентами Робертом Александером и Гарольдом Макдоналдом, членами комитета компании по планированию продукта, который занимался оценкой модели «Ford Pinto».

Хотя разработка и внедрение новой модели обычно занимают около трех с половиной лет, в компании Ford решили попробовать перейти к двухгодичному циклу и выпустить Ford Pinto к 1971 г. В нормальном временном режиме этап разработки дизайна и стандартов качества предшествует этапу внедрения. Но так как сам процесс внедрения в производство занимает полтора года, то в случае с моделью «Ford Pinto» было решено совместить его с процес-

сом разработки. Из-за этого совмещения инженерные решения в большей мере зависели от дизайнерских, чем обычно. Дизайн автомобиля требовал, чтобы топливный бак был расположен за задней осью, между осью и задним бампером. В случае заднего столкновения топливный бак смещается в сторону картера дифференциала, конструкция которого предусматривает фланец и головки болтов, которые могут пробить топливный бак.

Перед внедрением модели «Ford Pinto» в производство компания Ford провела серию тестов нескольких автомобилей со схожей системой устройства топливного бака. Эти тесты были проведены согласно федеральному стандарту автомобильной безопасности 301, который был принят Национальным управлением безопасности дорожного движения (National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA) в 1969 г. Стандарт 301 предписывал, чтобы все автомобили выдерживали удар на скорости 20 миль/ч с минимальной потерей топлива. В частности, из автомобиля, столкнувшегося с объектом в 4 000 фунтов на скорости 20 миль/ч, должно вытекать меньше унции топлива в минуту. Из четырех протестированных прототипов Ford Pinto один провалился полностью, когда топливный бак разорвало вдоль плохо спаянного шва, а из остальных трех вытекало гораздо больше топлива, чем положено по стандарту. После этих тестов компания Ford модифицировала дизайн топливных баков и приступила к производству Pinto в августе 1970 г. Уже когда модель «Ford Pinto» поступила в производство, компания Ford продолжила программу испытаний. Все тесты закончились утечками топлива сверх положенного NHTSA стандарта 301.

Компания также рассматривала варианты улучшения дизайна автомобиля, чтобы приблизить его к стандартам NHTSA. Например, был рассмотрен вариант размещения топливного бака над осью. Однако инженеры Ford представили доказательства, что это увеличивает риск утечки топлива в пассажирский салон. Подобный вариант также повышает центр тяжести и тем самым может привести к неполадкам в системе автоконтроля. И, наконец, размещение топливного бака над осью значительно сокращает размер багажника. Кроме того, компания все же несколько изменила дизайн бака и начала испытание различных модификаций Ford Pinto. В одном из успешных тестов между передней стороной топливного бака и коробкой дифференциальных передач была установлена пластиковая разделительная перегородка. В другом – между баком и задним бампером помещалась стальная пластина. В третьем – использовался топливный бак, облицованный резиной, который повысил бы це-

ну автомобиля всего на 6 долл. Но облицовка плохо выдерживала жаркую и очень холодную погоду. Харлей Копп, ответственный компании за программу тестирования, заявил, что все результаты тестов были отосланы в комитет компании Ford по планированию продукта.

Итак, компания Ford приняла решение о выпуске модели «Ford Pinto», не меняя дизайна топливного бака, несмотря на результаты тестов. И сделала это по нескольким причинам.

Во-первых, как показал анализ выгод и издержек, в изменении конструкции топливного бака нет необходимости. В начале 1970-х гг. NHTSA приняло решение о том, что анализ выгод и издержек является подходящей основой для стандартов безопасности дизайна. Для проведения подобного анализа иногда требуется оценить человеческую жизнь, и NHTSA приняло сумму в 200 725 долл. в качестве стоимости для общества гибели одного человека в автомобильной аварии (табл. 1).

Таблица 1

Анализ выгод и издержек

Будущие потери	Стоимость, долл.
Прямые	132 000
Косвенные	41 300
Медицинские издержки:	
больничные	700
другие	425
Ущерб, нанесенный собственности	1 000
Страховка	4 700
Юристы и суд	3 000
Потери нанимателя	1 000
Боль и страдания жертвы	10 000
Похороны	900
Активы (упущенная выгода)	5 000
Разнообразные издержки аварии	700
Всего на аварию	200 725

Используя данные NHTSA, компания Ford подсчитала выгоды и издержки, принимая во внимание ценность жизней, спасенных при переконструировании, и цену продукта. Например, внутренний меморандум компании приводит следующие расчеты улучшения

качества топливного бака стоимостью 11 долл., достаточного для спасения ежегодно 180 жизней¹.

Выгоды

Сбережения: 180 смертей от огня, 180 серьезных ожогов, 2 100 сгоревших автомобилей.

Цена единицы: 200 000 долл. за смерть, 67 000 долл. за ранение, 700 долл. за автомобиль.

Всего: 49,5 млн долл.

Издержки

Продажи: 11 млн легковых автомобилей, 1,5 млн легких грузовиков.

Цена единицы: 11 долл. за автомобиль, 11 долл. за грузовик.

Всего: 137 млн долл.

Еще раньше, в 1971 г., управленческий комитет компании Ford рассмотрел данные меморандума «Несчастные случаи, связанные с аварийной утечкой топлива и пожарами». Макдоналд возглавлял совещание, а Алесандер присутствовал. Так как издержки 11-долларового улучшения безопасности перевешивали выгоды, отказ от улучшений был признан справедливым.

Во-вторых, Ford Pinto соответствовал всем обязательным стандартам безопасности. Стандарт 301 NHTSA лишь рекомендовался к принятию. Правило, предложенное в 1969 г., и его цели были публично поддержаны менеджментом компании. Ford добровольно согласился использовать стандарт 20 миль/ч для всех своих автомобилей. В августе 1970 г. NHTSA специфицировало стандарт 301 для антиаварийного тестирования: все транспортные средства должны пройти жестко-барьерный тест на скорость 20 миль/ч, т.е. автомобиль должен врезаться в фиксированное препятствие на скорости 20 миль/ч. Компания Ford и другие производители автомобилей возражали против этого метода тестирования. Ford оказывал предпочтение тесту с движущимся барьером, когда объект врезается в подвижный автомобиль, так как считал этот тест более реалистичным.

Главный инженер Джеймс Нил при даче показания в пользу компании Ford утверждал, что «Ford Pinto соответствует всем стандартам целостности топливной системы: и федеральным, и региональным, и местным». Нил также подчеркнул, что Ford в то время был единственным производителем автомобилей в мире, кто справ-

¹ Эти расчеты касались всех автомобилей Ford, не только модели «Ford Pinto».

лялся с 20-мильным внутренним стандартом для заднего столкновения без утечки топлива. Герберт Миш, вице-президент Ford по проблемам окружающей среды и безопасности, заявил, что компания установила 20-мильный стандарт как цель для будущих автомобилей. Миш признал, что Ford Pinto не прошел тест на заднее столкновение на скорости 20 миль/ч, но продолжал защищать процедуры тестирования компании. Он заявил, что тестирование автомобилей с облицованным резиной баком проводилось с целью определить, как можно следовать 20-мильному стандарту в будущем. Миш добавил: «Это просто неразумно и нечестно утверждать, что автомобиль в чем-либо небезопасен, если он не соответствует стандартам будущего или не содержит технологических улучшений, которые придуманы для будущих моделей».

В-третьих, компания Ford утверждала, что автомобиль модели «Ford Pinto» так же безопасен, как и другие малолитражки. Было проведено сравнение модели с автомобилями марок «Vega», «Colt» и «Toyota» и доказано, что:

- 1) толщина металла топливного бака Ford Pinto выше среднего;
- 2) только у Ford Pinto есть металлические пластины на топливном баке для преломления удара;
- 3) у всех малолитражек есть источники возможного пробоя;
- 4) у всех четырех автомобилей бамперы сравнительно одинаковые.

Тем не менее, критики утверждали, что Ford Pinto не так безопасен, как остальные малолитражки. Доктор Лесли Болл, глава направления безопасности космической программы НАСА, отметил, что во всех сопоставимых японских и европейских малолитражках положение топливного бака более безопасно. Также он заявил, что «производство Ford Pinto было самым предосудительным решением за всю историю американской индустрии». Байрон Блок, эксперт по автомобильной безопасности, сказал, что Ford принял «невероятно безответственное решение, когда поместил такой слабый бак в такое глупое место в столь уязвимой тыльной части. Все как будто заранее задумано и сконструировано, чтобы взорваться».

В-четвертых, плотное производственное расписание компании. Когда тесты вскрыли проблему топливного бака, Ford уже потратил 200 млн долл. на оборудование. Изменение дизайна и переоборудование стоили бы очень дорого.

В-пятых, Ford должен был снизить издержки, чтобы оставаться конкурентоспособным. Ford Pinto должен был весить 2000 фунтов при цене менее 2000 долл. Контроль за весом и ценой автомо-

бия при отсутствии законодательного регулирования был необходим для успешной конкуренции с Volkswagen и японскими машинами.

В-шестых, вера в то, что для американцев безопасность первостепенна. Как любил говорить Ли Якокка, «безопасность не входит в цену».

С 1968 г. до принятия NHTSA в 1977 г. компания Ford была против стандарта 301, заявляя, что анализ выгод и издержек показал невыгодность проведения изменений. Тем не менее, критики компании утверждали, что Ford выступает против стандарта, так как не воспринимает серьезно проблему безопасности. Также они утверждали, что компания выступает против стандарта, чтобы воспрепятствовать введению более высоких, а следовательно, и более дорогостоящих требований с целью продолжить продавать Ford Pinto по низкой цене, тем самым увеличивая свою рыночную долю и прибыль.

Спор разгорелся в основном вокруг того, безопасен ли Ford Pinto. Марк Доуи, критик модели, заявил, что в начале 1970-х гг. каждый год горело более 400 000 автомобилей, каждый год в автомобильных авариях такого типа погибало около 3000 человек и что 40 % этих смертей можно было предотвратить, применяя стандарт 301. Доуи констатировал, что, хотя только 24 % автомобилей на дорогах Америки произведены компанией Ford, в 42 % случаев аварий, сопряженных с утечкой топлива, принимали участие именно ее автомобили. Доуи также утверждал, что в промежутке между 1971 г. и 1977 г. в авариях с Ford Pinto погибло, сгорев, примерно 500 человек, которые не пострадали бы серьезно, если бы автомобиль не загорелся.

Выступая в поддержку компании Ford, Миш приводит данные системы отчетов по анализу несчастных случаев (Fatality Analysis Reporting System, FARS), показывающие, что в 1975 г. было 848 смертей по причине автомобильных пожаров, и только 13 из них были связаны с Ford Pinto. В 1976 г. – 22 из 943. Эти данные показывают, что Ford Pinto был причастен лишь к 1,9 % смертей, связанных с автомобильными пожарами. При этом Ford Pinto составляет 1,9 % от всего количества автомобилей в Америке. К тому же менее половины аварийных автомобилей модели «Ford Pinto», по данным FARS, получили повреждения в результате заднего столкновения. В заключение Миш добавляет, что Ford Pinto – безопасный автомобиль и вовсе не является причиной 70 из 130 смертей в результате возгорания транспорта ежегодно, как утверждает Доуи.

Реакция на дело по модели «Ford Pinto» была совершенно различной. Например, один представитель автоиндустрии утверждал: «Мы все время вынуждены проводить анализ выгод и издержек. Всем известно, что некоторые люди погибают в автокатастрофах, но они принимают этот риск и хотят от нас снижения издержек. Мы могли бы построить абсолютно безопасный автомобиль, но никто бы не смог его себе позволить купить». Критики модели заявляли: «Интересно, как долго компания Ford будет продолжать продавать смертельно опасные автомобили?».

Вопросы и задания:

1. Оцените аргументы «за» и «против» выпуска модели «Ford Pinto» на основе положений концепции социально-этического маркетинга. Стоило ли компании Ford производить автомобиль данной модели?

2. Является ли анализ выгод и издержек подходящей основой для стандартов безопасности дизайна? Если нет, какие другие факторы должны быть приняты во внимание?

3. Обсудите цифры, предоставленные NHTSA, с точки зрения цены за автокатастрофу. Проанализируйте каждый фактор принятого компанией «Ford» решения: не вводить «11-долларовое улучшение» топливного бака. Можно ли извинить принятое решение причинами, выдвинутыми компанией Ford (по отдельности или вместе)?

4. Обсудите моральную основу противодействия компании Ford стандарту 301 NHTSA.

5. Изучите историю выпуска автомобиля модели «Ford Pinto»: как проходили продажи автомобиля, были ли у компании Ford проблемы с выпуском автомобиля и претензиями потребителей?

1.5. Кейс «Маркетинговое управление предприятием. Компания "ORGELINO"»

Для династии Бекманов (Bekman) производство и продажа органов является семейным бизнесом вот уже в течение нескольких десятилетий. Бекман-старший стал одним из первых поставщиков электроорганов. Он основал компанию Orgelino и полагал, что сможет заинтересовать большую часть голландских семей такой вещью, как электроорган, приступая таким образом к освоению но-

вого рынка. Оптимизм Бекмана-старшего основывался на следующих посылах:

- в пятидесятых годах покупательная способность большинства голландцев значительно снизилась. Пятидесятые годы были периодом напряженного труда и строгой экономии, поскольку нужно было полностью восстановиться после Второй мировой войны. В шестидесятые годы люди поняли, что эпоха бережливости позади и что, кроме интенсивной работы, человек еще должен иметь возможность получать удовольствие от жизни;

- на электрооргане относительно несложно играть. Играть на нем могут научиться и молодежь, и пожилые люди: единственное условие для этого – умение разбираться в нотах. В прошлом лишь привилегированное меньшинство владело нотной грамотой, но теперь в результате повышения уровня образования многие люди научились играть по нотам;

- в шестидесятые годы наблюдался возрастающий интерес к музыке, особенно популярной (такой как музыка The Beatles и The Rolling Stones). Этот повышенный интерес к музыке проявлялся не только в ее пассивном восприятии по радио, телевидению, на концертах и при прослушивании пластинок, но и в том, что люди стали сами больше играть на музыкальных инструментах.

Философия Бекмана-старшего состояла в том, чтобы каждая голландская семья могла бы приобрести домашний электроорган. Таким образом, низкие цены были основой стратегии Бекмана-старшего при выходе на рынок. Везде предлагались простые модели по предельно низким ценам – в этом и состояла цель Бекмана-старшего. В течение первых нескольких лет сбыт вызывал проблемы. Бекман-старший пытался сбывать электроорганы именно через те торговые точки, где продавались пианино. Однако розничные продавцы пианино без особого энтузиазма включали домашние электроорганы в ассортимент своих товаров. И все же результаты, достигнутые в шестидесятые годы, были совсем неплохими. Фабрика Бекмана-старшего работала на полную мощность, чтобы удовлетворить спрос на домашние электроорганы. В компании работали 200 человек; оборот составлял примерно 40 млн гульденов. Производственные мощности, рассчитанные примерно на 8000 электроорганов в год, использовались почти полностью.

В 1980 г. Бекман-старший решил, что необходимы значительные капиталовложения для увеличения производственных мощностей, поскольку, будучи оптимистом, он считал, что в предстоящие годы спрос существенно возрастет. Рядом с существующей фабри-

кой была построена новая и более совершенная, на которой с помощью современного оборудования можно было бы производить 10 000 домашних электроорганов в год. Четыре года спустя, Бекман-старший производил 16 000 домашних органов, используя при этом 80 % производственных мощностей. Такое производство обеспечивало оборот в 78 млн гульденов. Сбыт продукции через розничных продавцов пианино проходил намного успешнее, и, кроме того, универсальные магазины также включили домашние органы в ассортимент своих товаров.

Рост компании Бекмана-старшего, продолжавшийся в течение многих лет, довольно неожиданно приостановился в 1989 г. По мнению Бекманов (тем временем Бекман-младший уже получил образование инженера-электротехника и был привлечен своим отцом к работе в компании как соруководитель и преемник), причина этого крылась в том, что продукция их конкурентов оказалась лучше. Самыми серьезными оказались конкуренты из Японии. Японцы преуспели в разработке домашних органов, которые оказались не только более совершенными в техническом отношении, но и более компактными, чем органы Бекманов. Цены у японцев тоже оказались предпочтительней: в среднем они были ниже на 10 %.

Однако победить Бекманов было не так легко. Бекман-младший, активно интересовавшийся электротехникой с юных лет, стремился продемонстрировать свои возможности как инженер в этой области. Вместе со своими сотрудниками он смог разработать абсолютно новую модель домашних органов, которые оказались в техническом плане совершенней, чем изделия конкурентов, и в то же время столь же компактными и дешевыми. Бекман-младший был уверен, что, имея такой продукт, удастся наверстать упущенное. «Теперь мы делаем лучшие в мире органы», – заявил Бекман-младший своему отцу, – «Благодаря этому мы снова должны добиться роста».

В течение короткого периода казалось, что компания снова на верном пути и что запланированный рост (целью было добиться оборота в 100 млн гульденов) будет достигнут. Однако рост снова сменился застоем. Бекманы были в растерянности, не зная, что следует предпринять. Так как в течение последних нескольких лет значительные средства были вложены в технологию и ушли на содержание высокооплачиваемого персонала, было очень трудно добиться прибыли. 1992-й финансовый год – это случилось впервые за всю историю компании! – был завершен с убытками в 1,4 млн гульденов. Результаты не улучшились и в последующие годы. Бек-

маны предпринимали разные меры, чтобы исправить ситуацию: их представители стали чаще посещать розничных продавцов, для розничной торговли была предложена более выгодная вилка между себестоимостью и продажной ценой, время от времени изделия продавались по рекордно низким ценам. Тем не менее, все эти меры не привели к каким-либо структурным улучшениям.

В 1995 г. Бекман-старший принял непростое для себя в психологическом плане решение. В течение предшествовавших нескольких лет в нем постепенно зрело понимание того, что в его компании кроется некий структурный изъян. Проблема состояла в недостаточном знании рынка. Не было проблем с техническими аспектами производства, но не хватало знаний о запросах покупателей, о процессах, протекающих в сфере сбыта и конкуренции. Это вынудило Бекмана-старшего расширить руководящий состав компании.

Бекман-младший фактически не согласился с этим. Он заметил, что за последние несколько лет особую популярность приобрели органылы (keyboards), но, с его точки зрения, это вовсе не означало, что больше уже никто не интересуется домашними электроорганами. Плохие результаты работы компании за последние несколько лет он объяснил, главным образом, экономическим застоем.

Бекман-старший, тем не менее, сумел убедить сына в необходимости привлечь к работе менеджера по маркетингу. Проведя глубокое исследование рынка, этот новый человек понял, что он готов назвать причины плохих результатов работы компании. Как и опасался Бекман-старший, Бекманы не уделяли достаточного внимания процессам, происходящим на рынке. По мнению менеджера по маркетингу, рынок состоял из нескольких групп покупателей (сегментов). Наиболее важные сегменты:

1) традиционный рынок: это большая группа людей, которые купили домашние электроорганы в прошлом. Эта группа в основном состоит из пожилых людей, которые все меньше и меньше играют на органе. Они не приобретают новые модели органов взамен старым (не совершают замещающих покупок), потому что они уже меньше этим интересуются, а их дети давно живут самостоятельно;

2) молодые любители музыки: это быстро растущий сегмент покупателей. Сюда входят люди от 13 до 30 лет, которые любят исполнять музыку и «экспериментировать» с ней. Однако они считают, что домашний электроорган не отвечает их «имиджу» (это старомодный инструмент, подходящий разве что для пап и мам), и предпочитают играть на органоле. Благодаря совершенной компью-

терной технологии и низким ценам (органола стоит от 850 гульденов и выше) органола идеально отвечает их запросам;

3) люди среднего возраста: эта группа в основном состоит из людей в возрасте от 30 до 50 лет, которые имеют высокую покупательную способность. Когда они были моложе, они испытали растущую популярность поп-музыки, но теперь они больше интересуются классической музыкой. Обычно они думают, что электроорган, в отличие от пианино или рояля, «не сочетается» с классической музыкой;

4) профессиональный рынок: он состоит из ансамблей и групп, которые играют на свадьбах, вечеринках и т.д. Они пока используют электроорганы, но покупают только большие, наиболее совершенные модели.

Основываясь на своем исследовании рынка и описанных выше четырех его основных сегментах, менеджер по маркетингу пришел к выводу, что для Бекмана поезд уже ушел. Компания до сих пор ориентируется на первый сегмент, который, очевидно, все меньше и меньше интересуется электроорганами. Если Бекман хочет сохранить свой бизнес, необходимо перепрофилироваться на производство и продажу органола и позаботиться о профессиональном рынке. Это были две главные рекомендации менеджера по маркетингу. Помимо этих двух рекомендаций, менеджер по маркетингу также посоветовал компании в будущем более внимательно ориентироваться на рынок. «Компания на грани катастрофы, еще один неудачный год – и компанию придется закрыть», – сказал он, обращаясь к Бекманам.

Бекманы последовали совету своего менеджера по маркетингу, и начался период реорганизации компании. Объем производства электроорганов был уменьшен, компания приступила к производству новой модели органола, были сделаны инвестиции в области компьютерной технологии, и, что было особенно важно, Бекманы стали пристально следить за спросом и требованиями рынка.

Сегодня успех, кажется, вернулся к компании Бекманов. Создается впечатление, что усилия предпринимались не напрасно. Теперь компания явно работает в соответствии с принципами маркетинга, занимая устойчивые позиции на рынке органола. Кроме того, она до сих пор удерживает надежные позиции на рынке электроорганов: компания смогла захватить значительную часть профессионального сегмента рынка. Ожидается, что текущий год будет завершен с хорошей прибылью, чего не удавалось достичь за последние десять лет.

Вопросы и задания:

1. Каковы могли быть причины, по которым розничная торговля пианино вначале неохотно включала электроорганы в ассортимент своих товаров?

2. За долгие годы Бекманами рассматривались разные концепции, касающиеся подхода к рынку. Опишите эти последовательно сменявшие друг друга концепции, используя текст.

3. На рынке электроорганов можно четко выделить две группы потребителей: традиционный сегмент и профессиональный сегмент. Существуют явные различия между покупателями этих двух сегментов. Укажите три характерных различия.

4. В тексте приводится пример профессионального рынка: «группы, выступающие на вечеринках и свадьбах». Укажите три другие целевые группы, которые можно выделить внутри данного сегмента [20].

1.6. Тестовые задания по теме «Маркетинг как управленческая концепция»

1. Из определений маркетинга более точным является следующее:

- а) государственное управление производством и торговлей;
- б) финансовый и экономический потенциал компании;
- в) деятельность, направленная на получение прибыли за счет удовлетворения потребности покупателя;
- г) вид человеческой деятельности, направленной на улучшение социально-экономической обстановки в обществе.

2. Не входит в функции маркетинга следующее:

- а) определение ассортиментной политики предприятия;
- б) поиск резервов для снижения издержек обращения;
- в) формирование ценовой политики;
- г) организация системы товародвижения.

3. Сущность концепции маркетинга...

- а) в ориентации на нужды и требования производства;
- б) в ориентации на требования рынка с целью получения прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателей;
- в) в ориентации на указания государства;
- г) в эффективности производства и обращения.

4. Целями концепции социально-этического маркетинга являются...

- а) удовлетворение разумных потребностей;
- б) защита окружающей среды;
- в) комплексный учет интересов потребителей, компании и общества в целом;
- г) все вышеперечисленное.

5. Следующий из перечисленных видов деятельности не включается в маркетинг:

- а) маркетинговые исследования;
- б) производство продукции, основанное на знании нужд потребителей;
- в) стратегическое планирование;
- г) выбор технологии производства.

6. Стратегия, построенная на предположении, что потребители будут покупать товары (услуги) только наивысшего качества, соответствует маркетинговой концепции...

- а) совершенствования производства;
- б) современного маркетинга;
- в) совершенствования товара;
- г) все ответы верны.

7. Ориентация компании на извлечение прибыли в основном за счет увеличения объемов продаж товара (услуги) характерна для...

- а) стратегии современного маркетинга;
- б) интенсификации коммерческих усилий;
- в) стратегии совершенствования производства;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.

8. Благожелательное отношение потребителей к широко распространенным и доступным по цене товарам (услугам) – это основание для реализации маркетинговой концепции...

- а) совершенствования товара;
- б) интенсификации коммерческих усилий;
- в) совершенствования производства;
- г) нет правильного ответа.

9. Основное преимущество маркетингового подхода перед сбытовым – это...

- а) на первом месте – учет потребностей покупателей;
- б) в основу берется себестоимость продукции;
- в) узкий ассортимент продукции;
- г) нет принципиальных отличий.

10. Для сбытовой концепции важен расчет на успешную реализацию продукции, ориентированный на нужды и потребности покупателей:

- а) да;
- б) нет.

11. Маркетинг изучает...

- а) стратегии повышения качества продукции;
- б) общий уровень цен в условиях инфляции;
- в) производство предлагаемых к сбыту изделий;
- г) конъюнктуру рынка определенного вида продукции.

12. Концепция, основанная на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, которые широко распространены и доступны по цене, относится к концепции...

- а) интенсификации коммерческих усилий;
- б) социально-этичного маркетинга;
- в) совершенствования производства;
- г) совершенствования товара;
- д) традиционного маркетинга.

13. Концепция, основанная на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, качество, свойства и характеристики которых постоянно улучшаются, относится к концепции...

- а) совершенствования товара;
- б) традиционного маркетинга;
- в) социально-этичного маркетинга;
- г) интенсификации коммерческих усилий;
- д) маркетинга взаимодействия.

14. Концепция, основанная на том, что потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже:

- а) совершенствования товара;
- б) традиционного маркетинга;
- в) социально-этичного маркетинга;
- г) просвещенного маркетинга;
- д) интенсификации коммерческих усилий.

15. Утверждение «не пытайтесь производить то, что продается кое-как, а производите то, что будет, безусловно, куплено» характерно для концепции...

- а) современного маркетинга;
- б) совершенствования производства;

- в) совершенствования товара;
- г) интенсификации коммерческих усилий;
- д) социально-этичного маркетинга.

16. Центральная идея маркетинга заключается...

- а) в адаптации возможностей предприятия к потребностям покупателей;
- б) в увеличении объемов сбыта продукции;
- в) в разработке бренда;
- г) в стимулировании сбыта;
- д) в сбыте продукции.

17. При осуществлении товарной концепции под понятием «маркетинговая близорукость» понимают...

- а) использование только оптовых посредников;
- б) отказ от выпуска нового товара;
- в) совершенствование товара без учета нужд потребителей;
- г) отказ от стратегического планирования;
- д) агрессивные усилия по сбыту товара [18].

18. Маркетинг начинается...

- а) с разработки и производства товара;
- б) с изучения рынка и запросов потребителей;
- в) с информационной рекламной кампании [12].

