

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СМОЛЕНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Чулкова Г.В.

# **МАРКЕТИНГ**

Сборник ситуационных задач

Смоленск 2018

УДК 339.138 (075.5)  
ББК 65.050.9 я 81  
Ч-89

Рецензенты:

**Подольникова Е.М.**, к.э.н., заведующий кафедрой менеджмента  
ФГБОУ ВО Брянский ГАУ

**Миронкина А.Ю.**, к.э.н., доцент кафедры управления производством  
ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА

**Чулкова Галина Васильевна**

Маркетинг: сборник ситуационных задач / Г.В.Чулкова – Смоленск: ФГБОУ  
ВО Смоленская ГСХА, 2018. – 60с.

Сборник ситуационных задач подготовлен в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата) и основной профессиональной образовательной программой бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Печатается по решению Методического совета ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА (протокол №2 от 06 апреля 2018 года)

©Чулкова Г.В., 2018

©Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Смоленская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА	
Фирма ИКЕА на новом рынке.....	7
Маркетинговая концепция в деятельности фирмы.....	8
Продукты питания - в развивающуюся страну.....	9
РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	
Кенгуру на зарубежных рынках.....	12
Маркетинг и рыночные позиции компании.....	14
Потребитель всегда прав.....	16
РАЗДЕЛ 3. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА	
Комплекс маркетинга и внешняя среда.....	20
Новинка и ее цена.....	23
Продвижение новинки на зарубежный рынок.....	25
Несоответствие качества создает проблему.....	27
Анализ расходов фирмы на качество продукции.....	29
Конкурентное преимущество - в упаковке.....	31
Организация системы сбыта.....	34
Обновление товара и продвижение его на рынок.....	36
Нужен ли европейский зонт японским потребителям?.....	38
Диснейленд в Европе.....	41
Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста.....	44
Выбор видов и способов распространения рекламы.....	46
РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИЯ И ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА	
Стратегия автомобильного гиганта.....	50
Выбор зарубежного целевого рынка.....	52
Птичий корм на зарубежных рынках.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	58

## **ВВЕДЕНИЕ**

Выпускник вуза в своей практической деятельности должен уметь принимать эффективные решения, а для этого он должен овладеть не только теорией, но и инструментарием маркетинга. Инструментарий маркетинга позволяет провести анализ рынка и выработать оптимальную стратегию. Сделать это довольно непросто, так как приходится иметь дело с многообразием рыночных факторов, неоднозначностью их действия и поведения участников рыночных отношений. Тем не менее, ситуации неопределенности, которыми так богат рынок, часто вполне разрешимы. Для этого необходимо, используя в комплексе теоретические знания и практические навыки, свести неопределенность к некоторому определенному варианту и разработать соответствующую ему программу действий, которая должна включать наряду с основными и запасные варианты.

Студенту следует уметь применять теорию маркетинга к конкретным рыночным условиям. Большую помощь в этом могут оказать кейс-методы (методы разбора конкретных ситуаций).

Метод кейсов (от англ. case – ситуация, случай) или ситуационных задач – это инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе обучаемых.

Использование кейс-методов стимулирует обучающихся осваивать и активно использовать методы, принципы, технологии и другие инструменты маркетинга при анализе, оценке и решении конкретных рыночных проблем и практических ситуаций.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используют условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Ситуационная задача обычно не идет дальше того, что было в действительности. Основные вопросы, обсуждаемые на семинаре: «Почему?» и «Как?», а не «Что?».

Кейсовый метод позволяет использовать теоретические знания, овладеть методологией и ускорить усвоение практического опыта.

### **Как подготовиться к анализу ситуации**

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.
2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.
3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Письменно зафиксируйте выводы - основную проблему и проблемы, ей подчиненные.
4. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.
5. Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.
6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?
7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

### **Какие вопросы должен задать себе каждый участник семинара?**

- Внимательно ли я прочитал информацию или лишь просмотрел ее?
- Учел ли я все относящиеся к делу факты?
- Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?
- Не принимаю ли я чужое мнение за свое?
- Не ошибаюсь ли я, думая, что все ориентируются на мое мнение?
- Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем необязательно, что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?
- Не бьюсь ли я впустую, самому себе доказывая неразумность и невозможность каких-либо фактов?

- Может быть, я выбрал лишь ту информацию, которая не идет вразрез с моей собственной точкой зрения, и не заметил других важных сведений?
- Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?
- Не слишком ли я обобщаю? Не стоит ли вернуться к деталям? И правильно ли сделаны обобщения?
- Не слишком ли много внимания я придаю какому-либо одному факту в принятии решения? Если да, то прав ли я?
- Как я представляю себе реализацию принятых решений на практике? Каковы будут последствия? Могут ли возникнуть новые проблемы?
- Не принял ли я решение, еще не проанализировав ситуацию? Не противоречат ли мои выводы и факты друг другу?
- Действительно ли я слушаю говорящего или лишь жду, когда он кончит говорить, а я смогу выразить свое мнение?
- Будут ли мои замечания уместны в данный момент или из-за них прервется нить рассуждения? С другой стороны, если группа заблуждается, отвлекается от темы или уходит от основной линии дискуссии, должен ли я молчать?

## **РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА**

### **Фирма ИКЕА на новом рынке**

Специализированная мебельная фирма ИКЕА, являющаяся ведущей на рынке мебели Швеции и владеющая 28% этого рынка, обнаружила в 1974 г. новые рыночные возможности на стагнирующем рынке Западной Германии. Распространение маркетинговой концепции, которая применялась на шведском рынке (весь ассортимент ориентирован на широкие целевые группы) не проявило себя в Германии слишком обещающе, особенно по причине полного захвата тамошнего рынка конкурентами. Поэтому руководство фирмы ИКЕА решило нацелить свою деятельность на новые группы потребителей с использованием инновационно-сбытовой и сегментационной стратегии. Цель такой стратегии - использование соответствующей специфической рыночной ситуации в ФРГ до 1980 г. Десять магазинов фирмы должны были достигнуть годового оборота в 500 млн. немецких марок ежегодно.

Основные черты новой маркетинговой концепции:

1. Ориентация на новый целевой сегмент, выделенный по психологическому и поведенческому критерию: люди, которые чувствуют себя молодыми и характеризуются подвижностью, высокими требованиями к дизайну и к качеству, хозяйственной рассудительностью, интеллигентным покупательским поведением.

2. Новая единая (и отвечающая целевому сегменту) идея товаров и услуг. ИКЕА работает при помощи своих заказчиков, которые берут часть услуг на себя (например, сами транспортируют и монтируют продукцию): «невероятное вероятно: хороший дизайн и качество - за низкую цену».

3. Коммуникация, сановные аргументы: «Заказчик ИКЕА должен ощущать определенный статус. Это означает, что он выделяется интеллигентным покупательским поведением, коммуникабельностью при оформлении покупки, высоким эстетическим вкусом».

Одновременно с удовлетворением заказчика должны быть достигнуты высокая степень известности Марки фирмы, эффект мотивации покупки и высокая степень идентификации.

4. Распределение: размещение 10 магазинов с выгодой в ценовом аспекте вблизи крупных городских агломераций.

### ***Вопросы и задания***

*1. Разработайте систему маркетинговых целей. Какие связи существуют между маркетинговыми целями и целями предприятия?*

*2. Какие отдельные части маркетинговой программы фирмы IKEA вы обнаружили в описанной ситуации?*

### **Маркетинговая концепция в деятельности фирмы**

Фирма ЭПС Лтд. (EPS Ltd), основанная в 1969 г., известна в Великобритании как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!». Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере телекоммуникации, булочные. География клиентов - Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требуют бесперебойного и стабильного снабжения энергией. Специалисты фирмы еще двадцать лет назад обнаружили, что малейшие колебания напряжения и частоты тока приводят к сбою в работе компьютеров, искажают передаваемую информацию, затрудняют компьютерные операции. Оборудование, которым располагает фирма, полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.



Объем продаж фирмы постоянно растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Управляющий директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по подготовке кадров при Институте маркетинга, осознал, что несмотря на, казалось бы, прочные позиции фирмы, необходима переориентация деятельности фирмы на маркетинговую концепцию. Он считает, что пришло время развивать систему маркетингового планирования, но, не имея практики маркетинговой работы, плохо представляет себе то, что он должен конкретно предпринять. Философию своей компании он сформулировал так: «Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

### ***Вопросы и задания***

- 1. Помогите управляющему директору сформулировать основные маркетинговые цели компании.*
- 2. Выделите ключевые задачи компании.*
- 3. Какие виды маркетинговой деятельности необходимо, по вашему мнению, осуществить для выполнения этих задач?*
- 4. Какую главную выгоду возможно получить в результате перехода на маркетинговую концепцию деятельности компании?*

### **Продукты питания - в развивающуюся страну**

Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации

составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными был» 80%).

