

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Сибирский федеральный университет

## **МАРКЕТИНГ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
по направлению 080502.62 – Менеджмент

*Электронное издание*

Красноярск  
СФУ  
2010

УДК 339.13.017  
ББК 658.6/.9 (045)  
М266

Составитель: Карпычева Ольга Вячеславовна

М266 **Маркетинг**: учебно-методическое пособие практических занятий по направлению 080502.62 – Менеджмент [Электронный ресурс] / сост. О.В. Карпычева. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2010. – Систем. требования: РС не ниже класса Pentium I; 128 Mb RAM; Windows 98/XP/7; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. с экрана.

*Практические занятия по дисциплине «Маркетинг» проводятся для углубления знаний и закрепления практических навыков, приобретенных студентами на лекционных и практических занятиях. Они способствуют выработке навыков использования возможностей программного обеспечения (традиционного и специализированного) для решения задач проектирования маркетинговых исследований, сбора и статистической обработки данных, проведения расчетов.*

*Учебно-методическое пособие для предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080502.62 - Менеджмент*

УДК 339.13.017  
ББК 658.6/.9 (045)

© Сибирский  
федеральный  
университет, 2010

Учебное издание

Подготовлено к публикации редакционно-издательским  
отделом БИК СФУ

Подписано в свет 24.10.2010 г. Заказ 9970.  
Тиражируется на машиночитаемых носителях.

Редакционно-издательский отдел  
Библиотечно-издательского комплекса  
Сибирского федерального университета  
660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 79  
Тел/факс (391)206-21-49. E-mail [rio@sfu-kras.ru](mailto:rio@sfu-kras.ru)  
<http://rio.sfu-kras.ru>

## Организация маркетинговой службы на предприятии.

### Деловая ситуация 1: «Когда у кумушек согласия нет».

На совещании у коммерческого директора завода радиодеталей обсуждался проект Положения о вновь организуемой службе маркетинга. Представлял проект только что принятый на работу руководитель службы Кравченко. Главный оппонент — начальник отдела сбыта Федоровский заявил в весьма резком тоне:

— Да, с заказами стало трудно. И поэтому, разумеется, отдел сбыта очень заинтересован в том, чтобы коллеги - маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. Но вот насколько реальна эта помощь? Отдел сбыта уже взял в свой штат двух маркетологов, и они очень неплохо справлялись с порученным им делом. Всем известен успех наших эквалайзеров на рынке. Мы и впредь планировали вести маркетинговую работу по товарам широкого потребления. Теперь наших работников начинают растаскивать по другим службам, но дело даже не в этом. Главная маркетинговая проблема для нашего завода: сбыт основной продукции — радиодеталей. А как раз эту продукцию ни новый руководитель господин Кравченко, ни его сотрудники не знают. Между тем, всем известно, что главное в маркетинге — это хороший товар. А наши маркетологи как раз товар и не знают. Служба маркетинга собирается, по новому Положению, всем давать рекомендации — и что производить, и какую цену назначать. А за сбыт, между прочим, отвечаю я. И все здесь знают, что я за него отвечать умею. Значит, у меня должно быть доверие к их рекомендациям! А как я могу доверять непрофессионалам? Посмотрел я их «анкеты потребителей», «схемы позиционирования», «матрицы построения стратегий». Что сказать? Выглядит красиво, и для диссертаций, конечно, сойдет или для статей в научных журналах. Но кто эти таблицы и диссертации заполнять будет, кто эти «баллы значимости» расставит?

Нас от этой работы увольте, иначе ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией. Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле всему голова, так ведь там действительно профессионалы работают, и товар свой знают «от и до». Нам же по нашей бедности расплыться и дублировать силы и работу незачем. А наших сотрудников мы и в своем отделе в обиду не дадим, работа найдется, да и объяснить, если надо будет, технические вопросы — не проблема. В общем, отдел сбыта считает, что сейчас новая служба, в том виде, как она задумана по Положению, ничего позитивного заводу не даст.

*Как это было?*

На заводе радиодеталей, выпускавшем в основном военную продукцию — микросхемы, три года назад возникла группа маркетинга товаров народного потребления. Она входила в состав отдела сбыта и состояла из двух человек: Волкова и Эйбоженко — энтузиастов, совмещавших основную работу с вечерним обучением в школе международного бизнеса и маркетинга. Группа сумела проявить себя. По ее предложению в одном из цехов было расширено производство эквалайзеров — важного компонента для бытовых аудиосистем высокого качества. Объем продаж эквалайзеров увеличивался очень быстро. На учебе сотрудники группы познакомились с Кравченко и его коллегой, которые очень хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований и считали, что при доверии к ним со стороны администрации дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Самостоятельность они поставили условием перехода на завод. С их приходом год назад группа маркетинга выделилась в самостоятельный отдел, подчиненный напрямую коммерческому директору завода. Ему же подчинялся также разросшийся отдел сбыта. Возглавивший отдел маркетинга Кравченко предложил структурировать отдел по функциональному принципу, аргументируя это необходимостью резкого повышения уровня профессионализма маркетинговой деятельности. Пришедшему с ним

коллеге он поручил вести исследовательско - аналитическую группу, сам предполагал заняться рекламной работой, а на Волкова и Эйбоженко возлагались ценовая политика и логистика. Проблемы сбыта при этом оставались за действующим отделом сбыта, которым командовал популярный в администрации Федоровский. Такое разделение полномочий, как считал Кравченко, позволяло надеяться обойтись без конфликтов со старожилками завода. Этот подход был заложен в подготовленном маркетологами проекте Положения о службе маркетинга на заводе. Однако проект не прошел именно из-за жесткой позиции руководства отдела сбыта. В результате конфликта вновь прибывшие маркетологи уволились, а остальные вновь стали сотрудниками отдела сбыта.

#### **Вопросы:**

1. Какие основания для расширения группы маркетинга существовали у руководства завода? Какие основания видите вы для этого?
2. В чем состоят и насколько оправданы амбиции новых сотрудников? Чем эти амбиции могли бы быть уравновешены?
3. В чем суть конфликта и каковы его причины?
4. Насколько отвечает сложившейся кадровой ситуации и потребностям завода предложенная в проекте Положения функциональная организационная структура отдела маркетинга? Насколько реалистичны и перспективны были предложения нового руководителя отдела маркетинга? В чем его ошибки?
5. Какими организационными мерами можно было бы руководству завода предотвратить конфликт? Как направить энергию конфликта в конструктивном направлении?

#### **Деловая ситуация 2: Диверсификация производственной деятельности АХК «Сухой».**

*Исходное положение.* Авиационная холдинговая компания «Сухой» объединяет ОАО «ОКБ Сухого», Комсомольский – на – Амуре и Новосибирский серийные авиастроительные заводы, а также ЗАО «Гражданские самолеты Сухого». При этом 100% бумаг самой компании принадлежат государству. В советские времена ОКБ им. П.О. Сухого стало всемирно признанным «домом истребителей». Компания экспортировала истребители в Китай, Вьетнам, Индонезию, Венесуэлу.

Первый опыт диверсификации производства был использован в компании еще в 1980-х годах. ОКБ Сухого приступило к работе над своим первым гражданским проектом: начали проектировать спортивно – пилотажный самолет Су – 26, Су – 29, Су – 31. Впоследствии они были признаны лучшими моделями спортивных самолетов. Но к 2003 году данное производство было прекращено, так как заказов было не много. В соответствии с прогнозами картина в ближайшие годы должна измениться: гособоронзаказ перестанет обеспечивать полную загрузку предприятий (холодная война сходилась на нет), а следовательно, ОКБ и ее партнерам необходима диверсификация. А это значит, что в дополнение к военным программам необходимо было осваивать гражданскую тематику. Вход на гражданский сектор мог бы существенно ослабить зависимость компании от программ вооружения стран-импортеров военной техники и от бюджета Минобороны. В то же время следует отметить, что мировой рынок боевой авиации в 4 раза меньше гражданского сектора.

#### **Вопросы:**

1. Охарактеризуйте положение компании, в котором она оказалась в условиях перехода к рыночной экономике.
2. Насколько конкурентоспособной была компания в то время?

3. Почему руководство компании приняло решения о диверсификации производства?
4. На производстве каких самолетов компания решила сосредоточить свое производство?
5. Поясните необходимость создания службы маркетинга на предприятии. Какие функции возложены на нее?

### **Эволюция концепций маркетинга.**

#### **Деловая ситуация 1. Концепция совершенствования производства на примере ОАО «Отечественные лекарства».**

До 2003 года заводы компании «Отечественные лекарства» выпускали исключительно дженерики и так называемые старые препараты. Дженерики – лекарства, которые вышли из-под патентной защиты. Старые препараты – лекарства, которые никогда не были под патентной защитой и всегда производились в СССР. Старые советские производственные активы компании представляли собой старую номенклатуру производимых лекарственных средств различного назначения. Всем препаратам было минимум 20-25 лет от роду. Портфель компании состоял на 60% старых препаратов и на 40% из дженериков. Они разрабатывались отраслевыми институтами и передавались нескольким заводам для производства. Несмотря на массовое производство лекарств и низкие цены, рентабельность бизнеса компании составляла всего 5-7%. Старый ассортимент компании можно было разделить по группам. Но, по мнению исполнительного директора, это было условным делением. На самом деле существовала только одна группа – непродвигаемые продукты. Не существовало ни маркетингового бюджета, ни самого маркетинга, ни, собственно, продукции, которую следовало продвигать. Старинные, всем известные лекарства продвигать бессмысленно. Впрочем, отмечается, что препараты из группы непродвигаемых составляют значительную долю потребления у российского населения. Правда, рынок таких устаревших препаратов все-таки сокращается, причем довольно быстро. В середине 1990-х годов, когда в наши аптеки пришла продукция международных компаний и продукция российского производства делили наш рынок примерно пополам. При этом зарубежные компании стали целенаправленно воздействовать на врачей, аптекарей, пациентов: информировать их о своих продуктах, стимулировать докторов выписывать рецепты именно на эти новые лекарства.

В 2000 году произошло объединение трех компаний в холдинг «Отечественные лекарства» (Щелковский витаминный комбинат, Красфарма, Новосибхимфарма).

#### **Вопросы:**

1. С какими проблемами столкнулось руководство компании, применяя концепцию совершенствования производства в условиях рыночной экономики?
2. На сколько удовлетворяла спрос покупателей действующая номенклатура лекарств предприятия?
3. Как вы считаете, насколько целесообразно было организовать службу маркетинга на предприятии в условиях переходы к рыночной экономике?
4. Какие меры приняты к 2003 году для реализации новой стратегии фирмы?
5. Какие меры необходимо принять руководству компании для изменения ситуации?