19. В рамках ... концепции маркетинга можно рассматривать деятельность компаний, каждая из которых придерживалась одного из следующих девизов:

- а) мы не только продаем автомобили по каталогам, но и доставляем их к месту требования покупателя;
- б) мы сооружаем электростанции с установкой газо-, водоочистительных систем и хранилищ для отходов топлива;
- в) мы производим автомобили, которые продаем по доступным ценам;
- г) мы предлагаем часы, которые получили золотые медали на Лейпцигской ярмарке;
- д) мы предоставляем нашим клиентам надежду и шанс.

20. Спрос на товар (услугу) как категория маркетинга – это...

- а) нужда в конкретном виде продукции;
- б) потребность в товаре (услуге);
- в) потребность в товаре (услуге), которая может быть оплачена потребителем.

Глава 2

Маркетинговая среда предприятия

2.1. Контрольные вопросы

1. Перечислите факторы, относящиеся к макросреде, и расскажите об их влиянии на деятельность организаций.
2. Перечислите факторы, относящиеся к микросреде, и расскажите об их влиянии на деятельность организаций.
3. В какой мере экономические факторы внешней среды являются результатом решений, принимаемых в области политической среды?
4. Какие государственные учреждения относятся к микросреде кондитерской фабрики?
5. Какие изменения демографической среды в последние годы важны для маркетинга?
6. На изменение какой среды повлиял мировой финансовый кризис?

2.2. Кейс «Внешняя маркетинговая среда. Горнолыжные виды спорта на Урале»

Введение

Катание на горных лыжах с каждым годом привлекает все больше желающих: по некоторым оценкам, число людей на трассах ежегодно удваивается. Соответственно растет и спрос на снаряжение. Специалисты говорят, что особенно заметно поднимаются продажи сноубордов. Горнолыжники все еще в большинстве, но бордеры в прямом и переносном смысле наступают им на пятки.

Массовое увлечение горными лыжами, по понятным причинам, началось не так давно. В первую очередь, из-за трудностей со снаряжением. По словам Валерия Уженцева, заслуженного тренера СССР, раньше гоночный инвентарь в стране выпускало около 30 фабрик. Горные лыжи делали только на Западной Украине (г. Мукачево), а крепления к ним – в Ленинграде. Образцы продукции отечественных производителей качеством не отличались. Мест, где могли бы собраться любители лыж, тоже было немного, и предназначались они главным образом для спортсменов.

Горнолыжные комплексы и сейчас не очень успевают за спросом. Многие трассы требуют переоборудования и серьезных вложений. Например, на Ежовой, уступающей по популярности на Урале разве что курорту «Абзаково», первую трассу вырубili еще в 1973 г., первый подъемник появился в 1975 г. По словам директора Кировградского горнолыжного комплекса, попытки поставить катание на Ежовой на коммерческую основу начались около пяти лет назад. В 1998 г. на горе установили несколько подъемников, в том числе – и кресельный. Уже два года работает система искусственного оснежения. Для удобства отдыхающих построили рестораны, кафе, открыли прокат лыж и снегоходов, санок, школу верховой езды. Но новичков на склоны приходит все больше – в выходные часто прокат не справляется.

Еще одна острая проблема – отсутствие отдельного места катания для досочников. О создании сноубордпарков заговорили во многих местных горнолыжных центрах: на той же Ежовой, на Пильной под Первоуральском. Ходили слухи, что сноубордпарк построят и на Уктусе. Идею организовать площадку для бордеров вынашивает и Уральская федерация экстремальных видов спорта. В парке им. В. Маяковского они хотят осуществить мечту екатеринбургских досочников – построить биг эйр в центре города. Сноубордпарк – стандартный элемент горнолыжного комплекса, но он предусматривает все-таки немаленькие инвестиции, а горнолыжный бизнес далеко не самый рентабельный. Может быть, поэтому он развивается не так быстро, как хотелось бы. Хорошо, если курорт круглогодичный, но для этого нужен рядом водоем, чтобы летом были развлечения, связанные с водой. Таких мест мало.

Спортивная подготовка

Дефицит благоустроенных мест для катания не останавливает неофитов – к радости продавцов спортивного инвентаря. Новичков, особенно сноубордистов, они считают очень перспективной аудиторией. Юрий Иванов, директор магазина «Евроспорт»: «Сноубординг явно набирает обороты – ежегодно продажи растут процентов на 30. Несмотря на то, что сноубординг считается традиционно молодежным видом спорта (средний возраст резидентов специализированного местного интернет-ресурса www.dozka.ru – около 20 лет), доску выбирают и люди более взрослые... Тут какой парадокс – оборудование стоит дорого, и не всем молодым оно доступно. Самый слабенький комплект обойдется не меньше чем в 10 000 руб., поэтому много покупателей в возрасте от 25 до 35 лет».

Впрочем, стоимость снаряжения – отнюдь не решающий критерий для сомневающегося в выборе вида экстремального увлечения. Начинаящий горнолыжник и сноубордист оставят в магазине примерно одинаковую сумму. Небольшая экскурсия по торговому залу «Норди» показала, что разброс цен на доски и лыжи, в зависимости от уровня подготовки – начинающий, средний, экспертный или профессиональный, находится в пределах от 5400 до 18 000 руб. Понятно, что продукция раскрученных марок – Rossignol, Salomon, Fischer, Atomic, Blizzard, Burton, A snowboards – может быть и гораздо выше.

Основной комплект снаряжения – лыжи, доски, ботинки, крепления. Как говорят специалисты, для начинающих оно более «мягкое» и идеально подходит, чтобы освоить технику. Попробовав на простом, понимаешь собственные возможности и определяешься со стилем катания – кого-то привлечет «целина», а кто-то будет весь день торчать на трамплинах. Первого комплекта хватает в лучшем случае на пару сезонов. Но к этому времени его захочется поменять на более «жесткий вариант». Настоящие трюки и высокие скорости будут возможны только тогда.

Разумеется, лыжами (сноубордом), креплениями и ботинками не обойтись. Как правило, на гору не выходят без специального костюма. Брезентовая курточка – плохая защита от ветра и мороза, поэтому производители одежды стараются использовать новые материалы и технологии. Юрий Иванов: «Мембрана – это тканевая прослойка или специальное напыление. Ее назначение – отводить влагу от тела во время движения и испарять ее через ткань. Самые дорогие мембраны Gortex (Paclite, XCR и пр.). Стоимость комплекта одежды в зависимости от бренда может варьироваться от 150 до 1 000 долл. Иностранные производители предусмотрели еще множество мелочей для поклонников активного отдыха на горе. Чтобы быть полностью «упакованным», можно докупать очки, термобелье, шлемы, специальные горнолыжные варежки, носки... Ассортимент этих товаров почти неисчерпаем, и некоторые любители с головой уходят в процесс подбора экипировки».

Однако следует учесть обстоятельство вполне объективное: что-то из снаряжения постоянно ломается, и докупать вышедшие из строя элементы приходится то и дело. Альтернативным и более дешевым вариантом директор магазина «Норди» считает прокат и рынок вторичного оборудования, правда, пока не очень организованный: «Можно купить б/у комплект, закинув запрос на один из форумов сноубордических сайтов. Довольно много снаряжения продается через студенческие тусовки».

Соревнования культур

Для большинства людей, посещающих доступные и несложные склоны, лыжи или сноуборд – отличный способ оставаться в форме. К тому же способ модный. Под воздействием моды на лыжи встают и 50-летние. На гору ставят даже самых маленьких – в «Норди», например, специально завозят лыжи и доски для трехлетних. Но многих из тех, кто попадает на трассы случайно, за компанию, этот спорт захватывает всерьез. Недаром его называют «снежным наркотиком». Он способен радикально изменить отношение к жизни.

Среди тех, кто по-настоящему увлекся горами и спортом, попадают люди разные, но у них есть и общие, «родовые» черты. Валерий Столбов, председатель совета директоров группы компаний «ИКО»: «Я катаюсь на горных лыжах с 6 лет и 12 лет профессионально занимался этим видом спорта. Сейчас ездим с семьей практически каждую неделю. Все мои друзья тоже катаются на горе. И могу сказать, что это очень разноплановая и интересная аудитория. Но, во-первых, все они любят в меру острые ощущения – им интересно жить. А во-вторых, среди них я не встречал плохих, непорядочных людей. «Старожилу» горы не надо объяснять, что такой Белый кодекс – он живет по его принципам (не нанеси вреда, помоги другому). Рядом с ними и новички чувствуют себя комфортно». Елена Ленчицкая: «Я на лыжах уже 15-й сезон и, хотя вполне пристойно катаюсь, называю себя квалифицированным «чайником». «Чайником» быть не обидно совсем. Наоборот, им все стараются помочь на горе – все же когда-то начинали. Правда, бывают на горе и непростые отношения. Чаще всего конфликты возникают между лыжниками и снобордистами и сводятся к проблеме поведения на трассе. Если копнуть глубже, конфронтация, скорее, напоминает проблему «отцов и детей». В роли конфликтующих отроков, понятно, выступают доскеры».

Этот антагонизм существует во всем мире. Например, на родине сноуборда – в США, на некоторые горнолыжные курорты бордеров кататься просто не пускают. Трения возникают даже на уровне официальных организаций – Международной федерации сноуборда (ISF) и Международной лыжной федерации (FIS). Сноубордистов особенно задело то, что Международный олимпийский комитет поручил лыжникам разрабатывать критерии проведения олимпийских соревнований по сноубордингу и организовывать квалификационные заезды. В результате сноуборд попал в разряд горнолыжных дисциплин. Прародитель сноуборда и основатель

компании Burton Джейк Бертгн в одном из интервью язвительно высказался: «Это все равно что предложить хоккейной ассоциации отвечать за фигурное катание только потому, что соревнования проходят на тех же ледовых стадионах».

Тем не менее, гора – это то, что объединяет горнолыжников и сноубордистов. Это как дорога, на которой есть свои законы движения и свои «дорожные знаки». Чтобы никто не получил травм, а только удовольствие, нужно вести себя правильно.

Хозяева горы

Все эти правила не освоить в одиночку, и новичку лучше обратиться к профессиональным инструкторам, которые есть практически на каждом комплексе. Между прочим, специалисты говорят, что научиться кататься легко. Сноуборд можно «почувствовать» за неделю, а за две – более-менее грамотно спускаться по несложному склону на лыжах.

Самое интересное, что в этом виде спорта можно все время совершенствоваться. Освоив простейшую технику, многие с удовольствием учатся разным трюкам. Но для этого недостаточно появляться на горе только по выходным. Чтобы стать профессионалом (в сноубординге их еще называют прорайдерами), нужны постоянные тренировки. В Екатеринбурге профессионалы тоже есть. Например, три года назад свою команду прорайдеров создал магазин «Норди». Александр Мерзляков: «Тогда я попал на небольшие соревнования в парке им. В. Маяковского и увидел людей, которые хотят заниматься техническим фристайлом, но делают это не в самых подходящих условиях. Четирем ребятам по итогам тех соревнований я предложил объединиться – мне хотелось помочь этому виду спорта. Основное внимание команда уделяет тренировкам в спортивном зале – именно там отрабатываются акробатические элементы: высота прыжка, точность исполнения поворотов и приземления: их учат правильно падать и группироваться в воздухе».

По словам Александра Мерзлякова, сейчас членов команды можно назвать лучшими фристайлистами Урала: «Ребята достаточно легко выигрывают все соревнования здесь. Естественно, мы помогаем им со снаряжением. Наших ребят уже приглашали в свои команды московские представители всемирно известных производителей сноубордов». Надо сказать, что «свои» спортсмены, авторитет которых среди любителей непререкаем, есть у каждого мирового бренда. Интерес производителей к профессионалам объяснить просто. Это живая реклама их продукции, ведь прорайдер выступа-

ет только на снаряжении определенной марки. Компании сражаются за профессиональных сноубордистов не менее яростно, чем футбольные клубы за игроков, а шумиха, создаваемая вокруг, способствует продвижению сноубординга в массы – и вполне успешно.

По оценкам Александра Мерзлякова, еще пять лет назад катающихся на доске был только 1 %. Сейчас соотношение стремительно поменялось: один сноубордист приходится примерно на пять лыжников. По мере того, как растет лагерь сноубордистов, определяются и их отношения с горнолыжниками, антагонизм постепенно спадает. Бордеры и лыжники – народ стихии, и выяснять вопросы статуса им не к чему. Их приводит на гору страсть к скорости, к свободе и движению – именно так переводится известный лозунг: «Risk it! Free it! Race it!» [21].

Вопросы и задания:

1. Какие из факторов макросреды, упомянутые в кейсе, способствовали росту популярности горных видов спорта на Урале? Приведите примеры из статьи.

2. Какие тенденции в макросреде сдерживают рост рынка горной зимней экипировки?

3. Какие другие факторы, не нашедшие отражение в кейсе, по вашему мнению, способствуют росту популярности горнолыжных видов спорта в нашей стране?

4. Какие благоприятные возможности возникают в макросреде для разных бизнесов в связи с ростом популярности экстремальных видов спорта, в чем они проявляются?

5. Какие факторы микросреды, определяющие поведение потребителя, влияют на выбор между сноубордом и лыжами?

6. Какими будут ваши рекомендации в области маркетинга для различных видов бизнеса, чтобы реализовать все благоприятные возможности, вызванные ростом популярности горных зимних видов спорта?

2.3. Практическое задание «Оценка факторов внешней среды компании»

Первоначально выписываются факторы внешней среды, влияющие на компанию. Затем каждому фактору экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли (А) по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на компанию (В) по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния (С) по шкале: +1 – позитивное, –1 – негативное.

Степень важности фактора для предприятия = $A * B * C$.

Задание

Арт-студия «Паллада» оказывает услуги по изготовлению различных видов наружной рекламы. Компания имеет стабильный объем заказов. Периодически модифицирует производственные мощности. Проводит гибкую ценовую политику.

Дополнить перечень факторов внешней среды, действующих на компанию, и оценить степень их влияния (табл. 2).

Таблица 2

Оценка факторов внешней среды компании

Факторы внешней среды	Важность для отрасли	Влияние на компанию	Направленность влияния	Степень важности
1. Изменения в законе о рекламе	3	2	–1	–6
2. Снижение налогов	2	2	+1	+4

2.4. Тестовые задания по теме «Маркетинговая среда предприятия»

1. К макросреде компании можно отнести...

- а) поставщиков сырья;
- б) покупателей изделий компании;
- в) конкурентов;
- г) политико-правовую среду.

2. К микросреде компании можно отнести...

- а) саму компанию;
- б) демографические факторы;
- в) экономические факторы;
- г) политические факторы.

3. Осуществление SWOT-анализа характерно для...

- а) исследования внутренней среды компании;
- б) разработки стратегических планов компании;
- в) прогнозирования сильных и слабых сторон компании;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет [18].

4. Контактная аудитория компании – это...

- а) поставщики;
- б) конкуренты;
- в) финансовые круги и государственные учреждения;
- г) средства массовой информации;
- д) клиентура;
- е) собственные рабочие и служащие [12].

5. Любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей, – это...

- а) поставщики;
- б) контактная аудитория;
- в) посредники.

6. Силы более широкого социального плана, оказывающие влияние на микросреду, – это...

- а) макросреда;
- б) потребители;
- в) правительство.

7. Маркетинговая среда компании складывается...

- а) из руководства компании;
- б) из сотрудников службы маркетинга компании;
- в) из активных субъектов и сил, действующих за пределами компании.

8. Силы, имеющие непосредственное отношение к самой компании и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, – это...

- а) макросреда компании;
- б) микросреда компании;
- в) маркетинговая среда.

9. Контактная аудитория компании включает...

- а) конкурентов;
- б) финансовые круги;
- в) государственные учреждения;
- г) средства массовой информации;
- д) клиентов;
- е) членов совета директоров.

Глава 3

Стратегическое маркетинговое планирование

3.1. Контрольные вопросы

1. Что представляет собой иерархия маркетинговых стратегических решений?
2. Какие стратегические вопросы решаются по направлениям роста компании?
3. Кто такие рыночные лидеры?
4. Каковы основные этапы стратегического маркетингового планирования?
5. Что представляет собой операционный план маркетинга?

3.2. Практические ситуации по теме «Маркетинговые стратегические решения»

Ситуация 1

Предположим, что некая компания в соответствии со своим планом маркетинга на 2008 г. намерена достичь оборота в 12 млн руб. Однако в процессе реализации плана становится ясно, что фактический оборот будет значительно меньше.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы возможные причины снижения оборота? Может ли это сказаться на корпоративной стратегии?

Ситуация 2

Обувная фабрика «АВ» производит обувь только для прогулок. В своей стране она продает 12 различных моделей. Цена производителя – 20 д.е., торговая наценка – 60 %. Новый коммерческий директор фабрики рассматривает возможность замены всех 12 моделей одной новой, «средней». Увеличение объема производства обуви одной модели приведет к снижению затрат, и фабрика сможет продавать ее в розничную торговлю по цене 16 д.е.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы охарактеризуете намерение коммерческого директора выпускать в будущем только одну модель?
2. С какими проблемами может столкнуться фабрика, если будет принято решение выпускать только одну модель?

3.3. Кейс «Стратегическое маркетинговое планирование. Компания ATG»

Введение

Голландская компания «ATG» пользуется в Нидерландах репутацией производителя высококачественных кухонных плит. Компания является примером традиционного семейного бизнеса. В 1998 г. в компании было 450 сотрудников, а оборот достигал 9 млн евро. Основная продукция компании – современные кухонные плиты. ATG производит различные варианты плит: электрические, газовые или комбинированные. Кроме этого, ATG предлагает встроенные плиты (как газовые, так и электрические), а также встроенные или отдельные плитки-нагреватели.

В 1998 г. компания контролировала 40 % рынка в Нидерландах, и это немалое достижение для компании, продукция которой в основном продается через специализированные магазины по ценам выше среднерыночных. Ее главными конкурентами на рынке обычных плит являются голландские компании Etna, Pelgrim и V&D, а на рынке встраиваемых плит – компании Miele, Bauknecht и Bosch.

На рынке кухонных плит и плиток можно выделить два сегмента: первичные покупки (составляют около 35 % от общего объема продаж) и замещающие покупки (доля – 65 %).

В 1998 г. впервые за долгие годы наблюдался некоторый застой на замещающем рынке. А в 2001 г. рынок в целом потерпел крах, так как стали заметно сокращаться и первичные покупки. Строилось все меньше жилых домов и, следовательно, все меньше появлялось кухонь, которые нужно оборудовать бытовыми приборами. Оборот компании «ATG» упал со 10 млн до 6 млн евро, при этом 100 сотрудников пришлось уволить.

Реакция компании на изменения ситуации на рынке

ATG пыталась найти выход из сложившейся ситуации, основываясь на принципах маркетинговой стратегии. Рассматривались следующие альтернативы:

1. Один из сотрудников предлагал перейти на выпуск более дешевых, но при этом более низких по качеству товаров. Он полагал, что таким образом одним ударом удастся убить двух зайцев: с одной стороны, более низкие цены приведут к увеличению рыночной доли и, с другой стороны, чаще будет возникать потребность в замене приобретенных товаров на новые. Член правления, выступивший с этим предложением, ссылаясь на пример рынка стиральных машин. Средний срок службы стиральной машины составляет восемь лет, в то время как срок службы кухонной плиты производства ATG равен 20 годам.

2. Специалисты отдела продаж предлагали использовать новые каналы распределения, такие как магазины, продающие бытовую технику в более низких ценовых диапазонах, и универсальные магазины. Это означало бы, что ATG должна вступить в конкуренцию в той части рынка, на которой в настоящее время доминируют товары других местных и нескольких иностранных компаний.

Помимо предложений, упомянутых выше, руководство также было занято анализом внутренней организации работы компании и процессом управления сбытом товаров. Организационная структура компании была перестроена так, что она стала менее «иерархичной». Это было сделано за счет передачи ответственности в максимально возможной степени на нижний уровень управления. В результате часть вспомогательного персонала была уволена. Для повышения эффективности управления потоками сырья и готовых товаров – а это очень важная часть управленческой деятельности компании, которая использует около 9000 комплектующих, – закупили компьютер и необходимое программное обеспечение. В результате была построена система, в которой компьютер ежедневно отслеживает соблюдение графиков выполнения всех заказов, в конце каждого рабочего дня определяет, что должно быть закуплено и сколько времени потребуется для завершения работ по каждому из заказов. Можно автоматически проводить оценку прибыльности по каждому продукту, по конкретному заказу или клиенту.

Поглощение других компаний

Используя часть временно свободных финансовых средств, в 2006 г. ATG поглощает Benraad – компанию, производившую бойлеры для систем отопления. В штате Benraad насчитывалось 130 человек.

В 2008 г. рынок кухонных плит в определенной степени восстанавливается. Причиной этого стал рост первичного рынка, по-

сколько увеличивается число домашних хозяйств, состоящих из одного или двух человек. Замещающий рынок также вырос благодаря технологическим новшествам, связанным с использованием электроники в кухонных плитах. Предвидя это, руководство компании «ATG» купило акции американской компании «Ferro Electronic» – производителя электронных комплектующих.

Далее руководство ATG стало рассматривать возможность освоения производства микроволновых печей. За последние несколько лет этот рынок заметно вырос благодаря тому, что увеличилось число семей, где люди питаются отдельно. Микроволновые печи большей частью продаются по отдельности, т.е. не предназначены для встраивания в кухонный гарнитур. Они просто устанавливаются где-нибудь.

В начале 2010 г. ATG поглотила компанию «Pelgrim», провела реструктуризацию и сократила 80 из 250 сотрудников Pelgrim. В момент своего поглощения компания «Pelgrim» работала убыточно, но к концу 2011 г. снова стала приносить прибыль.

В октябре 2012 г. все были удивлены, когда руководством ATG были приобретены акции Batavus (компания производила велосипеды). В тот момент Batavus, имея 330 сотрудников, работала убыточно. По мнению руководства ATG, причиной этого были слишком высокая себестоимость продукции, задержки в выполнении заказов и неспособность предвидеть развитие событий на рынке. Для ATG это был очень серьезный шаг – от кухонных плит к велосипедам. Управляющий ATG г-н Мансхот (Manschot) был первым, кто признал: «В ATG мы ничего не понимаем в велосипедах. Но я надеюсь, что в этом хорошо разбираются в Batavus».

Поглощение Batavus оказалось столь успешным, что руководством ATG было принято решение взять под свой контроль и некоторые другие компании, выпускающие велосипеды. В 2013 г. компания приобрела фабрики Mercier (Франция) и Myata (Нидерланды). Далее в ATG стали искать подходящую фабрику в Германии. Ясно, что в компании считают европейский велосипедный рынок перспективным.

В общем и целом стратегия компании «ATG» оказалась очень успешной. В 2013 г. общий оборот этого концерна превысил 60 млн евро.

Вопросы и задания:

1. Выскажите свое мнение относительно обоснования предложенного варианта снижения цен на продукцию ATG – более частая сменяемость продукции при ее более низком качестве.

2. Каково ваше мнение относительно предложения отдела продаж расширить сеть распределения?

3. а) Каким образом два предложения – более низкие цены, новые каналы распределения – связаны с матрицей роста Ансоффа?

б) Каким образом решение установить контроль над компанией Benraad, производящей бойлеры для систем отопления, связано с матрицей Ансоффа?

в) Чем является выпуск микроволновых печей (для компании «ATG») в терминологии матрицы роста Ансоффа?

г) Какой термин вы бы использовали для процесса поглощения компанией «ATG» компаний «Pelgrim» и «Batavus»?

3.4. Кейс «Стратегическое маркетинговое планирование. Компания "Машинстрой"»

Введение

Экономический кризис, начавшийся в 2014 г., сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 г., положение компаний осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин, снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 г.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд из них (например, завод по производству кранов

в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одна из компаний, попавших в водоворот этих экономических событий и испытавших негативные последствия кризиса, – холдинг «Машинстрой» (название изменено).

О компании

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

Рынок сбыта

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны, это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30 % и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития машиностроительного холдинга в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руково-

дитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стала переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая. Это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеет компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

Общая ситуация

Начиная с 2014 г., ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество «незавершенки», что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение машиностроительного холдинга.

При стремительно падающем обороте постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. В компании появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Вопросы и задания:

1. Какие вы видите решения по выводу из кризиса холдинга «Машинстрой»?
2. Как должны быть вписаны эти решения в общую стратегию развития холдинга?

Рассматривая кейс, вы можете предложить как системные решения, включающие в себя комплекс мер в области продаж, производства, персонала и финансов, так и отдельные решения для каждой из указанных бизнес-сфер.

3.5. Тестовые задания по теме «Стратегическое маркетинговое планирование»

1. Первым этапом маркетингового планирования является...

- а) постановка целей маркетинга;
- б) ситуационный анализ окружающей среды маркетинговых взаимодействий компании;
- в) разработка маркетингового плана.

2. Маркетинговые планы компаний делятся по срокам действия. Одним из видов являются...

- а) срочные планы;
- б) среднесрочные планы;
- в) бессрочные планы.

3. Следующий подход к маркетинговому планированию предполагает согласование планов компании, маркетинговой службы и отдельных хозяйственно-управленческих подразделений:

- а) многоуровневый;
- б) системный;
- в) интегрированный.

4. Стратегическое маркетинговое планирование имеет следующие особенности (выбрать неверный вариант):

- а) рассчитано на краткий период;
- б) определяет принципы поведения фирмы относительно рыночных партнеров и формулирует цели и задачи комплекса маркетинга;
- в) разрабатываются и оптимизируются маркетинговые бюджеты и распределяются ресурсы фирмы между ее структурными подразделениями.

5. Когда компания выходит со старыми продуктами на новые рынки применяют следующую стратегию маркетинга:

- а) развития рынка;
- б) глубокого проникновения на рынок;
- в) разработок нового товара.

6. Стратегия глубокого проникновения на рынок и стратегия разработок нового товара являются разновидностями общей стратегии...

- а) сегментации;
- б) диверсификации;
- в) конгломерации.

7. Следующей разновидности диверсификации не существует:

- а) горизонтальной;
- б) вертикальной;
- в) диагональной.

8. Следующая модель стратегий строится на использовании двух концепций маркетинга – выбора целевого рынка и выбора стратегических преимуществ компании:

- а) модель на основе матрицы «стратегическая цель – стратегическое преимущество»;
- б) модель на основе матрицы «привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»;
- в) модель на основе матрицы «привлекательность рынка – конкурентоспособность фирмы».

9. Согласно подходу выбора стратегии в зависимости от состояния рыночного спроса, различают следующие виды стратегий (выбрать неверный вариант):

- а) конверсионного маркетинга;
- б) креативного маркетинга;
- в) консервативного маркетинга.

10. Финансовые средства компании распределяются на те или иные действия с помощью...

- а) тактического планирования;
- б) стратегического планирования;
- в) маркетинговых исследований.

11. На стадии тактического планирования компания выполняет такие важнейшие процедуры, как (выберите неверный вариант)...

- а) оценка выбранной маркетинговой стратегии;
- б) разработка макетов субмиксов в рамках структуры маркетинг-микса;
- в) составление и реализация долгосрочных планов маркетинга.