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны и они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовал в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировал на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, которая могла бы,

кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

### ***Вопросы и задание***

1. *Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?*
2. *Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?*
3. *Какие меры приняла фирма «Эмэкс» для укрепления своих позиций на внешнем рынке?*
4. *Разработайте основные направления рыночной политики «Эмэкс» на рынке развивающейся страны на ближайшие три года.*

## РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

### Кенгуру на зарубежных рынках

Два предпринимателя в начале 1987 г. основали небольшую фирму «D. and P.», которая принимала заказы на изготовление высококачественных фотографий для рекламы различных товаров, а также паблик рилейшнз. Первые годы работы принесли фирме успех и известность в Австралии, где она и была основана. Партнеры обратили внимание на то, что среди многочисленных туристов, посещающих Австралию, постоянно присутствует много японцев. Заинтересовавшись этим фактом, партнеры нашли информацию о возрастании популярности австралийских товаров в Японии. Тогда они решили проконсультироваться в Австралийской торговой палате о возможности выхода их фирмы на зарубежный рынок. Палата порекомендовала фирме использовать их фотографии для создания календаря, предназначенного для японского рынка.

«D. and P.» сделала 12 фотографий и надеялась, что продажа календарей японским партнерам даст им возможность уделить больше внимания творческой работе. В конце 1987 г. Австралийская торговая палата организовала пробную продажу календаря в Японии, которая выявила, значительные различия между японским и австралийским чувством юмора. Потенциальным покупателям понравились лишь четыре фотографии, изображавшие кенгуру, стилизованных под человека, хотя их позы, юмористические по замыслу авторов, у японцев вызвали недоумение,

Другие фотографии, отображавшие особенности австралийской жизни, вообще не привлекли внимания.

Сотрудники Палаты предложили фирме переключиться на коала, но партнеры предпочитали кенгуру, а фотографии без юмора они отвергали вовсе. Один из партнеров заметил, что если они и выберут коала, то посадят их в ряд под сушилки для волос.

Несмотря на такую неудачу, фирма «D. and P.» не хотела отказаться от продвижения на иностранные рынки. Уловив улучшение спроса на австралийские товары в США, она решила заняться рынком поздравительных открыток, предполагая, что американцы их юмор поймут. Партнеры подготовили серию смешных открыток с надписями, на что потребовались немалые затраты. Для американского рынка открытки с кенгуру в смешных позах были в то время новинкой. Агент фирмы привез образцы в США, но американцы увидели в стилизованных кенгуру ... крыс!

Одна из Газет писала: «Американцы считают, что кенгуру - загадочные животные, пробирающиеся сквозь пшеничное поле, но никак не пересекающие их на велосипедах. Поэтому на фотографиях они скорее похожи на раздувшихся Крыс, а для них нет места на этом рынке».

Партнеры прорабатывали предложения для использования изображения кенгуру на почтовой бумаге, на блокнотах «Post-it», но и их отвергли, так как проблематично было бы использовать имеющиеся негативы, а главное, юмор как основное достоинство фотографий в этом варианте, по мнению авторов, исчез бы.

### ***Вопросы и задания***

*1. Какие, по вашему мнению, ошибочные моменты в подходе фирмы к выбору зарубежного рынка можно отметить в описанной ситуации?*

*2. Какая информация, по вашему мнению, необходима фирме для обеспечения конкурентоспособности ее товара на зарубежном рынке?*

*3. Какой способ получения нужной информации вы могли бы предложить?*

## **Маркетинг и рыночные позиции компании**

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 долю 50%, хотя в 60-х годах 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 Fuji, 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 Fuji, 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, предоставляют покупателям разные виды скидок.

По данным маркетинговых исследований, средний покупатель фотопродукции - это фотолюбитель, покупающий этот товар в небольших магазинчиках при заправочных станциях, в гостиничных магазинах и во время посещения различных центров развлечений. Покупки делаются импульсивно, для удовлетворения только что возникшего желания. Руководящий состав Kodak Norge считает, что покупателя не особо интересует марка покупаемого изделия. Покупается та фотопродукция, 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.

Наблюдение за тем, что приобретает отдельный покупатель, дает возможность выделить фотолюбителей, фотографов-полупрофессионалов и профессионалов.

Кроме того, необходимо большое внимание уделять удовлетворению спроса дистрибьюторов, прямому снабжению дилеров, занятых реализацией специализированной фотопродукции, а также снабжению дистрибьюторов через посредников. В этом отношении позиции компании Kodak сильнее, чем у Fuji, которая сбывает свой товар только через дилеров, реализующих специализированную фотопродукцию.

Маркетологи и менеджеры Kodak Npige 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 на то, какие требования предъявляются индивидуальными покупателями к продукции.

Все компании, работающие на рынке фототоваров, убеждены, что кроме традиционных рыночных исследований, необходимо найти способ более полного выявления потребностей покупателей и их отношения к торговле данным товаром. Важно знать, каким образом покупатель выбирает фотопродукцию и какие факторы влияют на его выбор, какова роль фотографии в жизни покупателя, что означает покупка для потребителя и каковы его требования к обслуживанию. 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 соответствующие методы сбора информации, наметить пути практического использования результатов анализа.

### **Вопросы и задания**

- 1. Какие объекты, методы и план маркетинговых исследований вы можете предложить компании?*
- 2. Какие критерии сегментации и способ выбора целевого сегмента целесообразно использовать компании?*
- 3. Какие каналы сбыта являются основными на данном рынке и каким образом компания может оказывать на них влияние?*
- 4. Каковы конкурентные преимущества Kodak Norge и как их можно применить для позиционирования ее предложения?*

### **Потребитель всегда прав**

Фирма Harris Queensway первоначально занималась торговлей коврами. В 1957 г. она владела лишь тремя магазинами в Лондоне. Дважды фирма принимала решения о диверсификации своей деятельности: в 1980 г. она приобрела компанию по продаже мебели, и это новое отделение через семь лет имело уже более четырехсот торговых точек; в 1986 г. Queensway приобрела фирму по продаже электротоваров и еще одну компанию, которая занималась торговлей мягкой мебелью. Прибыль фирмы Queensway стала стремительно расти, и если в 1986 г. она составила около 12 млн. ф.ст., то через год превысила 40 млн. ф.ст. Однако ухудшение экономической конъюнктуры, ставшее заметным уже в 1988 г., привело компанию к гибели: прибыль, полученная за три последних года, была сведена к нулю. Основатель компании, сделавший состояние на буме розничной торговли за последние несколько лет, покинул свое детище. Приобретения 1986 г. были проданы. Попытка восстановить компанию в 1990 г. провалилась. В этот период времени проблемы компании во многом зависели от сокращения расходов потребителей. В продажах мебели и ковров образовался застой, поскольку



новые дорогие вещи большинство семей стало покупать лишь после износа старых.

Исследование показало, что цены на товары фирмы Queensway вполне сопоставимы с уровнем доходов потребителей. Но конкурирующие фирмы устанавливали более гибкие цены, предлагали разнообразные скидки, привлекательные кредиты, подкрепляемые интенсивным продвижением товаров.

Находясь в большом убытке, фирма Queensway не могла снижать цены для роста продаж. А это в свою очередь практически лишило ее ассигнований на коммуникационную политику и кредиты поставщикам, что их заметно насторожило. Было отмечено, что улучшение дизайна практически не влияет на уровень продаж, поэтому розничные торговцы уделяли основное внимание складам, состоянию продаж, количеству и качеству предоставляемых покупателям услуг. Философия компании - продавать то, что легко продается, была прямо противоположна современному маркетингу.

Отраслевые маркетинговые исследования покупателей ковров и мебели показали, что эти товары начинают привлекать внимание людей, когда они переезжают в новый дом. Это могут быть люди, впервые покупающие дом (новый или перестроенный). Обычно они располагают скромным бюджетом, выбирают небольшие комнаты и внимательно относятся к дизайну. Молодожены (или собирающиеся пожениться) предпочитают более просторные комнаты и дома большого размера, несмотря на скромный бюджет. Дизайн для них достаточно важен. Растущие семьи, которые покупают новый дом по необходимости, более состоятельны, предпочитают многокомнатные дома с садом. Для них главный приоритет - дети, а мебель - функциональное дополнение интерьера.

Категория потребителей «мы опять вдвоем» - дети уже покинули дом, возможности высокие, большое число просторных комнат, больше свободного времени - часто превращается в категорию «вновь уединившиеся», покупая квартиру или небольшой одноэтажный домик с верандой. При достаточно

высоком доходе, маленьких комнатах, значительном количестве свободного времени они осознают, что с возрастом их доход будет уменьшаться.

Потребители попали под влияние фирм, которые в 80-е годы часто обновляли ассортимент. И когда фирма Queensway стала использовать тактику скидок с цен, не обеспечив наличие необходимого ассортимента товаров в хорошо обставленных магазинах с профессиональным обслуживанием, она отпугнула многих покупателей.