#### **Деловая ситуация 2. Концепция совершенствования товара на примере компании «Молочное дело».**

Компания «Молочное дело» была создана в 1997 году. Изначально компания занималась исключительно дистрибьюторским бизнесом. Она закупала у различных производителей

молочную продукцию (творог и сметану) и поставляла ее флягами в московские магазины, которые торговали этой продукцией на развес.

Крупные компании – «Вимм – Билль - Данн», «Юнимилк», «Данон» и другие – делают основной упор на российском рынке на премиальный сегмент – на ту молочную продукцию, которой не было в советские времена. Но входной билет на рынок премиум класса стоит очень дорого. Йогурты, десерты – это весьма технологичные продукты, да и здесь существует очень высокая конкуренция. Поэтому компания «Молочное дело» ориентирована, прежде всего, на массового потребителя.

Компания стала строить бизнес на трех составляющих:

*Во-первых*, продукт должен быть там, куда человек ходит за ним – не в супермаркетах, а в маленьких магазинчиках и в палатке за углом.

*Во-вторых*, продукт должен быть дешевым.

*В-третьих*, продукт должен быть свежим. Ведь когда покупатель говорит о качестве сметаны или творога, то он в первую очередь имеет в виду их свежесть.

Когда «Молочное дело» занималось исключительно дистрибьюторским бизнесом, это выражалось в организации экспресс – доставки: компания собственными силами ежедневно доставляла продукты в магазины и палатки, а со временем начала работать и с супермаркетами. Один и тот же сотрудник занимается сбором заказов, доставкой продукции и возвратом непроданного товара.

Так же по принципам «low cost» была выстроена и производственная система, когда компания обзавелась собственными заводами. Предприятия покупались вдали от крупных городов.

Однако в начале 2000-х годов руководство «Молочного дела» пришло к выводу, что компании хотя бы частично, но все – таки необходимо воспользоваться какой – либо рекламно – упаковочной стратегией. Исследования показали, что рынок развесной продукции в перспективе не будет иметь тенденции к увеличению. Сметана и творог, которые продавец накладывает половником в баночки, пользуются спросом у людей зрелого возраста. Молодых потребителей, готовых покупать развесную продукцию, совсем немного.

В то же время рынок упакованной молочной продукции показывал рост 7-10% в год, и, что особенно важно, был (и есть) гораздо объемнее. И только заняв серьезные позиции на этом рынке, компания могла сохранить высокие темпы роста. Если в каком-то магазине поменяется поставщик развесной продукции, об этом никто не узнает. А вот если с прилавка исчезнет «упакованный» бренд, покупатели спросят, куда он делся. В итоге в 2000 году было принято решение фасовать продукцию и создавать бренд.

### **Вопросы:**

1. Почему компания не хотела вступать в сегмент премиум класса?
2. За счет чего достигалась конкурентоспособность товара компании в 90-е годы?
3. К какой концепции маркетинга можно отнести деятельность компании на начальных этапах развития?
4. Что подразумевают под усовершенствованием качества товара работники «Молочного дела»?
5. Почему использование концепций совершенствования производства и товара недостаточно в условиях рыночной экономики?
6. Какое решение приняло руководство компании для привлечения новых клиентов?
7. Как вы считаете, к каким составляющим комплекса маркетинга компания обратилась в первую очередь? И что из этого получилось бы?

## **Внешняя и внутренняя среда маркетинга.**

### **Деловая ситуация 1 «Продажа дорогой одежды. Москва обогнала столицы моды».**

Московский рынок модной одежды уверенно рос весь 2001 г., и в результате столичные бутики многих глобальных марок – Brioni, Fendi, Gucci – вышли на первые места в мире по объемам продаж. Уверовав в необратимость этой тенденции, фирмы, торгующие дизайнерской одеждой, решаются на масштабные инвестиции. Как стало известно «Ведомостям», компания Mercury выкупила комплекс особняков в Третьяковском проезде, где открываются бутики представляемых Mercury марок, а компания Bosco di Ciliegi приобрела помещения бывшего гастронома в высотке на площади Восстания. Торговцы отмечают, что продажи модной одежды в России растут начиная с 1999 г., а в этом году они увеличились на 30 – 50% и рынок достиг объемов наиболее удачного для этого бизнеса 1997 г.

В результате Москва обогнала признанные столицы моды. По данным компании Mercury, московский бутик Brioni вышел в этом году на 1-е место в мире по абсолютным объемам продаж, бутик Gucci – на 2-м месте после нью-йоркского, Dolce & Gabbana – на 2-м после миланского, Fendi – на 3-м после римского и нью-йоркского, а Chanel – на 3-м месте в мире, но на 1-м по продажам на квадратный метр площади.

Директор департамента торговли компании Bosco di Ciliegi Екатерина Моисеева подтверждает эту тенденцию.

Практически все ведущие компании, торгующие дизайнерской одеждой, в этом году увеличили не только закупки, но и торговые площади. В активе компании «Седьмой континент» в 2001 г. – новые бутики Canali и Rene Lezard, а также мультибрендовый магазин «Седьмой этаж» на Тверской. А компания Mercury купила комплекс особняков в Третьяковском проезде (общая площадь помещений – 10 000 кв. м). После реконструкции в этих зданиях разместились бутики Giorgio Armani, Gucci, Dolce & Gabbana, Ermenegildo Zegna, Prada, ToddXs и другие, а в будущем году откроется ресторан. Компания Bosco di Ciliegi открыла свой третий магазин Max Mara в Москве – на Кутузовском проспекте, выкупив помещение в собственность. Мало того, она приобрела бывший гастроном в высотке на Красной Пресне (общая площадь – 10 000 кв. м). «Там будет большой «Центр Bosco»: магазины, рестораны, гастроном, центр красоты, – рассказывает Моисеева. – Мы планируем открыть первую очередь центра в 2003 г., а полностью – к концу 2004 г. Мы делаем это самостоятельно, на собственные средства, не привлекая кредитов».

«Сейчас рынок находится на подъеме, и, на мой взгляд, это удачный момент для инвестиций, – говорит Олег Евтеев, менеджер по закупкам компании «Седьмой континент». Однако источники этих инвестиций не совсем ясны – представители российских компаний, торгующих одеждой, категорически отказываются говорить о финансовых показателях. По словам Екатерины Моисеевой из Bosco di Ciliegi,

рентабельность этого бизнеса невысока – 10-11%, так как таможенные пошлины, налоги и расходы на транспортировку увеличивают стоимость товаров на 49%.

Однако богатых россиян высокие цены не смущают. Как сказал «Ведомостям» Эрменджильдо Зенья, глава компании Ermenegildo Zegna, главное отличие русских покупателей от европейских – стремление покупать в первую очередь самые дорогие линии коллекции. «Средний российский покупатель дизайнерской одежды отличается от европейского большей экстремальностью, – считает Елена Колпакова, директор бутика Valentino. – В его психологии зачастую не заложены такие вещи, как «надо бы отложить на будущее», «надо подумать о детях», «надо бы спросить у мужа». Все делается гораздо проще: пришла, увидела платье, позвонила подруге: «Мне нравится». – «Сколько стоит?» – «\$11 000». – «Бери».

Представители компаний расходятся в прогнозах дальнейшего развития рынка и в оценке перспективности его сегментов. Кризис продаж товаров класса люкс, поразивший американский и европейские рынки после 11 сентября, не затронул Россию, но торговцы не уверены, что наша страна останется в стороне от общемировой тенденции. «Этот кризис рано или поздно отразится и на нас, – считает Колпакова из Valentino. – Пока же в нашей экономике, как мне видится, все более или менее стабильно, но я не могу дать уверенного прогноза, что наш рынок будет и дальше расти такими же темпами».

Глава Ermenegildo Zegna уверен, что самый надежный сегмент рынка дизайнерской одежды – одежда класса люкс: «Я уверен, что рынок дорогих вещей растет. Потому что человек, который привык к качеству, к хорошей жизни, обратно уже не пойдет».

Этой же точки зрения придерживается и президент компании Mercury Леонид Фридлянд: «Продажи товаров класса люкс будут расти, их будут поддерживать продажи товаров для среднего класса – но их рост зависит от экономики страны, ее благосостояния. Мы считаем, что и в мире, и в России будущее – за товарами класса люкс».

А вот компания Bosco di Ciliegі придерживается другой стратегии, ставя на рост марок средней ценовой категории – таких, как Max Mara или Hugo Boss. «На мой взгляд, рынок идет в сторону понижения средней стоимости покупки, клиент начинает обращать внимание на товары, которые имеют более адекватное соотношение цены и качества, – говорит Екатерина Моисеева. – Это можно проследить и на примере парижской недели haute couture: раньше она длилась 10 дней, потом – семь дней, сейчас – пять».

Bosco собирается начать выпуск одежды под своей маркой – как раз средней ценовой категории. Первым шагом стала разработка дизайна одежды – и официальной, и спортивной, для олимпийской команды России. В команде больше 400 человек, и, по словам Моисеевой, всю эту одежду (под маркой Bosco Sport) компания пошила на свои средства. «В недалеком будущем мы начнем продажи одежды, которая будет производиться под нашим руководством, – рассказывает Моисеева. – Дизайнер не будет иметь никакого значения – как в Max Mara». Заказы на производство одежды под своей маркой Bosco будет размещать в Италии – по словам Моисеевой, в России уровень индустрии пока не достиг того развития, когда можно получить высококачественный продукт по хорошей цене».

«Заходите, будем рады»

В магазине «007» компании «Седьмой континент» самая дорогая разовая покупка стоила \$80 000 – на такую сумму один из клиентов магазина заказал индивидуальный пошив одежды – пальто, костюмов, рубашек – в Италии на фирме Kiton. «Этот человек очень тщательно подходит к формированию своего гардероба, – говорит Олег Евтеев, менеджер по закупкам компании «Седьмой континент». – Когда пришла эта партия, он попросил на миллиметр сдвинуть пуговицу на рукаве».

В другом московском бутике самая большая разовая покупка в этом году составила \$35 000. «Покупательница не попросила даже 5%-ной скидки, – рассказывает продавец. –

Она просто пришла, посмотрела на вещи и сказала: «Мне нравится вот это, это и это. Сколько стоит? «И начала выкладывать наличные горками».

#### **Вопросы:**

1. Охарактеризуйте маркетинговую среду рынка модной одежды.
2. Назовите факторы, определяющие тенденции на рынке модной одежды.
3. Какие факторы макросреды оказывают положительное, а какие отрицательное влияние на деятельность компаний, торгующих модной одеждой?
4. Чем отличается российский рынок модной одежды от европейского и американского?
5. Какую концепцию маркетинга используют российские бутики?