Глава 4

Система маркетинговых исследований

4.1. Контрольные вопросы

1. Как осуществляется маркетинговое исследование?
2. Дайте характеристику методу опроса.
3. Какова роль исследований в управлении маркетингом?
4. Что представляет собой метод наблюдений?
5. Что представляет собой отчет об исследовании?
6. Для чего необходимо знать емкость рынка?
7. Какие параметры учитываются при определении емкости рынка?
8. В чем различие между качественным и количественным исследованием?
9. Каковы основные источники внешней вторичной информации?
10. Для чего используют панельные исследования?

4.2. Практическое задание по теме «Маркетинговые исследования»

А. Для важнейших терминов выберите правильное определение из приведенных в пункте Б:

- а) данные наблюдения;
- б) бенчмаркинг;
- в) первичные данные;
- г) маркетинговые исследования;
- д) вторичные данные;
- е) панель;
- ж) данные анкетирования;
- и) данные;
- к) маркетинговая информационная система;
- л) полевой эксперимент.

Б. Определения:

1. Метод анализа превосходства и оценки конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов в целях изучения и использования лучшего.

2. Часто повторяющиеся опросы.
3. Результат сбора данных с помощью почтовых, телефонных и личных опросов.
4. Постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенных для сбора, анализа, оценки и распространения точной информации.
5. Новые факты и цифры, собираемые впервые для разрабатываемого проекта.
6. Процесс выявления маркетинговых проблем, систематического сбора и анализа информации с целью разработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности компании.
7. Исследование, проводимое в реальных (естественных) условиях.
8. Комплекс данных, собираемых с помощью механических устройств или лично и показывающих характер поведения людей.
9. Факты и цифры, которые уже зарегистрированы.
10. Факты и цифры, важные для проблемы и полученные из первичных и вторичных источников [18].

4.3. Практическая ситуация по теме «Роль маркетинговых исследований в компании»

Обстановка все больше накалялась в шикарном офисе международной юридической компании WW&H, в которой работало 400 юристов. Руководство компании обсуждало все «за» и «против» вкладывания денег в изучение клиентов компании.

Глава финансового комитета Бернанд Л. считал, что это абсолютно «бездарное и бесконтрольное использование средств». Именно он в прошлом месяце попытался остановить выплату традиционной премии по окончании года сотрудникам, не являющимся юристами.

Предложение Бернанда Л. было отклонено одним из управляющих директоров Шефердом Ч. И сейчас Шеферд Ч. был не согласен с главой финансового комитета: «Подумайте, сколько еще времени нам удастся получать прибыль. Давайте начнем исследования сейчас, пока мы еще контролируем ситуацию».

В разговор вступила Джанет Л.: «Я согласна, что нам надо больше знать о наших клиентах. Но что конкретно мы надеемся узнать из этих исследований? Как мы их будем выполнять, и кто этим будет заниматься? У моих юристов на это нет времени».

Шеферд Ч. предложил: «Давайте спросим Лорин, с чего начать. Я не знаю, сможет ли она сама выполнить этот проект, но, наверное, она сможет организовать его реализацию». Шеферд Ч. имел в виду Лорин Грин, руководителя службы маркетинга, которая год назад пришла из финансовой фирмы D&S. Придя в компанию, она обнаружила организацию в полном расстройстве – несколько маркетологов, безотчетно тративших деньги, несколько юристов, резко осуждающих маркетинг, и саму себя.

«Итак, решено», – сказал Шеферд. – «Завтра с утра я поговорю с Лорин».

Вопросы для обсуждения:

1. Что бы вы сказали юристам, чтобы убедить их в полезности маркетинговых исследований?

2. Если бы вы были Лорин Грин, то что бы вы ответили Шеферду, когда он попросил бы вашего совета о маркетинговых исследованиях?

4.4. Практические ситуации по теме «Информация в маркетинговых исследованиях»

Ситуация 1

Приведите несколько основных вторичных источников информации в следующих ситуациях:

а) начальник отдела маркетинга пивзавода «Очаков» должен подготовить подробный доклад по своей отрасли и о тенденциях развития рынка;

б) Г. Артемов слышал, что в меховом бизнесе существует высокая норма прибыли. Меховая индустрия его всегда интересовала, и он решил собрать информацию, чтобы проверить свои предположения.

Ситуация 2

Предположим, что вы заинтересованы в открытии кафе быстрого питания с итальянской кухней. Вы сомневаетесь в его оценке потребителями и предполагаете провести маркетинговое исследование, чтобы оценить их вкусы и предпочтения. При проведении информационного поиска вы обнаружили следующие работы.

Исследование А было недавно проведено исследовательским агентством для системы ресторанов быстрого питания. Для получения копии этого исследования вам надо заплатить агентству

250 долл. Работа оценивает потребительские предпочтения в отношении пищи быстрого приготовления в целом, основываясь на статистической выборке из 500 домохозяек. Исследование показало, что респонденты не очень хорошо относятся к системе быстрого питания. Основной причиной подобной невысокой оценки была низкая степень питательности подобной пищи.

Исследование Б проводилось группой студентов университета в качестве практической работы по курсу «Маркетинговые исследования». Это исследование можно будет получить бесплатно. Данная работа оценивала предпочтения потребителей в отношении различных национальных кухонь в рамках системы быстрого питания. Выборка состояла из 200 студентов. Результаты показали предпочтения итальянской и мексиканской кухням. Основываясь на этих результатах, один из выпускников планировал открыть пиццерию, но вместо этого поступил на должность торгового представителя крупной оптовой компании.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой из этих источников информации вы предпочтете? Почему?

Ситуация 3

В течение многих лет компания «НВ» была ведущим производителем красок и связанных с ними товаров: кистей, валиков, скипидара и т.д. В настоящее время компания рассматривает возможность присоединения к своему товарному ряду обоев.

Перед тем, как включить обои в свою номенклатуру, компания хочет получить необходимые данные для оценки объема рынка обоев. Одно из исследований, проведенных торговой ассоциацией, показало, что в среднем семьи оклеивают обоями две комнаты в течение года. Среди этих семей 60 % делали это самостоятельно.

Другой отчет содержал информацию, полученную одним из крупных журналов для домашнего чтения. По этим данным 70 % подписчиков, ответивших на вопросы, оклеили обоями одну стену или более в течение 12 последних месяцев. Из этих 70 % семей 80 % проделали эту работу самостоятельно.

Вопросы для обсуждения:

1. Вы должны прийти к определенному решению на основе имеющейся информации. Какую информацию вы предпочтете?

4.5. Практические задания по теме «Процесс маркетингового исследования»

Задание 1

Заведующий отделом сбыта компании «А1-Сап», выпускающей алюминиевую тару, был удовлетворен увеличением объема продаж в течение нескольких последних месяцев. При этом он задавался вопросом, можно ли установить более высокую цену на новую продукцию компании, которую планировалось выпустить на рынок через два месяца. «Никто на рынке не продает алюминиевые контейнеры с завинчивающимися крышками. Мы сможем приобрести небольшую долю рынка и получить существенную прибыль», – с уверенностью докладывал он вице-президенту компании по маркетингу.

Однако управляющая продуктом была не согласна с данной стратегией. Более того, она возражала против выпуска на рынок новых контейнеров. Ее рассуждения сводились к тому, что алюминиевая тара подлежит переработке, поэтому никто не будет хранить ее в качестве контейнеров. Она настаивала на том, чтобы цена на них не превышала цену на другую продукцию. Вице-президент подумал о том, что маркетинговые исследования помогли бы разрешить данный спорный вопрос.

Задания:

1. Определить объект исследования.
2. Сформулировать задачи исследования.

Задание 2

Один из ведущих производителей игрушек находится в процессе разработки набора инструментов для детей от 5 до 8 лет. В набор предполагалось включить маленькую пилу, отвертку, молоток, стамеску и дрель. Он отличался от похожих наборов, выпускаемых конкурентами, тем, что включал еще инструкцию по использованию со «100 и одной вещью, которые можно сделать». Управляющего продуктом волновал вопрос безопасности набора, поэтому он рекомендовал приложить специальный буклет для родителей. Заведующий отделом сбыта настаивал на выпуске набора в небольшой коробке, поскольку это повысило бы его конкурентоспособность. Менеджер по рекламе советовал организовать специальную рекламную кампанию, которая помогла бы выделить дан-

ный товар среди аналогичных товаров конкурентов. Вице-президент посчитал все рекомендации интересными и полезными, однако их выполнение привело бы к резкому повышению затрат. В итоге он решил посоветоваться с управляющим маркетинговыми исследованиями, который, в свою очередь, порекомендовал выполнить необходимые исследования.

Задания:

1. Определить объект исследования.
2. Сформулировать задачи исследования.

4.6. Кейс «Результаты опроса потребителей. Ситуация на рынке часов Японии»

Внутреннее производство наручных часов в Японии достигло суммы в 285,1 млрд йен в 1988 г., экспорт составил 228,1 млрд йен, импорт – 63,1 млрд йен. Внутреннее потребление составило 120,1 млрд йен. Внутреннее потребление импортных часов возросло до 52,5 % от общего потребления, это означает, что зарубежные производители контролировали более половины объема всех продаж. В количественном выражении: 263 млн наручных часов было произведено в Японии в 1988 г.; 229 млн из них – экспортировано; ввезено же – 56 млн. В количественном выражении доля импорта в объеме продаж на рынке Японии составляла 62,2 %, что превышало эту же долю в денежном выражении. Это свидетельствовало о том, что дешевые электронные часы составляли большую часть импорта. Тенденции показывали, что возрастает спрос на часы традиционные (со стрелками), со сдержанным консервативным дизайном – рынок становился все более искушенным.

Японские компании выпускали мужские и женские наручные часы как механические и кварцевые, так и электронные и традиционные (со стрелками). Анализируя изменения, происходящие на рынке наручных часов, они провели опрос японских потребителей. Были получены следующие результаты:

1) 10,1 % опрошенных пользовались ранее часами, изготовленными в Европе или Америке, а 14,1 % пользовались ими же на момент проведения исследования. Больше всего импортными часами пользуются дипломаты, выпускники колледжей и высших учебных заведений, люди, имеющие опыт работы за границей, и люди с высокими доходами;

2) большинство женщин имели одну или две пары часов.

В основном часы приобретали в качестве подарка: 66,7 % опрошенных женщин, имеющих часы, получили их как подарок. Поводом для таких подарков чаще всего служил день рождения, Рождество или День Святого Валентина, а сам подарок – сувенир из-за границы;

3) производители часов убеждали потребителей в необходимости покупать разные часы, чтобы они гармонировали с одеждой и соответствовали ситуации. Но только 22,7 % потребителей следовали этому совету: большинство взрослого населения носило одни и те же часы постоянно;

4) 35,9 % опрошенных женщин указали на то, что они в дальнейшем хотят носить часы японского производства, 11,8 % – американского или европейского производства, а 40,0 % сказали, что для них не имеет значения, в какой стране произведены часы;

5) наибольшей популярностью часы американского и европейского производства пользовались среди 20-летних и одиноких людей, работников различных учреждений и дипломатов;

6) большинство женщин, которые хотели пользоваться часами американского и европейского производства, объясняли это привлекательным дизайном, даже если цена немного выше, или известным товарным знаком, указывая на то, что хороший дизайн и имидж товара, наряду с высоким качеством, важны для японского потребителя;

7) цены часов на уровне 20 000 йен и 30 000 йен были названы как наиболее приемлемые для покупателя, но приемлемость в значительной степени зависит от уровня ежегодных доходов. В семьях с ежегодными доходами 10 000 000 йен и более называли приемлемой цену 30 000 йен, из них 15,2 % указали цену 100 000 йен.

Вопросы и задания:

1. Изучите исходную информацию и определите, какие проблемы стояли перед японскими производителями наручных часов в конце 1980-х гг.

2. Опишите целевой сегмент японского рынка наручных часов для иностранных компаний.

3. Какие выводы можно сделать на основе проведенного опроса об отношении японских потребителей к наручным часам?

4. Сформулируйте рекомендации японским компаниям – производителям часов в отношении их рыночной политики [12].

4.7. Практическая ситуация «Этические аспекты маркетинговых исследований»

Национальная сеть магазинов со сравнительно сложной структурой планирует открыть магазин в местности, где расположены деловые офисы. Директору компании требуются подробные сведения о характерных чертах и образе жизни потенциальных потребителей, чтобы сделать новый магазин наиболее подходящим для вкусов нового выгодного рынка.

Вы являетесь штатным сотрудником этой компании. Директор предлагает Вам внести свой вклад в исследование: необходимо в течение месяца наблюдать за будничной жизнью потенциальных клиентов: где они обедают, как они общаются друг с другом, какие они делают покупки и в каких магазинах и т.п. По результатам наблюдений Вам следует подготовить отчет о том, какие расходы поддерживают их образ жизни.

Вопросы для обсуждения:

1. Существуют ли этические проблемы, связанные с этим заданием? Если да, то какие?
2. Кто несет этическую ответственность за Ваше поведение?

4.8. Тестовые задания по теме «Система маркетинговых исследований»

1. К следующему виду исследования рынка относится изучение справочников и статистической литературы:

- а) кабинетные исследования;
- б) полевые исследования;
- в) не относится к исследованиям;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

2. Сбор данных, их изучение и обработка, отчет о результатах представляют собой...

- а) маркетинговое исследование;
- б) информационный поток;
- в) маркетинговые информационные системы (МИС);
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

3. Целью функционирования МИС является...

- а) обеспечение полной и качественной информации;
- б) предоставление информации для принятия управленческих решений;
- в) все ответы верны;
- г) правильного ответа нет.

4. Для функционирования МИС необходимо наличие...

- а) квалифицированного персонала, обладающего навыками сбора и обработки информации;
- б) методических приемов работы с информацией;
- в) офисного оборудования;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

5. В систему вторичной информации входит следующий прием:

- а) организация презентации;
- б) замер полученных данных с предварительно созданной ситуацией;
- в) наблюдение за поведением покупателей в магазине;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

6. Преимущество вторичной информации...

- а) в дороговизне;
- б) в легкости использования и дешевизне;
- в) в том, что она собрана для конкретной цели;
- г) в том, что она является более свежей.

7. Маркетинговое исследование представляет собой сбор, обработку и анализ данных с целью...

- а) уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений;
- б) опережения конкурентов;
- в) систематизации отчетных данных;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

8. Следующие методы сбора информации используются при вторичных исследованиях:

- а) анкетирование;
- б) опрос по телефону;
- в) наблюдение;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

9. К способу сбора информации относится...

- а) анкетирование;
- б) деловая игра;
- в) экспертиза;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

10. Необходимость использования бенчмаркинга вызвана...

- а) необходимостью повысить свою конкурентоспособность;
- б) необходимостью наблюдать за поведением партнеров по бизнесу;
- в) необходимостью получения максимальной прибыли;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

11. Методом маркетингового исследования являются выставки:

- а) да;
- б) нет.

12. Последовательность маркетинговых исследований следующая:

- а) обработка и анализ информации;
- б) разработка задачи и порядка исследования;
- в) выбор и сбор информации;
- г) принятие маркетингового решения.

13. Преимущества личных интервью – это...

- а) невысокий уровень реакции респондентов;
- б) невысокие затраты на одного респондента;
- в) незначительная гибкость;
- г) незначительное влияние интервьюера на респондента;
- д) возможность задавать пробные вопросы.

14. Преимущества опросов в сети Internet – это...

- а) воздействие интервьюера;
- б) высокая гибкость проведения опроса;
- в) значительный контроль структуры выборки;
- г) высокая скорость сбора данных.

15. Источниками внутренней вторичной информации являются...

- а) статьи о деятельности предприятия;
- б) объявления конкурентов о найме на работу;
- в) отчеты продавцов;
- г) данные о регистрации патентов.

16. Маркетинговое исследование – это...

- а) постоянно действующая система сбора, классификации, анализа, оценки и распространения маркетинговой информации;
- б) исследование сведений, получаемых из внутренних источников компании;
- в) маркетинговая разведка [18].

17. К следующему методу комплексного исследования рынка относится изучение различного рода справочников и статистической литературы:

- а) кабинетные исследования;
- б) полевые исследования.

18. Система анализа маркетинговой информации включает...

- а) статистический банк данных;
- б) систему внутренней отчетности;
- в) банк моделей;
- г) систему сбора текущей внешней маркетинговой информации [12].

19. В следующих ситуациях уместны ... методы исследования:

- а) компания *Nestle* хочет определить уровень влияния детей на родителей при принятии теми решений о покупке сухих завтраков;
- б) книжный магазин при вашем университете хочет узнать мнение студентов о магазине, ценах на книги и обслуживании.

20. Вы обращаетесь в Госкомстат за данными по структуре населения в Пензе. Это информация.... Она может быть использована для ... вида исследования:

- а) первичная информация;
- б) вторичная информация;
- в) полевое исследование;
- г) кабинетное исследование.

21. Вторичная информация – это...

- а) достоверная информация;
- б) информация, полученная в результате полевых исследований;
- в) информация, полученная на основе кабинетных исследований;
- г) информация, полученная ранее для других целей.

Глава 5

Маркетинговые решения на функциональном уровне. Поведение потребителей

5.1. Контрольные вопросы

1. Для чего сегментируют рынки?
2. Какие критерии можно использовать при сегментировании?
3. Что такое концентрированный маркетинг?
4. Когда применяют недифференцированный маркетинг?
5. Что такое позиционирование?
6. Каковы два метода сегментирования рынка?
7. Что такое целевой сегмент?
8. Каковы особенности потребительского рынка?
9. Что представляет собой модель покупательского поведения?
10. Какие факторы влияют на покупательское поведение потребителей?
11. Каковы этапы процесса принятия решения о покупке?
12. Какие основные типы покупательского поведения?
13. Каков характер спроса на промышленном рынке?
14. Какие основные этапы процесса принятия решения промышленной покупки?
15. Что такое когнитивный диссонанс?
16. Какое влияние на покупателя оказывают социальные факторы?

5.2. Практическое задание «Критерии сегментирования. Демография Российской Федерации. Справочная информация»

Методологические пояснения

Первоисточником получения основных сведений о населении являются переписи населения.

Перепись населения – процесс сбора демографических, экономических и социальных данных, характеризующих каждого жителя страны или территории по состоянию на определенный момент времени.

Население наличное – категория населения, объединяющая людей, находящихся на определенный момент времени в данном населенном пункте или на данной территории.

Население постоянное – категория населения, объединяющая людей, которые имеют обычное (постоянное) место жительства в данном населенном пункте или на данной территории.

В данных о численности населения по основным возрастным группам к населению моложе трудоспособного возраста отнесены дети и подростки до 16 лет; трудоспособного возраста – мужчины 16–59 лет, женщины 16–54 года; старше трудоспособного возраста – мужчины 60 лет и старше, женщины 55 лет и старше.

Национальная принадлежность при переписи населения указывалась в соответствии с Конституцией Российской Федерации (ст. 26) самими опрашиваемыми на основе самоопределения и записывалась переписными работниками строго со слов опрашиваемых. При обработке материалов переписи ответы населения были систематизированы в 145 групп и 48 входящих в них подгрупп согласно группировочным категориям национальной принадлежности, сформированным Институтом этнологии и антропологии им. Н. Н. Миклухо-Маклая РАН и утвержденным решением Рабочей группы по официальному опубликованию итогов Всероссийской переписи населения 2010 г. от 31.05.2012 № 15-АК.

Оценка численности населения – примерное определение числа жителей на территории страны или ее части; производится на основании итогов последней переписи населения, к которым ежегодно прибавляются числа родившихся и прибывших на данную территорию и вычитаются числа умерших и выбывших с данной территории.

Среднегодовая численность населения – средняя арифметическая из численностей на начало и конец соответствующего периода.

Естественное движение населения – обобщенное название совокупности рождений и смертей, изменяющих численность населения так называемым естественным путем. К естественному движению населения относятся также браки и разводы; хотя они не меняют численности населения непосредственно, но учитываются в том же порядке, что рождения и смерти.

Сведения о рождениях, смертях, браках, разводах получают на основании ежегодной статистической разработки данных, содержащихся в записях актов о рождении, смерти, заключении и расторжении брака, составляемых органами записи актов гражданского состояния. Начиная с 1997 г., данные о браках и разводах получают на основании отчетности органов ЗАГС. В число родившихся включены только родившиеся живыми.

Общие показатели естественного движения населения используются, как правило, для оценки текущих изменений в развитии населения в целом, например, как составляющие при расчете его численности.

Естественный прирост населения – абсолютная величина разности между числами родившихся и умерших за определенный промежуток времени. Его величина может быть как положительной, так и отрицательной.

Коэффициенты рождаемости и смертности общие – отношение соответственно числа родившихся (живыми) и числа умерших в течение календарного года к среднегодовой численности населения. Исчисляются в промилле (на 1 000 человек населения).

Коэффициент естественного прироста – разность общих коэффициентов рождаемости и смертности.

Коэффициенты брачности и разводимости общие – отношение числа зарегистрированных в течение календарного года браков и разводов к среднегодовой численности населения. Исчисляются в промилле (на 1 000 человек населения).

Коэффициент младенческой смертности исчисляется как сумма двух составляющих, первая из которых – отношение числа умерших в возрасте до одного года из родившихся в том году, для которого вычисляется коэффициент, к общему числу родившихся в том же году, а вторая – отношение числа умерших в возрасте до одного года из родившихся в предыдущем году к общему числу родившихся в предыдущем году. Исчисляется в промилле (на 1000 родившихся живыми).

Для развернутой (полной) характеристики демографической ситуации, наряду с общими коэффициентами, используются и специальные коэффициенты, приведенные ниже.

Возрастные коэффициенты рождаемости – отношение соответственно числа родившихся за год у женщин данной возрастной группы к среднегодовой численности женщин этого возраста по текущей оценке. При расчете коэффициента для возрастной группы до 20 лет в качестве знаменателя принята численность

женщин в возрасте 15–19 лет. При вычислении коэффициента для возрастной группы 15–49 лет в числитель включены все родившиеся, включая родившихся у матерей в возрасте до 15 лет и 50 лет и старше.

Суммарный коэффициент рождаемости – сумма возрастных коэффициентов рождаемости, рассчитанных для возрастных групп в интервале 15–49 лет. Этот коэффициент показывает, сколько в среднем детей родила бы одна женщина на протяжении всего репродуктивного периода (т.е. от 15 до 50 лет) при сохранении повозрастной рождаемости на уровне того года, для которого вычисляется показатель. Его величина, в отличие от общего коэффициента рождаемости, не зависит от возрастного состава населения и характеризует средний уровень рождаемости в данном календарном году.

Ожидаемая продолжительность жизни при рождении – число лет, которое в среднем предстояло бы прожить человеку из поколения родившихся при условии, что на протяжении всей жизни этого поколения повозрастная смертность останется на уровне того года, для которого вычислен показатель.

Возрастные коэффициенты смертности рассчитываются как отношение числа умерших в данном возрасте в течение календарного года к среднегодовой численности лиц данного возраста по текущей оценке. Эти коэффициенты характеризуют средний уровень смертности в каждой возрастной группе в календарном году.

Коэффициенты смертности по причинам смерти – отношение числа умерших от указанных причин смерти к среднегодовой численности населения по текущей оценке. В отличие от общих коэффициентов смертности они рассчитаны не на 1 000 человек, а на 100 000 человек населения [25].

Задание

Изучите справочную информацию и статистические данные и заполните пропущенные в тексте показатели. Данные можно получить на сайте Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru> – Официальная статистика – Население – Демография.

Население РФ на 1 января 2019 г. составляет _____ млн человек, что на _____ млн человек меньше, чем на 1 января 2018 г. и на _____ млн человек меньше, чем на 1 января 2009 г.

На 1 января 2019 г. в городе проживает _____ населения и в сельской местности, соответственно, _____ населения.

Основной причиной сокращения численности россиян остается _____. Так, в 2018 г. убыль населения составила _____ тыс. человек, что на _____ тыс. человек меньше, чем в 2017 г.

Из них умерших в возрасте до 1 года в 2018 г. было _____ тыс. человек. В первую очередь, россияне умирают от _____ (_____ человека на 100 тыс. человек населения), на втором месте – _____ (_____ человека на 100 тыс. человек населения) и на третьем месте – смерть от _____ (_____ человека).

Сокращение населения несколько компенсирует рост количества мигрантов – в 2018 г. их количество возросло на _____ и составило _____ человек, что на _____ человек меньше, чем в 2017 г. В основном мигранты прибывают в Россию из стран Ближнего Зарубежья, в первую очередь из _____, _____ и _____.

На 1 января 2019 г. на 1 000 мужчин в возрасте 20–24 года приходилось _____ женщин соответствующего возраста, в возрасте 30–34 года – _____ женщин, в возрасте 40–44 года – _____ женщин, в возрасте 70 и более лет – _____ женщин.

В 2018 г. было зарегистрировано _____ браков и _____ разводов. В среднем за год на 1000 женщин в возрасте 20–24 года было зафиксировано _____ родов, в возрасте 25–30 лет – _____ родов, в возрасте 31–34 года – _____ родов. В целом, количество детей, рожденных женщиной за жизнь, сильно сократилось. Если в 1958–59 гг. суммарный коэффициент рождаемости (среднее число детей, рожденных женщиной за свою жизнь) составлял _____, то в 2018 г. – лишь _____ [22].

5.3. Кейс «Сегментирование рынка и выбор сегмента. Bowling "по-русски"»

Введение

Сеть развлекательных центров «Космик» – одна из пионеров российского рынка развлекательных боулинг-центров. Но, чтобы стать неоспоримым лидером российского рынка и развить сеть в регионах, компании потребуется мощный арсенал маркетинговых инструментов.

История создания компании

Рассказывает исполнительный директор Жанна Келлер: «Наши учредители сами увлекались боулингом. Но в то время

в Москве существовала всего пара боулинг-клубов, так что попасть туда было крайне сложно. А раз пойти некуда, решили создать боулинг-клуб сами. Момент, конечно, был не самый подходящий – октябрь 1998 г.: до боулинга ли тут после дефолта? Но ведь люди, так или иначе, куда-то ходили по вечерам, как-то проводили досуг. Рискнули и не прогадали».

Рынок боулинга

Во всем мире боулинг – один из наиболее развитых и перспективных сегментов индустрии активного отдыха и развлечений. И, возможно, наиболее древний. Прототипы шаров и кеглей, обнаруженные археологами при раскопках в Древнем Египте, датируются 3200 г. до н.э., а в 1455 г. был построен первый крытый боулинг-клуб в Лондоне. В Россию же боулинг добрался совсем недавно: бизнес на этом развлечении начал развиваться в 1997–1998 гг. с приходом поставщиков оборудования и аксессуаров для игры, в частности компании Brunswick.