Компания игнорировала принципы маркетинга: она не консультировала покупателей и не изучала их предпочтения, а стремилась достигнуть роста продаж, изменяя цены. В 90-е годы в структуре компании не было и отдела маркетинга, так как с увольнением многих специалистов в трудные для фирмы времена он прекратил свое существование.

В конце 80-х годов предпочтение английских потребителей мебели и ковров характеризовалось следующими параметрами: качество и соответствующая его уровню цена, дизайн и имидж фирмы, долговечность, условие доставки, безопасность.

В период спада, когда спрос на ковры и мебель упал, фирма несколько изменила направленность: она пыталась завоевать сегмент покупателей со средним уровнем доходов и переориентировалась на торговлю со скидкой вдоль крупных магистралей. Вскоре торговля улучшилась, компания стала уделять внимание сервису, дизайну товара, работе с клиентами. Ее имидж компании для потребителей со средним уровнем дохода начал закрепляться. К сожалению, не хватило наличных средств для удовлетворения новых запросов универмагов, в результате чего изменился уровень предоставляемых ими услуг. Но покупателей смущало не только это: компания Queensway, предоставляющая скидки, перестала быть таковой.

Все это иллюстрирует проблему позиционирования, понимания потребителей и необходимости реакции на их поведение.

### **Вопросы и задания**

- 1. Каковы целевые сегменты фирмы Queensway и ее соответствующее позиционирование?*
- 2. Каким образом фирма стремилась охватить дополнительные сегменты?*
- 3. Какие факторы в наибольшей степени влияли на принятие решения о покупке на данном рынке и как использовала это компания для повышения эффективности своей деятельности?*
- 4. Каким образом может быть изучено отношение покупателей к товарам конкурирующих фирм?*
- 5. Предложите пути выхода компании из сложного положения.*

## **РАЗДЕЛ 3. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА**

### **Комплекс маркетинга и внешняя среда**

Экономика Норвегии традиционно имеет значительную зависимость от внешней торговли товарами и услугами. Около двух третей экспорта приходится на Данию, Францию, Германию, 14%.- на Швецию и Финляндию. Около 50% импорта приходится на страны Европейского Союза (ЕС), а доля Швеции и Финляндии составляет 20 %.

Основной источник дохода норвежской экономики - добыча нефти в Северном море, особенно прибыльная в середине 80-х годов. Вследствие недавнего снижения цен на нефть темпы экономического роста Норвегии снизились на 1,2%.

В политическом отношении Норвегия относится к центристским странам, где частые перемены в правительстве связаны со стремлением правящей коалиции поддержать статус кво в экономике страны. Высокая степень государственного регулирования и государственного контроля бизнеса - характерная черта норвежской экономики. К ее особенностям можно отнести также самообеспеченность продовольственными товарами. Правительственные субсидии служат барьером для иностранных фирм.

На фоне в целом благополучной экономики Норвегии 15-е место по товарообороту занимает компания «Stabbuiet AS» (товарооборот более 8 млрд. крон), которая специализируется на производстве пищевых продуктов. В ассортименте товаров компании преобладают:

- замороженная птица (65% рынка),
- паштет (64% рынка),
- консервированная форель (49% рынка),
- джемы (39% рынка),
- замороженные овощи (37% рынка),
- замороженный картофель (36% рынка),

- фруктовые соки (32% рынка).

Среди основных конкурентов «Stabbuiet» на норвежском рынке выделяется семь-восемь фирм, владеющих от 10 до 31% рыночных долей по этим продуктам.

В 90-е годы компания продолжает динамично развиваться.

Продажи товаров «Stabbuiet» организует через две крупные оптовые фирмы: «Fresh meat» распределяет товары среди розничных торговцев; «Wholesale» занимается реализацией через разветвленную сеть мелких оптовиков, розничную торговлю и норвежских перевозчиков.

Бесспорным лидером среди розничных бакалейных фирм на рынке Норвегии является «Co-op» (Noiges Kproperative bandsforening), на долю которой приходится 22,8%. Другие, менее крупные девять розничных фирм владеют от 1,7 до 10,2% рынка.

Характерная особенность норвежских супермаркетов - их небольшая площадь. На долю крупных магазинов (площадь более 2,5 тыс. м<sup>2</sup>) приходится не более 20% от общего числа супермаркетов. Это прежде всего ограничивает количество торговых марок, представляемых в выкладке.

Частные марки розничных торговых фирм в значительно меньшей степени известны на внутреннем рынке, чем за его пределами. «Co-op» завоевала безусловную популярность среди потребителей благодаря удачному ассортименту, привлекательной и рациональной упаковке, умеренным и низким ценам.

Множество, торговых марок, реализуемых на рынке, требует эффективного контроля над сбытом. «Stabbuiet AS» считает, что поддержание тесных контактов с оптовыми и розничными торговцами позволяет ей гарантировать контроль над каналами сбыта. Используя систему бонусов, фирма Добилась включения в ассортиментные списки почти всех магазинков производимые ею продукты. Собственные транспортные средства, доставляющие товары непосредственно к розничным магазинам по всей

Норвегии, также способствуют повышению эффективности контроля над сбытом.

Специалисты компании убеждены, что для успешного сбыта недостаточно разработать стратегию и программу продвижения и распределения, необходимо также изучить побудительные мотивы покупок и использовать их в рекламе на телевидении и в печати.

Продукта «Stabburet AS» позиционируются как «хорошие норвежские товары», олицетворяющие вкус и качество, предназначенные для большинства потребителей на внутреннем рынке. Компания заявляет о своей индивидуальности, широко используя рекламу и спонсируя различные спортивные мероприятия. Высокая репутация и известность торговой марки обусловили стратегию цен с премией.

Льготы Правительства по защите норвежских производителей позволяют компаний обеспечивать прибыль в размере 8% от оборота. Достаточно благополучное существование «Stabburet AS» тем не менее не дает ей гарантии в будущем. К такому мнению пришло руководство фирмы, оценивая возможные последствия вступления Норвегии в ЕС. Их опасения были основаны на следующих выводах:

- ликвидация торговых барьеров вызовет снижение цен на продукты питания внутри страны;
- конкуренция усилится;
- изменится законодательство по безопасности пищевых продуктов;
- подвергнутся внешнему влиянию вкусы и предпочтения потребителей;
- возможно, потребуются новая техника.

Учитывая такую перспективу, компания связывает главные надежды с исконно норвежскими продуктами питания, на которые приходится половина ее оборота. Но в то же время она учитывает, что часть покупателей этого сегмента может изменить свои вкусы и стать приверженцами западноевропейской кухни.

Руководство компании предполагает, что в подобной ситуации потребуются новые маркетинговые усилия, чтобы защищать оставшуюся рыночную долю, а это, возможно, повлечет за собой изменения в ценовой стратегии. Давая оценку позиций, вице-президент по маркетингу считает, что компания потеряет определенную долю рынка, как только западноевропейские фирмы наберут силу в Норвегии.

### ***Вопросы и задания***

- 1. Каковы основные элементы макро- и микросреды, оказывающие влияние на деятельность фирмы «Stabburet AS»?*
- 2. Охарактеризуйте составляющие комплекса маркетинга фирмы, отметив их положительные и отрицательные стороны. Какие аспекты комплекса маркетинга, по вашему мнению, необходимо улучшить и почему?*
- 3. Какие рекомендации дали бы вы руководству компании для упрочения ее позиций в условиях вступления в ЕС?*

### **Новинка и ее цена**

Компания EJ.Ltd, производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение на британском рынке, а также известна за рубежом. В настоящее время в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них представляют собой обычные стеклянные ртутные термометры. Эти изделия EJ.Ltd выпускала десятилетиями.

Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычным термометром, считают его небезопасным для маленьких детей.

Кроме того, опрос выборки показал, что практически все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают неуверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометром, сожалеют, что до сих пор не купили его.

Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в новом изделии. Новый градусник сделан из прочного небьющегося полимерного материала, снабжен легко читаемым цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы.

Фирма считает, что ее новая модель лишена всех недостатков обычного термометра.

Следующая задача, стоящая перед фирмой, - провести рыночные испытания товара, для чего выбран Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена.

Кроме EJ.Ltd на британском рынке обычно термометры и другую медицинскую технику производят еще три фирмы. Но они не в такой степени известны потребителю, так как появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7,95 до 11,95 ф.ст.

### ***Вопросы и задания***

- 1. Подберите критерии сегментации. Разработайте целевые сегменты и дайте их характеристику.*
- 2. Посоветуйте фирме, как позиционировать товар.*
- 3. Разработайте рекомендации по ценовой политике.*



*4. С этой целью выявите внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование цены в данной ситуации. Проанализируйте различные подходы к формированию цены на новый товар и порекомендуйте наиболее соответствующий сложившейся ситуации. Предложите ценовые стратегии для каждого целевого сегмента. Учтите такие аспекты в формировании цены, как характер спроса (эластичность), психологическое восприятие цены, новизна товара.*

### **Продвижение новинки на зарубежный рынок**

Фирма «Coloured Light», известная в Великобритании как изготовитель трубок и ламп флюоресцентного освещения, в конце 80-х годов приняла решение о проникновении и закреплении на зарубежном рынке. Предварительное решение было направлено на Западную Европу.