#### **Деловая ситуация 2: «Эссен Продакшн»: вывод на рынок бренда – дублера.**

Компания «Эссен Продакшн АГ» занимается производством и продажей майонеза «Махеев». После дефолта 1998 года она не могла позволить себе дорогостоящее производство элитной продукции. Поэтому выпустили майонез 30%-ой жирности, позиционируя его в низком ценовом сегменте. В 1998-1999 годах компания вышла на близлежащие рынки в Татарстане и соседнем Башкортостане – в Набережных Челнах, Ижевске, Казане, Уфе. Затем последовала экспансия на восток – в Екатеринбург, Челябинск, Омск. Экономический кризис на некоторое время снизил конкуренцию, а рекламные кампании обходились чрезвычайно дешево: полноценный рекламный пакет в 3 тыс. долл. За дизайн торгового знака «Махеев» взял смешную сумму в 5 000 руб., а за 180 руб. на ижевском радио несколько дней крутили рекламный ролик.

Оборотная сторона медали заключалась в том, что не только реклама, но и вход на рынок в целом был недорогим для всех. Конкуренты пользовались стандартным отечественным оборудованием и практически одними и теми же источниками сырья. Продукт получался почти одинаковый. Конкурировать можно было в маркетинговой политике, дистрибуции и т. п., но в этой ситуации основная борьба развернулась в ценовой сфере.

Реакция местных производителей на приход чужака – снижение цен. За каждой уступкой в цене «Махеева» немедленно следовало удешевление местного продукта на 10 копеек. Сказывался также известный консерватизм покупателей, который предпочитали продукцию местных производителей.

Поэтому «Махеев», в силу обстоятельств, задержался в низком ценовом сегменте и в результате стал продаваться хуже.

Компания начала постепенную замену оборудования на высокотехнологичное импортное – немецкой фирмы Stephan (варочные агрегаты) и испанских Volpak, Bossar (фасовочные линии). Такие агрегаты потребовали более дорогого сырья. Например, в России не производят сухой яичный желток должного качества, который способны применять немецкие аппараты. Соответственно у компании стали расти затраты на закупку импортных ингредиентов.

Ситуация никак не вписывалась в стратегические планы компании, которая предполагала выводить майонез «Махеев» в более высокий ценовой сегмент, повышая его калорийность и качество.

Бесконечно демпинговать на дальних рынках компания не могла из-за нежелания наращивать долю транспортно – логистических расходов в себестоимости. Местные производители крепче стояли в своем регионе именно за счет более короткой логистической цепочки.

#### **Вопросы:**

1. С какими проблемами столкнулось руководство компании, когда вывело на рынок новый продукт?
2. Почему в условиях конкуренции компания «Эссен Продакшн» не могла постоянно снижать цену (демпинговать)?
3. Какие привилегии существовали у местных производителей?
4. Как вы считаете, какие цели руководство компании поставило перед сотрудниками в сложившейся ситуации?
5. Какую стратегию выбрала компания, чтобы осуществить намеченные цели?
6. Возможно ли, при таких условиях убрать некоторых конкурентов с рынка?

### **Деловая ситуация 3. «Деловая Русь»: продажи попкорна до оборудования ресторанов под ключ.**

Инженер по призванию и образованию, Михаил Корин всегда искал нестандартные решения. На его счету несколько изобретений, хотя и не оформленных патентами - уж слишком много бумажной работы требовалось для этого. А у Корина возникали все новые идеи. Мало кто из инженеров может похвастать запущенным в серийное производство институтским дипломным проектом. Дипломный проект Корина, защищенный им в 1989 году, - двигатель внутреннего сгорания с меняющимися фазами подачи топлива и уровнем компрессии. Отдельные элементы этого двигателя были известны и ранее, но именно в проекте Корина они впервые были соединены в единое целое

#### **Идея**

Первый бизнес-проект инженера Корина - экспериментальный творческий союз "Лиза", позднее преобразованный в группу компаний «Деловая Россия» (ДР), - был осуществлен в 1990 году, как только появились новые экономические возможности для предпринимательского творчества.

В 1991 году Михаил провел месяц в США и увлекся новой идеей.

Представьте себе типичный американский кинотеатр: молодежь рассаживается в зале, хрустит чипсами и попкорном, потягивает из стаканчиков колу... Это современным российским мальчишкам и девчонкам не надо объяснять, что такое попкорн - пакетик этого лакомства можно купить в кинотеатре, супермаркете, просто на улице. Его еще называют «взрывающейся кукурузой». Попкорн действительно получается при помощи микровзрывов в специальном аппарате, который называется "поппер".

А вот в 1990-м наши подростки знали о попкорне разве что из книг и фильмов об «американской жизни». Кукуруза как лакомство и своеобразная закуска использовалась и в России - сладкую, жареную или воздушную кукурузу вспомнят мамы и папы, а то и бабушки современных подростков. Но попкорн все-таки отличается от этих продуктов и вкусом, и способом производства.

Михаил загорелся идеей наладить продажу попкорна в России, и в том же 1991 году караван контейнеров с попкорном и «попперами» направился в Россию. Под честное слово предприниматель получил кредит в \$300 000. В то время это было возможно! Отдавая себе отчет в том, что успешно реализовать никому не известный продукт невозможно, треть кредита Михаил потратил на рекламу - в основном телевизионную. Реклама сработала, продукт пошел нарасхват. Перед небольшим зданием на Арбате, где торговали попкорном, длинные очереди выстраивались чуть ли не с пяти утра. Вслед за «Деловой Россией» этим бизнесом заинтересовались и другие компании, но ДР уже опередила конкурентов. Компания контролировала 90% рынка и имела репутацию надежного партнера.

## **Компания**

По мере развития своего «попкорнового» бизнеса «Деловая Россия» начала поставлять на рынок и другое оборудование - аппараты для производства сахарной ваты, всевозможные грили (в том числе для сосисок), фритюрницы и т.д. В конечном итоге компания стала лидером в области поставок оборудования для индустрии быстрого питания. Позднее, расширяя сферу деятельности, «Деловая Россия» начала поставлять на российский рынок полные комплекты оборудования для ресторанов, баров, кафе и закусочных - своего рода «рестораны и бары под ключ».

В 1996 году компании пришлось изменить свое российское название - в соответствии с новым законодательством слово «Россия» нельзя было использовать бесплатно, поэтому теперь компания называется «Деловая Русь». Английское же название не изменилось: компания по-прежнему называется Business Russia. К этому времени «Деловая Русь» превратилась в торговый дом и наладила сотрудничество с множеством поставщиков из разных стран мира, импортируя диетические продукты, парфюмерные и косметические товары. Новый отдел занялся импортом отделочных материалов из США, Польши и Финляндии.

Расцвет компании пришелся на 1997 год. Тогда были созданы многочисленные филиалы и широкая дилерская сеть - в крупнейших городах России и СНГ, в Европе и Азии в качестве дилеров «Деловой Руси» работают 100 фирм и частных предпринимателей. Компания имеет поставщиков из США, Бразилии, Канады, Италии, Словении, Польши, Франции, Бельгии, Финляндии, Швеции, Испании и Венгрии.

## **Проблемы/Перспективы**

Кризис 1998 года стал для компании серьезным испытанием. Потеряв три четверти своего капитала и более половины дилеров, компания все же сумела выжить, но вынуждена была сменить политику географической экспансии и горизонтального развития на совершенствование внутренней структуры и усиление своего потенциала. В стране изменилась система потребления, и теперь специалисты компании полностью переориентированы на работу с российскими поставщиками.

Текущая политика компании состоит в привлечении на работу высококвалифицированных специалистов, в повышении квалификации всех служащих. Традиционная российская управленческая пирамида постепенно замещается горизонтальной сетью с независимыми управляющими в ее узловых точках.

## **Каково место «Деловой Руси» в будущей структуре российского бизнеса?**

Своей главной задачей компания считает развитие холдинга, состоящего из достаточно независимых торговых фирм, нацеленных на сбыт товаров в России и странах СНГ. Эти фирмы работают в тесном сотрудничестве с крупными иностранными производителями. По мнению руководства компании, хорошая работа российского дистрибутора является реальным стимулом для иностранных инвестиций в Россию и в конечном счете ведет к вытеснению импорта продукцией отечественных производителей. А начиналось все с мальчишеской идеи продавать попкорн в России.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Какие факторы способствовали успеху продукта «попкорн» в России? Какие из них можно отнести к факторам внешней среды?
2. Почему компания меняла направления своей деятельности?
3. Маркетингом каких товаров и услуг занимается компания «Деловая Русь»?
4. Кто покупает и кто пользуется этими товарами и услугами? Кто получает выгоду?
5. В какой сфере компания видит для себя новые маркетинговые возможности в нынешней ситуации?

### **Потребительский и производственный маркетинг.**

#### **Деловая ситуация 1. «Анна покупает холодильник».**

Новая, недавно отремонтированная квартира, еще пахнущая краской и лаком. Эта картина вызывает приятные чувства у россиян – от Москвы до Владивостока. Именно во Владивостоке и живет героиня этой истории. Анна работает главным бухгалтером в одной из преуспевающих коммерческих фирм, ей 30 лет, она живет одна и является счастливой обладательницей новой двухкомнатной квартиры. Хлопоча о новых шторах и светильниках, Анна все же считает первоочередной задачей покупку нового холодильника.

Обойдя все специализированные магазины-салоны, торгующие бытовой техникой – «Электроника», «Электронный мир», «Елена», «Sony», «Bosch & Siemens», «Hitachi», а также сети магазинов «В-Лазер» и «Спектр-М», - Анна убедилась, что они предлагают широкий выбор товаров известных западноевропейских фирм (Electrolux, Siemens, Bosch, Kaiser), японских (Hitachi, Sony, NEC) и корейских компаний (Samsung, Daewoo).

Большинство магазинов расположено в центре города и на главных магистралях Владивостока. Все они имеют профессиональных консультантов, помогающих выбрать товар, все предлагают системы скидок и дополнительные услуги – доставку, установку и подключение купленного товара, его ремонт и гарантийное обслуживание.

Помимо новых корейских и японских товаров в городе можно приобрести холодильники second hand. Точную структуру продаж таких холодильников определить довольно сложно. Однако выборочные исследования, проведенные студентами - маркетологами экономического факультета ДВГУ, показали, что приоритет здесь за такими марками (в порядке убывания), как Samsung, Daewoo, NEC. Это объясняется спецификой географического положения города, его отраслевой специализацией (моряки, рыбаки), а также налаженной сетью мастерских по ремонту таких холодильников. Поэтому значительная часть семей и одиноких граждан города, а также владивостокских организаций (по оценкам до 40-50% от общего числа), используют бытовую технику second hand, которая на порядок – в 10-12 раз и более – дешевле новой техники тех же фирм. Кроме того, эта техника представлена самой широкой гаммой типов, размеров и

других потребительских качеств – от миниатюрных настольных и автомобильных холодильников (объемом до 5 литров) до холодильных шкафов (объемом более 1000 литров). Правда, никаких гарантий ни по срокам, ни по потребительским качествам продавцы такой техники не предоставляют.

