

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

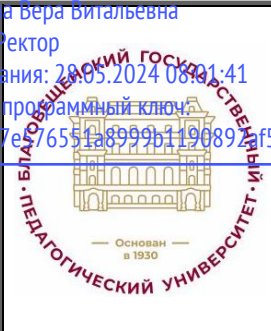
ФИО: Щёкина Вера Витальевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 28.05.2024 08:01:41

Уникальный программный ключ:

a2232a55157e176551a8999b11908921f58989420420336ffbf573a434e57789

	<b>МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ</b>
	<b>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования</b>
	<b>«Благовещенский государственный педагогический университет»</b>
	<b>ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА Рабочая программа дисциплины</b>

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Декан

индустриально-педагогического факультета

ФГБОУ ВО «БГПУ»



**Н.В. Слесаренко**

**«24» марта 2023 г.**

**Рабочая программа дисциплины**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

**Направление подготовки**

**38.03.02 – МЕНЕДЖМЕНТ**

**Профиль**

**«МАРКЕТИНГ»**

**Уровень высшего образования**

**БАКАЛАВРИАТ**

**Принята на заседании кафедры  
экономики и управления  
(протокол № 7 от «17» марта 2023 г.)**

**Благовещенск 2023**

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Пояснительная записка	3
2.	Учебно-тематический план	4
3.	Содержание дисциплины	4
4.	Методические рекомендации (указания) для студентов по изучению дисциплины	6
5.	Практикум по дисциплине	9
6.	Дидактические материалы для контроля (самоконтроля) усвоенного материала	5
7.	Перечень информационных технологий	90
8.	Список литературы и электронных ресурсов	99
9.	Материально-техническая база	99
10.	Лист изменений и дополнений	100

## 1. Пояснительная записка

**1.1 Цель и задачи освоения учебной дисциплины.** Цель освоения дисциплины «Стратегический маркетинг» - знакомство с современными ориентирами маркетингового управления компанией, правилами построения успешной маркетинговой стратегии и порядком разработки маркетингового плана.

**Задачи дисциплины:** сформировать и совершенствовать ряд профессиональных компетенций, необходимых для разработки и реализации маркетинговой стратегии предприятия.

**1.2. Перечень планируемых результатов.** Процесс изучения дисциплины направлен на освоение основного вида деятельности – организационно-управленческой.

В результате освоения дисциплины «Стратегический маркетинг» выпускник должен обладать следующими профессиональными (ПК) компетенциями:

способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10).

В результате освоения дисциплины «Стратегический маркетинг» обучающийся должен:

- **знать:** сущность стратегического маркетинга; особенности и методы стратегического маркетинга; принципы стратегического маркетинга, особенности информационного обеспечения разработки и реализации маркетинговой стратегии;

- **уметь:** ориентироваться на рынке среди конкурентов; осуществить анализ рыночных параметров; разрабатывать стратегии маркетинга; применять полученные знания на практике, в сфере управления рыночными процессами, их регулирования и исследования;

- **владеть:** перспективными технологиями и современным инструментарием стратегического маркетинга для совершенствования взаимодействия элементов организации и повышения эффективности ее деятельности.

**1.3 Место дисциплины в структуре ООП.** Дисциплина Б3. ДВ.3 «Стратегический маркетинг» относится к дисциплинам по выбору профессионального цикла учебного плана подготовки бакалавров направления – Менеджмент, профиль «Маркетинг». Ее теоретической и методологической основой являются такие дисциплины как: «Стратегический менеджмент», «Маркетинг». В свою очередь она позволяет повысить качество и эффективность изучения дисциплины «Инновационный менеджмент», а также обучает использованию соответствующего инструментария для успешного прохождения производственной практики и в процессе написания выпускной квалификационной работы.

**1.4 Общая трудоемкость дисциплины** составляет 3 зачетные единицы (108 ч.).

Программа предусматривает изучение материала студентами дневного и заочного обучения на лекциях и практических занятиях. Предусмотрена самостоятельная работа студентов по темам и разделам. Проверка знаний осуществляется фронтально, индивидуально.

В течение семестра на семинарских занятиях производится опрос студентов по важнейшим темам курса, а также тестирование. Студенты выполняют индивидуальные задания.

## ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
Общая трудоемкость	108	7
Аудиторные занятия	54	
Лекции	26	
Практические работы	28	
Самостоятельная работа	54	
Вид итогового контроля:		Зачет

## ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ОЗО

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
Общая трудоемкость	108	9
Аудиторные занятия	14	
Лекции	6	
Практические работы	8	
Самостоятельная работа	90	
Вид итогового контроля:	4	Зачет

## 2. Учебно-тематический план

Раздел дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в час.)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по сем-рам)
	Все- го	Лек- ции	Сем. (пр.) зан-я	СРС	
Тема 1. Сегментирование рынков в системе стратегического маркетинга	22	6	6	10	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 2. Исследование рыночного окружения	22	6	8	8	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 3. Конкурентные стратегии	22	6	6	10	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 4. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара	22	4	4	12	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 5. Брендовая стратегия предприятия	22	4	4	14	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
<b>ИТОГО:</b>	<b>108</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>54</b>	<b>зачёт</b>

## Интерактивное обучение по дисциплине

№	Тема занятия	Вид занятия	Форма интерактивного занятия	Кол-во часов
	Тема 1. Сегментирование рынков в системе стратегического маркетинга	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.

1.	Тема 2. Исследование рыночного окружения	ЛК	Лекция-дискуссия	2ч.
2.	Тема 3. Конкурентные стратегии		Лекция-дискуссия	2 ч.
3.	Тема 1. Сегментирование рынков в системе стратегического маркетинга	ПР	Работа в малых группах	4ч.
4.	Тема 2. Исследование рыночного окружения	ПР	Работа в малых группах	2ч.
	Тема 3. Конкурентные стратегии	ПР	Работа в малых группах	2 ч.
	Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	ПР	Работа в малых группах	2ч.
5.	Тема 5. Брендовая стратегия предприятия	ПР	Мозговой штурм	2 ч.
	Всего			18/54 (30% в соответствии с п.7.3 ФГОС).

### *заочная форма обучения*

Раздел дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в час.)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
	Всего	Лекции	Сем. (пр.) зан-я	СРС	
Тема 1. Сегментирование рынков в системе стратегического маркетинга	22	2	2	22	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 2. Исследование рыночного окружения	22	1	2	29	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 3. Конкурентные стратегии	22	1	2	29	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 4. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара	20	1	1	13	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
Тема 5. Брендовая стратегия предприятия	22	2	4	32	Опрос, практические задания, доклады, тестирование
<b>ИТОГО:</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>90+4</b>	<b>зачёт</b>

### **Интерактивное обучение по дисциплине**

№	Тема занятия	Вид занятия	Форма интерактивного занятия	Кол-во часов

3.	Тема 3. Конкурентные стратегии	ПР	Работа в малых группах	2ч.
4.	Тема 4. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара	ПР	Работа в малых группах	2 ч.
	Всего			4/14 (30% в соответствии с п.7.3 ФГОС).

### 3. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Сегментирование рынков в системе стратегического маркетинга**

Сегментация рынка и диагностика конкурентной среды в системе маркетинга. Сегментирование как инструмент при разработке маркетинговых стратегий. Стратегии сегментирования. Типы сегментирования потребительских рынков. Критерии эффективного сегментирования. Требования к процессу сегментирования. Современные задачи сегментирования и кастомизация. Метод сегментации рынка по выгодам. Метод построения сетки сегментации. Метод многомерной классификации. Метод группировок. Метод функциональных карт. Признаки сегментации рынков потребительского назначения: географический (страны, регионы, области, города), демографический (возраст, пол, семейное положение, жизненный цикл семьи, религия, национальность, раса), социально-экономический (уровень доходов, род занятий, уровень образования), психографический (жизненный стиль, личностные характеристики потребителей, принадлежность к социальному классу); поведенческий (повод для совершения покупки; искомые блага; статус пользователя; интенсивность потребления; степень лояльности покупателя, степень его готовности к покупке).

Этапы проведения сегментации.

Свойства рыночного сегмента. Выбор целевых сегментов рынка, факторы выбора. Методы оценки относительной привлекательности целевых сегментов. Оценка потенциала сегмента. Оценка возможностей освоения сегмента фирмой.

Позиционирование товара на рынке. Позиция товара. Этапы позиционирования. Принципы позиционирования. Построение карты позиционирования (восприятия). Позиционирование как основа дифференциации. Продуктовая дифференциация. Сервисная дифференциация. Дифференциация персонала. Дифференциация имиджа. Репозиционирование. Позиционирование и маркетинг-микс. Маркетинговые стратегии для сегментов рынка. Недифференцированный маркетинг. Дифференцированный маркетинг. Концентрированный маркетинг.

#### **Тема 2. Исследование рыночного окружения**

Потребности человека как объект маркетингового исследования. Классификация потребностей. Ценностный подход в теории потребностей. Концепция жизненного стиля. Активизация потребностей и мотивация потребителя. Ассортимент товаров, характеристики товарного ассортимента. Влияние стратегии фирмы на решения по товарному ассортименту. Методы анализа товарного ассортимента. Матрица ВСГ. ABC анализ. Товарная стратегия фирмы. Факторы, определяющие товарную стратегию фирмы. Типы товарных стратегий.