Основной показатель развитости рынка боулинга – количество дорожек на душу населения. Точнее, количество потенциальных игроков на дорожку. Соответственно, чем меньше этот показатель, тем лучше. В России на момент 2015 г. общее число дорожек составляло порядка 2300, на дорожку приходится приблизительно 70 тыс. человек. Для сравнения: в США свыше 125 тыс. дорожек, т.е. менее 2 тыс. человек на дорожку. По словам Жанны Келлер, российский рынок боулинга пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. При этом в Москве ситуация, конечно, больше приближена к европейской: на дорожку в среднем приходилось около 10 тыс. человек, а рынок понемногу начинает насыщаться. По подсчетам владельцев «Космика», одна дорожка, в зависимости от уровня менеджмента, количества дорожек в боулинг-центре и качества сервиса, может приносить 35–60 тыс. долл. в год.

У «Космика» в 2015 г. было два боулинг-центра в Москве и один в Санкт-Петербурге. Посещаемость одного центра в среднем составляет более тысячи человек в день. В выходные дни развлекательный центр обслуживает в два раза больше клиентов (свыше 2 тыс. человек), а в дни проведения специальных акций количество клиентов возрастает в три раза (до 3 тыс. человек). В планах компании на ближайшие три года – открытие 20 боулинг-центров во всех регионах.

Сегодня российский рынок боулинга, по признанию его участников, пока даже не перешел на стадию ускоренного роста.

Поэтому конкуренция идет не столько между игроками рынка – другими подобными центрами, что видимо обусловлено фактором месторасположения: если боулинг-центры не находятся на соседних улицах, то предпочтение, как правило, отдается ближайшему, учитывая, что расценки варьируются незначительно, сколько с альтернативными способами проведения досуга, включая телевизор, Интернет и компьютерные игры. Однако эти «конкуренты» вошли в жизнь потребителя давно, поэтому и побудить его выбрать именно боулинг не так просто. Как выяснилось, одни просто не знают, что может предложить боулинг-центр, другим он представляется дорогостоящим развлечением для избранных.

Если же говорить о тех лояльных клиентах, кто знаком с боулингом не понаслышке и играет регулярно, то здесь у компании другая проблема – цикличность. Так, в выходные дни почти все дорожки (а их в клубе 32) заняты по 10–12 часов. При этом к ним нередко выстраиваются очереди. Другое дело будни, когда загруженность дорожек составляет 3–7 часов, несмотря на более низкие цены. С такой нестабильностью открывать новые центры и просчитывать их бизнес-модель оказывается не так просто.

Используемые инструменты

На борьбу за клиента в «Космике» мобилизовали целый отдел. Активно развиваются маркетинговые программы по привлечению клиентов и повышению их лояльности. Например, дифференцируются бонусы: есть предложения «Час играешь – час бесплатно», «Бесплатный пакет» (пиво или газировка).

В «Космике» ставят перед собой амбициозную цель: сделать боулинг таким же популярным, как футбол. Кроме того, акцент делают на том, что боулинг – это не только вид спорта и инструмент формирования команды, но и возможность провести досуг. Но пока все усилия дают весьма скромные плоды, а популяризация сравнительно нового вида спорта и активного отдыха идет умеренными темпами. В компании считают, что максимальной экономической эффективности можно добиться только при организации в рамках развлекательного комплекса как можно большего количества функциональных зон. Поэтому ее руководители сразу исходили из идеи полноценного развлекательного центра, где, помимо кеглей и шаров, есть чем еще порадовать гостей. Чтобы привлечь клиентов, «Космик» активно расширяет круг дополнительных услуг. Сейчас он включает бильярд, суши-бар, спорт-бар с просмотром спортив-

ных соревнований, детскую площадку, ресторан. Сотрудники всегда начеку, когда у клиентов появляются новые потребности. Более того, их активно пытаются выявить через опросы: возможно, есть еще попутные сервисы, на которые не обратили внимания.

Целевая аудитория

Если несколько лет назад боулинг ассоциировался с чем-то недостижимым, развлечением для VIP-персон, то сегодня этот вид отдыха можно назвать общедоступным. Ценовая политика боулинг-центра дифференцирована в зависимости от времени суток и дня недели. Стоимость аренды дорожки на один час может варьироваться от 300 до 500 руб. В среднем стоимость игры составляет 300–700 руб. Но несмотря на то, что в выходные дни цены немного выше, боулинг-центры загружены в несколько раз больше по сравнению с буднями. Кроме того, хотя и сформировалась определенная прослойка людей, которые не только активно посещают боулинг-центры, но и рекомендуют этот вид отдыха и спорта своим родственникам и знакомым, она далеко не так многочисленна, как в других странах. В «Космике» уверены, что интерес россиян к боулингу можно значительно увеличить, приблизив его роль в досуге к той, какую он играет, например, в жизни скандинавов и американцев, для которых боулинг-центр – популярное место отдыха с друзьями или всей семьей.

Хотя к целевой аудитории боулинг-центра можно отнести абсолютно все возрастные категории потребителей (от четырех до 65 лет) и все социальные слои населения (от студентов до топ-менеджеров), включая спортсменов-боулеров, в «Космике» понимают, что необходимо организовать адресную маркетинговую работу с разными группами клиентов и максимально удовлетворить их потребности в активном отдыхе. Как это сделать, чем привлечь людей в боулинг-центр? Может, если предложить гостям что-то еще, в клуб придет совершенно новый клиент? Не оставляет компания попыток решить и более повседневный вопрос: каким образом можно загрузить боулинг-центр в будние дни?

Вопросы и задания:

1. К какой индустрии относится боулинг?
2. Какой вид конкуренции на рынке? Кто основные конкуренты?
3. Какой вид спроса на рынке?
4. Какова известность компании на рынке?

5. Каковы стратегические цели компании?
6. Какие проблемы есть у компании?
7. Как можно сегментировать рынок и какое предложение создать для клиентов каждого сегмента с целью их привлечения в периоды низкого спроса?
8. Как популяризовать боулинг в России?

5.4. Кейс «Позиционирование товара на рынке. Кроссовки Nike»

Введение

Белые кроссовки появились так давно, что по сравнению с последними моделями спортивной обуви они воспринимаются как «обувь неандертальцев». Современные кроссовки можно надуть, они делаются из различных материалов, снабжены замысловатыми швами. Их носят выдающиеся спортсмены, студенты и служащие.

Adidas была первой компанией, которая начала создавать культ кроссовок. Adidas – немецкая компания, созданная Рудольфом и Ади Даслерами (Rudolf, Adi Dassler). Братья поссорились и пошли каждый своим путем. Ади – с Adidas, а Рудольф – с Puma. Оба производителя были нацелены на футбол. Образ марки Adidas был найден случайно. Они нашили три белые полосы на ботинке, назначением которых было сделать его крепче и дать поддержку ноге. В результате это стало торговой маркой: «Кроссовки с тремя белыми полосками». В 1954 г. немецкая команда Mannschaft (национальная футбольная команда ФРГ) выиграла мировой чемпионат, будучи обута в кроссовки Adidas. На протяжении многих лет после этого предполагалось, что каждый футболист должен был играть в кроссовках с тремя полосками.

В это время компания «Nike» еще не существовала. Ее будущий основатель, Филипп Найт (Philip Knight), учился в университете, был посредственным спортсменом (и носил кроссовки Adidas!). В 1972 г. он основал небольшую компанию по кустарному производству спортивной обуви – Nike.

Возможно, одной из причин быстрого роста популярности кроссовок (в том числе и Nike) было любимое американское времяпрепровождение: бег трусцой. Именно поэтому произошла значительная дифференциация ассортимента кроссовок. Специальная обувь для бейсбола, баскетбола, футбола, легкой атлетики и тенниса уже существовала. Спортивная обувь, которая продавалась луч-

ше всего – обувь для бега – была дифференцирована самыми разнообразными способами: использованием пружинящих стелек, гасителей ударов, супинаторов. Кроме того, для бега в лесу требуются не такие кроссовки, как для бега по асфальту. Нужны особые кроссовки для каждой поверхности. И, поскольку всегда есть люди, которых не заботит цена, существует большое разнообразие видов.

Новая мания

В 1992 г. компания «Nike» занимала лидирующее положение на рынке кроссовок для бега. Ее доля рынка составляла 31 %. Такие конкуренты, как Reebok, New Balance и Converse, были далеко позади. Однако уже в 1994 г. ситуация изменилась: подростки, которые составляли основу рынка в прошлом, повзрослели и начали терять интерес к бегу трусцой. Это было слишком утомительно и скучно. Они бегали все меньше кругов, и кроссовки все меньше снашивались. Конкуренты предугадали эти перемены и выпустили кроссовки для аэробики и общих физических упражнений.

Мягкая кожа Reebok Freestyle, её яркие цвета стали сенсацией, и, что более важно, эти кроссовки очень понравились женщинам. Таким образом, совокупный рынок значительно увеличился. В 1996 г. доля рынка, контролируемого Nike, упала до 18 %.

Компания «Nike» компенсировала свои потери. Был расширен ассортимент (обувь для баскетбола, тенниса), а также создана коллекция прогулочных кроссовок для людей в возрасте. С «воздушными» кроссовками Nike для компании вернулись прежние времена. Эти наполненные газом кроссовки поглощали удары гораздо лучше, кроме того, они рекламировались Майклом Джорданом (Michael Jordan). Начав использовать прозрачные материалы, позволяющие увидеть, что внутри действительно воздух, Nike оказалась снова на первом месте. То, что возникает в США, часто потом копируется в Европе. Неудивительно, что американские производители кроссовок сделали хороший бизнес в Европе. Европейские компании, такие как Adidas, Lotto и Puma, остались не у дел. Помешательство на кроссовках усиливается благодаря продажам кроссовок в специализированных магазинах. Самая быстрорастущая сеть магазинов, Foot Locker, насчитывает 1 800 магазинов по всему миру.

Имидж марки

В настоящее время спортивная обувь используется не только для занятий спортом. Некоторые марки продают только 20–30 % своей обуви людям, которые покупают их для занятия спортом. Для

молодых и стремящихся к ним принадлежать кроссовки стали частью повседневной одежды или даже символом статуса. В средней школе вы вряд ли увидите какую-либо другую обувь. Мальчики и девочки носят то, что диктуют Lotto, Reebok, Adidas, в противном случае они отторгаются группой. Когда они покупают новые фирменные кроссовки, они покупают не только спортивную обувь, но и имидж, который позволяет им чувствовать, что они принадлежат к группе. Значение, прежде всего, имеет имидж марки, и, поэтому важно, чтобы можно было легко прочесть имя компании или узнать ее символ.

Даже при том, что спортивная обувь стала частью повседневной жизни, реклама продолжает фокусироваться на спортивном использовании кроссовок.

Лучшие атлеты используются как лидеры марки. Например, у Nike контракт с Майклом Джорданом (Michael Jordan), Джимом Курье (Jim Courier) и Андре Агасси (Andre Agassi) (они очень популярны среди молодежи). У них у всех «свои» кроссовки. Конечно, кроссовки Агасси впечатляют больше, чем «менее ударные» кроссовки Курье. У Adidas контракт с Штеффи Граф (Steffi Graf) и Стефаном Эдбергом (Stefan Edberg).

Производители традиционной обуви сталкиваются с тем, что их продукции уделяется все меньше внимания, и не только молодежи. Взрослые также с удовольствием носят спортивную обувь, если их профессия это позволяет (журналисты, работники социальной сферы, учителя). Для офисных работников, которым неприлично приходить на работу в прозрачных кроссовках с пурпурными или ярко-желтыми полосками, стало возможным также носить обувь свободного стиля: Reebok, Nike, Adidas. И все другие компании разработали замшевые модели мягких тонов с не слишком шокирующими названиями – «Мягкая ходьба», «Уличный мечтатель», «Приключения» и т.д. Эти кроссовки вполне подходят для ежедневного использования и занятий спортом во время обеденного перерыва.

Вопросы и задания:

1. На базе каких критериев может быть произведена сегментация рынка кроссовок?
2. Какие формы продукта были разработаны на базе различных сегментов?

3. Молодежь и спортсмены (женщины и мужчины) – это сегменты рынка кроссовок:

а) каковы мотивы этих двух групп;
б) с помощью каких качеств продукта производитель стремится идти навстречу ожиданиям?

4. а) Какую стратегию сегментации использовала Nike до 1992 г.;

б) какую стратегию сегментации Nike использует теперь?

5. Какое позиционирование используют производители кроссовок в настоящее время?

5.5. Кейс «Потребительские предпочтения на рынке холодильников»

Из-за ограниченности площадей жилых помещений в Японии большинство домовладельцев используют двудверные или многодверные холодильники-морозильники, и только некоторые предпочитают отдельные холодильники и морозильники. Они используются для хранения свежих и мороженных пищевых продуктов, так как в настоящее время в Японии увеличивается число работающих домашних хозяек и в связи с этим увеличивается объем одноразовых покупок. Однако склонность японцев покупать свежие продукты ежедневно сохранится еще некоторое время.

Обычаи в закупках (%):

- покупают продукты почти каждый день – 53,2;
- покупают продукты сразу на несколько дней – 22,0;
- нет определенной тенденции – 23,6;
- не ответили – 1,2.

Необходимо увеличить емкость холодильников: 57,2 % домашних хозяек, которые участвовали в настоящем опросе, выразили такое желание. Во многом это связано с новой планировкой жилья, где площадь кухни намного увеличивается. Рынок холодильников маленьких размеров также растет, но он зависит совсем от других факторов, таких как увеличение количества одиноких людей, необходимость второго холодильника в спальне или гостиной.

Несмотря на то, что только незначительная часть рынка домашних холодильников в Японии признала импортные товары, объем импорта возрастает, что подтверждается результатами маркетинговых исследований, приведенными ниже:

1) использование холодильников по странам-производителям: Япония (в настоящее время и ранее) – 98,8 %; США или страны Ев-

ропы (в настоящее время) – 0,8 %; США или страны Европы (ранее) – 1,3 %; другие страны (в настоящее время и ранее) – 0,6 %;

2) перспективы использования холодильников:

- предполагают использовать товар в будущем – 99,3 %;
- не обращают внимания на страну-производителя – 17,8 %;
- предпочитают использовать товар, произведенный в Японии – 79,0 %;
- предпочитают использовать товар, произведенный в других странах, – 0,3 %;
- не ответили – 0,7 %.

С развитием рынка холодильников больших размеров усиливается деление рынка на сегменты пользователей холодильников большого и маленького размеров. С точки зрения их функциональности развивается производство многодверных моделей и моделей с другими дополнительными функциями, в то же время делается акцент на дизайн, увеличение емкости и использование новых типов изоляционных материалов.

По данным опроса, технические характеристики холодильников должны отвечать следующим требованиям:

- низкий расход электроэнергии – 80,1 %;
- высокое охлаждение и замораживающая мощность – 70,8 %;
- бесшумная работа – 65,2 %;
- рациональное использование полезной площади – 62,1 %.

Предпочтение потребителей американских и европейских холодильников обусловлено главным образом параметрами их качества, а также экономичностью и ценами, что иллюстрируется приведенными ниже данными:

- большая емкость – 37,9 %;
- большая морозильная емкость – 16,7 %;
- лучшее использование полезной площади – 13,6 %;
- большая холодильная и морозильная мощность – 12,3 %;
- более долговечный – 10,4 %;
- более привлекательный дизайн и краски – 10,0 %;
- ниже цены – 8,6 %;
- меньший расход энергии – 4,7 %.

При ответе на вопрос, какую страну-производителя они бы предпочли при покупке следующего холодильника, 2,2 % опрошенных сообщили, что они выберут продукцию США или Европы; 17,8 % сказали, что им все равно. Таким образом, 20 % населения Японии предположительно могли купить продукцию, сделанную в США или Европе.

Вопросы и задания:

1. Предложите критерии сегментации японского рынка холодильников и опишите наиболее емкие сегменты.

2. Целесообразно ли для европейских и американских компаний увеличение продаж холодильников в Японии? Какие аргументы «за» и «против» Вы могли бы привести?

3. Если на предыдущий вопрос Вы ответили положительно, порекомендуйте инофирмам целевой сегмент на японском рынке холодильников и разработайте позиционирование для их товара [12].

5.6. Задачи по теме «Сегментирование рынка»

Задача 1

Компания при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка.

В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 10 млн шт. при емкости рынка в этом сегменте 26 млн шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 4 %, доля компании – на 7 %.

Во втором сегменте доля компании составляет 8 %, объем продаж – 7 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 15 % при сохранении доли компании в этом сегменте.

В третьем сегменте емкость рынка – 45 млн шт., доля компании – 20 %. Изменений не предвидится.

Определить объем продаж компании в настоящем году при вышеуказанных условиях.

Задача 2

По данным, представленным в табл. 3, необходимо выбрать сегмент по критерию максимума размера сбыта [18].

Таблица 3

Информации о сегментах рынка

Характеристика сегмента	Сегмент		
	1	2	3
Размер, тыс. ед.	2 500	2 800	2 100
Интенсивность потребления на одного потребителя	4	2	1
Доля рынка	1/25	1/40	1/15

5.7. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения на функциональном уровне. Поведение потребителей»

1. Стратегия охвата рынка, при которой компания ориентируется на несколько сегментов рынка и разрабатывает для каждого из них отдельные предложения, называется...

- а) сетевым маркетингом;
- б) дифференцированным маркетингом;
- в) недифференцированным маркетингом;
- г) концентрированным маркетингом;
- д) двусторонним маркетингом.

2. Позиционирование товара – это...

- а) определение основных потребительских свойств товара;
- б) анализ всего комплекса рыночной политики компании в отношении товара;
- в) определение потенциальных потребителей товара;
- г) правильного ответа нет.

3. Критерии оценки сегментов необходимы...

- а) для определения емкости сегмента;
- б) для обоснования целевого рынка;
- в) для формирования предложения для сегмента;
- г) все ответы верны.

4. Компания сегментирует покупателей по психографическому принципу, ей следует использовать следующие признаки:

- а) род занятий;
- б) тип личности;
- в) статус пользователя;
- г) все ответы верны.

5. Маркетинговая сегментация нацелена...

- а) на снижение издержек обращения;
- б) на расширение коммуникативных связей;
- в) на наилучшее удовлетворение нужд и потребностей потенциальных покупателей;
- г) все ответы верны.

6. Суть стратегии дифференциации продукции состоит...

- а) в специализации изготовления особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия;
- б) в максимально быстром удовлетворении потребностей, возникающих в различных отраслях бизнеса;

в) в поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, приемов стимулирования продаж;

г) в обслуживании рыночной ниши, выделенной на основе географического, психографического, поведенческого или других принципов;

д) в ориентации на массовый выпуск стандартных недорогих изделий.

7. Рыночная ниша – это стратегия конкуренции, основанная...

а) на низкой себестоимости;

б) на дифференциации продуктов;

в) на внедрении новшеств;

г) на немедленном реагировании на спрос;

д) на сегментации рынка.

8. Для стратегии рыночного последователя характерно следующее:

а) ориентация на ассортимент товаров, цены и маркетинговые программы конкурентов;

б) агрессивные атаки конкурентов с целью увеличения доли рынка;

в) инициатива изменения цен, производства новых продуктов, увеличения рыночной доли;

г) выбор собственных рынков, целевых потребителей, маркетинговых комплексов;

д) стремление удержать стабильную долю рынка и прибыль.

9. Произведено товара «Х» 3000 ед. Импорт составил 500 ед., а экспорт – 200 ед. Остатки на складах торговых организаций на начало года – 50 ед. Остатки на складах торговых организаций на конец года – 150 ед. Годовая емкость рынка равна...

а) 3400;

б) 3100;

в) 3900;

г) 3000.

10. Стратегия охвата рынка, при которой компания выходит на весь рынок с единственным предложением, игнорируя различия между сегментами рынка, называется...

а) дифференцированным маркетингом;

б) концентрированным маркетингом;

в) недифференцированным маркетингом;

г) двусторонним маркетингом [18].

11. Стратегию массового охвата при выходе на целевой рынок нецелесообразно использовать, если...

- а) компания реализует стратегию товарной дифференциации;
- б) компания рассматривает весь рынок в качестве целевого;
- в) покупатели на рынке имеют разнородные потребности;
- г) покупатели на рынке имеют однородные потребности;
- д) компания в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей всех покупателей на рынке.

12. Сегментация – это...

- а) разделение в соответствии с потребностями потребителей на однородные группы;
- б) определение места для своего товара в ряду аналогов.

13. Позиционирование – это...

- а) разделение потребителей на однородные группы в соответствии с потребностями;
- б) определение места для своего товара в ряду аналогов.

14. Рынок товаров потребительского назначения состоит...

- а) из компаний, приобретающих товары для их последующей реализации потребителям;
- б) из покупателей, приобретающих товары для личного потребления;
- в) из людей, приобретающих товары для продажи;
- г) из отдельных лиц, приобретающих промышленные товары;
- д) из компаний – производителей готовой продукции.

15. Руководство компании «Альфа» приняло решение о частичном пересмотре программы в связи со снижением объема реализации продукции фирмы. Проведенные исследования показали, что были допущены ошибки при выборе целевого рынка. Компания приняла решение перейти от сегментации на основе демографических критериев к сегментации на основе психографических критериев. В этом случае компании следует использовать следующие критерии:

- а) климатические, территориальные;
- б) половозрастные, социально-экономические;
- в) стадии жизненного цикла семьи, религиозные, принадлежность к определенному социальному классу;
- г) личностные характеристики, мотивы, стиль жизни [12].

16. Наиболее полно отражает понятие рынка с точки зрения маркетинга следующее из определений:

- а) рынок – это население данной страны;
- б) рынок – это место нахождения потребителей со схожими потребностями;
- в) рынок – это совокупность потребителей.

17. «Позиционирование товара на рынке» представляет собой...

- а) программно-целевое прогнозирование конъюнктуры основных рынков, на которых реализуется продукция компании;
- б) обеспечение товару, не вызывающему в сознании целевых потребителей сомнений в его потребительских достоинствах и четких отличий от товаров-конкурентов, желательного места на рынке;
- в) обеспечение сбалансированной по отношению к конкурентам ценовой политики на выпускаемые компанией товары;
- г) организацию рационального товародвижения на основных сегментах целевого рынка.

Глава 6

Маркетинговые решения по товару

6.1. Контрольные вопросы

1. Что такое товар по замыслу? Может ли товар по замыслу реализовываться в нескольких реальных воплощениях?
2. Что считают «подкреплением» товара?
3. Что такое товары «особого» и «пассивного» спроса?
4. Какие инструменты маркетинга должны использоваться при продаже товаров повседневного спроса?
5. Что такое жизненный цикл товара?
6. Как можно повлиять на форму кривой жизненного цикла товара?
7. Каковы функции торговой марки?
8. Что такое брэндинг?
9. Что представляет собой матрица Бостонской консалтинговой группы?
10. Что такое ширина и глубина ассортимента?
11. Каковы причины расширения и сокращения ассортимента?
12. Как оценить конкурентоспособность товара?

6.2. Практические ситуации и задание по теме «Цели и задачи товарной политики компании»

Ситуация 1

Глубина продуктовой линии меняется с течением времени. Обычно продуктовая линия углубляется.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите три возможные причины этого.
2. Какая существует взаимосвязь между глубиной продуктовой линии и корпоративными целями (рассмотреть цели «рост» и «прибыль»)?

Ситуация 2

«Разработка продуктов является одним из способов достижения более высоких прибылей и объемов продаж, но она сопряжена

с риском. По этой причине я буду лучше ждать и не буду предпринимать никаких действий до тех пор, пока не наступит подходящее время». Это слова менеджера из небольшой компании – производителя продуктов питания.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие риски, связанные с разработкой продукта, он имел в виду?
2. Какие аргументы можно привести против этого выжидательного подхода?

Задание

Покажите, как стадия жизненного цикла изделия может влиять на выбор конкретной комбинации маркетинговых мероприятий. Приведите примеры из Вашей практики.

6.3. Практическое задание по теме «Жизненный цикл товара»

Какой этап жизненного цикла переживают в настоящее время перечисленные ниже товары (услуги) с привязкой к месту Вашего проживания? Ответы оформите в табл. 4 [18].

Таблица 4

Этапы жизненного цикла

Наименование товара	Фаза жизненного цикла товара (услуги)			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад

Товары:

- 1) газированные напитки компании «Исток»;
- 2) дачные участки;
- 3) выпечка частных пекарен;
- 4) услуги такси;
- 5) услуги роллердрома;
- 6) услуги прачечных.

6.4. Кейс «Политика в области марок. Компания "Woodh" и питание для собак»

В начале 1960-х гг. семья Woodh основала небольшую фабрику по производству питания для собак. Отец отвечал за управление, в то время как три его сына, Генри, Ричард и Альфред, были ответственными за производство. Сначала Woodh ограничились своей деятельностью производством только сухого корма для собак, который продавался в упаковках 1–2 кг под марочным наименованием «Crunchies». Рынок сбыта компании ограничивался зоомагазинами, расположенными в этом районе. Ежедневно отец развозил заказы в своем маленьком фургоне и одновременно пытался заинтересовать новых покупателей своими Crunchies. Он также нашел нескольких оптовиков, которые согласились поставлять продукт в западную часть страны.

Семья Woodh преуспевала: покупатели – зоомагазины и конечные потребители – были очень заинтересованы в продукте. Потребители видели, что их собаки выглядят здоровыми и веселыми, они также полагали, что продукт хорошо влияет на зубы собак.

В 1979 г. руководство компании «Woodh» решило расширить ассортимент за счет выпуска продукта питания для собак на ужин. Таким образом, семья предвосхитила медленно растущую тенденцию к увеличению потребления питания, специально произведенного для собак. Все больше и больше семей стали кормить своих питомцев специальным питанием для собак, а не остатками ужина со своего стола. Конечно же, росту объема продаж корма, произведенного для собак, способствовало также повышение благосостояния. Питание для собак на ужин продавалось под марочным наименованием «Fitdinner» только через зоомагазины, где Woodh имели хорошую репутацию.

В течение 1980-х гг. компания «Woodh» неуклонно росла. Кроме своих марок производителя (Crunchies и Fitdinner), выпускались продукты под частными марками для крупных розничных торговцев. Частные марки составляли 35 % их продукции.

В течение 1980-х гг. компания начала экспортировать свои продукты (инициативу проявил Генри). В 1985 г. руководство Woodh подписало соглашение с немецким оптовиком, который хотел поставлять продукт немецким зоомагазинам.

В 1990-е гг. компания «Woodh» стала поглощать другие компании. Она слилась с конкурентом, который специализировался на сухом питании для собак и продавал свои продукты под марочным

наименованием «Brave». Компания также пыталась завоевать прочное положение на бельгийском рынке.

В 1996 г. компания «Woodh» слилась с Overvl – компанией, которая выпускала консервы для собак. Таким образом, ассортимент увеличился еще на один продукт. Overvl производила продукты под частной маркой, а также под марками производителя «Proffit» и «Rapide». Кроме того, Overvl продавала свои продукты не только через зоомагазины, но также и через продуктовые магазины. До этого Woodh никогда не распространяла свою продукцию через этот канал.