Анна изучила рекламные объявления в газетах «Владивосток» и «Вестник», а также в специальном рекламном приложении к газете «Владивосток» - «Дальпрессреклама». Кроме того, она посоветовалась с сестрой, которая приобрела холодильник Bosch четыре года назад. Обсудила Анна предстоящую покупку и с коллегами по работе. Одна из коллег выразила желание купить старый Samsung Анны, но не дороже 4 тыс. руб.

Прочитав, что некоторые фирмы предлагают приобрести холодильник в Москве и переправить его во Владивосток, а также заказать новый холодильник в Японии, Анна поинтересовалась стоимостью такого заказа.

Все, с кем Анна обсуждала свою проблему, советовали ей не торопиться и купить «настоящую вещь». Выяснилось, что крупные покупки лучше всего делать во время ежегодных предновогодних распродаж, устраиваемых магазинами Владивостока в период с 15 по 30 декабря. Кроме скидок от 5% до 30%, магазины в это время предлагают различные дисконтные программы:

- Покупателю, приобретающему технику на сумму свыше 10 тыс. рублей, выдают билет мгновенной лотереи, по которому можно выиграть любой из продаваемых магазином товаров; кроме того, такой покупатель получает дисконтную карту (сеть магазинной «В-Лазер», «Электронный мир», «Елена»);
- При покупке одного или более изделий на сумму свыше 30 тыс. рублей, размер скидки увеличивается вдвое (магазин-салон «Bosch & Siemens»);
- При покупке товара в период распродажи срок гарантии увеличивается на 1 год по сравнению с указанным в паспорте изделия, а купленная бытовая техника ставится на бесплатное сервисное обслуживание (Hitachi, Sony).

Наконец, Анна приняла решение и сделала выбор. 18 декабря она купила холодильник Bosch. Так как цена его составила 42 тыс. рублей, 5-процентная скидка на выбранную ей модель была удвоена, и за свой холодильник она заплатила 37,8 тыс. рублей. На следующий день холодильник был доставлен Анне домой и подключен. Анна очень довольна покупкой – особенно тем, что так серьезно подошла к выбору холодильника. Она снова просматривает «Дальпрессрекламу» - выбирает телевизор взамен маленького Hitachi, который исправно работает уже 10 лет.

### **Вопросы:**

1. Назовите характерные черты потребительского рынка холодильников города Владивостока.
2. Явилось ли для Анны приобретение холодильника обычной, рядовой покупкой или это была последовательность специальных действий? Каких именно?
3. Каковы мотивы покупки Анной холодильника?
4. Почему Анна не стала покупать холодильник в Москве или не заказала его в Японии?
5. Подсчитайте максимально возможный денежный выигрыш Анны от приобретения нового холодильника.

**Деловая ситуация 2. Закупка товаров промышленного назначения: закупка узлов и деталей компанией Industrial Automation Division (подразделение крупной немецкой промышленной фирмы Siemens, производящее системы наблюдения).**

Специалисты по организации сбыта компании проводят систематические опросы пользователей и производителей оборудования для автоматизации производства – таких

как, American National Can, Ford Motor Company, Grumman Aircraft, многих других фирм, - чтобы получить информацию о предстоящих проектах в сфере автоматизации производства. В свою очередь все эти компании получают от Industrial Automation Division сведения о технологиях, товарах и услугах Siemens.

После того, как контракт заключен, штат сотрудников, работающих над проектом, должен принять решение о производстве или закупке, то есть решить вопрос о том, будут детали закупаться у сторонних поставщиков или производиться самой компанией.

Компания использует многоступенчатый процесс поиска подходящих поставщиков. При закупке стандартных изделий - соединителей, печатных плат, резисторов, конденсаторов - агент по закупкам обращается к закупочному банку данных компании, в котором содержится информация о сотнях поставщиков и о тысячах наименованиях продуктов. По всем продуктам имеются сведения о поставщиках, ценах, уровне качества и сроках поставки. Кроме того, многие из этих товаров прошли оценку с использованием функционально-стоимостного анализа (оценка дизайна, качества и функциональных характеристик продукта, что позволяет снизить издержки при покупках).

При закупке уникальных деталей - новых оптических приборов, телекамер и источников света - компания полагается на компетентность собственных инженеров, которые следят за новейшими разработками. В некоторых случаях представителей поставщика могут попросить провести презентацию для членов закупочного центра Siemens.

В состав такого центра обычно входят ответственный за реализацию проекта инженер, несколько инженеров-конструкторов, инженеров по системотехнике и инженеров-технологов, а также агент по закупкам.

При выборе поставщика используют: цену, характеристики товара и оперативность поставок. Обычно отбираются два - три поставщика по каждому отдельному компоненту или узлу. Компаниям, отобранным из списка претендентов, рассылаются запросы о котировках с указанием спецификации деталей или узлов, их количества и сроков поставки. Поставщики должны ответить на запросы в течение 30 дней.

Этап совершения закупки организацией может растянуться на месяцы. Уже после подачи предложений о поставке деталей могут вестись переговоры относительно цены, характеристик товара и сроков поставки. Иногда бывает необходимо согласовать условия предоставления гарантий, возмещения убытков и график платежей.

После все закупленные изделия исследуются в ходе формального процесса аттестации продукции. Кроме того, оцениваются и фиксируются показатели деятельности поставщика.

#### **Вопросы:**

1. Разделите процесс закупки деталей и узлов на основные этапы.
2. Как вы считаете, какие специалисты входят в состав закупочного центра компании?
3. Какие основные и дополнительные критерии используются в компании при выборе поставщика?
4. На какой основе составляется список поставщиков-претендентов?
5. Для чего после совершения покупки оцениваются и фиксируются показатели деятельности поставщика?

#### **Деловая ситуация 3. «Технари в шкуре маркетологов».**

Компания из Самары разработала два новых программных продукта, которые считает весьма перспективными. Но, как часто бывает в фирмах такого профиля, опытные технари почувствовали себя крайне неуверенно, когда пришлось выбирать оптимальные варианты продвижения своего продукта.

Компания основана четырьмя партнерами в 1998 году. Сейчас это уже небольшой холдинг, состоящий из нескольких фирм. Основным направлением бизнеса является разработка программного обеспечения на рынке b2b. Два своих продукта владельцы компании считают ударными, способными вывести компанию на массовый рынок. Даже «самотеком» эти программы продаются неплохо.

### **Магазин в коробке.**

Программа Xtore позволяет фирме-покупателю с минимальными затратами создать собственный сайт с новостными лентами, форумами, каталогами продукции, библиотеками документов, системами заказа, оплаты и доставки. Практически покупатель лишь наполняет имеющиеся шаблоны собственным содержанием – контентом. Xtore весьма гибкая программа. Клиент может самостоятельно дописывать необходимые ему модули (такие возможности продукт тоже предоставляет). Например, один заказчик на ее основе разворачивает службу знакомств.

Есть несколько способов создать себе сайт с помощью Xtore. Так, клиент может заказать его специалистам ТМС. Но это не самый лучший вариант сотрудничества, ведь продукт создавался для того, чтобы его можно было использовать самостоятельно. Второй вариант – заказчик обращается к сторонней дизайнерской фирме (программа предоставляет лишь небольшой выбор бесплатных дизайнерских решений). При этом своими данными заказчик заполняет сайт самостоятельно. Третий – покупка «коробки», то есть готового программного продукта, предназначенного для массового пользователя; остальные операции по оживлению сайта клиент берет на себя.

И наконец, вариант, который в ТМС считают очень перспективным: клиент может обратиться к Интернет-провайдеру, который сотрудничает с ТМС. Тогда он получит все услуги в одном договоре: и создание сайта, и размещение его на сервере провайдера. Интерес провайдера состоит в привлечении новых клиентов плюс 30% от суммы услуг ТМС. Минимальная цена пользования Xtore – от \$20 (когда клиент арендует часть уже имеющегося сайта, созданного на основе программы) до \$5–6 тыс. (в случае создания сложного сайта – например, полноценного интернет-магазина). Как считает коммерческий директор ТМС Михаил Ласточкин, на самарском рынке предложений такой степени интеграции нет. Он упоминает о возможности элементарно настроить систему платежей по пластиковым карточкам или с использованием электронных денег (таких, как «Яндекс-деньги»), рассчитать в автоматическом режиме стоимость доставки во многих известных службах доставки (например, в системе «Гарантпост»). Такие предложения пока редкость среди профессиональных разработчиков сайтов.

Число клиентов по Xtore пока что составляет два десятка. Это компании из Самары и других городов Поволжья, а также столичные фирмы. Но вариантом покупки «коробочного» продукта никто из них не воспользовался. Ведь при работе с провайдером, на сервере которого будет доступен сайт, требуются многочисленные настройки, которые пока берет на себя сервис-группа ТМС. Впоследствии такие настройки предполагается сделать настолько простыми, чтобы они были доступны и купившему продукт клиенту.

### **Непринужденный автоответчик.**

Второй продукт в ТМС назвали «Голосовым порталом». Он позволяет компании организовать общение с клиентами через телефонную сеть на основе синтезированного человеческого голоса и без привлечения операторов. Базы данных, которые служат источником информации, доносимой до клиента, могут при этом очень оперативно обновляться. Клиент имеет возможность выбирать информацию, следуя голосовым инструкциям системы. Очень важным преимуществом «Голосового портала» и его отличием от подавляющего числа продуктов-конкурентов в ТМС считают отказ от

создания звуковых файлов с помощью диктора. Благодаря этому удастся сэкономить огромное количество человеко-часов.

В «Портале» используются системы синтеза речи для преобразования текстовой информации в голосовую (так называемые TTS-системы, text-to-speech). Аппаратное обеспечение поставлено известным производителем плат компьютерной телефонии столичной фирмой «Агат-РТ».

Этот продукт ТМС, по словам Михаила Ласточкина, способен заменить услуги call-центра. Специализированный компьютер поддерживает до 120 каналов обработки голоса. Сейчас «Голосовой портал» используется в местном подразделении компании «Мегафон». ТМС готовит для «Мегафона» и контент – гороскопы, прогнозы погоды, курсы обмена валют и т. п.