Конкурентные преимущества фирмы на Внутреннем рынке обусловлены ее приоритетом и определенными достижениями в области конструирования и производства трубок с широкой гаммой световых эффектов, которые предназначены как для применения в быту, так и в промышленности. Основной товар фирмы – стеклянная трубка, длина которой может быть любой, а диаметр – от 2 до 5 см. Трубка покрывается внутри различными химическими составами, а затем наполняется каким-либо инертным газом или смесью нескольких газов (неон, криптон, аргон и др.). При прохождении электрического разряда через трубку газ флюоресцирует, производя яркий свет.

Специалисты фирмы разработали несколько комбинаций химического покрытия и газов, благодаря чему можно получить не только большое разнообразие окрашенного света, но и разные оттенки белого света. Это позволит фирме полнее удовлетворять запросы заказчиков, особенно использующих трубки для наружной рекламы. Этих заказчиков также

привлекает то, что по их желанию фирма может придать наружному стеклу трубки любую форму, составить требуемую композицию форм и цветов. Кроме того, особые электрические схемы дают возможность создать эффект движения. Подобная технология известна в мире, но достижения фирмы в дизайне превосходят многих конкурентов. Недавно фирма предложила новый товар, результат собственных технологических разработок, -миниатюрные конструкции. Несмотря на их высокую себестоимость, «Coloured Light», полагаясь на свои прочные рыночные позиции, надеется на возможность реализации новинки по довольно высокой цене.

Зарубежные западноевропейские заказчики, ценившие особо тонкие световые эффекты, покупали около 10% объема производства фирмы. Расширению продаж на этих рынках препятствовало наличие большого числа национальных производителей аналогичной продукции. Однако вице-президент по маркетингу фирмы считает, что благодаря новинке, которую пока еще никто не предлагает, фирма может занять лидирующее положение на любом рынке минимум на год. Руководство фирмы одобрило идею вице-президента по маркетингу и определило в качестве цели на ближайший период проникновение на зарубежный рынок, выбор целевого рынка и закрепление позиций на выбранном рынке.

### ***Вопросы и задания***

- 1. Какие исследования необходимо осуществить для выбора целевого рынка?*
- 2. Какую стратегию вы порекомендуете фирме использовать для выбора целевого рынка?*
- 3. Какие способы продвижения на рынок новинки фирмы «Coloured Light» вы бы порекомендовали вице-президенту по маркетингу?*

## Несоответствие качества создает проблему

Фирма «Техносервис» образована в России в 1990 г. как товарищество с ограниченной ответственностью. Специализируется на торгово-посреднической деятельности в области бытовой электрической техники, предметов домашнего обихода и игрушек. Ею были установлены связи с иностранными контрагентами из Канады (фирма Inter-span Inc.) и Болгарии (фирма «Информационные носители»). Партнеры проявили заинтересованность в следующих видах товаров, предлагаемых фирмой «Техносервис».

1. *Электрорадиатор масляный «Луч».* Технические характеристики: номинальное Напряжение - 220 В; максимальная мощность - 0,75 кВт; время нагрева до температуры 94,5°C - 90 мин.

Соответствие техническим требованиям ГОСТ 146795-84. Цена - 30 долл. США.

2. *Велосипеды марки ТАИР 1113-12 и марки АЛЬТАИР 1117-11,* соответствующие требованиям ГОСТ 125684-83. Велосипеды складные; диаметр колес 490 мм; высота рамы 1300 мм; цена 45 долл. США.

3. *Ассортимент мягких игрушек, качество которых отвечает требованиям ОСТ 5628-67 и ТУ 515-21.* Цена 1,20 - 2,30 долл. США за штуку.

В ходе переговоров выяснилось, что Interspan Inc. согласна с предлагаемыми ценами на все виды товаров, но предъявляет претензии к качеству радиаторов. Она считает, что необходимо переоборудовать блок питания радиаторов на 110 В, а также поставить защитные решетки во избежание прямого контакта с нагревательной поверхностью. В отношении игрушек и велосипедов были высказаны сомнения в их безопасности. Так, искусственный мех, из которого сделаны игрушки, пожароопасен, а в стандарте, в соответствии с которым изготовлены велосипеды, нет ссылок на международные правила и нормы. По всем товарам требовались сертификаты соответствия.

Фирма «Информационные носители» предложила более низкие цены на все виды продукции: электрорадиаторы - 20 долл. США; велосипеды - 30 долл. США; игрушки - 1,5-2,0 долл. США за штуку.

В ходе исследования вопроса о сертификации, которая стала обязательным условием в работе с канадской фирмой, выяснилось, что осуществление ее в канадских испытательных центрах займет три-четыре месяца и обойдется 5-10 тысяч долл. США в зависимости от вида товара. Сертификация же в России или ближнем зарубежье займет также три месяца. Но сертификат, выданный российским или другим центром, не признается на территории Канады. Принимая во внимание то, что товар был куплен на кредитные деньги, фирма несла большие убытки по оплате процентов кредита, оплате аренды складских помещений. Вследствие этого было решено продать товары по цене, предложенной болгарской фирмой, так как ее вполне устраивали технические параметры продукции, регламентируемые ГОСТами бывшего СССР.

### ***Вопросы и задания***

- 1. На каком основании, по вашему мнению, канадская фирма имела право требовать предъявление сертификата соответствия товара?*
- 2. По какой системе и на соответствие каким требованиям должна проводиться сертификация электрорадиаторов, велосипедов, игрушек?*
- 3. Имела ли фирма «Техносервис» возможность заключить контракт с фирмой Interspan Inc., предложив свои товары по более низкой цене?*
- 4. Согласны ли вы с тем решением, которое было принято фирмой «Техносервис»? Проанализируйте его с точки зрения маркетинга.*
- 5. Какой путь выхода из создавшейся в бизнесе фирмы ситуации предложили бы вы?*

## **Анализ расходов фирмы на качество продукции**

Фирмы *A* и *B* производят аналогичную продукцию, имеют одинаковые условия производства, уровень технологии и объемы выпуска. Анализ затрат на качество с целью их оптимизации и устранения причин неоправданных расходов фирмы анализируют ежеквартально. За истекший квартал работы были получены следующие результаты.

Фирма А. На устранение неисправностей в процессе производства было затрачено 4410 долл. Расходы на гарантийный ремонт составили 2706 долл., на послегарантийный - 2506 долл., на обучение персонала методам обеспечения качества - 1500 долл. Расходы на входной контроль составили 4568 долл., а на заводские испытания готовой продукции - 16717 долл.

На устранение неисправностей в процессе производства и необходимые в связи с этим корректирующие мероприятия было потрачено 3369 долл. Случаи возврата изделий, имевшие место в квартале, обошлись фирме 52765 долл. Фирме было предъявлено несколько судебных исков от пользователей, мотивирующих свои претензии низкой степенью безопасности изделий, что навлекло за собой выплату штрафов в сумме 68000 долл. Расходы по управлению системой обеспечения качества практически стабильны и составляют 1000 долл. ежеквартально.

Фирма Б. За тот же период фирма Б затратила на качество: 50000 долл. - на совершенствование методик по разработке требований к качеству изделия в процессе проектирования, оценку качества проекта, инструкций по системе качества и контроля технологического процесса. Ежемесячно фирма расходует порядка 20 тыс. долл. На обучение персонала вопросам контроля и обеспечения качества, а также планирует 10 тыс. долл. на совершенствование работы по операционному контролю качества. На проверку и обслуживание инструментов и измерительной аппаратуры расходы распределяются по месяцам приблизительно равномерно и равны в среднем 18755 долл. На устранение

неисправностей поставщиком было затрачено 7450 долл., а на корректировку обнаруженного брака - 725 долл.

На исследование в области надежности изделий израсходовано 10562 долл., что приблизительно равно количеству ежемесячных расходов на это мероприятие. Ежемесячные заводские испытания готовых изделий требуют 15000 долл.

Послегарантийный ремонт обошелся фирме 752 долл., а затраты на разработку программы по определению расходов пользователя на качество составили 3928 долл.

Приведенная информация типична для деятельности той и другой фирмы в каждом квартале. Поквартальная структура затрат обычно сохраняется, отличаясь лишь незначительной разницей в их сумме.

### ***Вопросы и задания***

*1. Составьте сравнительную таблицу структуры расходов на качество продукции фирм А и Б.*

*2. На основании анализа данных таблицы:*

*дайте оценку концептуальному подходу каждой фирмы к вопросу обеспечения качества продукции;*

*сравните эффективность программ по затратам на качество обеих фирм;*

*оцените последствия, отражающиеся на различных аспектах деятельности фирмы, связанные с различием как в концептуальном подходе к проблеме качества, так и в планировании затрат на качество.*

## Конкурентное преимущество - в упаковке

В середине 80-годов многие компании розничной торговли в Западной Европе искали возможность обновить ассортимент консервированных фруктов и овощей не по качественным, вкусовым или ценовым параметрам, а по товарному виду. Одна из таких прекрасных возможностей - упаковка: если товар бросается в глаза на прилавках магазинов, заметно возрастает уровень продаж, а значит, возможно, в будущем и уровень цен.