Когда отец оставил бизнес, управление компанией перешло к сыновьям. Генри, Альфред и Ричард стали соответственно коммерческим директором, техническим директором и генеральным директором. Трое братьев почувствовали, что пришла пора подумать о будущем компании. С течением времени компания стала крупным производителем питания для собак, которое включало в себя три разновидности: сухой корм, питание для собак на ужин и консервы. С точки зрения Генри, пришло время начать выпуск четвертой разновидности – закуска.

Закуски стали быстрорастущим рынком за последние несколько лет. Отец считал, что закуски будут всего лишь модой, и поэтому компания не добавляла их к своему ассортименту. Однако сейчас у Генри появился шанс. Он провел исследование рынка закусок и получил следующие результаты:

- не менее 60 % собак получают закуски, в среднем 4 раза в неделю;
- в 2005 г. сегмент закусок имел долю рынка в 5 % от всего рынка питания, произведенного для собак (по объему продукции); в денежном выражении она составила 10 %;
- за последние 5 лет рынок закусок увеличился вдвое;
- существует жесткая конкуренция на рынке закусок, на котором господствуют американские гиганты, такие как Affam и Dog Oats;
- большая часть закусок продается через зоомагазины.

Кроме того, Генри хотел знать, не было ли бы выгодней иметь одно марочное наименование для всех марок производителя, распространяемых компанией «Woodh», вместо различных марочных наименований (Crunchies, Fitdinner Brave, Proffit и Rapide). В тот момент потребитель не видел взаимосвязи между марками. Генри считал, что реклама будет более эффективной, если выбрать одно марочное наименование.

Наконец, Генри проанализировал сложившуюся ситуацию в отношении частных марок. На тот момент товарооборот частных марок составлял приблизительно 20 млн долл. – это 40 % всего товарооборота компании «Woodh». Крупный кооператив розничной торговли, который уже покупает у Woodh питание для собак на ужин под частной маркой, обратился к компании с вопросом, не сможет ли она поставлять также сухой корм и консервы для собак под частной маркой. Если бы Woodh приняли это предложение, то можно было ожидать увеличения объема продаж под частными марками на 15 %. Однако если производственные мощности останутся без изменения, то рост марок производителя будет невозможен.

Вопросы и задания:

1. а) Приведите причины, по которым торговец в розницу предпочитает продавать под частной маркой;
б) назовите преимущества для такого производителя, как Woodh, в поставке продуктов под частными марками.
2. Дайте аргументированный совет компании Woodh в отношении запуска на рынок продукта категории закусок.
3. Как называется стратегия, которую проводила компания Woodh относительно политики марки до настоящего времени?
4. Каковы преимущества и недостатки продолжения проведения такой стратегии для компании?
5. Предположим, что Woodh отвергает предложение торговца в розницу о поставке сухого корма и консервов под частной маркой, несмотря на ожидаемое увеличение объема продаж. Приведите причины, по которым Woodh может не принять это предложение.
6. Есть много разных причин, по которым люди заводят собак. Они соответствуют категориям потребителей, которые выделяет Маслоу. Для каждой категории потребностей приведите одну причину, по которой люди заводят собак.

6.5. Практическое задание по теме «Оценка конкурентоспособности товара»

Предприятие «АТ» выпускает холодильники «Сириус» и «Фриз» и собирается выходить на новый целевой сегмент. Наиболее известным холодильником на этом рынке является «Лехел».

Исходные данные по заданию представлены в табл. 5.

Исходные данные

Параметр	Марка холодильников			Коэффициент значимости
	Сириус	Фриз	Лехел	
1. Надежность, ресурс тыс. ч	140	150	140	0,18
2. Нарботка на отказ, тыс. ч	70	60	80	0,11
3. Температура низкотемпературного отделения (НТО)	12	15	12	0,13
4. Емкость НТО	50	60	60	0,12
5. Экономичность, кВт·ч в сут	1,1	1,1	1,1	0,15
6. Объем, л	280	260	240	0,11
7. Дизайн, баллы	6	5	6	0,1
8. Сохранность продуктов при отключении, ч	11	12	10	0,05
9. Материалоемкость, кг	55	60	60	0,05
10. Цена продажи, д.ед.	1 700	1 400	1 800	
11. Расходы потребителей за весь срок службы, д.ед.	5 400	5 900	5 400	

Задание

Требуется оценить показатели конкурентоспособности двух марок предприятия и выбрать ту, которая в наибольшей степени соответствует условиям целевого рынка.

6.6. Практическое задание «Управление товарным ассортиментом. Формирование товарной стратегии на основе портфолио-анализа (матрица "Доля рынка – Рост рынка")»

Портфолио-анализ, или матрица «Доля рынка – Рост рынка», был разработан американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» (БКГ).

Матрица БКГ дает возможность определить, какое стратегическое хозяйственное подразделение (СХП) или какой товар занимает ведущее положение по доле на рынке по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков. Для оценки используются два критерия: темп роста рынка и относительная доля рынка.

Темпы роста рынка рассчитываются по данным продаж того или иного товара на том или ином сегменте рынка. Он определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует компания, или принимается равным

темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10 % и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента. Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Для оси «доля рынка» линия раздела проходит через «1». Если отношение доли предприятия к доле конкурентов ниже 1, то она низкая. Если больше 1, то доля предприятия высокая [22].

Двумерная матрица БКГ «рост/доля» используется в основном для оценки выбора стратегических зон развития компании и оценки потребностей в инвестициях, испытываемых отдельными хозяйственными направлениями (продукты, рынки, подразделения). Матрица выделяет четыре типа товаров (СХП): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки» (рис. 1). Для каждого типа матрица предлагает соответствующие стратегии.

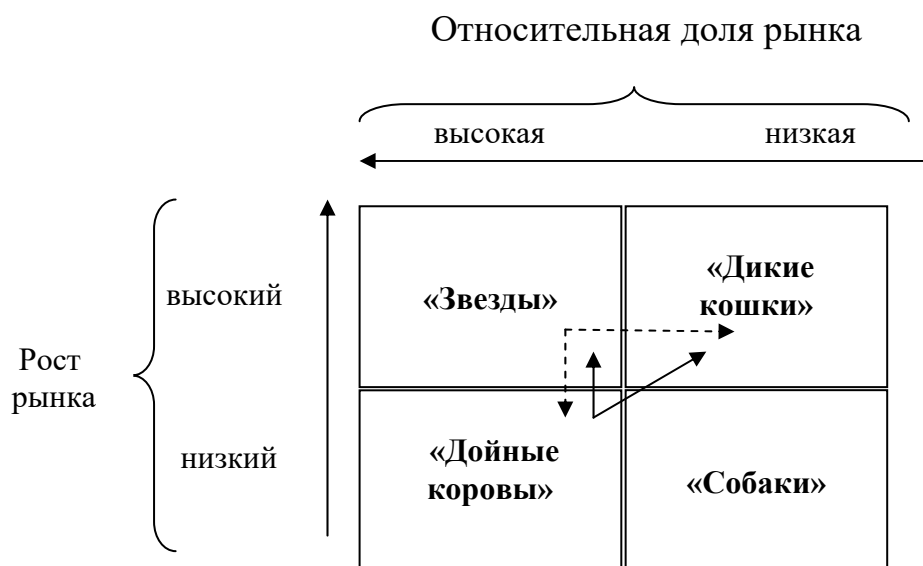


Рис. 1. Матрица БКГ

«Звезды» занимают лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Звезды приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста или удержания доли рынка, а также жесткого контроля за этими ресурсами.

Маркетинговая стратегия: интенсификация маркетинговых усилий для увеличения или поддержания доли на рынке. Основная задача компании заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции в условиях растущей конкуренции.

По мере замедления темпов развития рынка «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойные коровы» занимают лидирующее положение на относительно стабильном или сокращающемся рынке (медленный рост). Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то эти товары приносят прибыли больше, чем требуется для поддержания их доли на рынке.

Маркетинговая стратегия: предложение новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической напоминающей рекламе и ценовым скидкам.

«Дикие кошки» имеют слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) на развивающемся рынке (быстрый рост). Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты.

Маркетинговая стратегия: интенсификация усилий компании на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому компания должна решить, верит ли она, что данные товары смогут успешно конкурировать при соответствующей поддержке (улучшении характеристик товаров, снижении цен, выявлении новых каналов сбыта), или нужно уйти с рынка.

«Собаки» – это товары (СХП) с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) на сложившемся или сокращающемся рынке (медленный рост). За длительное время пребывания на рынке этим товарам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по многим (или по всем) показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т.д.).

Маркетинговая стратегия: ослабление усилий на рынке или ликвидация производства этих товаров.

Пунктирная линия на рис. 1 показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем и в «собак».

Зарубежный опыт использования матрицы БКГ показывает, что она весьма полезна при определении стратегических позиций компаний.

Методические рекомендации по использованию матрицы БКГ

Постановка задачи

Компания специализируется на выпуске садово-огородного инвентаря, объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние 2 года и доля рынка компании и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 6.

Таблица 6

Характеристика продуктового портфеля компании

Наименование продукции	Объем реализации, тыс. ДЕ		Доля рынка, 2000 г., %	
	1999 г.	2000 г.	компании	конкурента
Соковыжималка	2 900	2 500	34	17
Тележка двухколесная	590	649	33	21
Ящик складной овощной	90	130	5	7
Тележки с корытом	1850	2405	11	9
Садово-огородный инвентарь	280	448	15	10
Секаторы	60	100	1	7
Запчасти к отечественным мотоблокам	580	348	40	18
Лестница	980	686	16	16
Опрыскиватели	900	400	2	2

Задание

Используя матрицу БКГ, сформулируйте товарную стратегию компании.

Рекомендации к решению

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы рассматриваются: темпы роста рынка или объем продаж (РР) и относительная доля рынка (ОДР).

1. *Расчет темпов роста рынка (РР).* Они характеризуют изменение объемов реализации (объемов продаж), которые могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (в нашем примере это 1999–2000 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2000 г. (текущий показатель) к объему ее реализации за 1999 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

Например, РР для продукции № 1 равняется 0,86 (2500 / 2900).

2. *Расчет относительной доли (ОДР), занимаемой компанией на рынке, по каждому виду продукции.* Относительная доля рынка определяется отношением доли компании на рынке к доле ведущей конкурирующей компании.

Доли рынка компании или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно компанией или сильнейшим конкурентом.

Например, емкость рынка по продукту № 1 составляет 73,53 тыс. ДЕ, а объем реализации продукта № 1 компанией – 2500 тыс. ДЕ. Тогда доля рынка компании по продукту № 1 равна 34 % (2500/7353*100).

Отсюда ОДР для продукта № 1 рассчитывается как $34/17=2,0$. Это означает, что объем реализации компанией продукта № 1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей компанией в 2 раза.

3. *Расчет доли (%) каждого вида продукции в общем объеме реализации компании за 2000 г.*

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде (табл. 7).

Таблица 7

Исходные данные построения матрицы БКГ

Показатель	Номер продукта								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка (РР)	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,7	0,6	0,7	0,44
Относительная доля рынка (ОДР)	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	1,0
Доля продукции в общем объеме реализации фирмы, %	32,6	8,5	1,7	31,4	5,8	1,3	4,5	8,9	5,2

4. *Построение матрицы БКГ.*

В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются:

– средний индекс темпов роста рынка (РР), равный среднему значению показателей темпов роста рынка по отдельным продуктам:

$$(0,86 + 1,1 + 1,44 + 1,3 + 1,6 + 1,7 + 0,6 + 0,7 + 0,44)/9 = 1,08;$$

– относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке; например, в нашем случае:

$$(2,0 + 1,6 + 0,7 + 1,2 + 1,5 + 0,1 + 2,2 + 1,0 + 0,5)/9 = 1,2;$$

– диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации фирмы.

Матрица БКГ имеет вид, представленный на рис. 2.

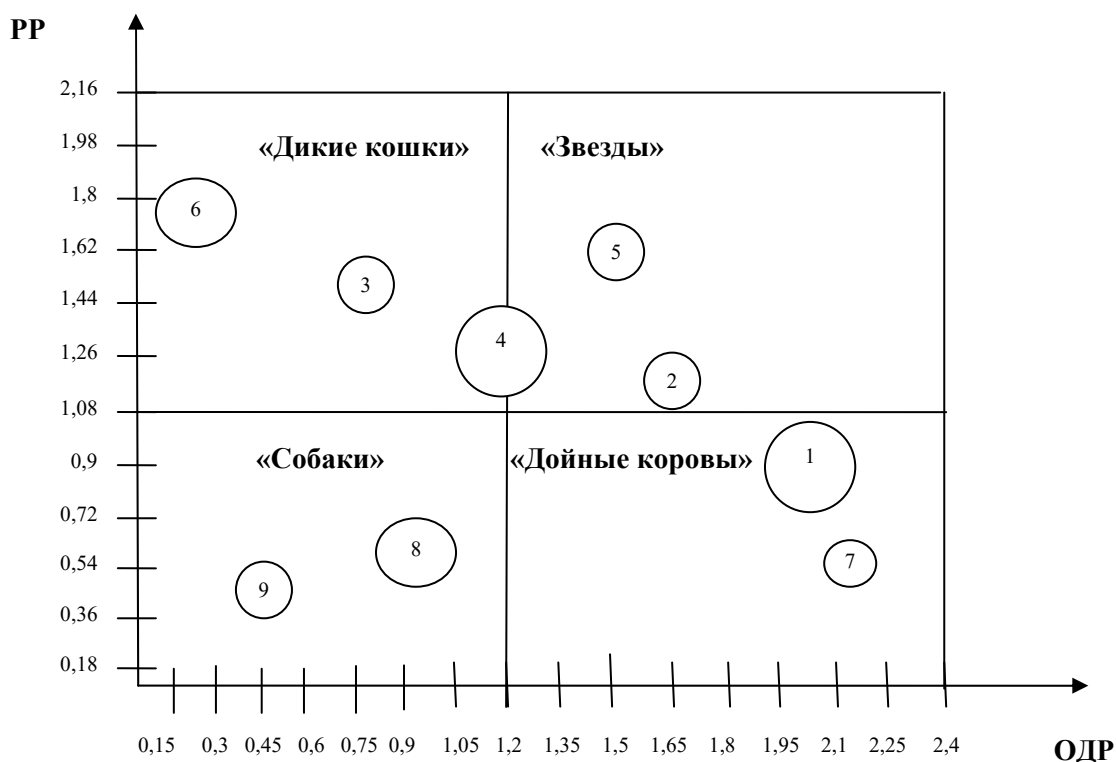


Рис. 2. Матрица БКГ

5. Формирование товарной стратегии компании на основе анализа матрицы БКГ.

Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из товарного портфеля фирмы;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру товарного портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить средства между отдельными видами продукции и т.д.

При формировании товарной стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования товарного (продуктового) портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам деятельности фирмы – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению объема продаж и снижению рентабельности.

Один из возможных вариантов товарной (продуктовой) стратегии компании представлен в табл. 8.

Таблица 8

Вариант товарной стратегии компании

Сегмент	№ вида продукции	Стратегия
«Дикие кошки»	6;3	За счет инвестиций провести дополнительные исследования и решить: или убрать из продуктового портфеля продукт № 6, или увеличить долю рынка продукта № 3
	4	Увеличить долю рынка
«Звезды»	5;2	Увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций
«Дойные коровы»	7;1	Увеличить объем реализации продукта № 7. Поддерживать № 1. Избыток денежных средств направить на поддержание продуктов № 2–5
«Собаки»	9	Убрать из продуктового портфеля
	8	Уменьшить объем реализации

Основное направление стратегии компании – изменение структуры продуктового портфеля и перераспределение имеющихся денежных средств.

Задания для практического выполнения

Постройте матрицу БКГ и предложите вариант товарной стратегии компании согласно следующим вариантам.

Вариант 1 (табл. 9)

Таблица 9

Характеристика продуктового портфеля фирмы «Х»

№	Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Емкость рынка в 2000 г.	Реализовано конкурентом в 2000 г.
		1999 г.	2000г.		
1	Костюм рабочий	1840	1920	8400	2400
2	Халат рабочий	1100	980	7000	720
3	Перчатки	840	910	2480	1100
4	Перчатки трикотажные	1400	1 340	7500	1050
5	Валенки	1670	1 700	14 800	820
6	Куртка	1200	1 280	11 500	720
7	Маска сварщика	640	640	4700	470
8	Полукомбинезон	1300	1 490	9600	1300

Вариант 2 (табл. 10)

Таблица 10

Характеристика продуктового портфеля фирмы «У»

№	Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Емкость рынка в 2000 г.	Реализовано конкурентом в 2000 г.
		1999 г.	2000 г.		
1	Кресла	8 400	8 700	112 000	24 000
2	Кресла театральные	17 100	19 400	86 000	11 200
3	Барная мебель	11 200	9 400	78 000	8100
4	Парты	9000	7600	48 600	17 300
5	Матрацы	10 800	6000	117 000	9800
6	Столешницы	7600	8100	81 000	13 800
7	Тумбы	6000	8000	39 000	4300
8	Журнальные столы	4700	5400	114 000	8 700
9	Раскладушки	4300	2900	108000	7400

6.7. Практическое задание «Анализ ассортимента продукции компании»

Компания «Хлебозавод № 1» выпускает хлебобулочные изделия согласно данным табл. 11.

Таблица 11

Показатели выпуска хлебобулочных изделий

Наименование продукции	Полная себестоимость, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Уд. вес, %
1. Батон «Венский»	159 200	179 196	
2. Батон «Изюминка»	150 640	206 475	
3. Батон «Маковый»	230 010	301 065	
4. Батон «Нарезной»	1 153 570	1 330 570	
5. Батон «Школьный»	852 277	905 400	
6. Батон «Новинка»	181 009	187 087	
7. Батон «Русь»	158 998	185 736	
8. Плетенка «Ароматная»	822 833	975 270	

Задание

Проанализируйте ассортимент компании методом ABC-анализа по показателю выручки.

6.8. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по товару»

1. Рынок товаров потребительского назначения состоит...

- а) из компаний, которые приобретают товары для их последующей реализации;
- б) из покупателей, приобретающих товары для личного пользования;
- в) из фирм-производителей товаров потребительского назначения;
- г) правильного ответа нет.

2. Товары повседневного спроса характеризуются...

- а) распространением через сеть специальных магазинов;
- б) приобретением на большую сумму денег;
- в) отсутствием необходимости в дополнительных консультациях с продавцом;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

3. Задачей товарной политики компании является...

а) управление жизненным циклом товаров и их конкурентоспособностью;

б) поиск потребителей, желающих приобрести товар;

в) производство как можно большего количества товаров.

4. К потребительским относятся следующие товары:

а) мясные консервы;

б) сахарная свекла;

в) хлопок;

г) услуги парикмахера.

5. Товар является новым, если...

а) его так оценивает рынок;

б) производитель по-новому рекламирует товар;

в) производитель использует современную технологию изготовления;

г) все ответы верны.

6. Товарная марка предназначена для того, чтобы...

а) компенсировать недостающее качество товара;

б) обосновать перед потребителем более высокую цену;

в) дифференцировать товар на рынке среди себе подобных.

7. Качество товара – это...

а) набор необходимых функциональных характеристик товара, которые признаны потребителями обязательными;

б) способность товара выполнять свое функциональное назначение;

в) отсутствие у товара видимых дефектов.

8. Следующий этап жизненного цикла товара характеризуется максимально низкой ценой:

а) выведение на рынок;

б) рост;

в) зрелость;

г) упадок.

9. Осуществление сервиса связано...

а) с подкреплением товара;

б) с высокой ценой;

в) со стимулированием сбыта;

г) все ответы верны.

10. Компании начинают получать прибыль на следующем этапе жизненного цикла:

а) внедрение;

б) зрелость;

в) рост;

г) спад.

11. Микроволновая печь – это товар...

а) повседневного спроса;

б) предварительного спроса;

в) особого спроса;

г) предварительного выбора.

12. Жизненный цикл товара – это...

а) интервал времени с момента приобретения до момента утилизации;

б) совокупность фаз внедрения, роста продаж, зрелости, спада продаж товара;

в) процесс развития продаж и получения прибыли.

13. Конкурентоспособность товара проявляется...

а) в низкой цене;

б) в красивой упаковке;

в) в способности быть проданным на конкурентном рынке.

14. Правильное определение промышленных товаров:

а) товары, приобретаемые фирмами, организациями или частными лицами для дальнейшей их переработки;

б) товары, купленные конечными потребителями для удовлетворения личных потребностей;

в) вид деятельности, приносящий человеку полезный результат, выгоды или удовлетворение.

15. Товар в маркетинге – это...

а) результат исследований, разработок и производства;

б) продукт деятельности, предложенный на рынке для продажи по определенной цене и по этой цене пользующийся спросом как удовлетворяющий потребности;

в) любой продукт деятельности (включая услуги), предназначенный для реализации;

г) продукт деятельности, становящийся товаром в момент осуществления сделки купли-продажи [18].

16. Функции маркетинга в управлении качеством – это...

а) разработка новой продукции;

б) определение потребностей рынка в продукции;

в) установление требований потребителей к качеству товара;

г) предоставление фирме краткого описания продукции;

д) утилизация продукции;

е) поддержание обратной связи с потребителями.

17. Конкурентоспособность товара – это...

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

18. Составляющими конкурентоспособности товара являются...

- а) технический уровень;
- б) сертифицированная система обеспечения качества;
- в) эффективность рекламы;
- г) стайлинг²;
- д) базисные условия контракта [12].

² Стайлинг – совокупность эстетических показателей качества товара.

Глава 7

Маркетинговые решения по цене

7.1. Контрольные вопросы

1. Какова роль цены на различных типах рынков?
2. Какие основные этапы при разработке ценовой стратегии организации?
3. Каково назначение цены как средства организации продажи?
4. Каковы основные стратегии ценообразования?
5. В каких случаях могут предоставляться скидки с цены?
6. В чем сущность затратных методов установления цены?
7. Что такое ценностная значимость товара?
8. В чем несостоятельность теории цен равновесия в условиях современной экономики?

7.2. Задачи по теме «Маркетинговые решения по цене»

Задача 1

Торговая компания закупает товар по цене 200 руб. за единицу и продает в количестве 500 шт. этого товара еженедельно по цене 255 руб. В результате проведенного исследования отделом маркетинга рекомендуется повысить цену на 7 %. Эластичность спроса равна 0,9.

Определите:

- 1) сколько единиц товара нужно реализовать компании, чтобы сохранить свою прибыль на том же уровне;
- 2) какую прибыль может получить компания после изменения цены на 7 % с учетом состояния спроса?

Задача 2

С целью привлечения дополнительных покупателей компания снизила цену на свою продукцию с 1245 до 1100 руб. При этом объем продаж возрос с 64 300 до 65 100 шт.

Определите:

- 1) эластичность спроса;
- 2) каким образом компании действовать дальше, если:

- а) уменьшить цену еще на 5 %, чтобы увеличить долю рынка;
- б) вернуть старую цену?

Задача 3

Определите, выгодно ли производителю снизить цену на 100 руб., если текущая цена товара 2600 руб., планируемый объем продаж 1,2 млн шт. Конкуренты вслед за компанией тоже снизят свои цены. Показатель эластичности спроса равен 1,5.

Задача 4

Компания изготавливает электрические обогреватели и имеет следующие показатели деятельности:

- объем продаж: 300 шт.;
- отпускная цена: 300 руб.;
- выручка от продаж: 15 000 руб.;
- переменные затраты: 160 000 руб./шт.;
- постоянные затраты: 25 000 руб.

В целях увеличения объема продаж менеджеры компании рассматривают целесообразность снижения цены на 10 %. Существует возможность закупки сырья для производства продукции у другого поставщика, что позволит снизить стоимость сырья в расчете на единицу продукции на 10 руб. Увеличение объемов продаж потребует приобретения дополнительного оборудования на сумму 30 тыс. руб.

Определите:

- 1) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее снижение цены на 10 %;
- 2) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее одновременное снижение цены на 10 % и удешевление сырья на 10 руб.;
- 3) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее снижение цены на 10 % и приобретение дополнительного оборудования;
- 4) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее одновременное снижение цены на 10 %, удешевление сырья на 10 руб. и приобретение оборудования на сумму 30 000 руб.

Задача 5

Каким образом изменится объем спроса, если известно, что коэффициент эластичности равен 1, а цена увеличится на 10 %?

Варианты:

- а) снизится на 10 %;
- б) увеличится на 10 %;
- в) снизится на 1 %;
- г) увеличится на 1 %;
- д) не изменится.

Задача 6

Ценовая эластичность спроса на товар при цене 845 руб. составляет по абсолютной величине 0,9. Если в начальный момент времени объем продаж товара составит 1000 ед. и при небольшом изменении цены эластичность спроса не меняется, то на сколько единиц изменится объем продаж при повышении цены на 120 руб.?

Задача 7

Полные затраты компании на единицу изделия составили в текущем году 3500 руб. При расчете цены компания закладывает коэффициент прибыльности (долю прибыльности в цене) 25 %. В условиях инфляции наблюдается рост затрат на 250 руб. Рассчитайте цену в текущем году [18].

7.3. Практическая ситуация «Цели ценовой политики. Компания "Rostrand"»

Компания Rostrand является шведским производителем столовых сервизов. Во многих западноевропейских странах и в Соединенных Штатах сервизы Rostrand пользуются превосходной репутацией. Эта репутация держится на четырех принципах: элегантный дизайн, первоклассные материалы, современная технология производства и строгий контроль качества.

Голландский импортер продукции Rostrand не торгует продукцией других производителей. Этим импортером создана сеть распределения продукта из 45 торговых точек, представляющих собой элитные магазины хозяйственных товаров и магазины, специализирующиеся на столовых сервизах. Общий объем продаж несколько превышает 2 млн долл. в год. В течение многих лет наибольший спрос из всей коллекции имел сервиз Ostindia, расписанный вручную традиционный керамический сервиз, стоящий в верхней части прейскуранта. Это изделие обеспечивает 30 % общего объема продаж.

В одном из небольших городов в центре Нидерландов Rostrand имеет две торговые точки средней величины. Охватываемая площадь настолько велика, что эти два магазина не конкурируют друг с другом. Более крупный из этих двух магазинов – Archman. Он специализируется на изделиях из стекла, керамики и фарфора и приобретает у Rorstrand сервизов примерно на 40 000 долл. в год.

Другой магазин Steenkamp – магазин хозяйственных товаров. Его объем продаж сервизов Rorstrand составляет половину от объема Archman. Однако в прошлом году Steenkamp сделал два больших заказа, так что его объем продаж превысил 50 000 долл. Только недавно стало понятно, почему продажи настолько возросли: Steenkamp открыл еще одну торговую точку под названием Household Bazar. В этом магазине, торгующем со скидками, который, очевидно, должен конкурировать с другими популярными магазинами, Steenkamp продает некоторые сервизы Rostrand на 15 % ниже рекомендованной розничной цены.