Другие варианты использования системы, полагает господин Ласточкин, весьма разнообразны. Для вокзалов и аэропортов это может быть оповещение о расписании и о факте прибытия того или иного рейса; для кинотеатров – голосовая афиша и информация о наличии свободных мест на разные сеансы; для ресторанов – не только меню или расписание выступлений артистов, но и бронирование столиков. Система позволяет записать и музыку, и дикторский голос, что еще больше расширяет возможности ее использования компаниями, работающими в сфере развлечений.

Но и этим возможности системы не ограничиваются. С помощью «Голосового портала» компании могут сообщить клиентам об изменении тарифов, причем с уведомлением о получении информации. А, например, одному покупателю (фирме, занимающейся производством пластиковых окон) в ТМС предложили систему, позволяющую клиентам этой компании отслеживать по телефону состояние своего заказа. С помощью «Портала» можно также проводить опросы по телефону. При этом система вежливо поздоровается с интервьюируемым и, задав несколько вопросов и получив ответы в виде нажатия определенных телефонных клавиш, поместит его в одну из возрастных и профессиональных групп. Как считает Михаил Ласточкин, «Портал» – это абсолютно новое решение, которое пока не имеет аналогов на российском рынке. Рынок совершенно пуст, никто из конкурентов не предоставляет такие услуги на русском языке. И ситуация эта сохранится как минимум весь ближайший год.

### **Пошла массовка.**

Свою цель в ТМС формулируют так: создание общероссийского бренда производителя программного обеспечения с выходом в перспективе на международный рынок. На данный момент первоочередными рынками считаются Поволжье, Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск. Именно они, по мнению владельцев компании, наиболее подготовлены к новым продуктам. Михаил Ласточкин, например, считает, что в нынешних условиях компания, намеревающаяся стать общероссийским брендом, не должна базироваться в регионе. Не все клиенты отважатся довериться ИТ-компаниям, работающей на периферии. Возможно, это потребует переноса офиса компании в столицу. Xtore и «Голосовой портал» разработчики считают высокотехнологичными и при этом имеющими все шансы стать массовыми. В сочетании «высокотехнологичный и массовый» есть некоторое противоречие, которое в один момент не преодолеть. Пока продукты не готовы к продаже в «коробках» (как, скажем, «1С: Бухгалтерия»), но в компании видят решения, которые позволят этого достичь.

Итак, уже решено, что будет продавать ТМС, а вот на вопросы, кому и как, ответов пока нет. Свою группу программистов (шесть человек) в компании считают весьма сильной, а вот маркетинговое направление – слабым звеном. Проблема состоит в том, что профессионального маркетолога, имеющего опыт вывода таких продуктов на массовый рынок, найти до сих пор не удалось, хотя попыток было предпринято много.

## Вопросы

1. Как компании себя позиционировать – как производителя конкретного продукта или как поставщика услуг по производству программного обеспечения?
2. Как наиболее надежно и дешево провести сегментацию рынка? Где рекламировать свои услуги? Какие из медиа (интернет-сайты, журналы, газеты, телевидение) действительно эффективны для продвижения продуктов компании? На кого ориентироваться, продвигая продукт: на технических специалистов из ИТ-отделов, которые дают рекомендации топ-менеджерам, или на самих руководителей компаний?
3. Как организовывать взаимодействие с заказчиками в регионах? Достаточно ли вести всю работу через интернет из самарского офиса или надо создавать свое представительство в каждом регионе? А может быть, надо искать фирму-партнера, которая представляла бы интересы ТМС в каждом конкретном городе?

## **Комплекс маркетинга: товарная политика, ценовая политика, сбытовой маркетинг организаций, маркетинговые коммуникации.**

**Деловая ситуация 1.** Конфеты «Комильфо» - « все так, как должно быть».

Чтобы вывести на рынок новую марку продукта – нужно сильно постараться. Нужно, конечно, найти свою нишу в огромном мире брендов. В Подмоскovie, неподалеку от города Руза была кондитерская фабрика, расположившаяся вблизи старинного дворянского имения Тучковых. Свою первую продукцию молодая компания (основана в 1998) выпустила в 2000 году. Фабрику знали в Московской области и немного в Москве. Конфеты были для массового потребителя (средний ценовой сегмент). Небольшие объемы производства, скромно и со вкусом, шоколадным вкусом. Но захотелось фабрике стать большой и знаменитой и оправиться в Москву. Тогда отдел маркетинга во главе со своим директором Юлией Бабуриной решил выпускать необычные конфетки – элитные, класса «премиум» — «Комильфо». Место это было не занято: в 2001 году этот сегмент на рынке шоколадных конфет составлял всего 10%, но стал повышаться каждый год на 13%. Так что Рузская кондитерская фабрика решила действовать, тем более и соответствующий класс потребителей для этого сформировался.

Конкуренты «Комильфо» — «Коркунов», «Ферре де Роше», «Рафаэлло», «Золотая марка», «Фазер». Название специально решили писать кириллицей, а не латиницей, дабы быть ближе к российскому потребителю.

Профиль потребителя искали при помощи исследований Гэллуп, Комкон. Ядро целевой аудитории конфет «Комильфо» — женщина 25—35 лет, доход выше среднего, служащая, руководитель, амбициозная, общительная, новатор. Для нее одинаково важны карьера, успех, женственность. Она любит себя, берет инициативу в свои руки. Женщина от «Комильфо» не принимает, а сама создает ценности — творчество, интуиция, чувственность и т.д.

В чем уникальность конфет? Оптимальный ценовой разброс — 600—7000 руб./кг, целевая аудитория — женщины, несут индивидуальность и самовыражение. Позиционирование как подарок или шоколад для гурманов уже было известно российскому шоколадному рынку, поэтому решили остановиться на таком постулате — «мой эксклюзивный аксессуар».

Конфеты «Комильфо» созданы по уникальной рецептуре, где используется два вида необычных же начинок, изящная форма, новые технологии. И главное — фишка во вкусах — например, фисташковое пралине (это впервые в России). На сайте компании говорится о двух новых вкусах — «вкус конфеты на основе специальной массы из ореха фундук с добавлением карамелизованной вафельной крошки и молочного шоколада, дополнен пралине из ореха фундук с добавлением белого и горького шоколада. Конфета декорирована цельным ядром миндаля» и «нежный ореховый крем со вкусом грецкого ореха дополнен пралине из ореха кешью с добавлением белого и горького шоколада. Конфета украшена кусочками карамелизованного грецкого ореха». Уникальна и упаковка и дизайн конфет — стильная вещь.

Для упаковки конфет был придуман образ, навеянный эпохой 20-х и Гретой Гарбо.

Рекламная кампания «Комильфо» проходила на НТВ — спонсорство «Школы злословия», а также в глянцевого журналов.

На сегодняшний день, по словам Юлии, «Комильфо» марка № 3 на российском рынке конфет сегмента «премиум», увеличиваются темпы роста, но тоже время меньше затрат. В общем, считается прибыльным брендом. Кстати, «Комильфо» экспортируется и в Японию, и в Германию. «Комильфо» завоевали приз на 14 ММФР.

А фабрика, помимо новых «Комильфо», по-прежнему выпускает конфеты для массового потребителя. Но теперь о Русской кондитерской фабрике знает и Россия, и весь мир.

#### **Вопросы:**

1. На какой рыночный сегмент была направлена деятельность компании на первоначальном этапе?
2. Как вы считаете, какие факторы повлияли на принятие решения руководства фабрики о создании нового бренда?
3. Проанализируйте конкурентную борьбу выше перечисленных шоколадных фабрик. Чья маркетинговая деятельность, на Ваш взгляд, более эффективна?
4. Охарактеризуйте способ позиционирования новой марки шоколадной фабрики.

#### **Деловая ситуация 2. «Дилерам нужны Волги».**

МАП (Министерство Антимонопольного Управления) может заставить ГАЗ восстановить их выпуск.

Резкое сокращение выпуска «Волг» на Горьковском автозаводе (ГАЗ) стало объектом эксклюзивного расследования антимонопольных органов. А инициатором такого расследования стали не обделенные «Волгами» автолюбители, а нижегородские дилеры, которые теряют доход от сокращения поставок автомашин.

Как рассказал «Ведомостям» замруководителя Нижегородского отделения Министерства по антимонопольной политике (МАП) Валерий Анкудинов, жалоба дилеров ГАЗа на

снижение выпуска машин класса Е будет рассматриваться 19 декабря. Единственный российский легковой автомобиль класса Е – «Волга». И теперь представители ГАЗа должны будут доказать, что падение производства «Волг» было вызвано объективными причинами: например, что это произошло из-за выбытия из строя мощностей, или из-за недопоставки комплектующих, или из-за снижения спроса на «Волги». Анкудинов заявил, что, если убедительных доказательств приведено не будет, чиновники констатируют, что Горьковский автозавод злоупотребляет положением монополиста, и выпишут ему предписание восстановить объемы производства легковых автомобилей. Ведь купившая ГАЗ компания «Руспромавто», получая в начале этого года разрешение МАПа на покупку более 25% автозавода, дала Нижегородскому отделению МАП обязательство не снижать выпуск «Волг».

Советник гендиректора ГАЗа по СМИ Максим Ремчуков признает, что автозавод действительно сократил производство этих машин: в 2000 г. их было сделано 116 000, прогноз на этот год – 82 000. Однако, по словам Ремчукова, в будущем году ГАЗ планирует собрать уже 96 000-98 000 легковушек.

Поэтому нынешние претензии МАПа на ГАЗе считают несостоятельными. Ремчуков заявляет, что сокращение выпуска необходимо, чтобы вывести ныне убыточное производство легковых автомобилей на уровень хотя бы минимальной рентабельности. И эта политика уже дает результат: если в 2000 г. балансовый убыток ГАЗа составил около 5 млрд. руб., то этот год завод надеется закончить без убытков. «Мы считаем абсурдным вводить сейчас третью смену и увеличивать объемы производства (до прежнего уровня). Это принесет нам или новые убытки, или затоваривание складов», – отмечает Ремчуков.

Представитель ГАЗа не исключает, что антимонопольное разбирательство – это происки недовольных дилеров. Ведь сейчас лишь 20% всех «Волг» получают независимые нижегородские дилеры, а остальные 80% продаются через 22 региональных склада самого ГАЗа. При прежних хозяевах ГАЗа пропорция была обратной, а число сторонних дилеров переваливало за 750. Потерянную прибыль дилеров подсчитать нетрудно. В прошлом году ГАЗ реализовал «Волг» почти на \$500 млн., и 80% этих средств проходило через нижегородских дилеров. Если предположить, что их наценка составляла хотя бы 5%, получается, что раньше они зарабатывали минимум \$100 млн. в год, а сейчас – \$20 млн.