Последние десятилетия производители консервированных фруктов и овощей пользовались услугами специальных упаковочных компаний, предлагавших традиционную стеклянную или металлическую упаковку. Но вот в специализированных журналах стали появляться сообщения о пластиковой упаковке.

Английский журнал *Packaging News* писал об успешных рыночных испытаниях прозрачной пластиковой упаковки, отмечал целый ряд ее достоинств: аккуратный вид, имидж высокого качества, легкий вес, хорошие защитные свойства, возможность повторного использования и производства на баночных линиях. Золотистый оттенок и металлические уголки усиливают впечатление о высоком качестве товара. Кроме того, пластик не ржавеет, не бьется и хорошо смотрится в выкладке товаров.

Упаковка повысила привлекательность продукции и стала настоящим конкурентным преимуществом товара. Эксперимент в нескольких супермаркетах показал, что консервированные персики в пластиковой упаковке, находящиеся на полке с аналогичной продукцией, но в металлической банке, пользовались большим спросом даже при разнице в цене почти в два раза.

Исследования показали, что визуальное воздействие персиков или фруктовых коктейлей на покупателей, да к тому же еще и открытые коробки с фруктами или овощами, перевесило высокие цены. Покупатели как бы получали гарантию качества и безопасности, им нравилось «качество на виду».

Состоятельных покупателей не смущала цена, они делали покупку не из необходимости, а ради разнообразия.

Спрос на продукцию в такой упаковке среди крупных розничных торговцев стремительно возрастал. Производство не могло удовлетворить спрос.

Пластиковая упаковка не была дешевым продуктом. Розничным торговцам обычно устанавливали цены с премией, чтобы они могли удовлетворить потребности своих клиентов.

Опережающее положение среди конкурентов имела английская фирма MB (Metal Box), производитель пластиковой упаковки под маркой Stepcan. Торговое подразделение MB продавало упаковку по высокой цене, но довольно низкой за тысячу единиц.

Менеджеры фирмы не осознали на тот период времени, что потенциал Stepcan более высокий. Гораздо позже они пришли к выводу, что, возможно, было бы целесообразным разработать программу по самоокупаемости этой новинки в рамках MB и самостоятельном сбыте. Не определив потенциал своей продукции, компания позволяла розничным торговцам зарабатывать прибыли на высоких розничных ценах. Розничные торговцы ждали поставок Stepcan так же, как и производители фруктов и овощей.

Компании MB необходимо было определиться с приоритетами. Позиционирование товара базировалось на высоком качестве и ценах с премией для розничных торговцев. Если бы каналы сбыта имели хорошо разветвленную сеть и охватывали большие территории, то высокая цена была бы довольно быстро снижена.

Компании MB необходимо было сконцентрировать свое внимание либо на розничных торговцах, либо на производителях фруктов, но не на обоих одновременно. Компания сократила производственные мощности и нуждалась в максимальной отдаче. Особенно это относилось к странам, где была широкая сеть розничных торговцев.



Главная задача компании состояла в том, чтобы установить деловые связи с розничными торговцами до того, как появится продукция конкурентов. Партнеры отбирались тщательно и с осторожностью. Применялись разные варианты: использование существующей системы сбыта в МВ, создание специального отдела по реализации этого товара в структуре МВ, совместные предприятия с теми или другими группами розничных торговцев. Предпочтение же было отдано отдельным сбытовым подразделениям внутри МВ.

За пределами Великобритании прибыли от продаж Stepcan были значительно ниже. Успех на внутреннем рынке обусловил желание как можно больше производить и продавать, не уделяя внимания разработке новых продуктов. Мнения конкурентов разделились: одни считали, что Stepcan не найдет широкого признания, другие считали компанию МВ лидером среди производителей аналогичных товаров за пределами Великобритании.

Были и такие, кто разрабатывал аналогичный продукт.

Реакция потребителей в разных странах была неоднозначна. Компания субсидировала маркетинговое исследование для изучения потребительских предпочтений и их отношения к Stepcan.

Был проведен опрос как отдельных покупателей, так и менеджеров супермаркетов и более мелких розничных организаций. Во многих европейских странах, особенно во Франции и Скандинавии, потребители считали главным преимуществом новой упаковки ее прозрачность, которая позволяет видеть содержимое и удваивает их желание купить товар. Однако в Германии пластике предпочитали стекло, считая его более подходящим для переработки.

Был 1988 г. и в некоторых регионах Европы набирало силу движение «зеленых». В итоге исследование показало, что негативных сторон у нового продукта не меньше, чем преимуществ. Но, хотя у фирмы МВ создалось много проблем, все же немало потребителей и розничных торговцев было довольно товаром. Менеджеры компании, учитывая, что по себестоимости производство Stepcan дороже, чем консервных банок у конкурентов, что некоторые розничные торговцы не принимали пластиковые емкости, что явные

преимущества новинки никак не защищены на этом отрезке времени, не приняли решения о том, каким образом МВ должна развивать рынок Stepcan.

### ***Вопросы и задания***

*1.Какие критерии для выбора зарубежного рынка вы могли бы предложить компании? Какая стратегия выбора оптимального рынка целесообразна по вашему мнению?*

*2.Какое позиционирование товара вы предложили бы для целевого (целевых) рынка?*

*3.Разработайте свои предложения к комплексу маркетинга фирмы для выбранного целевого рынка.*

### **Организация системы сбыта**

Американская компания, производитель недорогой обуви, приняла решение о выявлении возможности выхода на индийский рынок. По результатам кабинетных исследований выяснилось, что в Индии розничная торговля обувью находится в основном в руках независимых торговцев, которым принадлежит около 60% розничной торговли в городах и около 90% в сельской местности. Около 40% городской торговли обувью осуществляется через магазины различных компаний. Объем продаж в сельской местности значительно ниже из-за бедности населения. Конкуренция на индийском рынке обуви наблюдается в основном между национальными фирмами, причем они поставляют обувь достаточно высокого качества лишь в городские регионы. Роль иностранных фирм на этом рынке пока не столь уж заметна и в целом по качеству обувь американской компании значительно выше, чем продукция большинства других фирм.

Изучая возможности транспортировки, служба маркетинга компании пришла к заключению, что воздушные перевозки из-за высокой стоимости

фрахта самолета значительно повысят продажную цену обуви, поэтому предпочтительнее доставка морем, из Нью-Йорка до Бомбея. Из-за ограниченности объема оборотного капитала у индийских оптовиков придется оплачивать транспортировку и проводить инвентаризацию товара до поступления его на склад оптовика. После размещения на складе индийский оптовый торговец сможет отгружать товар другим независимым оптовикам или розничным торговцам по мере поступления заказов. Сети сбыта бомбейских оптовиков покрывают большую часть индийского рынка. Продажи производятся как другим оптовикам, так и розничным торговцам пятнадцати крупнейших городов Индии.

Обычный магазин в городском регионе представляет собой место повышенного интереса, поскольку у подавляющего большинства покупателей нет возможности добраться до других магазинов вне места их проживания.

Самообслуживание в магазинах используется редко. В мелких магазинах обычно один служащий ожидает покупателя, другой выписывает счет, а третий упаковывает товар. Причем последнее не всегда имеет место.

Компания, получив лицензию на экспорт в Индию, провела переговоры с одним из бомбейских оптовиков. Однако до принятия окончательного решения президент компании считает, что необходимо более детально изучить все спорные вопросы сбыта, которые могут оказаться важными для компании.

### ***Вопросы и задания***

*1. Какие типы каналов сбыта были выбраны специалистами компании и является ли этот выбор наилучшим?*

*2. Какие характеристики сбытовой сети следовало бы использовать при оценке возможных деловых отношений компании с бомбейскими оптовиками?*

*3. Какие вопросы могут оказаться наиболее сложными при управлении каналами сбыта и как ими следует управлять?*

## **Обновление товара и продвижение его на рынок**

Емкость рынка кондитерских изделий в Великобритании оценивалась в 80-е годы 3 млрд. ф.ст., причем 10% продаж приходилось 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 фирма в Стерлинге, которую приобрела в 1927 г. одна из фирм «большой шоколадной четверки» в Великобритании. Новый владелец использовал фабрику в Стерлинге, чтобы расширить свое присутствие на очень прибыльном рынке кондитерских изделий. В 1986 г. фирма 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 10000 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 фирм 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 посоветовали бы 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?*

### **Нужен ли европейский зонт японским потребителям?**

Европейская фирма, марка которой известна широким кругам потребителей в мире, приняла решение о выходе на рынок Японии с предложением некоторых потребительских товаров. Для проведения пробных продаж были выбраны зонтики.