«Прибыль от этого продукта позволяет сделать такую скидку. Таким образом, я привлекаю достаточное количество клиентов, которые, раз уж они попали в магазин, часто покупают еще один сервиз (обычно Ostindia) уже по нормальной цене», – говорит руководитель Steenkamp. Более того, Steenkamp придерживается того мнения, что умеренная ценовая конкуренция не повредит марке Rorstrand, привлечет к ней больше внимания, и, в конечном счете, она приведет к увеличению объема продаж.

В то же время руководство компании «Archman» совсем не испытывает восторгов по поводу такого развития событий. Объем продаж компании уменьшается, и, по словам руководства, они не могут продавать продукт по более низкой цене. Компания «Archman» уведомила импортера, что если тот не положит конец этой ситуации в течение трех месяцев, то Archman прекратит продажи продуктов Rorstrand.

Вопрос для обсуждения:

1. Каким будет Ваш совет импортеру Rorstrand?

7.4. Кейс «Стратегии ценообразования. Компания "Mulder&Co"»

Две недели назад Пол Костер, представитель компании Mulder&Co, представил г-ну Баланеву котировку на фрезерный ста-

нок. Он предложил станок по цене 729 000 долл. Когда его секретарь доложила ему, что на телефоне Светлана Ульянова от г-на Баланева, он подумал, что ему удалось получить заказ. Однако Светлана сказала ему, что станок Пола оказался дороже на 22 000 долл. Она получила предложение от японской компании «Mashuta» по цене 690 000 и предложение от немецкой компании «Metalbau» по цене ниже 700 000. Пол не был захвачен врасплох. Он с энтузиазмом говорил о самых лучших станках в мире, о сервисе Mulder&Co, о прекрасных возможностях для подготовки и обучения в компании и объяснил, что все это входит в цену. Предоставляя такое качество, компания «Mulder&Co» никогда не вступает в торг относительно своей ценовой стратегии. Однако Светлана не уступала. Она должна была принимать во внимание новую политику закупок Баланева. Пол сослался на длительные деловые взаимоотношения между Баланевым и компанией «Mulder», а также на короткие сроки поставок, которых всегда придерживалась компания «Mulder». Беседа продолжалась следующим образом:

Светлана:

– Mashuta и Metalbau также гарантируют быструю поставку, и они также имеют хорошую репутацию.

Пол:

– Я не хочу сказать ничего плохого о Mashuta. Их стандартные станки имеют приличное качество. Однако насколько они надежны, если что-нибудь произойдет? Если возникнут проблемы, то Япония очень далеко. Они никогда не смогут решить их так, как это делаем мы, как, например, это было в прошлом году, когда вам понадобился новый станок, и в течение 24 часов он уже работал. А программное обеспечение Mashuta, по нашим стандартам, невероятно сложное.

Светлана:

– Я об этом слышала. По этой причине ваша цена не обязательно должна быть столь же низкой, как у них. Но вы должны оказаться способными конкурировать с Metalbau. Потому что они поставляют надежные станки с хорошим программным обеспечением.

Пол:

– Хорошее – этого для вас недостаточно. Зачем вам ставить под угрозу качество вашего конечного продукта, экономя на станке 5 %?

Светлана:

– Послушайте, Пол, Вы знаете, что Metalbau – надежная компания. И Metalbau понимает, что они смогут получить хорошую

прибыль на двух новых заводах, которые мы собираемся построить в Польше в течение ближайших четырех лет. Каждый, кто занимается этим бизнесом, знает, что эти заводы будут построены. Так что это, скорее, вопрос Вашего отношения к возможности получения будущих заказов, чем пятипроцентная скидка на станок. И окончательное решение будет принято в течение двух недель.

Жесткая ценовая политика? Хорошо обдумав этот вопрос, Пол обратился к менеджеру по продажам и предложил уменьшить цену предложения до 707 000 долл. Однако менеджер по продажам с ним не согласился. «Мы не торгуемся», – сказал он. – «Если начать так себя вести, то мы с тем же успехом могли бы выпускать листовое железо вместо высокотехнологичного обрабатывающего оборудования. Мы обеспечиваем качество, мы вводим инновации. Мы не сможем поддерживать свое преимущество перед конкурентами, если не будем продолжать делать большие инвестиции в исследования и развитие, особенно в отношении операционных систем. И потребители должны за это платить».

«Однако подумайте об этих двух заводах», – сказал Пол. – «Светлана сказала, что мы почти наверняка получим этот заказ, если согласимся уменьшить свою цену на 22 000 долл. А таким образом мы тоже получим прибыль, не так ли?».

«Баланеву не станет лучше, если мы понизим цены, принеся в жертву свое качество, свои возможности по обучению или свой сервис. Сервис Machuta улучшился с тех пор, как они организовали сервис-центр в Европе. А программное обеспечение Metalbau лучше, чем «хорошее». Это означает, что нам придется потратить очень много денег, и, следовательно, мы должны до этого заработать много денег, чтобы обезопасить свои преимущества. Почему, как Вы думаете, Баланев уже так долго является клиентом нашей компании?».

«Я понимаю, что Вы имеете в виду», – сказал Пол. – «Однако представляется, что Баланев больше заинтересован в том, чтобы сэкономить деньги, чем в наших технологических преимуществах и в нашем сервисе. Не могли бы Вы попросить Совет директоров немного снизить цены, имея в виду эти будущие большие заказы?».

«Дорогой Пол, я не собираюсь обсуждать с Советом изменения нашей политики, той политики, которая проводилась дольше, чем Вы или я работаем здесь», – сказал менеджер по продажам. – «Однако, может быть, Вы посмотрите, что еще мы могли бы сделать для Баланева вместо того, чтобы жаловаться мне на нашу ценовую политику».

Пол вернулся к себе в офис и начал думать. Он пролистал несколько торговых журналов и прочел там о подъеме азиатских стран на европейских рынках, а также об их стратегиях. Он также прочел статью о целесообразности покупки. К концу дня он нашел две альтернативы, которые не вступали в конфликт с жесткой ценовой политикой его руководства и отвечали пожеланиям Светланы.

Вопросы и задания:

1. Какую стратегию конкуренции проводит компания «Mulder&Co»?
2. Какую ценовую стратегию использует компания «Mulder&Co»?
3. Приведите перечень всех аргументов в пользу того, чтобы не снижать цену.
4. Перечислите все доводы в пользу того, чтобы уступить пожеланиям Баланева относительно цены.
5. Что бы Вы сделали: следовали бы линии менеджера по продажам или выбрали бы одну из альтернатив Пола?

7.5. Задачи по теме «Методы установления цен»

Задача 1

Традиционно применяя затратный метод ценообразования, владелец киоска получает 20 % прибыли к затратам. Закупочная цена товара А – 5 д.ед. за штуку, товара Б – 26 д.ед. за 1 кг. Объем закупок товара А – 2000 шт., товара Б – 100 кг. Транспортные расходы – 2 тыс. д.ед., стоимость аренды – 150 д.ед. в день, заработная плата продавца – 300 д.ед. в неделю. Товар предполагается продать за неделю.

Определите продажные цены товаров.

Задача 2

Компания «АВ» производит изделия, которые предполагает продавать на внутреннем рынке. Возможный объем продаж – 9000 шт. в месяц. Среднерыночная цена – 9 д.ед. за 1 изделие.

Затраты компании: переменные – 3 д.ед. на 1 изделие, постоянные затраты – 32 тыс. д.ед. в месяц. Рентабельность производства – 25 %.

В компанию поступил заказ для продажи на экспорт 3000 шт. изделий. Производственные мощности позволяют его сделать.

Но анализ цен на внешнем рынке показал, что среднерыночная цена внешнего рынка – 4 д.ед. за 1 изделие.

Определите:

1. Принимать ли компании заказ?
2. Если да, то по какой цене продавать на внешнем и внутреннем рынках?

Задача 3

Компания рассматривает перспективы выведения на рынок нового товара. Оценки показывают, что постоянные издержки составят 2,4 млн д.ед. в год. Предполагаемая цена продажи – 20 д.ед. Желаемая точка безубыточности – 400 тыс. шт.

Определите, при каких переменных издержках на 1 изделие это возможно?

Задача 4

Компания рассматривает перспективы выведения на рынок новой марки А. Оценки показывают, что постоянные издержки составят 3,8 млн д.ед. Переменные издержки на 1 изделие – 46 д.ед.

Общий объем продаж данного изделия на целевом рынке – 9,5 млн шт. Компания рассчитывает занять долю рынка в 10 %, поэтому желаемая точка безубыточности – не более 5 % от всего рынка.

Определите, какую цену следует назначить на новый товар?

Задача 5

Компания предполагает производить 30 000 шт. нового изделия в год. Переменные затраты – 25 д.ед./шт. Постоянные затраты – 900 000 д.ед. Проект требует дополнительного кредита в размере 1,5 млн д.ед. (который будет погашаться из расчета 20 % в год). Рентабельность производства – 18 %.

Определите, продажную цену товара.

Задача 6

Выручка от реализации продукта Х равна 200 000 д.ед. Розничная цена составляет 40 д.ед. Эластичность спроса по цене – 2. Менеджер предполагает снизить цену на 5 %.

Определите, стоит ли снижать цену?

Задача 7

Торговая компания закупает товар по цене 205 д.ед. и продает еженедельно 700 шт. по цене 255 д.ед. Менеджер по продукту рекомендует повысить цену на 8 %.

Определите, стоит ли повышать цену, если коэффициент эластичности – 1,4? (Рассчитать по выручке и по прибыли.)

Задача 8

Розничная цена продукта, включающая 18 % НДС, составляет 4,5 д.ед. Компания закупает этот продукт по 1,5 д.ед. за штуку (без НДС). Для увеличения прибыли планируется повышение розничной цены на 15 % (с НДС). Эластичность спроса по этому продукту – 0,6. До повышения цены продавалось 18 000 шт. в месяц.

Определите, чему будет равен месячный прирост прибыли в результате повышения цены?

7.6. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по цене»

1. Ценообразование затратным методом может основываться...

- а) на сумме постоянных и переменных затрат;
- б) на предельных затратах;
- в) на общих затратах;
- г) верны все предыдущие ответы.

2. Производителю выгодно снизить цену на 5 руб., если текущая цена товара 25 руб., планируемый объем продаж 1 млн шт., показатель эластичности спроса по цене равен 0,5:

- а) да;
- б) нет.

3. Демографические факторы оказывают влияние на восприимчивость покупателем цены продажи товара:

- а) да;
- б) нет.

4. Если основной конкурент снизил цену на товар, компания должна поступить так же:

- а) да;
- б) нет.

5. Если коэффициент эластичности меньше единицы, компания может с помощью изменения цены увеличить объем продаж:

- а) да;
- б) нет.

6. Возможны случаи, когда слишком низкая цена товара может оттолкнуть покупателя:

- а) да;
- б) нет.

7. Определите, выгодно ли производителю снизить цену на 100 руб., если текущая цена товара 2600 руб., планируемый объем продаж 1,2 млн шт. Конкуренты вслед за компанией тоже снизят свои цены. Показатель эластичности спроса равен 1,5:

- а) да;
- б) нет.

8. При высокой эластичности спроса объем продаж...

- а) уменьшается при незначительном повышении цен;
- б) существенно не растет при значительном понижении цен;
- в) не изменяется при повышении цен;
- г) не изменяется при понижении цен.

9. Максимальная цена товара определяется...

- а) величиной спроса на товар;
- б) эксплуатационными расходами;
- в) наивысшим уровнем совокупных издержек;
- г) ценами конкурентов на аналогичный товар.

10. Ценовая конкуренция отличается от неценовой...

- а) ролью цены в борьбе за объемы сбыта;
- б) уровнем коэффициента эластичности предложений по цене;
- в) местом на рынке с высоким уровнем дохода;
- г) невозможностью использовать бесплатную рекламу;
- д) размером диапазона колебаний объема спроса.

11. В условиях неэластичного спроса и невысокой вероятности появления конкурентов используется стратегия...

- а) «снятия сливок»;
- б) захвата рынка;
- в) единой шкалы цен;
- г) ценовой дискриминации;
- д) становления «цен-приманок».

12. Основными целями ценообразования не является увеличение...

- а) объема продаж;
- б) качества продукции;
- в) прибыли;
- г) доли рынка;
- д) лояльности потребителей.

13. Наибольшая вероятность реализации ценовой стратегии «снятия сливок» наблюдается на рынке...

- а) чистой конкуренции;
- б) монополистической конкуренции;
- в) чистой монополии;
- г) олигополии.

14. Цена, по которой товар поставляется крупными партиями, – это...

- а) розничная;
- б) оптовая;
- в) базисная;
- г) фактурная;
- д) договорная [18].

15. При высокой эластичности спроса объем продаж зависит от уровня цен следующим образом:

- а) цены понижаются незначительно – объем продаж увеличивается;
- б) цены понижаются значительно – объем продаж существенно не растет;
- в) цены понижаются – объем продаж не меняется.

16. Компания, выпускающая легковые автомобили, осуществляет деятельность на рынке в период его сокращения. Продвигая товар на рынок, компания должна основной упор делать...

- а) на низкие цены;
- б) на стиль своих автомобилей;
- в) на ценность для потребителя и практичность автомобилей;
- г) на престижность приобретения нового автомобиля;
- д) на разнообразие цветов и отделки [12].

Глава 8

Маркетинговые решения по распределению

8.1. Контрольные вопросы

1. Почему возросла роль распределения в удовлетворении потребностей?
2. Какие существуют типы каналов сбыта?
3. Что такое товародвижение и каковы его функции?
4. Каковы функции оптовой торговли?
5. Каковы виды предприятий оптовой торговли?
6. Что такое интенсивность распределения?
7. На каких условиях работает франчайзинг?
8. Что можно сказать о видах предприятий розничной торговли?
9. Что такое интенсивное распределение?
10. Чем отличается стратегия проталкивания от стратегии протягивания?

8.2. Практические ситуации, задания и задачи по теме «Основные задачи и виды каналов распределения»

Ситуация 1

Производитель моющих средств продает свою продукцию через оптовика. Оповик не очень активен, и производитель считает, что эффективнее будет работать с розницей через собственного торгового представителя. В настоящее время маржа оптовика составляет 10 %.

Предполагается, что постоянные затраты на представителя (зарплата, телефон, представительские) составят за год 100 тыс. д.ед. плюс 2 % от оборота.

Вопрос для обсуждения:

1. При каком объеме продаж будет выгоднее работать с собственным представителем?

Ситуация 2

Некоторые предприниматели последние несколько лет работают на основе франчайзинга.

Вопрос для обсуждения:

1. Почему они предпочитают это открытию собственных торговых точек?

Задание 1

Компания «ОВС», основанная в 1971 г., производит канцелярские товары. В европейских странах эти товары продаются лучше всего через сеть специализированных магазинов.

В 2012 г. Совет директоров ОВС принимает решение выйти на российский рынок. Продукцию планируется продавать через специализированные магазины и универсамы. С этими торговыми посредниками можно работать двумя способами:

- посредством собственного торгового персонала;
- через оптовиков.

Канцелярские товары продаются упаковками.

Для принятия решения имеются исходные данные, представленные в табл. 12.

Таблица 12

Исходные данные компании «ОВС»

	Собственный торговый персонал	Поставки через оптовиков
Розничная цена упаковки, д.ед.	5	5
Количество оптовиков	–	80
Количество розничных торговцев	2 000	3 000
Розничная наценка (от розничной цены), %	30	30
Оптовая наценка (от розничной цены), %	–	10
Цена закупки, д.ед./уп.	2	2
Затраты в год на торгового работника, д.ед.	86 000	86 000
Затраты на логистику (от розничной цены), %	9	6
Постоянные затраты в год, д.ед.	100 000	100 000

Дополнительно известно:

– ожидаемый объем продаж на одного розничного торговца: 20 уп. в неделю, 50 недель при использовании собственного торгового персонала;

– при работе через оптовиков ожидаемый объем продаж на одного розничного торговца: 15 уп. в неделю (так как будет проводиться работа и с более мелкими торговцами в розницу), 50 недель в год;

– оптовых продавцов следует посещать по 20 раз в год, продолжительность визита 60 мин;

– торговцев в розницу следует посещать по 12 раз в год, продолжительность визита 32 мин;

– считается, что представитель будет работать по 8 ч в день, 200 дней в году.

Задание

Выберите такой вариант распределения, который приведет компанию к наиболее высокой прибыли (рентабельности продаж).

Задание 2

Приведите пять обоснований выбора между прямым и косвенным каналом распределения.

Задача 1

Компания «Vict» продает свою продукцию через сеть специализированных магазинов, которых насчитывается 1650. Из них:

- 16 % должны посещаться 1 раз в месяц (12 раз в год);
- 28 % – 2 раза в квартал (8 раз в год);
- 34 % – 1 раз в 2 месяца (6 раз в год);
- 22 % – 1 раз в квартал (4 раза в год).

Определите необходимый штат торговых сотрудников с учетом следующих данных:

- количество дней в году для посещения – 220;
- средняя продолжительность посещения – 1,5 ч;
- среднее время на дорогу между посещениями – 45 мин;
- количество рабочих часов в день – 9.

8.3. Кейс «Розничная торговля.

Анализ деятельности розничного торгового предприятия на примере ОАО "Торговый Дом ЦУМ"»

Общие сведения

ОАО «Торговый Дом ЦУМ» (ОАО «ТД ЦУМ») – торговая розничная компания, действующая на рынке розничной торговли непродовольственными товарами г. Москвы на протяжении уже многих лет. ОАО «ТД ЦУМ» имеет вековую историю и устоявшиеся традиции обслуживания покупателей. Его торговая марка хорошо знакома многим поколениям москвичей и гостей столицы. ОАО «ТД ЦУМ» является одним из крупнейших розничных продавцов Москвы и расположен в центре города на пересечении множества пешеходных и автомобильных маршрутов между Большим и Малым театрами. ОАО «ТД ЦУМ» имеет хорошую репутацию на рынке, в деловых отечественных и зарубежных кругах.

Сведения о компании

Полное фирменное наименование компании: открытое акционерное общество «Торговый дом ЦУМ».

Сокращенное наименование компании: ОАО «ТД ЦУМ».

В число акционеров входят Правительство г. Москвы, ведущие зарубежные и отечественные компании.

Площадь: 32 827,1 кв. м. Торговая площадь и прилегающие к ней территории: 16 815,9 кв. м.

У ЦУМа есть филиалы, расположенные на территории г. Москвы:

1. Столешников переулок, 9 с площадью 169,3 кв. м.
2. Петровка, 15 – 780, 1 кв. м.
3. Петровка, 6 – 1302,7 кв. м.
4. Петрозаводская, 11 – 1996,5 кв. м.

Также у ЦУМа имеется свое складское хозяйство – база «Коптево».

В 1996 г. была произведена реконструкция ЦУМа. За девять месяцев ЦУМ преобразился в современное торговое предприятие. Торговая площадь была расширена за счет занятого раньше подсобными помещениями пятого этажа, что составило с прилегающими к ней территориями – 16 815,9 кв. м, собственная торговая площадь составляет примерно 60 %, а 40 % сдается в аренду.

На ней размещены 72 торговые секции. В ЦУМе используются прогрессивные методы обслуживания, такие как самообслуживание (его удельный вес составляет 79,5 %, а с учетом арендаторов – 84,5 %), что позволяет расширить ассортимент и увеличить товарооборот магазина. Все секции укомплектованы системой по защите товаров от краж, что позволило разместить в одной секции большее количество товара. Увеличение площадей позволило расширить ассортимент. На добавленном пятом этаже теперь продают аудио-, видеопroduкцию, бытовую технику, компьютеры, мебель. Доля товарооборота ЦУМа в суммарном товарообороте группы средних и крупных предприятий розничной торговли г. Москвы в 2004 г. выросла на 0,03 % и составила 1,79 % против 1,76 % в 2003 г. при неизменном количестве предприятий в выборке. Такой рост объясняется опережающими темпами роста товарооборота ЦУМа. Товарооборот среднего предприятия розничной торговли по непродовольственной группе товаров г. Москвы в 2004 г. составил 65,050 млн руб. Таким образом, на 2004 г. ЦУМ по праву можно было назвать одним из крупнейших розничных торговых предприятий г. Москвы на рынке непродовольственных товаров [22].

Вопросы и задания:

1. Какова структура площадей ЦУМа?
2. Сколько метров ЦУМ сдавал в аренду, какой процент это составляет от всех площадей?
3. Какой средний метраж секции ЦУМа?
4. На какие стороны деятельности ЦУМ влияет расширение ассортимента за счет секций пятого этажа?
5. Уточните аналогичные данные по деятельности ООО «ТД ЦУМ» на текущий момент.
6. Во сколько раз товарооборот ЦУМа больше товарооборота среднего предприятия розничной торговли?

8.4. Практическое задание

«Управление товародвижением.

Канал сбыта стиральных машин»

Внутри обычного канала сбыта стиральных машин специальным соглашением установлены претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения в зависимости от цены, по которой они продают свой товар:

- производитель – 25 %;
- оптовый торговец – 20 %;
- розничный торговец – 15 %.

Рынок характеризуется как «рынок покупателя». Розничная цена стиральной машины данной марки зафиксирована на уровне 500 у.ед. за штуку. Издержки обращения составляют следующие доли в цене продажи каждого участника товародвижения:

- оптовый торговец – 5 %;
- розничный торговец – 10 %.

Вопросы и задания:

1. Каковы размеры прибыли, на которые может рассчитывать каждый участник товародвижения при условии соблюдения соглашения?
2. В каких пределах должна находиться себестоимость изготовления каждой стиральной машины?
3. Каковы могут быть возможные варианты поведения производителя, если ему удастся удержать свои затраты в этих пределах [18]?

8.5. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по распределению»

1. Канал распределения – это...

- а) способ распространения рекламы;
- б) совокупность компаний или лиц, способствующих перемещению товара к потребителю;
- в) способ транспортировки товара;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

2. Широта канала распределения означает...

- а) число посредников на одном уровне канала;
- б) количество реализуемых товарных групп;
- в) число уровней канала распределения;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

3. Принципиальное отличие оптовой торговли от розничной заключается в следующем:

- а) покупателями оптовой торговли не являются частные лица, приобретающие товар для последующей перепродажи;

- б) покупателями оптовой торговли не являются частные лица, приобретающие товар для личного пользования;
- в) покупателями оптовой торговли являются только компании;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

4. Следующий из видов деятельности относится к оптовой торговле:

- а) приобретение ящика яблок на базе для заготовок на зиму;
- б) проведение переговоров брокером с производителем в целях заключения договора о поставке партии железобетона одной из строительных организаций;
- в) проведение компанией банкета на 150 персон с полным обслуживанием в кафетерии;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

5. Магазином с ограниченным ассортиментом может быть назван...

- а) магазин одежды;
- б) магазин-склад;
- в) магазин женской одежды;
- г) магазин-ателье мужских рубашек, сшитых по заказу.

6. Не относится к функциям посредников...

- а) ведение деловых операций;
- б) логистические функции;
- в) обслуживающие функции;
- г) все ответы верны.

7. Не относится к функциям оптовой торговли...

- а) создание товарных запасов;
- б) комплектование мелких оптовых партий для розничной торговли;
- в) продажа товаров конечному потребителю;
- г) все перечисленное выше.

8. Каналы распределения товаров производственно-технического назначения короче, чем товаров широкого потребления:

- а) да;
- б) нет.

9. Оптимизация системы товародвижения заключается в сокращении издержек обращения:

- а) да;
- б) нет.

10. Предприятия розничной торговли можно классифицировать по следующим основным признакам:

- а) объему предоставляемых ими услуг;
- б) ассортименту предлагаемых товаров;
- в) относительному уровню цен;
- г) оформлению витрин и прилавков;
- д) географическому расположению;
- е) верно а), б) и в).

11. При самостоятельном выполнении производителем функций канала распределения издержки производителя...

- а) возрастают, но на цене товара это не сказывается;
- б) возрастают, цена товара увеличивается;
- в) снижаются, что позволяет снизить цену;
- г) не изменяются, что позволяет удерживать цену на прежнем уровне [18].

12. Каналы распределения ... уровня имеют место в следующих случаях:

- а) фермер продает картофель через магазин;
- б) фермер торгует частью своей продукции на базаре;
- в) крупный комбинат по производству моющих средств продает свою продукцию 4 оптовым базам, каждая из которых снабжает розничные магазины.

13. Франчайзинг – это...

- а) продажа или сдача в аренду лицензий, марок или нематериальных товаров;
- б) продажа технически сложных товаров;
- в) бартерная торговля;
- г) сдача оборудования в аренду.

14. Следующую форму распределения (интенсивную – 1, исключительную – 2, избирательную – 3) целесообразно выбрать для сбыта следующих товаров:

- а) обувь Ессо;
- б) молочные продукты;
- в) золотые украшения;
- г) компьютеры;
- д) часы Rolex.

Глава 9

Маркетинговые решения по продвижению

9.1. Контрольные вопросы

1. Каким образом коммуникационная политика встраивается в общую маркетинговую политику организации?
2. В чем суть общей коммуникационной модели?
3. Какие инструменты используют в коммуникационной политике?
4. Какие задачи практической деятельности решаются в рамках коммуникационной политики?
5. Какие основные этапы подготовки и проведения рекламной кампании?
6. Какие существуют средства рекламы?
7. Назовите основные средства стимулирования сбыта.
8. Как определяется бюджет продвижения?
9. В чем заключаются сущность и цель персональных продаж?
10. Какие направления публичных рилейнз используются в маркетинге и с какой целью?

9.2. Практические ситуации и задачи по теме «Продвижение как процесс маркетинговых коммуникаций»

Ситуация 1

Производитель плитки установил, что в интересующей его целевой группе можно выделить следующие категории:

- не знают о данной торговой марке – 60 %;
- знают марку и относятся к ней благосклонно – 20 %;
- отдают предпочтение данной марке – 15 %;
- покупают плитку данной марки – 5 %.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели коммуникации Вы бы сформулировали в данной ситуации?
2. Каким инструментам из комплекса мер продвижения Вы бы уделили наибольшее внимание?

Ситуация 2

Компания хочет разместить рекламу в прессе с последующим заказом товара. Четыре выбранных еженедельника характеризуются данными, представленными в табл. 13.

Таблица 13

Данные по еженедельникам

Еженедельник	Чистый охват на 1000 экз., человек	Ожидаемая доля заказов, %	Затраты на рекламу, д.ед.
«Коммерция»	920	40	51 520
«Торговля»	880	9	14 256
«Сбыт»	750	10	12 000
«Сервис»	1 150	30	51 750

Каждый из еженедельников считается в равной степени подходящим для целевой группы.

Вопрос для обсуждения:

1. В каком еженедельнике Вы бы разместили рекламу, если решение принимается на основе «затраты на заказ»?

Задача 1

Тираж журнала составляет 1,8 млн экземпляров. В первой целевой группе он достигает 2,3 млн потенциальных потребителей, во второй – 3,2 млн. Охват рекламным сообщением в первой группе составляет 90 %, во второй – 20 %. Полная страница рекламы стоит 60 000 д.ед.

Определите показатель ЗНТ («затраты на тысячу»).