«Нас попросту душат независимо от того, какую предоплату мы обеспечиваем», – говорит представитель компании «Авангард-Авто» Валерий Бахирев. По его словам, дилер получает с ГАЗа партию машин в среднем через 24 дня после оплаты. А газовские региональные центры – «дочки» автозавода – получают товарный кредит и рассчитываются за машины по мере их реализации. В итоге, по словам Бахирева, в региональных центрах склады затоварены, а у нижегородских дилеров – дефицит: «Сейчас мы продаем 5-10 машин в день, раньше – минимум 30». Представитель одной из фирм – дилеров ГАЗа на условиях анонимности сообщил, что якобы с 1 января в Нижегородской области вообще останется только два-три официальных дилера ГАЗа.

Аналитики считают, что шансов на удовлетворение жалобы в МАП у дилеров нет.

Максим Матвеев из Альфа-банка полагает, что ГАЗу будет несложно доказать, что спрос на «Волги» сокращается, что слишком сильна конкуренция с «Жигулями» и что продавать «Волги» по той цене, которая устраивала бы завод-производитель, невозможно. Андрей Иванов из «Тройки Диалог» говорит, что антимонопольным органам вообще будет сложно доказать, что ГАЗ является монополистом. «МАП исходит не из расчета доли предприятия в российском производстве, а из доли в потреблении продукции, – говорит Иванов. – Так вот, большую часть российского парка легковых машин класса Е занимают иномарки, в основном подержанные, а далеко не «Волги».

Коли так, то перед Нижегородским отделением МАП встанет непростой выбор:

или согласиться с объективными доводами ГАЗа, или призвать «Руспромавто» отвечать за обещания, данные при покупке акций автозавода.

### **Вопросы:**

1. Как объем материального потока в канале товародвижения влияет на рентабельность производителя?
  2. На каком месте в классификации посредников относительно своих масштабов находится дилер?
  3. В чем дилеры уступают и в чем превосходят других посредников?
  4. Для данного примера определите ширину канала товародвижения.
- Имея приведенные данные, постарайтесь схематически представить длину канала товародвижения, т.е. ответить на вопрос, сколько посредников находится между производителем и конечным потребителем?

### **Деловая ситуация 3. «По какой цене продавать майонез «Ряба»?»**

Многие российские производители после кризиса 1998 г. стремились снизить себестоимость своей продукции, видя в этом, во-первых, резерв для повышения прибыли, а во-вторых, - возможность за счет более низких цен получить преимущество в конкурентной борьбе с иностранными производителями. Был разработан целый ряд «антикризисных» продуктов – более дешевых, чем существовавшие на рынке аналогичные товары. Именно таким продуктом стал майонез «Ряба» производства Нижегородского масложирового комбината (НЖМК). Решив в прошлом году укрепить свои позиции в Москве, НМЖК столкнулся с необходимостью провести анализ своей ценовой политики, исходя из стратегических маркетинговых задач.

Традиционно рынок майонеза в России был сильно разобщен – несмотря на большой объем этого рынка, общенациональных лидеров на нем было всего два-три. Такое положение было обусловлено, прежде всего, организационной структурой масложировой промышленности в СССР, которая затем была унаследована российским рынком майонеза. Этой организационной структурой в каждом крупном городе был предусмотрен свой масложировой комбинат, который обеспечивал бы майонезом город и прилегающие районы. С появлением иностранных производителей – в первую очередь компаний Unilever (марка Calve) и CPC Foods/Best Foods (марка Helmann), - начали развиваться свои марки и производители национального масштаба. Тем не менее, говорить о переустройстве структуры рынка еще рано.

По содержанию жира в майонезе выделяют три категории этого продукта:

1. Майонез с низким содержанием жира (до 35%). Эта группа представлена в основном легким майонезом иностранных производителей и занимает около 34% рынка майонеза в целом;
2. Майонез со средним содержанием жира (около 50%). Наиболее ярким представителем этой группы является майонез Calve. Этот сегмент занимает 19% рынка;
3. Майонез с высоким содержанием жира (более 60%). Наиболее яркий пример традиционный российский «Провансаль», занимает 47% всего рынка.

Нижегородский комбинат является основным игроком на рынке майонеза в Нижнем Новгороде (84,9% рынка в массовом выражении). Среди марок НМЖК можно выделить майонез «Провансаль» (67% жирности – 50,7% рынка), а также майонез «Ряба» высокой (67%) и низкой (35%) жирности, которые занимают 7,8% и 6,8% рынка соответственно. «Ряба» в рознице стоит незначительно дороже, чем «Провансаль»: 35 руб./кг легкий

майонез и 41 руб./кг жирный майонез «Ряба» против 33 руб./кг «Провансаль». Из иностранных производителей на рынке Нижнего Новгорода присутствует компания Unilever, которая занимает 5% рынка и предлагает свою продукцию по средней розничной цене 53 руб./кг.

Рынок майонеза в Москве является самым крупным региональным рынком в России (превосходит нижегородский более чем в 14 раз в массовом выражении), и на нем наиболее ярко выражено влияние иностранных компаний. Unilever и Best Foods занимают 7 и 3% рынка соответственно и предлагают свою продукцию по средней розничной цене 64 и 60 руб./кг.

Львиная доля столичного рынка майонеза (57%) контролируется МЖК, который предлагает свою продукцию по средней розничной цене 39 руб./кг, и в обороте которого марка «Провансаль» занимает более 90%. Следует отметить, что в России марка «Провансаль» уже давно утратила признаки товарной марки и обозначает скорее тип продукта и характерный вкус, нежели конкретный продукт конкретного производителя. В связи с этим при выборе продукта под этим названием потребитель склонен ориентироваться скорее на его цену, чем на какие-то другие качественные параметры.

Перед тем, как представить свою продукцию в столице, руководство НМЖК провело исследование, которое должно было выявить, как майонез нижегородского производства будет восприниматься москвичами. В результате оказалось, что практически вся гамма продукции комбината (не говоря уже о легком майонезе «Ряба») воспринимается как майонез наиболее легкий, чем тот, что представлен на рынке Москвы. Многие потребители проводили параллель между этим майонезом НМЖК и более дорогими продуктами иностранных производителей.

Таким образом, руководство НМЖК встало перед выбором: либо вести «битву за Москву» с помощью политики низких цен (и использовать затратный метод ценообразования), либо продвигать марку «Ряба» в более высоком ценовом сегменте рынка, пытаясь конкурировать с иностранными производителями.

#### **Вопросы:**

1. Следует ли НМЖК позиционировать товарную марку «Ряба» в более высоком ценовом сегменте рынка? Почему?
2. Какую ценовую стратегию следует использовать НМЖК для майонеза «Ряба» в Москве? Почему?
3. Какую розничную цену НМЖК следует установить для майонеза «Провансаль» и «Ряба» на московском рынке?

#### **Деловая ситуация 4. «Слабо действующее лекарство».**

Торговая компания из Томска несколько лет назад стала эксклюзивным обладателем прав на выпуск нового лекарства. Российский рынок, равно как и большая часть мирового, предлагает аналоговые препараты, или дженерики. Оригинальные лечебные средства - большая редкость. Но пока ценный актив не приносит сибирской фирме успеха, на который она рассчитывала.

#### **Панацея**

Компанию «Наука. Техника. Медицина» (НТМ) в 1990 году организовали трое томских медиков. Первое время предприниматели занимались тем, что поставляли оборудование в медучреждения региона. Позже была освоена ниша лекарственных препаратов - отрезанные от централизованного снабжения, аптеки тогда испытывали острый дефицит медикаментов. Постепенно томская компания стала заметным оптовиком на фармрынке

Западной и Восточной Сибири, торгуя продукцией более чем восьми десятков производителей.

В 1998 году бизнес НТМ пополнился новым проектом. За \$20 тыс. (в докризисных ценах) компания выкупила патенты на разработку Томского медицинского университета - оригинальное противовирусное средство широкого спектра действия. Некоторые особенности препарата были выявлены в ходе собственных дополнительных исследований НТМ. «На все про все мы израсходовали сущие копейки, - вспоминает гендиректор и совладелец НТМ Владимир Худолей. - В западных странах фактически на то же самое пришлось бы потратить сотни миллионов долларов. Неудивительно, что в 2002 году во всем мире был разработан всего лишь 31 оригинальный препарат».

Продукт, названный йодантипирином, как утверждают в компании, стал единственным официально разрешенным и рекомендованным средством профилактики и лечения клещевого энцефалита. Йодантипирин обладает предохраняющим действием, а также помогает в экстренной ситуации (после укуса клеща и возможного инфицирования).

«Еще препарат рекомендован для комплексного лечения геморрагической лихорадки с почечным синдромом - это тяжелое заболевание, часто с летальным исходом, - рассказывает Владимир Худолей. - Однако, за исключением йодантипирина, средств воздействия на причины этой болезни практически нет. Наш препарат доказал свою эффективность при особо опасных инфекциях. Он даже успешно прошел тестирование в НИИ военной медицины Санкт-Петербурга».

Владимир Худолей утверждает, что препарат можно использовать для лечения вирусов гриппа и ОРВИ (хотя эти показания еще не получили официального подтверждения). К тому же, по его словам, важным преимуществом йодантипирина является его небактериальное происхождение: он не нуждается в особых условиях хранения и при этом имеет больший, чем у биопрепаратов, срок годности.

### **Цены низкого полета**

Лекарство НТМ на рынке оказалось намного доступнее похожих, но уступающих по числу показаний товаров ближайших конкурентов. Так, десять таблеток одного из таких препаратов, выпущенного в Москве и зарегистрированного только как средство против гриппа, обходятся клиенту в \$4. А упаковка йодантипирина (50 таблеток) стоит \$2,5. «Мне неизвестен более дешевый противовирусный препарат, - добавляет Владимир Худолей. - Увы, на деле это наше ценовое преимущество только затрудняет продажи».

Проблема в том, что привыкшие к «откатам» поставщиков сотрудники аптек предпочитают продавать мало дорогих (прежде всего импортных) препаратов, нежели много дешевых. Владимир Худолей поясняет: «Мы стремимся повышать цену на йодантипирин, но низкая известность марки связывает нам руки. \$5 за упаковку было бы идеально. Но чтобы по такой цене препарат покупали, нужен сильный брэнд. Его-то создание и вызывает у нас наибольшие затруднения».

Владимир Худолей убежден, что истинный потенциал продукта будет реализован, как только о нем станет известно на национальном рынке. «Задавшись такой целью, пару лет назад мы обратились в одно московское рекламное агентство, - рассказывает он. - Там с нас попросили \$500 тыс. за годовое обслуживание. Мы могли бы взять кредит, но под такие цели наши банки денег не дают, а залогов на требуемую сумму у нас нет».