Вследствие частых дождей в Японии зонтики стали важной частью повседневной жизни. Больше всего осадков выпадает в июне и июле, и расходы на покупку зонтиков в семьях в это время самые большие. Зонты любых размеров, складные и обычной формы доступны для мужчин, женщин и детей. Для женщин также существуют как зонты от дождя, так и специальные зонтики от солнца. Ежегодно расходы на покупку зонтиков на семью составляют 1544 йен, это примерно столько же, что и пять лет назад. Количество зонтов, покупаемых ежегодно на семью, в среднем составляет 1061. Импорт зонтов, который в 1987 г. равнялся 18,3 млрд. йен, возрос в 1989 г. до 29,2 млрд. йен, тем самым проявляя устойчивую тенденцию к возрастанию.

В основном женщины в Японии имеют два-три длинных зонта и один-два складных, всего три-пять зонтиков. Ливни в Японии - обычное явление, есть даже сезон дождей перед летом, поэтому большинство женщин вынуждены иметь несколько зонтиков. Дождь часто начинается неожиданно среди дня, и

больше половины девушек и женщин носят зонты с собой в школу или на работу, чтобы в случае необходимости ими воспользоваться. Это чаще всего - складной зонтик.

Только небольшое число женщин (0,6%) пользуется зонтами, изготовленными в США или в Европе; ранее же ими пользовались только 0,3% опрошенных. Если говорить о будущем, то импортным товаром предполагают пользоваться уже 3% женщин, это намного больше, чем в предыдущие годы. Ясно, что некоторые женщины, которые не использовали импортные зонты ранее, хотели бы их использовать в будущем.

59% женщин сказали, что если, выходя из дома, они заметят, что возможен дождь, то возьмут зонтик с собой; собираясь уходить, они обращают внимание на погоду. В то время как многие, попадая под дождь, продолжают идти без зонта, 47% опрошенных сказали, что они купят в этом случае дешевый зонт. В Японии очень легко купить дешевый зонт в магазинах около станций метро или писчебумажных магазинах, где во время Дождя зонты выставляются на витринах.

При покупке зонта наибольшее внимание уделяют долговечности данного товара, при этом некоторые предпочитают яркий, необычный дизайн, другие - простой дизайн определенного цвета. Большие зонты более популярны, нежели маленькие, в то же время только 15% женщин покупают зонты известной им товарной марки или с необычной формой ручки. У женщин в возрасте 20 лет большие зонтики более популярны, чем среди других возрастных групп, и их приверженность товарной марке наиболее сильна. Женщины, которые предпочитают зонты американского или европейского производства, тоже находятся, как правило, в возрасте 20 лет и живут чаще в больших городах, нежели за городом.

Маркетинговые исследования потребительских предпочтений показали следующие результаты.

*Страна-производитель используемого товара:*

Япония (в настоящее время и ранее) — 83,2%;  
США или страны Европы (в настоящее время) — 0,6%;  
США или страны Европы (ранее) — 0,3%;  
другие страны (в настоящее время и ранее) — 2,2%.

*Перспективы использования товаров:*

предполагают использовать товар в будущем — 100%;  
не обращают внимания на страну-производителя — 56,2%;  
предпочитают товар США или Европы — 3,1%;  
предпочитают товар Японии — 40,8%;  
предпочитают товар других стран — 0,5%;  
не предполагают использовать товар в будущем — 0%.

Некоторые дополнительные сведения были получены при опросе выборочным методом «face to face», когда респондентам задавали два вопроса. В результате обработки данных получена следующая информация:

*Сколько у вас зонтов (вместе длинные и складные)?*

1 — 2,5%;  
2 — 13,3%;  
3 — 20,6%;  
4 — 20,9%;  
5 — 17,6%;  
6 и больше — 24,8%;  
не ответили - 0,4%.

*Что бы вы сделали, если начался дождь, а у вас нет зонта?*

подожду пока дождь кончится — 19,7%;  
пойду дальше, если дождь не очень сильный, — 49,7%;  
пойду дальше, даже если дождь сильный, — 1,2%;  
куплю дешевый зонт — 47,0%;  
поеду на такси — 28,9%;  
не ответили — 0,5%.



### **Вопросы и задания**

1. Считаете ли вы целесообразным выход европейской фирмы на японский рынок зонтов? Приведите данные, подтверждающие (или опровергающие) положительное решение вопроса.

2. Какой вид зонтов вы посоветуете фирме предложить японским покупателям и почему?

3. Какую рыночную стратегию и стратегию сбыта, по вашему мнению, следует выбрать фирме?

4. Какие способы продвижения товара вы порекомендуете фирме?

5. Какие отличительные особенности и конкурентные преимущества должна обеспечить фирма для своего товара? На какой основе ей следует разработать позиционирование своего предложения?

### **Диснейленд в Европе**

После смерти Уолта Диснея «Уолт Дисней Компани», казалось, потеряла свой творческий размах. Как и другие студии, начавшие работать на видео- и телерынках, «Дисней» была довольна своей кинотекой, но ее новые фильмы (всего три-четыре в год) в большинстве случаев оставались лежать на полке. После почти 30-летней работы на телевидении компания сняла свои программы, и к середине 80-х годов ее доходы на 75% зависели от тематических парков и недвижимости (главным образом отелей). Однако, руководство в настоящее время пытается возродить и создать заново былую славу магии Дисней. Будучи убеждены в том, что ими компании, ее культурные традиции и наследие - основное-достижение, руководители «Дисней» считают, что компания должна одновременно развивать свои традиционные направления и разрабатывать новые. Продолжая работать на сегменте рынка,

ориентированном на семейный просмотр фильмов, «Дисней» через свое отделение «Тачстоун Пикчерз» начала производство фильмов для взрослых.

Новым видом деятельности стал экспорт тематических парков. Токио-Диснейленд ежегодно посещают миллионы людей, поэтому ожидалось, что Евродиснейленд, который открылся в 1992 г. под Парижем, принесет доход 2 млрд. долл. Одновременно бизнес на рынке парков и недвижимости расширялся и в США: компания строила новые отели для привлечения новых посетителей.

Вместе с этим обновилась и деятельность по традиционным направлениям: возобновился показ «Дисней по воскресеньям», классические фильмы («Белоснежка» и др.) были записаны на видеокассеты с обновлением записей через пять лет, а не семь, как раньше.

Программы «Диснея» набрали наибольшее число подписчиков по кабельному телевидению; с государственной организацией Китая был подписан контракт о ежегодном показе: по телевидению мультфильмов о Мики Маусе и Дональде Даке.

Кстати, эти герои не так давно посетили некоторые американские больницы и прошли парадом по 120 городам США. Белоснежка, и семь гномов появились на фондовой бирже Нью-Йорка для привлечения внимания к своему пятидесятилетнему юбилею.

Компания открыла магазины в торговых центрах США, предлагающие как лицензионные, так и эксклюзивные товары.

Таким образом, повторно внедрившись на рынок, компания предполагала, что ее репутация и успех автоматически перенесутся в Европу, и Евродисней был торжественно открыт летом 1992 г. при участии звезд кино и поп-музыки. Парк расположен недалеко от Парижа, хотя французские «снобы культуры» выступали против американизмов, а фермеры высказывали недовольство тем, что под парк были заняты плодородные земли, и блокировали ведущие к нему дороги. В июле число посетителей в день было на десять тысяч человек меньше запланированного, а в августе компания была

вынуждена закрыть один из шести своих отелей, и уволить 5 тысяч человек персонала. Туроператоры приостановили свою работу на длительное время.

И хотя компания утверждала, что дела Евродиснейленда идут успешно, было очевидно, что возникли серьезные проблемы. Еще в апреле 1992 г. на Евродиснейленд обрушилась волна негативных публикаций в прессе. По мнению французских политических деятелей, герои Диснея могут завоевать сердца многих французов и они решат утвердить английский язык в качестве второго официального языка тематического парка.

Климат в Европе не такой благоприятный, как в США, где расположены парки Диснея, и доход, компании получала только в летние месяцы. В 1992 г. было холодное лето. В экономике Франции наблюдался спад, был сокращен рабочий день в промышленности, снизились доходы, а значит, и расходы людей на проведение выходных дней. Ближе, к концу первого летнего сезона становилось все очевиднее, что Евродиснейленд под Парижем не сможет существовать лишь за счет доходов от летнего сезона.

Компания «Дисней» осознала, что ей необходимо действовать. Чтобы поднять уровень посещаемости в «мертвый сезон», компания снизила цены на проживание в гостиницах в зимний период; предоставила дополнительные скидки на билеты с апреля по октябрь, начала крупномасштабную рекламную кампанию: сотрудничество с крупнейшей туристической организацией «Американ Экспресс», объявления в региональных и национальных газетах, реклама в прессе, радио, на телевидении. В конце концов «Дисней» оказалась перед дилеммой. Евродиснейленд был еще далек от завершения: предполагалось создание дополнительных аттракционов и сооружений. К началу 1992 г. в парк были вложены огромные инвестиции, а прибыли не поступали: многие посетившие парк уходили разочарованными, но были и такие, кто посещал парк несколько раз за сезон.