Анализ цен и товаров конкурентов. Построение «карты рынка».

Позиционирование товаров как основа выбора стратегии .

#### **Тема 3. Конкурентные стратегии**

Конкурентное преимущество – основа конкурентоспособности предприятия. Факторы, определяющие успех компании в конкурентной борьбе. Внутренние преимущества. Внешние преимущества. Динамические способности. Конкурентоспособность товара, фирмы.

Понятие конкурентных стратегий. Концепция конкурентных стратегий М.Портера. Конкурентные стратегии лидера рынка (расширение рынка, защита своей доли рынка, расширение доли рынка). Конкурентные стратегии претендента на лидерство (фронтальное наступление, фланговая атака, попытка окружения, обходной манёвр, партизанская война). Конкурентные стратегии компаний-последователей и компаний, обслуживающих рыночную нишу (подражатель, двойник, имитатор, приспособленец).

#### **Тема 4. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара**

Новые товары. Процесс разработки новых товаров. Жизненный цикл товара и его этапы. Маркетинговые стратегии на этапе выведения товара на рынок (быстрое снятие сливок, медленное снятие сливок, быстрое проникновение на рынок, медленное проникновение на рынок). Маркетинговые стратегии на этапах зрелости и спада (модификация рынка, модификация продукта, модификация комплекса маркетинга; увеличение, сохранение или избирательное сокращение инвестиций).

#### **Тема 5. Брендовая стратегия предприятия**

Бренд, его сущность. История возникновения брендов. Атрибуты бренда. Стратегия создания бренда. Эстетический код. Брендовое имя. Брендовый девиз. Брендовый логотип. Управление брендом. Взаимосвязь бренда с бизнес-системой компании. Обеспечение эффективности инвестиций в развитие бренда. Составляющие капитала бренда. Капитал бренда. Управление брендом и бренд-капиталом. Бренд: современная стратегия формирования динамических конкурентных преимуществ.

### **Образовательные технологии**

Учебный процесс происходит с использованием разнообразных методов организации и осуществления учебно-познавательной деятельности (словесные, наглядные и практические методы передачи информации, проблемные лекции и др.); стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности (дискуссии и др.); контроля и самоконтроля (индивидуального и фронтального, устного и письменного опроса, экзамена).

С целью развития профессиональных навыков обучающегося при реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» в учебном процессе используются (более 20%) активные и интерактивные формы проведения занятий: проблемные и интерактивные (с использованием мультимедиа) лекции; дискуссии; анализ конкретных ситуаций; «мозговой штурм»; метод проектов; тестирование.

#### **4. Методические рекомендации (указания) для студентов по изучению дисциплины**

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине «Стратегический маркетинг» студенты должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса «Стратегический маркетинг», практических и/или семинарских занятий, лабораторных работ (практикумов), и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

Прежде всего, студент обязан ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине «Стратегический маркетинг» перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой и предоставляемые студентам во время занятий.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы содержатся в специальных методических пособиях.

Следует учитывать, что задания по самостоятельной работе могут быть оформлены в виде таблицы с указанием конкретного вида самостоятельной работы:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх;
- работа с нормативными документами и законодательной базой;
- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;
- выполнение контрольных работ, творческих (проектных) заданий, курсовых работ (проектов);
- решение задач, упражнений;
- написание рефератов (эссе);
- работа с тестами и вопросами для самопроверки;
- моделирование и/или анализ конкретных проблемных ситуаций ситуации;
- обработка статистических данных, нормативных материалов;
- анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа и т.д.

Самостоятельная работа по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» должна носить систематический характер, быть интересной и привлекательной для студента.

Организуя самостоятельную работу, студент должен учитывать, что результаты контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента. При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТОВ**

Написание реферата является одной из форм обучения студентов, направленной на организацию и повышение уровня самостоятельной и научной работы студентов, целями которой являются расширение научного кругозора студентов, ознакомление с методологией научного поиска.

Реферат как форма студенческой работы – краткий обзор ряда публикаций по избранной теме, с элементами сопоставительного анализа данных материалов и с последующими выводами.

При обзоре должна проводиться и исследовательская работа, но объем ее ограничен, так как анализируются уже сделанные предыдущими исследователями выводы и в связи с небольшим объемом данной работы.

Темы рефератов и эссе определяются преподавателем и содержатся в рабочей программе. Преподаватель рекомендует литературу, которая может быть использована для написания рефератов.