На работу с препаратом компания пока выделила восьмерых сотрудников (10% от общего штата). Семеро из них - медицинские представители, продвигающие йодантипирин преимущественно в Урало-Сибирском регионе. Рекламный бюджет НТМ до сих пор не превышал \$50 тыс. в год. Размещение происходит на местном радио и телевидении, а также в региональной и центральной печати («Медицинская газета», «Комсомольская

правда»). Активно применяется directmail: листовки, рассказывающие о препарате, распространяют тиражом 50-100 тыс. на город.

Этим традиционным арсеналом идеи продвижения йодантипирина не исчерпываются, однако не все из них удастся воплотить. «Мы думали о кооперации со страховыми компаниями, страхующими клиентов от укусов клеща, - продолжает Владимир Худолей. - Они заинтересованы в снижении страховых случаев, поэтому мы призываем их к совместному продвижению продуктов.

Но интерес пока проявили только местные страховщики. Филиалы центральных компаний ориентируются на Москву. А там знать не знают, что такое клещевой энцефалит».

И все же усилия, прилагаемые компанией, нельзя считать напрасными: препарат на протяжении последних лет сохраняет положительную динамику продаж. Другое дело, что темпы роста все равно имеют мало общего с прогнозами НТМ. Сейчас томская фирма поставляет на рынок около 200 тыс. упаковок йодантипирина на сумму \$0,5 млн. На продукт приходится четверть общего годового оборота НТМ. Но, по расчетам компании, препарат способен генерировать куда больший доход.

В регионах, попадающих в зону повышенного риска заболевания клещевым энцефалитом, проживает более половины населения страны: 80 млн. человек. По результатам исследований НТМ, потенциальными потребителями препарата могут считаться 14%, или около 10 млн. россиян. Покупка препарата по цене, например, \$2,5 даже третьей частью целевой аудитории дает поставщику около \$9 млн. годового дохода.

### **Контрактная помощь**

Лепту в маркетинг препарата вносят имена производящих его предприятий. Раньше это делал завод ICN, теперь заказ НТМ передан в обслуживание известному в России фармацевтическому предприятию «Нижфарм». Лекарственное средство из Томска выпускается по международным стандартам GMP, строго определяющим условия производства и контроль за качеством продукции.

Благодаря GMP компания убивает сразу двух зайцев. Препарат внушает больше доверия отечественному потребителю, а также облегчается вывод лекарства на зарубежные рынки. Интерес к йодантипирину, например, проявляют южнокорейские компании. Впрочем, в обозримых планах НТМ пока значатся только страны третьего мира, где нет жестких требований к регистрации импортных препаратов. Йодантипирин уже продается в Монголии. Лекарство пытаются применять в африканском Занзибаре против малярии, и сейчас в Томске ждут результатов тестов.

### **Корпоративные каналы**

Сбыт йодантипирина в основном ориентирован на розницу. При этом, по оценкам НТМ, препарат имеет все шансы на успех и в сегменте юридических лиц. Наибольший спрос ожидается со стороны нефтяников, газовиков, лесозаготовщиков и т. д. Поставки могут осуществляться под госзаказ (СЭС, МЧС). В этом году, кстати, йодантипирин впервые закупили военные. Компания ищет выходы на отраслевых чиновников, чтобы заручиться их поддержкой в распространении препарата. Хотя Минздрав пока не утвердил лекарство в разработанных стандартах лечения. Решить эту проблему компании не помогло даже личное содействие депутата Госдумы.

Еще одна сложность - цикличность спроса (с марта по август). «Поэтому сейчас мы пытаемся зарегистрировать йодантипирин и против гриппа. Здесь требуются определенные вложения, быстро решить вопрос пока не удастся», - поясняет Владимир Худолей.

### **Из Томска с брэндом**

В томской компании подсчитали: при условии масштабной раскрутки препарата рентабельность его продаж может составить 100-150%. В сочетании с плановыми оборотами в несколько миллионов долларов выходит интригующая арифметика. Правда, на инвесторов эти заманчивые цифры должного впечатления так и не произвели.

Но даже в текущих финансовых условиях НТМ не оставляет надежды громко заявить о себе на российском рынке. Владимир Худoley четко формулирует проблему: «Есть мы - провинциальная, но динамичная компания. Есть хороший препарат, который не может пробиться на федеральный рынок. Остается понять, как сделать всероссийский брэнд, находясь в Томске».

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Как определить целевую аудиторию лекарства?
2. Какие варианты товара можно предложить фирме?
3. Стоит ли сохранить прежнее название товара?
4. Какую стратегию ценообразования следует разработать фирме?
5. Каким образом строить систему распределения товара?
6. Какие методы продвижения окажутся наиболее действенными в данной ситуации?

#### **Стратегический маркетинг.**

##### **Деловая ситуация 1. «NESTLE открывает для себя Америку и покупает Ralston Purina».**

Швейцарский гигант пищевой промышленности Nestle близок к покупке компании Ralston Purina, базирующейся в Сент-Луисе (штат Миссури). Намечаемая сделка свидетельствует о намерении Nestle расширять свой бизнес по производству кормов для домашних животных.

Стороны еще не прояснили всех деталей сделки. Переговоры ведутся в течение нескольких недель и, по свидетельству специалистов, приближаются к завершению. Возможно, о результатах станет известно уже в ближайшие дни. В то же время пресс-секретарь Ralston Purina уклонился от комментариев, как и его коллега из Nestle.

Nestle владеет брендами Friskies, Mighty Dog и Alpo; из продукции Ralston наиболее известны собачьи корма Purina Dog Chow. Если покупка состоится, в одних руках сосредоточится значительное количество известных брендов отрасли. Это обстоятельство чревато преследованиями со стороны регулирующих органов. Не исключено, что компаниям придется снять с производства некоторые бренды, чтобы избавиться от проблем с антимонопольным законодательством.

Ralston владеет 27% рынка кормов для собак, который в настоящее время оценивается в \$4,3 млрд. Доля Nestle на этом рынке – около 12%. На рынке кошачьих кормов (оценивается в \$2,6 млрд.) доля Ralston составляет 33%, доля Nestle – 13%. При этом рынок кормов для домашних животных часто подразделяют на две части – сухие и консервированные продукты. Воспользовавшись этим обстоятельством, Nestle и Ralston могут доказать, что их слияние будет охватывать продукцию разных категорий и поэтому нельзя говорить о «зашкаливании», против которого борются регулирующие органы.

Например, Ralston владеет значительной долей (39%) рынка сухих кормов для собак, который более чем вдвое превышает по объему спроса рынок консервированных кормов. Nestle владеет только 6% этого рынка. И наоборот, Nestle досталась львиная доля рынка кошачьих консервов (50%), в то время как Ralston почти не занимается выпуском этой продукции.

Во многом стремление Nestle держаться поодаль от борьбы за лакомые куски рынка было осознанной стратегией: компания избегала сомнительных и рискованных сделок,

в результате которых рождались бы бесформенные, расплзающиеся на части конгломераты-монстры. Nestle помнила о своей специализации: от минеральной воды и молочных продуктов до кофе – и не желала осваивать незнакомые категории продукции. Генеральный директор Nestle Петер Брабек-Летмат четко проводит линию на развитие основных производственных линий, избавляясь от вспомогательных брендов. В этом смысле покупка Ralston никоим образом не нарушает стратегических принципов Nestle: обе компании уже заняли достойное место на рынке кормов для домашних животных.

### **Вопросы:**

1. Охарактеризуйте маркетинговую стратегию компании Nestle.
2. Какие возможности открываются компании с покупкой Ralston?
3. Оцените рыночную позицию компании Nestle. В чем заключаются преимущества этих двух компаний по сравнению с конкурентами?

Деловая ситуация 2. « Российский производитель быстрозамороженных овощей «Криофуд» выходит на рынок Санкт-Петербурга».

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге оказалась достаточно оптимистичной, поэтому было принято решение о строительстве завода для производства быстрозамороженных овощей производительностью 3000 т/год.

Предпосылками такого решения были, с одной стороны, постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных овощей, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, а, с другой стороны, отсутствие в нашей стране предприятий-производителей такого профиля. Действующий в г. Москве комбинат "Колосс" производит только замороженный картофель-фри и он не является определяющим в товарной номенклатуре этого предприятия. Санкт-Петербург выгодно отличается тем, что в регионе выращиваются в достаточном объеме такие сельскохозяйственные культуры как картофель, свекла, морковь, капуста. Прилегающие к Санкт-Петербургу северо-западные области позволяют организовать закупку различных ягод (брусника, клюква и др.), которые хорошо подвергаются быстрой заморозке. Наконец, сравнительно близкое расположение города к западным границам, также способствует поставке овощных компонентов, которые мало выращиваются в северо-западном регионе: кольраби, брюссельская капуста, цветная капуста, горошек, стручковая фасоль и др. Опросы населения Санкт-Петербурга показали, что около 90% населения осведомлены о наличии в торговле быстрозамороженных овощей, а около 60% являются в той ли иной степени потребителями этих продуктов.

Основными преимуществами быстрозамороженных овощей являются:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;
- сохранение полезных свойств продуктов в течение длительного периода хранения;
- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Что касается предпочтений потребителей в отношении ассортимента, то они оказались неустойчивыми. В частности, маркетинговые исследования и опытные продажи дали следующие результаты - табл.1.

Текущая емкость рынка Санкт-Петербурга быстрозамороженных продуктов в настоящее время составляет около 6000 тонн в год. При оценке уровня конкуренции на рынке Санкт-Петербурга было выявлено, что основными поставщиками БЗО являются польская фирма "Хортекс" (70% рынка) и бельгийская фирма "Ардо" (20% рынка). Остальную часть рынка

делят между собой около 10 различных мелких поставщиков, в т.ч. московский АО "Колосс". Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что "Хортекс" придерживается в целом производственной концепции, поставляя продукцию неплохого качества по невысоким, для данной группы товаров, ценам (приблизительно 1,5 USD/кг). Сила этой фирмы состоит в известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее с СССР) длятся в течении нескольких десятилетий. Существенным конкурентным преимуществом "Хортекса" является также широкий ассортимент БЗО (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования, прочные связи с крупнейшими универсами города. Другой поставщик - фирма "Ардо" поставляет высококачественные замороженные овощи по цене 3-5 USD/кг и ориентируется, соответственно, на обеспеченные слои населения. Слабыми позициями поставщиков является отсутствие серьезной политики в области рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

В соответствии с бизнес-планом предприятие "Криофуд" планирует начать совместную деятельность в Санкт-Петербурге с осени текущего года.