Компания вынуждена была опираться на свою марку и возможности маркетинга. «Дисней» сумел убедить некоторых партнеров и клиентов, что Евродиснейленд будет развиваться, утверждая славу «Диснея» в Европе, его

популярность будет расти. Однако многие сотрудники компании и туроператоры расценили результаты первого сезона как удар по репутации и состоянию корпорации.

### **Вопросы и задания**

- 1. На какие средства маркетинга опиралась компания «Дисней»? Насколько они приемлемы для ее французского филиала?*
- 2. Какие факторы маркетинговой среды не были учтены компанией при выходе на европейский рынок? Как могла компания исследовать эти факторы?*
- 3. Соответствовала ли всемирно известная марка для внедрения в Европу и не лучше ли было изменить имидж компании при создании Евродиснейленда?*
- 4. Какие элементы «промоушн-микс» (совокупность способов продвижения товаров на рынок) были использованы для продвижения в Европу и не следовало бы их изменить, учитывая неудачи, описанные в ситуации?*
- 5. Какую концепцию продвижения могли бы предложить вы?*

### **Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста**

Два партнера организовали фирму 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 обоснованно. Особый интерес для потребителей представляют преимущества предлагаемого товара, включая 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).*

### **Выбор видов и способов распространения рекламы**

**Ситуация 1.** В результате введенного в середине 80-х годов правительством Ирландии налогообложения, приносившего не менее 50% с цены каждого проданного автомобиля, произошел резкий спад продаж машин на ирландском рынке. К этому времени рынок страны был насыщен различными моделями и модификациями автомобилей, приспособленными к его требованиям. Проводимая до 1987 г. рекламная компания по продвижению автомобилей «Лада» не создала благоприятного мнения о них как о конкурентоспособном, дешевом и удобном способе передвижения.

Таким образом, сложились неблагоприятные условия для выхода на рынок Ирландии нового советского автомобиля.

#### *Проведенные мероприятия.*

1. Права продажи автомобилей «Лада» в Ирландии переданы фирме SATRA (Soviet American Trade Association).
2. В стране создана новая дистрибьюторская сеть.
3. Для разработки и проведения новой рекламной кампании выбрана рекламная фирма Hill and Knowlton Dublin.

#### *Новые направления рекламной кампании.*

Фирма Hill and Knowlton Dublin увидела в высоком налогообложении не препятствие, а союзника, поскольку налог должен стимулировать повышенный спрос на автомобили с низкой стоимостью, каковыми и являются автомобили

«Лада». В этой же ситуации цена более чем когда либо стала решающим фактором для многих ирландских семей.

*Концепция работы на рынке.*

Главное внимание уделить рекламе преимуществ автомобилей «Лада» (прочность, надежность, низкая цена) и изменению негативного отношения к ним со стороны местного рынка.

*Главная цель рекламной кампании.*

Создание атмосферы доверия к автомобилям из России, соответствующим требованиям ирландского рынка. Создание образа «Лады» как надежной и прочной машины, как идеальной покупки для городских и сельских жителей.

*Основные мнения об автомобилях «Лада» как о самых экономичных во всех отношениях машинах, имеющихся на ирландском рынке:*

максимальное распространение информации, подтверждающей прочность, надежность автомобилей и разумное применение денег в случае приобретения автомобиля именно этой марки;

обеспечение наличия на рынке полной информации о всех представителях семейства «Лада»;

выделение успеха «Лады» в Великобритании и в других странах, например Дании, где налоговая система обложения сходна с ирландской;

акцентирование внимания на качественном послепродажном обслуживании автомобилей;

максимальное использование средств массовой информации.

*Целевые группы рекламного воздействия:*

сельские и городские покупатели с невысоким уровнем дохода.

сельские автолюбители, нуждающиеся в прочной и надежной машине.

автовладельцы, намеревающиеся приобрести для своей семьи второй автомобиль.

Покупатели, рассчитывающие на приобретение только подержанного автомобиля.

*Средства формирования спроса и стимулирования сбыта, использованные фирмой Hill and Knowlton Dublin:*

средства массовой информации: общенациональные органы печати, провинциальная (местная) пресса; специализированные (профессиональные) органы печати для автолюбителей; разделы для автолюбителей в органах печати общего направления; деловая пресса; радиопередачи для деловых людей и автолюбителей; телевидение.

мероприятия, содействующие продажам: деловые ланчи для представителей органов печати общего и специального (автомобильного) характера; контроль за состоянием автомобилей, находящихся в пользовании у отдельных журналистов, с тем, чтобы предложить им автомобиль семейства «Лада»; организация для ведущих журналистов поездок в Великобританию на головную фирму LADA CARS, занимающуюся переоборудованием «Лад» в соответствии с требованиями ирландского рынка; участие в спонсорской деятельности при организации различных престижных мероприятий местного и общенационального масштаба (велико значение спонсорской деятельности в отношении отдельных местных спортивных клубов, имеющих в Ирландии многочисленных поклонников. Такое покровительство говорило об интересе не только к своему бизнесу, но и к спортивным проблемам страны); организация знакомства руководства фирмы LADA CARS, занимающейся продажей автомобилей, с известными политическими деятелями страны; организация специальных интервью для ведущих органов печати.

*Результаты проведенной кампании.*

К концу 1987 г. было продано 1200 автомобилей (предполагалось продать 350 автомобилей).

**Ситуация 2.** Из всей номенклатуры продукции шинной промышленности России был выделен наиболее перспективный для экспорта товар - шины для грузовых автомобилей и автобусов. Эти шины успешно прошли испытания в условиях жаркого климата в странах Ближнего Востока и Африки. Для



развертывания рекламы был выбран рынок Эфиопии, являющейся наиболее перспективной страной в сравнении с другими развивающимися государствами Африки в связи с большой потребностью в шинах, так как основной вид транспорта в стране автомобильный.

Покупкой шин в Эфиопии занимаются сами шоферы, являющиеся в своем подавляющем большинстве малограмотными.

Главная цель рекламной кампании - увеличение экспорта российских шин в Эфиопию и поддержание уже имеющегося спроса.

#### *Проведенные мероприятия.*

Коммерческим агентом российского экспортера шин в Эфиопии намечена фирма Т.Р.И.А.

Агентское соглашение с фирмой Т.Р.И.А. предусматривало регулярную рекламу на территории Эфиопии. Кроме того, было заключено соглашение с рекламной фирмой Е.А.Д.А.

### **Вопросы и задания**

*1. Проанализируйте основные направления рекламной кампании фирмы Hill and Knowlton Dublin. Какое из них вы считаете наиболее эффективным? Объясните почему.*

*2. Как позиционировались автомобили «Лада» на рынке Ирландии?*

*3. Опишите целевые сегменты рынка фирмы SATRA.*

*4. Предложите способы и виды распространения отечественных шин на эфиопском рынке, учитывая следующие целевые группы:*

*шоферы — владельцы автомашин;*

*шоферы, работающие по найму.*

## **РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИЯ И ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА**

### **Стратегия автомобильного гиганта**

В июле 1991 г. в газете Financial Times появилось сообщение, содержание которого приведено ниже.

В этом году на рынок поступит новый грузовик марки FORD, в создании которого принимало участие несколько стран. Его кабина производится в Европе, шасси - в Северной Америке, а дизельный двигатель создавался в корпорации, производящей сельскохозяйственные машины. Окончательная сборка будет происходить в Бразилии. Первая партия этих грузовиков средней грузоподъемности нацелена на рынки Бразилии и Северной Америки, где они появятся в продаже осенью этого года.

Вице-президент компании FORD заявил: «Грузовик, собираемый в Бразилии, воплотил в себе все самое лучшее, чего достиг FORD». По его словам, компания имеет мощности для производства 40 тыс. машин в год.

Кабина будет переоборудована на базе модели FORD, используемой в Европе. Компоненты кабины будут направляться из Великобритании в Бразилию для сборки новых машин. Однако из-за высоких транспортных издержек в Европе и таможенного тарифа на поставку подобных товаров в ЕС, составляющего 14%, вряд ли собранные грузовики поступят обратно в Европу. Сейчас рассматривается возможность их поставки на другие рынки и весьма вероятно, что грузовики будут экспортироваться в Азию.

Компания FORD уже инвестировала около 100 млн. долл. на строительство в Бразилии завода по производству дизельных двигателей, который скоро вступит в действие, и будет выпускать моторы для внутреннего рынка этой страны. Это будет мощный шестицилиндровый двигатель с прямым впрыском топлива и объемом цилиндра 7,8 л. Возможно, что на этом заводе будет производиться адаптированная к условиям Южной Америки модель двигателя объемом цилиндра 6,6 л. Предполагается

выпускать 55 тыс. двигателей в год. В скором будущем компания намеревается начать выпуск грузовиков средней грузоподъемности и в Северной Америке. Что же касается более мощной модели грузовиков, то FORD намеревается закупать для них двигатели у других компаний.