Задача 2

Производитель стиральных порошков намерен провести краткосрочную кампанию по стимулированию сбыта с помощью ценовых скидок. В настоящее время он реализует 150 000 упаковок этих средств по цене 38,5 д.ед. за упаковку. Ценовая скидка – 10 %.

Определите, каким должен быть прирост объемов продаж в % для того, чтобы общий оборот компании не изменился в период проведения стимулирования?

Задача 3

Компания-производитель решает провести купонное стимулирование продукта А, переменные издержки которого составляют

65 д.ед./шт. При предъявлении купона на этот продукт, отпускная цена которого составляет 100 д.ед., покупатель может получить его бесплатно.

В крупном городе было распространено 3500 тыс. купонов при планируемом 25 % выкупе. Затраты на изготовление и распространение купонов составляют 12 д.ед. на один купон. На дополнительные операции с купонами розничной торговле выплачивается еще 10 д.ед.

Определите:

1) сколько единиц продукта А дополнительно необходимо продать, чтобы компенсировать затраты на программу стимулирования;

2) сколько недель требуется для компенсации затрат на программу стимулирования, если еженедельный рост объема продаж составит 197 500 ед. продукта А?

9.3. Кейс «Маркетинговые решения по рекламе. Парк отдыха "Лабиринт"»

Введение

Парк отдыха «Лабиринт» расположен в крупном городе на юге Голландии. Парк существует более 40 лет и широко известен благодаря своему уникальному лабиринту, представляющему сложную систему тропинок, огороженных живой изгородью из бука, общей протяженностью 400 м. Кроме лабиринта, в парке имеются площадки для игр и небольшой зоопарк. Парк открыт для посетителей с 1 марта по 1 ноября. Управляют парком две сестры – Шарлота и Джулия. Обе дамы очень преданы парку, который был очень давно основан их отцом. Однако ряд проблем беспокоит их очень сильно.

Основную часть посетителей «Лабиринта» составляют люди, живущие неподалеку, по оценкам до 75 % посетителей парка проживают в радиусе 30 км. Они посещают парк преимущественно летом, 55 % посетителей приходят в парк в июле и августе.

До «Лабиринта» очень удобно добираться на общественном транспорте. Железнодорожная станция расположена на расстоянии 500 м от входа. Недалеко от парка расположена бесплатная автостоянка на 250 машин. Однако муниципалитет уже «положил глаз» на эту стоянку и планирует построить на этом месте торговый центр с административными зданиями.

Страх перед будущим

В последние несколько лет изменение числа посетителей парка вызывает беспокойство. Явно просматривается тенденция к уменьшению числа посетителей (табл. 14).

Таблица 14

Количество посетителей парка

Год	Количество посетителей, человек
2005	270 000
2006	275 000
2007	290 000
2008	320 000
2009	280 000
2010	260 000
2011	250 000

Посетителями обычно являются семьи с детьми, что учитывалось при определении цен входных билетов. Дети до 12 лет – 2,50 долл., дети от 12 до 18 лет – 5 долл., взрослые должны были платить 10 долл.

В среднем 25 % от всех посетителей составляли дети до 12 лет, 30 % – от 12 до 18 лет, 45 % – взрослые. Помимо входных билетов, доходы поступают и от ресторана, расположенного на территории парка. Средний посетитель оставляет в ресторане 7,50 долл. Общая прибыль ресторана достигает 60 % от оборота.

Уменьшение количества посетителей означает снижение доходов. Одновременно растут затраты. В 2011 г. затраты составляли:

- зарплата (постоянным и сезонным рабочим) – 1 300 000 долл.;
- пища и уход за животными в зоопарке – 250 000 долл.;
- обслуживание сооружений и земельных участков – 350 000 долл.;
- амортизация – 500 000 долл.;
- реклама и другие меры по продвижению – 250 000 долл.;
- прочие расходы – 475 000 долл.

В 2011 г. затраты были на 10 % выше, чем в 2010 г. Если учесть, что количество посетителей сокращается, а затраты растут, то не покажется удивительным, что сестер волнует будущее парка «Лабиринт».

Маркетинговые исследования

Поскольку уже в течение нескольких лет дамы осознавали, что нужно что-то предпринять для того, чтобы обеспечить развитие парка, они организовали в прошлом году маркетинговое исследование среди посетителей парка «Лабиринт». Сестры хотели узнать: откуда приехали посетители, что они думают об отдыхе в парке, чего (по их мнению) недостает, как они могут сравнить «Лабиринт» с другими подобными парками отдыха и т.п. Исследования проводились независимым маркетинговым агентством. Среди рекомендаций агентства содержались следующие три предложения:

- **расширить зоопарк.**

Маркетинговое агентство ожидает, что зоопарки будут становиться все более популярными вследствие роста интереса к окружающей среде, растениям и животным;

- **модернизировать и расширить игровые площадки.**

Было установлено, что в радиусе 100 км имеется множество крупных современных парков с разнообразными аттракционами. Если парк «Лабиринт» хочет достойно конкурировать с ними, то ему следует постепенно переносить центр тяжести с собственно лабиринта на современные аттракционы;

- **превратить «Лабиринт» в парк удовольствий, отказавшись от игровых площадок.**

Это означает преимущественную ориентацию на более взрослых или пожилых посетителей, которые хотели бы просто наслаждаться красотой садов в английском или японском стиле, садов камней и т.п.

Однажды погожим зимним днем сестры представили все эти варианты г-ну Питеру Фронту, менеджеру рекламного агентства Frontal. Однако он отверг все три предложения. Поскольку Питер является другом семьи с давних времен, дамы высоко ценят его мнение и попросили его поделиться своими соображениями. Питер считает, что дамы не должны менять характер парка, но им следует выделять больше средств на коммуникации: «Ведь, дорогие дамы, мы говорим о сфере услуг, в которой продукция существенно более сложна, чем обычные товары». Питер также посоветовал не ограничиваться локальной (местной) рекламой. С современными компьютерами и информационными технологиями расстояния уже не являются такой проблемой, как раньше. Питер полагает, что к различным группам потребителей следует подбирать индивидуальный подход. Например, помимо индивидуальных клиентов, школы, клу-

бы, дома для престарелых должны рассматриваться как целевые группы для направленных коммуникаций.

Вопросы и задания:

1. Какие факторы макро- и микросреды влияют на сокращение количества посетителей «Лабиринта»?
2. Вычислите основные экономические показатели деятельности парка за 2010 и 2011 гг.
3. Сколько посетителей было необходимо парку «Лабиринт» в 2011 г. для обеспечения безубыточного функционирования?
4. Агентство маркетинговых исследований представило три варианта развития парка:
 - а) как могут быть охарактеризованы эти варианты в терминах модели Ансоффа;
 - б) какой из трех вариантов Вы предпочитаете и почему?
5. Рекомендации Питера Фронта предусматривали, в первую очередь, повышение интенсивности и качества рекламы. Помимо рекламы, можно назвать еще (как минимум) три инструмента коммуникаций:
 - а) укажите эти средства коммуникаций;
 - б) каким образом может парк «Лабиринт» использовать эти дополнительные средства коммуникаций?

9.4. Кейс «Маркетинговые решения по стимулированию сбыта. Расчет экономической эффективности распродажи по сниженным ценам»

На протяжении всего декабря 2012 г. ООО «ТД ЦУМ» были организованы распродажи различных товаров со скидками как в денежном (от 10 до 80 % в зависимости от вида товара), так и в натуральном выражении. В основном это коснулось товаров массового спроса, но не только. Акция имела надлежащего уровня рекламную поддержку на радио, телевидении, в метро, в журналах. Цели проведения рассматриваемой акции по продвижению товаров:

1. Распространить в Москве информацию о том, что в декабре ООО «ТД ЦУМ» проводит распродажу товаров по сниженным ценам.
2. Увеличить количество посетителей торговой точки.
3. Увеличить объемы продаж товаров, на которые введены скидки.

4. Увеличить объемы продаж товаров, на которые не введены скидки, благодаря тому, что увеличится количество посетителей универсама, и они будут покупать не только товары, на которые существуют скидки, но и другие, на которые нет скидок.

Для того, чтобы проводимая акция по продвижению обеспечила выполнение поставленных целей, необходимо было провести рекламную кампанию по оповещению покупателей о распродаже товаров по сниженным ценам в ЦУМе.

Были выбраны следующие рекламные средства:

- реклама на радио Европа Плюс. Стоимость рекламы: 12 000 руб./мин. Длительность рекламного сообщения о проведении распродажи в ЦУМе = 30 с, эти сообщения транслировались 8 раз в день на протяжении всего месяца;

- реклама на Авторadio. Стоимость рекламы: 15 000 руб./мин. Длительность рекламного сообщения о проведении распродажи в ЦУМе = 30 с, эти сообщения транслировались 4 раза в день на протяжении всего месяца;

- реклама на телеканале ТВ-6 Москва. Стоимость рекламы: 180 000 руб. / мин. Длительность рекламного сообщения о проведении распродажи в ЦУМе = 20 с, эти сообщения транслировались 1 раз в день на протяжении всего месяца;

- реклама в виде липкой аппликации в вагонах метро. Реклама в метро применялась из-за того, что в метро ездит очень большая часть москвичей и гостей столицы. Стоимость рекламы: 900 руб. в месяц за одно рекламное место; были куплены 2 комплекта, по 200 рекламных мест в каждом;

- реклама в виде щитов на эскалаторных сводах метро. Размещение двух рекламных щитов сроком на 1 месяц стоит 10 500 руб. На 20 станциях метро (в центре Москвы) были позиционированы 2 щита;

- реклама в журнале «Большой Город». Этот еженедельник освещает московские дела и проблемы, поэтому и был выбран. Стоимость одного крупного объявления – 30 000 руб., сообщения размещались каждую неделю декабря;

- изготовление и расклейка рекламных объявлений о распродаже в самом ЦУМе и установка рекламных щитов около магазина – 200 000 руб.;

- оплата Агентству рекламных технологий за создание рекламных роликов, слоганов, консультации – 500 000 руб.

Вследствие проведения магазином распродажи и информирующей о ней рекламной акции товарооборот ЦУМа в декабре 2012 г.

составил 163 904 000 руб., тогда как в ноябре 2012 г. он был равен 99 701 000 руб.

Средняя торговая надбавка уменьшилась с 17 % (такой она была в ноябре) до 12 % [22].

Вопросы и задания:

1. Посчитайте общую сумму затрат на рекламную кампанию распродажи ЦУМа.

2. Посчитайте дополнительный товарооборот в результате акции по продвижению.

3. Оцените эффективность проведенной ЦУМом в декабре 2012 г. года распродажи товаров по сниженным ценам.

4. Посчитайте полученный дополнительно валовой доход (по формуле $ВД = ТД \cdot Нд / 100 \%$, где $ТД$ – дополнительный товарооборот в результате акции; $Нд$ – торговая надбавка за единицу товара (в % к цене реализации)).

5. Посчитайте экономический эффект этой акции по формуле $Э = ВД - З$, где $Э$ – экономический эффект; $ВД$ – полученный дополнительно валовой доход; $З$ – затраты на акцию.

9.5. Кейс «Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста»

Два партнера организовали компанию с небольшим штатом работников, которая занимается изготовлением стульев, канапе и табуретов отличного качества и разных конструкций. Их основные торговые точки – несколько лондонских магазинов. Переехав в новое помещение в дальнем пригороде, партнеры решили расширить производство, для чего им необходимо подыскать новых торговцев в радиусе 50 миль от своего предприятия. Они обратились в несколько магазинов в выбранном районе, но большинство из них – гораздо меньше лондонских и заинтересованы в поддержке рекламой.

Партнеры начинают понимать, какую роль может сыграть реклама в налаживании распределения. После некоторого размышления они осознают, что в то же время она обеспечит им и большую степень контроля над процессом продаж.

Изучив данные о рекламных расценках подходящих местных журналов и газет и выделив значительные средства на типографские работы, партнеры пришли к выводу, что проведение пробной рекламной кампании будет обосновано. Особый интерес для потребителей представляют преимущества предлагаемого товара, вклю-

чая и методы его производства. Характеризуя продукцию партнеров, можно выделить следующие моменты:

- *типы производимой мебели.* Стулья обеденного набора, в том числе резные, двух видов. Кресла для отдыха и канапе трех видов. Табуреты кухонные, для баров и садовые;

- *материалы.* Лучшие сорта выдержанных тиса, дуба и красного дерева или других пород на заказ. Отборные древесина и фанера тщательно подобраны друг к другу. Обивка из лучших сортов кожи и тканей ручной выработки;

- *дизайн.* Модели созданы ведущими промышленными дизайнерами;

- *производство.* После машинной обработки каждая деталь проходит тщательную проверку и при необходимости доводится перед сборкой вручную. Каждое изделие перед лакировкой или полировкой проверяется специалистами с помощью традиционных методов контроля. Обивка изготавливается ремесленниками, которые также пользуются традиционными приемами труда и материалами. Перед отгрузкой каждое изделие самым тщательным образом проверяется и принимается одним из партнеров;

- *гарантии.* За исключением случаев естественного износа, случайного повреждения или преднамеренно неправильного использования, каждое изделие имеет гарантию пятилетнего срока службы. Для поддержания репутации производителя изделий исключительного качества фирма всегда в полной мере выполняет свои гарантийные обязательства.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте основополагающие заявления для рекламного сообщения, позволяющие позиционировать товар.

2. Определите наиболее подходящий слоган для рекламного сообщения.

3. Напишите текст рекламного сообщения (20–25 строк) [12].

9.6. Кейс «Управление коммуникационными программами. Milka»

Milka. Один кусочек – и Вы в альпийском мире! «БРЕНД ГОДА / EFFIE» 2009 (Золото)

Цели и задачи коммуникационного проекта Milka (марка шоколада с более чем столетней историей в Европе)

В России бренд принадлежит компании Kraft Foods Russia. На нашем рынке Milka активно развивается, начиная с 2004 г. К концу 2008 г. марка была уже достаточно хорошо представлена на рынке с довольно большим ассортиментом 100- и 90-граммовых плиток молочного шоколада с разнообразными популярными в России начинками, такими как фундук, изюм, кремовая начинка. Milka в России также предлагает целый ассортимент новогодних продуктов и шоколадные стики весом 13,5 г.

Рынок шоколадных плиток в 2008 г. был достаточно стабилен, сегмент премиальных шоколадных плиток, к которому принадлежит шоколад Milka, в этот период несколько вырос, что было обусловлено тенденцией рынка шоколада к повышению потребления премиальных продуктов (так называемый up-trade тренд). В 2008 г. доля шоколада Milka тоже несколько выросла (по объему с 4,2 % в 2007 г. до 5 % в 2008 г., в денежном выражении – с 5 % в 2007 г. до 5,8 % в 2008 г., данные Nielsen Total National, 2007–2008 гг.).

В последние несколько лет имиджевые показатели марки Milka были стабильны. Основными показателями, формировавшими имидж, были «самый нежный вкус» и «сделано с альпийским молоком». У марки было достаточно высокое спонтанное знание – 37 % (АТР Millward Brown 2008 г.) и высокий показатель пенетрации «покупал марку в последний месяц» – 15 % (АТР Millward Brown 2008 г.) благодаря рекламной кампании под условным названием Milka Inc., в которой героями были звери, живущие в альпийском регионе и доставляющие молоко на традиционную шоколадную фабрику. Эта рекламная кампания к концу 2008 г. построила сильную связь с брендом и способствовала становлению имиджа и ценностей бренда Milka на российском рынке (АТР Millward Brown 2008 г.).

Рынок шоколадных плиток в России характеризуется большим количеством игроков, имеющих большое влияние. Это такие компании, как Mars, Nestle, Ritter Sport, Объединенные Кондитеры. Таким образом, давление со стороны конкурентной среды довольно высокое. Большинство игроков были в 2008 г. активны на национальном телевидении, а также выпускали продуктовые новинки. Поэтому для марки Milka жизненно важным было продолжать быть заметной и динамично развиваться в этой насыщенной конкурентной среде.

Факторами, которым надлежало определить успех на 2009 г., стали запуск продуктовых новинок и усиление имиджа марки Milka

за счет заметной и релевантной потребителю рекламной кампании, которая будет способна «прорваться» сквозь коммуникацию конкурентов и построить эмоциональную связь между брендом и потребителем.

Цели рекламной кампании и их достижение

На 2009 г. для марки Milka были поставлены следующие цели:

1) достичь доли рынка по стоимости в размере 6 % (на 2008 г. показатель доли рынка по стоимости равнялся 5,8 %, Nielsen Total National);

2) вырастить показатель спонтанного знания марки до 39 % (на октябрь 2008 г. показатель равнялся 38 %, ATP Millward Brown);

3) достичь уровня показателя пенетрации («покупал марку в последний месяц») в 17 % (на октябрь 2008 г. показатель равнялся 15 %, ATP Millward Brown);

4) увеличить уровень показателя «самое нежное шоколадное удовольствие» до 21 % (на октябрь 2008 г. показатель равнялся 19 %, ATP Millward Brown).

Основная идея проекта: «Всего один кусочек шоколада Milka – и вы чувствуете себя, словно вы очутились в Альпийском мире». Идея появилась на основе исследований, которые показали, что такие имиджевые атрибуты бренда, как «самый нежный вкус» и «сделано с альпийским молоком», являются основными атрибутами, формирующими имидж марки Milka (ATP Millward Brown 2008 г.). Эти функциональные атрибуты значительно перевешивали эмоциональные, такие как «для таких же людей, как и я» (14 % на октябрь 2008 г.), «самое нежное шоколадное удовольствие» (19 % на октябрь 2008 г., все данные по ATP Millward Brown).

Одной из причин этого была направленность предшествовавшей рекламной кампании под названием Milka Inc. на донесение сообщения про свежесть и полезность альпийского молока, входящего в состав продукта. Это функциональное сообщение способствовало эффективному запуску бренда и закреплению за ним определенных атрибутов, однако было не способно в будущем строить эмоциональную связь бренда и потребителя.

Кроме того, исследование ATP Millward Brown в 2008 г. показало, что рекламная кампания Milka Inc. прошла точку максимальной эффективности и достигла эффекта «изношенности» рекламы (wearout effect), когда большие медийные веса не дают желаемого эффекта. Необходимость в новой рекламной коммуникации была очевидна.

Идея

Идея, которая легла в основу всей коммуникации 2009 г., базируется на инсайте потребителя, проверенного исследованиями как на западноевропейском, так и на российском рынках: «Мы все живем в сложные, беспокойные времена, и поэтому нам так нужна эмоциональная компенсация и расслабление, отвлечение от наших забот и дел. Нам нужно немного спокойного времени для себя, чтобы с удовольствием расслабиться и забыть о рутине повседневности. Именно такие чувства и такое настроение рождают образы альпийского региона, откуда Milka и пришла к нам. В каждом кусочке шоколада Milka для Вас – наслаждение качественным продуктом, пришедшим из альпийского региона, и расслабление в атмосфере, навеянной умиротворяющими Альпийскими пейзажами, полной доброты, спокойствия, умение наслаждаться простыми вещами, такими как тишина, запах дождя, красота цветов, тепло солнца, легкость ветерка...».

Эти ощущения – всё самое хорошее, что есть в альпийском мире. Это то, что потребитель получает от продукта, его опыт общения с ним, и состоит этот опыт из двух вещей: из качественного продукта и из чувств и эмоций, которые привносит само понятие «альпийский мир» и «альпийский регион». Наследие шоколада Milka и все, что стоит за ним, несомненно, должно было отозваться в сердце потребителя и найти там эмоциональный отклик, тем самым отстраивая марку Milka от других марок шоколада на российском рынке.

Воплощение идеи

В 2009 г. были сделаны следующие стратегические шаги:

- запущена новая коммуникация с использованием всевозможных медийных каналов («подход 360 градусов»);
- выпущены продуктовые новинки, актуальные для российского шоколадного рынка;
- широко задействован потенциал марки Milka перед Новым годом.

Новая рекламная кампания увидела свет в начале 2009 г. под девизом: «Один кусочек – и Вы в альпийском мире». Для потребителя это означало, что, помимо нежного шоколадного удовольствия, от шоколада Milka они получают еще совершенно особенные ощущения, подобные тем, что можно испытывать, наслаждаясь жизнью в альпийском мире. Это была по-настоящему интегриро-

ванная кампания с национальным покрытием, где сообщение было последовательно донесено в очень разнообразных каналах.

Первой изменилась упаковка шоколада Milka: была запущена ограниченная серия упаковки с прекрасным альпийским пейзажем. Впервые на упаковке шоколада появилось настоящее «окно» в мир, из которого бренд происходит и куда зовет потребителя.

Далее в начале 2009 г. в Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и Ростове был проведен большой семейный праздник Milka, прошедший в специально построенных к этому событию развлекательных павильонах Milka. Праздник был поддержан ТВ-роликом хронометражем 20 с на региональных каналах, радио-роликами и материалами в местах продаж. Популярность праздника была очень большой – многие пришли всей семьей ощутить альпийскую атмосферу прямо у себя в городе.

Также в начале 2009 г. Milka провела важный запуск шоколада с уникальной двухслойной начинкой – «взбитые сливки и вишневый джем» и «взбитые сливки и карамель». Креативная поддержка запуска основывалась на двойном характере продукта, который обеспечивал двойное удовольствие. Запуск был проанонсирован 20-секундным ТВ-роликом со специально снятым для этого случая продуктовым демо.

Также был создан продуктовый макет для использования в местах продаж: «Один кусочек шоколада Milka с двухслойной начинкой – и Вы чувствовали удовольствие, как от массажа на открытой террасе в Альпах». Идея двойного удовольствия также была реализована в радиоконкурсе совместно со станцией «Европа+».

Альпийский пейзаж с его голубым небом, ласковым солнцем, величественными горами, ясными ручьями и зеленой травой буквально заполнил улицы Москвы, Петербурга и 12 других городов России. В наружной рекламе были задействованы биллборды 6 на 3 м с экстендерами, нестандартные баннеры над улицами, ситиформаты. В бизнес-центрах Москвы и Санкт-Петербурга были забрендированы лифты, дававшие почти полную иллюзию того, что человек находится в альпийском мире: от пола до потолка его окружали горы, поля и луга. В торговых центрах были поставлены специальные дисплеи, имитирующие альпийские пейзажи, в некоторых крупных центрах были поставлены специальные конструкции с зеркальными поверхностями, которые отражали посетителей и помещали их в изображения альпийского мира, создавая эффект присутствия там. Брендинг лифтов и нестандартное размещение материалов на местах продаж сопровождалось семплингом.

Новый ТВ-ролик под названием «Воздушный шар» вышел на национальном телевидении. Осенью 2009 г. Milka запустила мини-шоколадки весом 39 г с фундуком и фисташками. Для поддержки запуска была разработана интернет-кампания: разработан веб-сайт, созданы баннеры, снят и размещен вирусный ролик: «Мини-Milka предназначена для потребления на ходу, и поэтому у нее динамичный и озорной характер. Она не просто переносит Вас эмоционально в альпийский мир, но и заставляет Вас вести себя так, будто Вы коренной житель альпийского региона: Вам неудержимо хочется танцевать национальный альпийский танец шуплаттлер и петь йодль. На сайте milkamagic.ru Вы можете, загрузив свою фотографию, почувствовать себя настоящим альпийцем: создать свой альпийский танец и записать задорный йодль». Заразительный характер альпийского танца и пения показан в вирусном ролике от бренда Milka, выложенном на youtube.com.

Для поддержки запуска мини-Milka был проведен также нестандартный семплинг в Москве и Санкт-Петербурге: забрендированные внутри и снаружи мини-куперы разъезжали по улицам двух городов, промоутеры, одетые в специальные костюмы, предлагали попробовать новую мини-Milka.

В канун Нового года и Рождества Milka выступила как бренд, неразрывно связанный с этими праздниками для всей семьи. На национальном телевидении был выпущен 20-секундный ТВ-ролик и спонсорский ролик. Герой ролика также «летал» на санках над новогодним альпийским пейзажем по улицам российских городов – на уличных баннерах, сити-форматах, биллбордах 6 на 3 м, распространяя новогоднее альпийское волшебство.

Также Milka приготовила возможность создать в интернете забавный танец собственного снеговика, созданного с фотографией потребителя. Популярность снеговиков обеспечила большой бесплатный трафик на сайт milkamagic.ru.

Таким образом, в 2009 г. Milka провела новую интегрированную рекламную кампанию с использованием нестандартных каналов коммуникации, что обеспечило большую заметность и релевантность для потребителя.

Результаты

Все ключевые цели, поставленные на 2009 г., были достигнуты:

1) доля рынка в стоимостном выражении достигла 6,8 % в 2009 г. (на 2008 г. показатель был равен 5,8 %, Nielsen Total National);

2) спонтанное знание марки достигло уже в сентябре 2009 г. 42 % (задача – достичь 39 % по ATP Millward Brown – была выполнена, что демонстрирует успешность выбранного подхода в использовании широкого медиамикса);

3) показатель пенетрации «покупал марку в последний месяц» достиг 17 % уже в сентябре 2009 г. (ATP Millward Brown), доказывая, что новая коммуникация и новинки бренда сделали марку более желанной для потребителя;

4) интегрированные кампании и вывод новинок вырастили основные имиджевые показатели марки: «самый нежный вкус» достиг 23 % в сентябре 2009 г. (превысив показатель 2008 г. – 19 %), показатель «лучший молочный шоколад» вырос до 14 %, «для таких же людей, как и я» – до 17 % уже в сентябре 2009 г. (на октябрь 2008 г. показатель был равен 14 %), показатель «предлагает то, что не предлагают другие марки» вырос на 4 пункта до 18 % за прошедший год, а «сделано с альпийским молоком» – на 3 пункта до 46 % (по данным ATP Millward Brown).

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте кейс MILKA и ответьте на вопрос: что означает «подход 360 градусов»?

2. Перечислите инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций и дайте классификацию каналов коммуникации бренда.

9.7. Кейс «Обновление товара и продвижение его на рынок»

Емкость рынка кондитерских изделий в Великобритании оценивалась в 1980-е гг. 3 млрд ф.ст., причем большая часть продаж приходилась на Шотландию.

Традиционно шоколадная продукция позиционируется в основном либо как товар для собственного потребления (Kit Kat, Mars Bars), либо как подарок (Black Magic, All Gold).

По оценкам маркетологов, при выборе изделия покупатели обращают значительно больше внимания на цену при покупке для себя.

Компания Gordon's of Stirling приняла решение о выпуске нового продукта. Компания была основана в 1850 г. Вильямом и Марией Гордон в Данди. На рубеже веков была создана дочерняя ком-

пания в Стерлинге, которую приобрела в 1927 г. одна из компаний «большой шоколадной четверки» в Великобритании. Новый владелец использовал фабрику в Стерлинге, чтобы расширить свое присутствие на очень прибыльном рынке кондитерских изделий. В 1986 г. компания покинула рынок Шотландии.