**Примечание:**

Технология производства быстрозамороженных овощей состоит из следующих основных операций: мойка предварительно отобранного сырья; очистка от кожуры (картофель, свекла, морковь) или негодных листьев (цветная капуста, горошек, фасоль, зелень и т.д.); резка на мелкие части; бланширование (термообработка в воде с  $t=95\text{ C}$ ); охлаждение в струе холодной воды; замораживание в течении 10-20 минут при  $t=-40\text{C}$ ; упаковка в крафт-мешки по 15-20 кг; хранение на складе-морозильнике при  $t=-30\text{C}$ . По мере потребности производится фасовка в потребительскую упаковку вместимостью по 0,5 кг.

**Вопросы и задания:**

1. Разработка миссии предприятия «Криофуд»:
  - сформулируйте идеальный образ (имидж) предприятия;
  - опишите долгосрочные цели предприятия;
  - сформулируйте миссию предприятия «Криофуд».
2. Маркетинговый анализ рынка:
  - определите базовый рынок для предприятия «Криофуд»;
  - определите доли поставщиков на рынке БЗО в настоящее время;
  - предложите форму расчета текущего потенциала рынка (емкости рынка) БЗО в Санкт-Петербурге.
3. Сегментирование рынка:
  - разделите рынок на макросегменты, которые могут быть потенциальными покупателями;
  - для макросегмента «население» определите профиль целевого сегмента, используя результаты исследования (см. таблицу);
  - предложите способ оценки привлекательность целевого сегмента;
  - выполните конкурентный анализ, выделив возможные конкурентные преимущества;
  - выберите целевые группы потребителей и посредников;
  - проведите позиционирование предприятия «Криофуд» для целевых сегментов.

**Таблица 1. Относительные объемы потреблений**

Наименование продукта	относительные объемы, %						
	5	10	15	20	25	30	35
Картофель							
Морковь							
Горошек							
Цветная капуста							
Овощная смесь							
Борщ							
Щи							

- маркетинговые исследования (прогнозы)

- по результатам опытных продаж

**Таблица. Результаты исследований населения Санкт-Петербурга с целью определения целевых сегментов**

Критерии	Статус потребителя							
	Покупатели				Не покупатели			
	Кол-во, %	Объем покуп. кг	Част. покуп. в мес.	Привер к ТМ, %	Кол-во, %	осведомл. % ----- + -		Не осве-домл. %
<u>Возраст</u>								
-25	21	2.0	1	2	29	85	5	10
26-39	35	2.0	2	16	14	90	5	5
40-54	29	1.5	1-2	20	21	85	5	10
55+	15	1.5	1	1	36	75	10	15
<b>Всего</b>	<b>100</b>			<b>39</b>	<b>100</b>			
<u>Доход</u>								
высокий	35	2.0	1-2	25	30	95	5	-
средний	56	1.5	2	12	8	85	5	10
низкий	9	0.5	0.5	2	62	70	10	20
<b>Всего</b>	<b>100</b>			<b>39</b>	<b>100</b>			

<u>Семейное положение</u>								
сост. в браке	57	2-2	1-2	20	12	90		
одинокое	31	2-3	0.5	13	12	95	5	5
одинокое с детьми	12	1-1.5	1	6	76	75	- 5	5 20
<b>Всего</b>	<b>100</b>			<b>39</b>	<b>100</b>			
<u>Род занятий</u>								
служащие	46	1.75	1-2	12	6	90	5	5
рабочие	17	1.75	1-2	9	22	75	5	20
студенты	12	1.75	1-2	4	4	95	-	5
домохозяйки	20	1.75	2-3	10	6	95	5	-
пенсионеры	5	1.0	0.5	4	62	70	10	20
<b>Всего</b>	<b>100</b>			<b>39</b>	<b>100</b>			

+ положительно настроены, - отрицательно настроены

## **Маркетинговые исследования.**

### **Деловая ситуация 1. Компания Kodak Norge.**

Компания Kodak Norge, представитель американской ТНК в Норвегии, предлагает товары и услуги под маркой Kodak: различные виды фотопленки, фотооборудование, услуги по проявлению пленки и печатанию фотографий.

На рынке фотопродукции фирма занимает 50 %, хотя в 1960-х гг. она владела 90 % рынка. Главные конкуренты, потеснившие компанию, – шведские фирмы, на долю которых приходится 30 % рынка услуг, предоставляемых фотоателье. Однако наиболее сильный конкурент сегодня – это компания Fujji, на долю которой приходится около трети рынка фотопродукции. Руководство Kodak Norge считает, что причиной потери прежних позиций на рынке была недостаточно быстрая реакция на изменившиеся потребности покупателей. Как Fujji, так и Kodak Norge уступают рыночные позиции компании Agfa в сфере фототоваров для профессионалов.

Что касается ценовой конкуренции, здесь выигрывают местные небольшие фирмы, которые, пользуясь тем, что цены на норвежском рынке на 15...20 % выше, чем в других европейских странах, представляют покупателям разные виды скидок.

По данным маркетинговых исследований, средний покупатель фотопродукции – это фотолюбитель, покупающий этот товар в небольших магазинчиках. Руководящий состав Kodak Norge считает, что покупателя не особо интересует марка покупаемого изделия. Покупается та продукция, которую можно легче и быстрее всего купить. Поэтому Kodak Norge стремится получить как можно больше места для выкладки в магазинах.

Маркетологи подразделяют покупателей фототоваров на розничных и оптовых, а также дистрибьюторов.

Кроме того необходимо большое внимание уделять удовлетворению спроса дистрибьюторов, прямому снабжению дилеров, занятых реализацией специализированной фотопродукции, а также снабжению дистрибьюторов через посредников.

Маркетологи и менеджеры Kodak Norge для сбора информации о рынке используют как внутренние, так и внешние источники.

Основной акцент в анализе внешней информации делается на выявление владельцев фотооборудования, образ жизни и способ досуга потенциальных потребителей, а не то, какие требования предъявляются индивидуальными покупателями к продукции.

Необходимы исследования конкурентов, чтобы использовать их преимущества. Только тогда повысится эффективность маркетинговых программ.

Менеджеры считают, что для эффективного планирования маркетинговых исследований следует выявить приоритетные направления, выбрать пути практического использования результатов анализа.

### **Вопросы:**

1. Какие объемы, методы и план маркетинговых исследований Вы можете предложить компании?
1. Какие критерии сегментации и способ выбора целевого сегмента целесообразно использовать компании?
2. Какие каналы сбыта являются основными на данном рынке, и каким образом компания может оказывать на них влияние?

3. Каковы конкурентные преимущества Kodak Norge и как их можно применить для позиционирования ее предложения?

**Деловая ситуация 2. «Рекламная акция государственного масштаба».**

В 2002 году впервые за много лет государственное ведомство попадет в число крупнейших рекламодателей. Госкомстат направит на рекламную кампанию переписи населения \$8 млн. – почти столько же, сколько тратится, например, на рекламу сети «Би Лайн». На днях стало известно, что координацией масштабной акции займется агентство, возглавляемое Сергеем Зверевым, одним из самых известных специалистов по политическому PR в России.

Последняя перепись населения проводилась в 1989 г., предстоящая намечена на октябрь 2002 года. Министерство финансов выделяет на проведение переписи 4 млрд. руб., и, по словам Владимира Соколина, председателя Государственного комитета по статистике, \$8 млн. из них пойдут на информационную кампанию. Главная цель рекламной поддержки – убедить граждан пускаться к себе в дом счетчиков, т.е. тех, кто будет проводить опросы.

Сумма, которую Госкомстат собирается потратить на рекламу, удивила экспертов. «Они однозначно попадают в двадцатку ведущих рекламодателей», – говорит Андрей Федотов, генеральный директор маркетингового агентства Russian Public Relations Group.

По оценкам RPRG, рекламные затраты статистического ведомства сравнимы с бюджетами таких рекламодателей, как «ВымпелКом» (потратила \$4 млн. за первую половину 2001 г.). Однако организаторы кампании убеждены, что денег выделяется мало. «Этот бюджет мы с трудом выбрали в Минфине. В Америке на кампанию переписи потратили больше \$500 млн., о чем тут говорить?» – сокрушается Соколин.

Госкомстат уже провел тендер на организацию информационной поддержки. В конкурсе участвовали семь агентств, среди наиболее крупных – «Максима», «Премьер- СВ». В итоге координатором проекта выбрано PR - агентство «Крос», рекламную часть возьмет на себя фирма «МУВИ» (одна из компаний группы «Видео Интернешнл»), а социологической стороной займется фонд «Общественное мнение».

Руководитель «Кроса» Сергей Зверев также признается, что средств мало. О переписи должны узнать около 120 млн. человек, т.е. все население страны за исключением детей. Поэтому выделенные средства не должны сравниваться с бюджетами коммерческих фирм – их целевая аудитория существенно уже, говорит Зверев. До того как возглавить «Крос», он работал заместителем главы администрации президента, а ранее – зампредом правления АО «Газпром» и президентом группы «Мост». Во всех этих структурах Зверев отвечал за связи с общественностью и политическими организациями. С рекламными акциями в масштабах России Звереву уже приходилось сталкиваться. Например, он принимал активное участие в выборной кампании Бориса Ельцина в 1996 г. Как будут потрачены бюджетные деньги, уже примерно известно. «МУВИ» собирается снять 15 телевизионных роликов (для разных демографических групп) и разместить рекламу на 1200 поверхностях в 80 городах страны. По словам заместителя председателя Госкомстата Сергея Колесникова, трансляция роликов будет оплачиваться на коммерческой основе, что в случае с государственными рекламными акциями случается нечасто. Например, налоговая полиция обычно размещает рекламу бесплатно, по специальному письму из этого ведомства.

Сопоставимую по масштабам с госкомстатовской информационную акцию проводил в конце 1997 г. Центробанк в рамках подготовки к деминации. По словам Ирины Ясиной, руководившей в то время пресс-службой Банка России, на информподдержку было выделено порядка \$7 млн., при этом ЦБ благодаря поддержке правительства оплачивал размещение на 30%. Зверев надеется, что скидки можно будет получить и в предстоящую рекламную кампанию, хотя их размер только обсуждается.

**Вопросы:**

1. Какая форма коммуникаций описывается в данном материале?
2. Какую цель, на Ваш взгляд, пытается достичь государство, устраивая подобные рекламные акции?
3. Какие плюсы и минусы возникают у коммерческой организации, получившей госзаказ?
4. На ваш взгляд выбранные виды рекламы смогут обеспечить эффективную рекламу предстоящей переписи населения?