Проект, осуществляемый FORD в Бразилии, является ответом компании на растущий спрос на грузовые автомобили. Компания может значительно снизить издержки, эффективно распределив на заводах разных стран производство отдельных частей автомобиля. FORD рассчитывает, что компоненты будут производиться в целом ряде стран, но соответствовать должны единым международным стандартам. Затем они будут направляться для окончательной сборки.

FORD начал свою программу в 1982 г. и ему понадобится еще 8 лет для ее завершения.

С 1983 г. в течение пяти лет компания потратит около 1 млрд. долл. на строительство и производство, что составит 25% ее общего бюджета. Великобритания получит примерно 80% всех капитальных вложений на производство грузовиков. Это объясняется тем, что, хотя FORD имеет заводы в Австралии и Бразилии, в основном его предприятия сконцентрированы в США и Великобритании.

Начиная проект по грузовым автомобилям, компания столкнулась с рядом организационных и технических проблем, для решения которых необходимо было время. Доля FORD на западноевропейском рынке по автомобилям массой более 3,5 т снизилась почти до 6%, хотя в 1980 г. она составляла 7%. Однако компании удалось преодолеть первоначальные трудности, и планируемый запуск в производство нового грузовика в марте 1991 г. подтверждает, что компания собирается значительно расширить свою долю в Европе по грузовикам средней и большой грузоподъемности. FORD нацеливается на расширение продаж, в частности, в Великобритании, чтобы окупать свои инвестиции.

### ***Вопросы и задания***

- 1. Какой вид глобальной стратегии использует компания FORD в описанной ситуации?*
- 2. Какие товарные стратегии компании FORD вы можете назвать?*
- 3. Какой способ расширения доли рынка использует компания?*
- 4. Какие составляющие комплекса маркетинга вы обнаружили в примере, описывающем деятельность компании?*

### **Выбор зарубежного целевого рынка**

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 1988 г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Glor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень Насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день.

Особенность текстильной промышленности - потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки.

Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения!

По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками Европа и Азия. И хотя в Азии объемы, продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции.

В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле - около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода - в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычаи латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем.

Исследования показали, что емкость рынка - 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж - 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование.

Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно, развита.

### **Вопросы и задания**

*1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование, для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.*

*2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»? Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?*

### **Птичий корм на зарубежных рынках**

Венгерское предприятие «Кокоил» занималось производством, очисткой и упаковкой масла из зерен подсолнечника. Затем продукция прибыльно реализовывалась за рубежом. Из закупаемого подсолнечника около 10% составляли низкомаслянистые зерна, обработка которых была неэкономичной.

Предприятие получило информацию, что в нескольких северных странах успешно реализуют птичий корм, состоящий из разнообразных зерен, среди которых основную часть составляют низкомаслянистые зерна подсолнечника. Таким образом, был найден один из вариантов решения проблемы реализации не годных для основной деятельности зерен.

Поскольку «Кокоил» не владел информацией о новом рынке, он поручил провести его исследование маркетинговой фирме. Результат показал, что в нескольких странах существует спрос на такой птичий корм. Но на рынке этих стран действуют три известные фирмы, выпускающие корма для животных. Все же потенциальная возможность внедриться на данный рынок имела, поскольку он еще не был насыщен. Руководство предприятия рассчитало, что подобное использование «неликвидов» могло

бы давать хорошие дивиденды, ведь кроме, как на упаковку, не требовалось никаких дополнительных ассигнований в производство.

Предприятие осознавало, что на такой рынок можно внедриться, только располагая хорошим реноме и маркой. Поэтому отдел рекламы и пропаганды совместно с рекламным агентством попытались создать «Кокоилу» соответствующую репутацию. В результате трудоемкой и дорогостоящей работы к концу третьего года появились заинтересовавшиеся продукцией предприятия из числа покупателей конкурентов.

Из-за высоких расходов на рекламу и паблик рилейшнз на начальном этапе реализация птичьего корма была мало доходной. Но в конце концов эксперимент по внедрению на рынок принес свои результаты - образовался круг постоянных покупателей продукции «Кокоил», и объем реализации стал постепенно расти.

### ***Вопросы и задания***

- 1. Какие проблемы стояли перед предприятием «Кокоил»?*
- 2. Какова цель выхода предприятия на зарубежные рынки?*
- 3. Охарактеризуйте товарную стратегию предприятия.*
- 4. Какой путь внедрения на новый рынок со своим товаром избрал «Кокоил» и почему?*
- 5. Какую ценовую стратегию целесообразно было бы использовать в данном случае?*

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Работать над кейсом в жестких рамках, в условиях строгой дисциплины нельзя, так как во многом это процесс творческий. Преподаватель должен дать студентам определенную свободу действий, за дисциплиной они должны следить сами – студенты имеют право на то, чтобы посмеяться, даже поговорить на другие темы, но это не должно идти в ущерб работе в целом. Время на такой отдых не должно превышать 30% от времени, отведенного на всю работу подгруппы. Преподаватель должен лишь координировать работу студентов. В каждой подгруппе нужно создавать условия самодисциплины и самоорганизации. Одна из задач преподавателя заключается в обучении студентов культуре общения и ведения дискуссии.

Роль преподавателя при использовании кейс-методов существенно отличается от традиционной. Преподаватель как бы передает свои полномочия студентам, его руководящая роль сводится к минимуму. Преподаватель должен удерживаться от соблазна предлагать свои варианты решения и оценивать правильность действий студентов в ходе работы над кейсом. Вмешательство преподавателя в работу студентов должно быть резко ограничено, оно сводится лишь к регулирующей функции.

Разногласия в подгруппах неизбежны, и в этом случае студенты обращаются к преподавателю, они требуют разрешить неизбежно возникающие при обсуждении противоречия, поскольку их мнения часто расходятся. И здесь возникает прямая опасность идти у студентов на поводу. Но кейсовая методика предполагает, что вмешательство преподавателя должно быть сведено к минимуму. Преподавателю в основном отводится роль наблюдателя. Это обескураживает студентов, они требуют традиционных методов работы, но делать этого как раз нельзя. Если преподаватель не помогает, то студенты начинают активнее работать самостоятельно. Возникающие в подгруппе противоречия обучающиеся должны разрешить самостоятельно. Преподаватель может вмешаться лишь в крайнем случае.



Учитывая, что студенты зачастую предпочитают давать решение сразу, не прибегая к анализу, преподаватель в самом начале занятия должен настроить студентов на то, что ситуация, изложенная в кейсе, непростая и требует аналитического подхода. Мнение обучающихся может быть субъективным, а решение, даваемое бездоказательно, может привести к ненужным спорам и конфликтным ситуациям. Бездоказательный подход неприемлем. Если же подобное произошло, то преподаватель должен вмешаться.

Преподаватель в ходе обсуждения ни в коем случае не должен делать никаких комментариев относительно правильности решения, он должен занимать нейтральную позицию. Это весьма непросто, так как не соответствует сложившемуся стереотипу поведения, но это необходимо. И лишь после общего обсуждения преподаватель возвращается к традиционной роли и подводит итоги занятия.

Студентов обязательно нужно воодушевить, даже если они предложили менее рациональные пути решения. Ни в коем случае нельзя перечеркивать работу студентов, говорить, что они ничего не поняли, что работали плохо. Это может вообще отбить у них охоту к решению кейсов.

В решениях, представленных студентами, необходимо отметить сильные и слабые стороны. Причем по кейсу может быть принято несколько решений, если они обоснованы.

В отличие от других видов семинарских и практических занятий при использовании кейс-методов нельзя выставять оценки по балльной системе – достаточно отметить степень участия студентов в работе. Для выявления уровня подготовленности каждого обучающегося дополнительно к кейсу можно использовать метод тестирования по завершении изучения каждого раздела или всего курса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Крылова Г.Д. Маркетинг: Теория и 86 ситуаций: учеб. пособие для вузов / Г.Д.Крылова, М.И.Соколова.- М.: Юнити-Дана, 1999. - 519 с.
2. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: учеб. пособие / Под ред. акад. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, 2005. – 240 с.
3. Самарина С.М., Калугина С.А. Применение кейс-методов в преподавании маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 4. С.12-17.
4. Чулкова Г.В. Маркетинг: учеб. пособие / Г.В. Чулкова [Электронный ресурс] – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2016. – 104 с. – Режим доступа: [http://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/yulkova\\_marketing\\_up.pdf](http://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/yulkova_marketing_up.pdf)

Учебное издание

Галина Васильевна Чулкова

**Маркетинг**

Сборник ситуационных задач

Библиотечно-издательский комплекс

ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА  
214000, Смоленск, ул. Б.Советская, 10/2