Спустя три года группа бывших работников фабрики решила снова выйти на рынок с традиционной продукцией Gordon's – Continental Creams. Они взяли в аренду ту же фабрику в Стерлинге, которую сдал им их бывший работодатель. Управляющий директор считал, что компания получит хороший доход от своих инвестиций, если их рыночная доля в первый год составит 1 %, а в перспективе достигнет 10 %. На 1989 г. были запланированы три новые производственные линии – трюфель с абрикосовым брэнди, шоколадное имбирное пралинэ, конфеты апельсиновые и кюрасо. Управляющий директор знал, что он не может конкурировать на равных условиях с гигантами шоколадного бизнеса.

Максимально возможный бюджет на продвижение товара можно было установить лишь в сумме 10 000 ф.ст. на первый год. Он решил ориентироваться на покупателей, предпочитающих товары чисто шотландского происхождения.

Исследования показали, что ни одна из присутствующих на шотландском рынке компаний не воспринимается потребителем как чисто шотландская.

Директор по маркетингу утверждал, что покупатель готов платить надбавку к цене, если новинка значительно отличается от имеющейся в продаже продукции. Он предлагал позиционировать новый продукт как подарочный и особое внимание обратить на привлекательность оформления; в цене ориентироваться на Black Magic (1,78 ф.ст. за коробку весом 227 г). Он заказал новую упаковку в ведущем шотландском дизайнерском центре. Вопреки традиционной для шотландских товаров теме шотландки и вереска дизайн этой упаковки был выполнен в темно-красном, кремовом и темно-синем тонах. Шесть кремовых наполнителей темного шоколада (апельсин, крыжовник, малина, абрикос, лайм, черная смородина) показаны как бы через окно. Центральную часть коробки опоясывает лента с новой логограммой и названием продукта. Розничная цена набора весом 62 г составляла 49 пенсов. Директор полагал, что время вывода на рынок нового продукта выбрано правильно, по крайней мере, с учетом двух обстоятельств. Во-первых, хотя кондитерские изделия покупают в основном люди в возрасте 18–35 лет, значительное число потребителей помнит те

времена, когда Gordon's была «шотландским словом в шоколаде». Во-вторых, Эдинбург привлекателен для туристов: принимает 2,5 млн человек ежегодно. Учитывал он также традиционный успех элитарных торговых марок в Великобритании.

Вопросы и задания:

1. Оцените степень новизны продукта компании Gordon's. Обеспечены ли в новинке, по Вашему мнению, отличительные особенности и каковы они?

2. На какие рыночные сегменты Вы бы посоветовали ориентироваться директору по маркетингу? По каким критериям Вы выберете целевые сегменты? Дайте их характеристику.

3. Каков должен быть объем поставок продукта за первый год освоения рынка для достижения доли 1 %?

4. Предложите способ позиционирования товара.

5. Разработайте рекламный лозунг для нового продукта компании.

6. Какие виды коммуникации Вы предложили бы руководству компании, будучи директором по маркетингу? Дайте обоснование Вашего выбора.

7. Какова, по Вашему мнению, должна быть структура затрат на продвижение товара исходя из обозначенной в ситуации суммы на первый год освоения рынка [12]?

9.8. Тестовые задания по теме «Маркетинговые решения по продвижению»

1. Производитель может не использовать рекламу...

- а) при снижающемся спросе;
- б) при негативном спросе;
- в) при отрицательном спросе;
- г) при чрезмерном спросе;
- д) правильного ответа нет.

2. Реклама как инструмент маркетинговых коммуникаций отличается от «паблик рилейшнз» тем, что...

- а) реклама имеет коммерческий характер коммуникаций;
- б) реклама – это способ платной коммуникации;
- в) «паблик рилейшнз» позволяет быстрее повлиять на объем продаж;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

3. Реклама – это...

- а) неличная коммуникация;
- б) немассовая коммуникация;
- в) двусторонняя коммуникация;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

4. Основным достоинством рекламы в газетах является...

- а) оперативность размещения;
- б) широкий выбор рекламных средств;
- в) все ответы верны;
- г) правильного ответа нет.

5. Стимулирование сбыта отличается от других инструментов коммуникационной политики тем, что...

- а) обеспечивает дополнительную мотивацию покупателей;
- б) обладает коммерческой направленностью коммуникаций;
- в) имеет массовый характер;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

6. Основные цели выставок – это...

- а) возможность увидеть товар в натуре;
- б) разработка маркетинговой стратегии предприятия;
- в) снижение издержек производства;
- г) все ответы верны.

7. Основным преимуществом персональных продаж является...

- а) возможность передачи более обширной информации;
- б) оперативное обновление данных о товаре;
- в) возможность продавать дорогие товары;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

8. Распространение нерекламных фирменных журналов, бюллетеней относится...

- а) к стимулированию сбыта;
- б) к персональным продажам;
- в) к формированию спроса;
- г) к рекламе.

9. К основным средствам и приемам стимулирования сбыта относятся...

- а) презентация товара;
- б) лотереи;

- в) гарантия возврата денег;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

10. В комплекс инструментов PR входит...

- а) антимонопольная деятельность;
- б) благотворительная деятельность;
- в) занятие ниши на рынке;
- г) правильного ответа нет.

11. Компании нужны маркетинговые коммуникации...

- а) для успешной продажи товарной продукции;
- б) для снижения издержек производства;
- в) для защиты от недобросовестной конкуренции;
- г) все ответы верны.

12. К маркетинговым коммуникациям относится...

- а) сохранение продукции;
- б) ценообразование;
- в) распределение продукции;
- г) продвижение продукции.

13. Экономическую эффективность рекламы определяют...

- а) яркость и красочность рекламы;
- б) искусство производить психологическое воздействие на людей;
- в) увеличение реализации продукции после повышения цен;
- г) возросшая известность фирмы.

14. Мероприятия стимулирования сбыта по отношению к потребителю – это...

- а) распределение календарей, записных книжек с товарным знаком;
- б) отбор отдельных лиц для участия в рекламе;
- в) скидка за регулярные покупки;
- г) верно а) и в).

15. В интервью в популярном телевизионном шоу известный в России человек выражает свое предпочтение определенному продукту, произведенному российской компанией. Этот человек заключил с компанией соглашение о том, что если он сможет упомянуть торговую марку компании, то он получит значительную сумму денег. Такого рода деятельность лица может быть классифицирована как...

- а) личные продажи;
- б) стимулирование сбыта;

- в) бесплатное распространение информации;
- г) реклама;
- д) PR.

16. Достоинством рекламы является...

- а) невысокая цена в расчете на одного потребителя;
- б) немедленная реакция потребителя;
- в) диалог между коммуникатором и потребителем;
- г) предоставление потребителю возможности сэкономить.

17. Достоинством связей с общественностью как средства продвижения является...

- а) предоставление потребителю возможности сэкономить;
- б) высокая степень правдоподобия сообщения;
- в) немедленная реакция потребителя;
- г) диалог между коммуникатором и потребителем.

18. Средством стимулирования потребителя не являются...

- а) рекламный сувенир, образцы;
- б) встречная продажа;
- в) конкурсы, лотереи, игры;
- г) дополнительные товары в упаковке.

19. Развлекательный комплекс выдает посетителям специальные дисконтные карты. Владелец карты при каждом пятом посещении имеет право на 25%-ю скидку с цены входного билета. Целью данной акции является увеличение...

- а) числа посещений;
- б) степени проникновения;
- в) количества посетителей;
- г) степени узнаваемости марки;
- д) средней продолжительности визита [18].

20. Основные недостатки личных продаж – это...

- а) контакты в процессе личных продаж не так хорошо запоминаются потребителем, как рекламные сообщения;
- б) агент, осуществляющий личные продажи, не в состоянии сообщить всю необходимую информацию о товаре и компании;
- в) персональные продажи – очень дорогое средство продвижения товара с точки зрения расходов на один контакт;
- г) персональные продажи не обеспечивают немедленную обратную связь;
- д) персональные продажи несовместимы с другими видами деятельности по продвижению товара на рынок.

21. Если компания производит продукцию, реализуемую по высоким ценам, а ее потребители проживают конкретно в одном районе, она будет в основном использовать следующий метод продвижения товара:

- а) рекламу;
- б) личные продажи;
- в) паблик рилейшнз;
- г) стимулирование сбыта.

22. Сотрудники рекламного отделения компании решали вопрос о том, как усилить эффективность объявлений в газете без излишнего увеличения рекламных расходов. Было предложено: 1) закупить целую газетную полосу; 2) купить место на четыре объявления по 1/8 полосы и расположить их последовательно через каждые две страницы. Вы отдадите предпочтение ... предложению:

- а) первому;
- б) второму [12].

Глава 10

Организация маркетинга, управление и контроль

10.1. Контрольные вопросы

1. Что такое предприятие как объект маркетинга?
2. Какова роль маркетинговых служб в системе управления организацией?
3. Какие существуют типы маркетинговых структур?
4. В каких рыночно-производственных условиях используются различные организационные структуры?
5. Каково содержание функций управления маркетингом?

10.2. Кейс «Планирование и контроль маркетинга. Компания "Oscar Ltd."»

Компания «Oscar Ltd.» в течение четверти века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров лишь управляющий директор (г-н Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто, насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании — 400–500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1 000 изделий в неделю.

Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 1980-е гг. в 1,5 млн ф.ст. Однако с 1985 г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25 % выпуска продукции приходится на шесть компаний с числом работающих 1200 человек, 20 % всего промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих). На независи-

мые магазины мужской одежды приходится 23 % продаж курток и 30 % – пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22 % рынка, а фирменные магазины, как правило, – 12 и 13 % соответственно.

Сбыт компании «Oscar Ltd.» традиционно осуществлялся через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980–1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку Luxury, которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 1984–1985 гг. на эту фирму приходилось 93 % оптовых продаж. К этому времени у компании «Oscar Ltd.» оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке Luxury значительно сократила количество контрактов (до 25 % по сравнению с предыдущим годом). Руководство компании «Oscar Ltd.» вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с Luxury осложнились, и, хотя несколько возросло число контрактов с ней, компания «Oscar Ltd.» имела всего 10 % чистого дохода. Г-н Штайн подозревал, что Luxury использовал Oscar как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 1984 г. между Oscar Ltd. и Luxury было подписано соглашение о продаже одежды через сеть ее магазинов в Бельгии, ФРГ и Франции. Вначале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сокращались и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 1986 г. компания «Oscar Ltd.» предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швецию и Норвегию, но потерпела неудачу. С 1985 г. Oscar Ltd. торгует таким количеством товара, которое ведет к разорению. Задолженность компании банку достигла 50 000 ф.ст., размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-ном Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пересмотра аренды недвижимости на новый срок. Г-н Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

Вопросы и задания:

Поставьте себя на место консультанта по маркетингу и подготовьте доклад для г-на Штайна, в котором:

1. Приведите анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес компании «Oscar Ltd.».

2. Выявите и обоснуйте основные маркетинговые цели как стратегического (на 5 лет), так и тактического характера.

3. Порекомендуйте возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.

Дайте оценку этих предложений с позиции г-на Штайна.

10.3. Кейс «IBM – новая стратегия маркетинга»

Одним из главных принципов деятельности «Интернэшнэл Бизнес Машинз» (IBM) является всеобъемлющее обслуживание клиентов («Full service to the customer»). Этот принцип неуклонно претворяется в жизнь. Даже если покупатель приходит в отделение концерна с твердым намерением купить что-то определенное, то в ответ на свой запрос он слышит: «А для чего Вам это нужно?». Этот вопрос задается только для того, чтобы клиент приобрел именно то, что максимально соответствует его потребностям.

Специалисты по маркетингу концерна обладают квалификацией, которой вполне достаточно для оказания консалтинговых услуг, что они успешно и делают. Но в отличие от работников специализированных компаний, оказывающих услуги в этой области, у сотрудников корпорации есть еще совершенное знание информационно-обрабатывающей технологии и опыт ее применения для улучшения эффективности работы той или иной компании.

Как правило, визит покупателя, пришедшего в филиал IBM с не вполне сформировавшимися потребностями, заканчивается договоренностью о визитах сотрудников концерна в его офис для детального изучения деятельности компании покупателя и выработки рекомендаций. Если размеры компании велики (соответственно велики и размеры возможного в будущем заказа), то в отделении IBM создается временная группа из специалистов по маркетингу, которая анализирует работу фирмы-покупателя, выявляет проблемы и предлагает пути их устранения.

При необходимости концерн берет на себя задачу найти и предоставить покупателю необходимые товар и услуги, отсутствующие у самой фирмы. Прежде всего, это сложное и специализированное программное обеспечение (например, для компьютеров, установленных на промышленных предприятиях и контролирующих производственные процессы).

Помимо собственных разработок, IBM также продает многие программные продукты других фирм вместе со своим оборудованием (например, пакет программ SATIA). Результатом такого слияния является одна из наиболее совершенных инженерно-конструкторских систем автоматизированного проектирования, позволяющая сэкономить до 50 % времени конструкторов-проектировщиков, освободить их время для творческой работы, полностью автоматизировать расчеты и создание чертежей.

При продаже своей продукции IBM гарантирует срок ее эффективной работы, позволяющей удовлетворить все потребности клиента (с учетом возможного роста компании), обычно около трех лет. Но и по истечении этого срока, как правило, существует возможность решения проблем покупателя с помощью той же системы при минимальных затратах на наращивание ее мощности, добавление новых необходимых устройств, изменение конфигурации.

При покупке клиентом продукции концерна очень большую роль играет и то, что любой компьютер IBM (от персонального до крупного) имеет заложенную при его изготовлении возможность для улучшения характеристик.

Таким образом, покупатель IBM может быть уверен в сохранности и высокой отдаче средств, вложенных в приобретение компьютерной техники.

Корпорация, в свою очередь, обеспечивает себе дальнейшие отношения с покупателем, поскольку появившиеся у него новые требования гораздо выгоднее удовлетворить, улучшив показатели купленного прежде у IBM компьютера. Специалисты фирмы постоянно поддерживают контакт со своими покупателями, проводя сервисное обслуживание проданной техники и оказывая другую поддержку: рекомендации, советы по новым программным средствам, консультации и обучение персонала покупателя.

Спектр услуг, предоставляемых корпорацией IBM, очень широк и гибок. Это и обучение (не только работе с компьютером, но и бухгалтерии, искусству маркетинга, менеджмента), и оборудование помещений для установки компьютерной техники. В отношении запросов клиентов действует принцип, который на внутреннем жаргоне концерна называется «flower-watering» (т.е. готовность выполнить любые услуги по заказу покупателя вплоть до полива его цветов). Конечно, это шутка, но, как и многие шутки, она недалеко от истины.

В стратегии маркетинга любого филиала IBM значительное место отводится работе с так называемыми бизнес-партнерами. Не-

смотря на свои огромные размеры и возможности, корпорация не может самостоятельно удовлетворить все запросы клиентов и часто прибегает к помощи других фирм. Для выполнения заказов клиентов, имеющих специфические потребности, IBM может привлечь другую компанию, сделав ее субподрядчиком.

Концерн придерживается принципа «fair deal with the partners» (честная игра по отношению к партнерам), что выражается не только в скрупулезно точном выполнении своих обязательств по контракту, но и, например, в том, что IBM никогда не допустит, чтобы более чем 30 % от общего объема производства поставщика корпорации приходилось на ее заказы. Это предотвращает серьезные убытки и банкротства из-за возможного прекращения сотрудничества.

Концерн также вынужден для снижения своих издержек передавать розничную продажу так называемых «volume products» (товаров массового производства; под этим термином подразумеваются пишущие машинки и персональные компьютеры) своим партнерам-дилерам. В прошлом это уже вызывало нарекания из-за значительного снижения качества обслуживания по сравнению со «стандартами IBM». Концерн пересмотрел свою политику в отношении дилеров, добавив ряд новых принципов, которые проводит и на рынке России.

Говоря о маркетинговой стратегии филиала IBM в России, следует прежде всего сказать, что она принципиально не отличается от аналогичной стратегии в других странах и характеризуется прежде всего высокой требовательностью к бизнес-партнерам и тщательностью в их выборе. В свою очередь партнеры из числа российских фирм в процессе общения получают очень много в плане навыков работы, методов маркетинга, стиля общения с клиентами: IBM просто не позволяет им плохо работать.

Главным принципом отбора фирмы-кандидата в партнеры является обязательное условие «value adding», т.е. добавление стоимости к продукту. Любая фирма, сотрудничающая с концерном и перепродающая его продукты, должна что-то добавлять к их стоимости, а не просто заниматься посредничеством.

Все бизнес-партнеры IBM делятся условно на три категории.

1. «Value added remarketer» – компании, перепродающие продукцию вместе с собственными продуктами или услугами. Это подразумевает, что, как минимум, партнер корпорации должен квалифицированно проводить сервисное обслуживание проданной техники и ее ремонт. Возможна перепродажа компьютеров вместе с программным обеспечением, дополнительным оборудованием,

произведенным самостоятельно. Подобные партнеры получают фиксированный процент от стоимости проданного оборудования, и им доверяется исключительно перепродажа пишущих машинок и персональных компьютеров.

2. «Industry representative» – представитель компании в определенной отрасли экономики. С ним заключается соглашение о представлении интересов корпорации на определенном участке рынка. Добавленная стоимость может заключаться, например, в продаже сложного специализированного пакета программ, работающего на оборудовании IBM. Такой представитель должен предоставлять покупателю не просто набор техники и услуг, а уметь обеспечить его всеобъемлющим решением, включающим аргументированное и подтвержденное цифрами обоснование окупаемости приобретенной покупателем техники.

3. «Project partnership» – стратегическое или проектное сотрудничество. Это могут быть компании, участвующие вместе с IBM в осуществлении какого-либо проекта (например, техническом переоснащении какого-либо крупного завода и т.д.). Концерн в этом случае дает партнеру право представлять свои интересы в данном проекте, проводить переговоры, заключать контракт и может предложить свою самую мощную продукцию, включая новейшую.

Ко всем категориям бизнес-партнеров предъявляются конкретные требования. Компания-партнер должна иметь реальный выход на определенный географический или отраслевой рынок, обладать квалифицированным персоналом, возможностью организовать постоянно действующий зал для демонстрации продаваемых продуктов. Большое значение придается имиджу фирмы, стабильности ее финансового положения. На принятие конечного решения об аккредитации фирмы в качестве бизнес-партнера IBM влияет даже наличие у нее хорошо оборудованного офиса.

Обязательным условием является согласование плана по маркетингу на предстоящий год с руководством филиала.

Источником информации о перспективном бизнес-партнере служит вопросник, предлагаемый руководству такой фирмы; он включает подробные сведения, подтвержденные документацией, но и касающиеся предыдущего опыта работы на рынке информационных технологий: объем проданных товаров и услуг за последние пять лет, динамика изменения численности персонала за тот же период, организационная структура, метраж помещений для демонстрации товаров, состояние складов, офисов, столовых для сотрудников.

IBM проводит обучение специалистов своих бизнес-партнеров для обеспечения квалифицированного обслуживания ими покупателей, профессионального ремонта и обслуживания сложной электронной техники. Предоставляются большие скидки при покупке техники для оборудования демонстрационных залов. Маркетологи помогают бизнес-партнеру выбрать наиболее эффективную стратегию маркетинга на данном сегменте рынка.

Число компаний, ставших партнерами IBM на рынке России, не превышает двух-трех десятков, хотя количество желающих стать таковыми уже превысило три сотни.

Один из главных принципов деятельности корпорации IBM в том, что она должна быть образцовым членом общества, в котором она действует, и вносить свой вклад в его процветание («to be a good corporate citizen»). Во многом это связано с антитрестовскими процессами, которые велись против корпорации.

На практике такая политика выражается в виде максимально уважительного отношения к правительству конкретной страны и ее законам. Имея колоссальную финансовую мощь, огромные связи и возможности во всем мире, IBM всегда сознательно уходил от политики, не делал вкладов в какую-либо политическую силу или партию, не пытался повлиять на решения правительства и местных властей, образцово соблюдал все законы.

Концерн IBM никогда не прибегал к промышленному шпионажу. Строгие и сверхстрогие инструкции действуют в отношении как получения, так и дарения всех видов сувениров и подарков. Даже в случае деловой необходимости (например, деловой обед с важным клиентом в ресторане за счет фирмы) сотрудник обязан получить разрешение у начальства, и такое разрешение дается далеко не всегда. Дача прямых и косвенных взяток (в виде приглашения на уикэнд, оплаты авиабилетов и т.д.) полностью исключается.

Другим примером стремления корпорации принести пользу обществу является активная благотворительная деятельность: выделение крупных сумм в благотворительные фонды и организации, пожертвования на филантропические цели.

В России уже в течение нескольких лет концерн осуществляет программу оснащения школ и высших учебных заведений специализированными дисплейными классами, поставляя технику по ценам значительно ниже рыночных.

Вопросы и задания:

1. Какой концепции маркетинга придерживается IBM? Подтвердите ответ примерами.
2. Каким образом IBM создает благоприятную микросреду маркетинга? Цель этих мероприятий.
3. Опишите отличительные особенности комплекса маркетинга концерна IBM и его конкурентные преимущества [12].

10.4. Тестовые задания по теме «Организация маркетинга, управление и контроль»

1. «Управлять маркетингом» – это...

- а) стимулировать эффективную работу всего персонала, занятого в маркетинге, для получения максимальной отдачи;
- б) материально стимулировать труд работников;
- в) укреплять имеющиеся рыночные позиции фирмы;
- г) правильного ответа нет.

2. В мировой рыночной практике существует структура организации маркетинговой службы, ориентированная...

- а) на функции;
- б) на регионы;
- в) на сбыт;
- г) верно а) и б);
- д) верно б) и в).

3. К функциям руководителя службы маркетинга относятся...

- а) контроль бухгалтерской отчетности службы маркетинга;
- б) установление цен на изготавливаемую продукцию;
- в) выбор целей и стратегий маркетинговой деятельности;
- г) все ответы верны.

4. Следующие условия необходимы для эффективного управления персоналом маркетинговой службы:

- а) тщательный отбор работников;
- б) периодическое обучение;
- в) регулярное материальное поощрение работников;
- г) верно а) и б);
- д) верно а) и в).

5. Маркетолог компании должен обладать следующими качествами...

- а) коммуникабельностью;
- б) стремлением к новому;

- в) дипломатичностью;
- г) все ответы верны;
- д) верно а) и б).

6. Управляющий по маркетингу и руководимый им маркетинговый отдел...

- а) постоянно анализирует рыночные ситуации;
- б) рекомендует типы и виды продукции, которые следует производить;
- в) рекомендует рыночные стратегии, включая выбор каналов товародвижения, сбыта;
- г) все ответы верны;
- д) верно б) и в).

7. Цель управления маркетингом – это...

- а) изучение потребителей;
- б) наиболее эффективное использование всех ресурсов компании;
- в) определение объема продаж товаров;
- г) определение конъюнктуры рынка.

8. К функции службы маркетинга не относится...

- а) достижение превосходства над конкурентами;
- б) сегментация рынка;
- в) определение емкости рынка;
- г) анализ конкурентной ситуации.

9. Маркетинговый контроль в компании необходим...

- а) когда устанавливаются расходы на маркетинг;
- б) при возникновении различных отклонений от плана маркетинга в процессе его выполнения;
- в) когда определяются доли предприятия на рынке.

10. Не является основной задачей службы маркетинга...

- а) разработка краткосрочной и долгосрочной стратегии;
- б) исследование рынка, потребительских требований к товару;
- в) разработка маркетинговой программы предприятия;
- г) организация сбыта и доставка продукции потребителю [18].

Библиографический список

1. Абабков, Ю. Н. Маркетинг в туризме : учебник / Ю. Н. Абабков, М. Ю. Абабкова, И. Г. Филиппова. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 214 с.
2. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 213 с.
3. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 576 с.
4. Бронникова, Т. С. Маркетинг: теория, методика, практика : учеб. пособие / Т. С. Бронникова. – 4-е изд., стер. – Москва : Кно-Рус, 2013. – 208 с.
5. Бутко, И. И. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / И. И. Бутко, В. А. Ситников, Е. А. Ситников. – Москва : Дашков и К°, 2014. – 416 с.
6. Васильев, Г. А. Маркетинг розничного торгового предприятия : учеб. пособие / Г. А. Васильев, А. А. Романов, В. А. Поляков. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 159 с.
7. Гордон, Ян Х. Маркетинг партнерских отношений : пер. с англ. / Ян Х. Гордон. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 379 с.
8. Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – Москва : Фин-Пресс, 2003. – 688 с.
9. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П. С. Завьялов. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 496 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 480 с.
11. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: пер. с англ. / Ф. Котлер. – Москва : Вильямс, 2012. – 488 с.
12. Крылова, Г. Д. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль : учеб. пособие / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова ; под ред. акад. А. Н. Романова. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 240 с.
13. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 800 с.
14. Леви, Ж. Меркатор. Теория и практика : в 2 т. : пер. с франц. / Ж. Леви, Ж. Ландреви, Д. Линдон. – Москва : МЦФЭР, 2006.

15. Липсиц, И. В. Основы маркетинга: учебник / И. В. Липсиц, М. Н. Дымшиц. – Москва : Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.

16. Маркетинг: общий курс : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 521600 «Экономика» / под ред. Н. Я. Калюжановой, А. Я. Якобсона. – Москва : Омега-Л, 2010. – 476 с.

17. Минаев, Д. В. Маркетинг в схемах и моделях / Д. В. Минаев. – Санкт-Петербург : Феникс, 2004. – 475 с.

18. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 546 с.

19. Муртузалнева, Т. В. Маркетинг-практикум: задачи, кейсы, тесты : учеб. пособие / Т. В. Муртузалнева, Р. К. Цахаев. – Москва : Экзамен, 2008. – С. 287. – Сер.: Практикум.

20. Сафронова, Н. В. Сборник кейсов по курсу «Маркетинг» / Н. В. Сафронова, И. Е. Корнеева. – URL: <http://ftemk.mpei.ac.ru/ctlw/DocHandler.aspx?p=pubs/mrkt/cases.htm> (дата обращения: 16.04.2019).

21. Секерин, В. Д. Основы маркетинга : учеб. пособие / В. Д. Секерин. – Москва : КноРус, 2013. – 232 с.

22. Синяева, И. М. Маркетинг в коммерции : учеб. для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – Москва : Дашков и К°, 2011. – 543 с.

23. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.

24. Федеральная служба государственной статистики. Демография. Методологические пояснения. – URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/demo/metod/met-dem.htm (дата обращения: 18.04.2019).

Учебное издание

Бижанова Евгения Михайловна,
Зинченко Светлана Владимировна,
Пронина Наталья Николаевна

МАРКЕТИНГ

Редактор *Т. Н. Судовчихина*
Технический редактор *М. Б. Жучкова*
Компьютерная верстка *М. Б. Жучковой*

Подписано в печать 09.09.2019.
Формат 60×84¹/₁₆. Усл. печ. л. 8,02.
Тираж 50. Заказ № 320.

Издательство ПГУ.
440026, Пенза, Красная, 40.
Тел./факс: (8412) 56-47-33; e-mail: iic@pnzgu.ru