Целями рефератов являются:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи при написании реферата:



- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- обоснованно интерпретировать взгляды автора, исходя из своей общей мировоззренческой позиции;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате и эссе, должен относиться строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.);
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат и эссе должны заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой вы солидарны.

#### ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА И ОФОРМЛЕНИЕ РЕФЕРАТА

1. Реферат (эссе) начинается с титульного листа.
2. За титульным листом следует оглавление. Оглавление – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он начинается.
3. Текст делится на три части: введение, основная часть и заключение.
4. Введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.
5. Основная часть – основное звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.
6. Заключение – раздел реферата, представленный в виде кратких выводов, которые делаются на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.
7. Список источников и литературы. Называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата (эссе), так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее пяти разных источников. Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается.
8. Список источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. оформление списка источников и литературы).
9. При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:
  - текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;
  - каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.
10. Оценивая реферат, преподаватель обращает внимание на следующее:
  - соответствие содержания выбранной теме;
  - отсутствие в тексте отступлений от темы;

- соблюдение структуры работы, четка ли она и обоснована;
  - умение работать с научной литературой – вычленять проблему из контекста;
  - умение логически мыслить; культуру письменной речи;
  - умение оформлять научный текст (правильное применение и оформление ссылок, составление библиографии);
  - умение правильно понять позицию авторов, работы которых использовались при написании реферата;
  - способность верно, без искажения передать используемый авторский материал;
  - аккуратность и правильность оформления, а также технического выполнения работы.
11. Реферат должен быть сдан для проверки в установленный срок.

## **5. Практикум по дисциплине**

### **Тема 1. Сегментирование рынков в системе стратегического маркетинга**

#### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Что такое сегментация рынка? Опишите главные условия, необходимые для успешной сегментации. Приведите примеры фирм, занимающихся сегментацией рынка.
2. Назовите главные группы критериев, используемые при сегментации рынков потребительских товаров (например, пива), товаров производственно-технического назначения (например, цветных металлов).
3. Какие факторы являются определяющими при принятии решения относительно того, использовать ли один критерий сегментации или проводить многокритериальную сегментацию? Приведите примеры рынков, при сегментации которых последовательно используются несколько критериев.
4. Каким путем лучше всего сегментировать рынок персональных компьютеров, продаваемых различным организациям?
5. Цель сегментации – выявить группы потребителей, отличающихся по поведению. Верно ли это утверждение?
6. Какие подходы к освоению целевых рыночных сегментов вы можете назвать?
7. Выберите какой-либо продукт и обсудите, каким образом лучше всего осуществить его позиционирование на определенном рынке.
8. Чем позиционирование отличается от сегментации? Приведите конкретные примеры.
9. Обсудите взаимосвязь следующих понятий: имидж, рыночная позиция, восприятие потребителей, характеристики продукта, стратегии дифференциации, преимущества в конкурентной борьбе.
10. Обсудите возможность использования различных подходов к дифференциации конкретных продуктов.
11. Охарактеризуйте разные стратегии дифференциации сигарет.
12. Предложите и обсудите параметры, с помощью которых можно позиционировать различные учебные заведения (вузы, школы бизнеса и др.). Постройте для ряда из них карту позиционирования.
13. Предложите стратегии дифференциации для разных учебных заведений из предыдущего вопроса.
14. Что такое комплекс маркетинга? Назовите его составляющие.
15. Как результаты сегментации могут повлиять на решения по комплексу маркетинга?
16. Недавно была изобретена ткань, по виду и по ощущениям очень похожая на хлопковую, но обладающая высокими возможностями растягиваться. Какой сегмент вы выберете для обычных брюк, изготовленных из этой ткани? Как вы позиционируете эти брюки?

#### **ЗАДАЧА 1**

Известно, что 30% покупателей фенов заменяют его через 2 года; 50% - через 3 года; оставшиеся потребители – через 4 года. Дополнительные покупки на данном рынке не

практикуются. В год первичные продажи составляют 12000 единиц. Произведите расчёт ёмкости рынка по годам.

Год	Первичные продажи	Повторные продажи	Дополнительные продажи	Ёмкость рынка
1998	12000			
1999				
2000				
2001				
2002				

**ЗАДАНИЕ 1.** Охарактеризуйте процесс планирования в вашей (или в выбранной по вашему усмотрению) компании. Разрабатывается ли долгосрочная стратегия? На какой период разрабатываются краткосрочные планы? Назовите основные цели компании (стратегические и краткосрочные). Является ли рассматриваемый процесс оптимальным, с вашей точки зрения, или что-то, на ваш взгляд, следовало бы в нём изменить?

**ЗАДАНИЕ 2.**

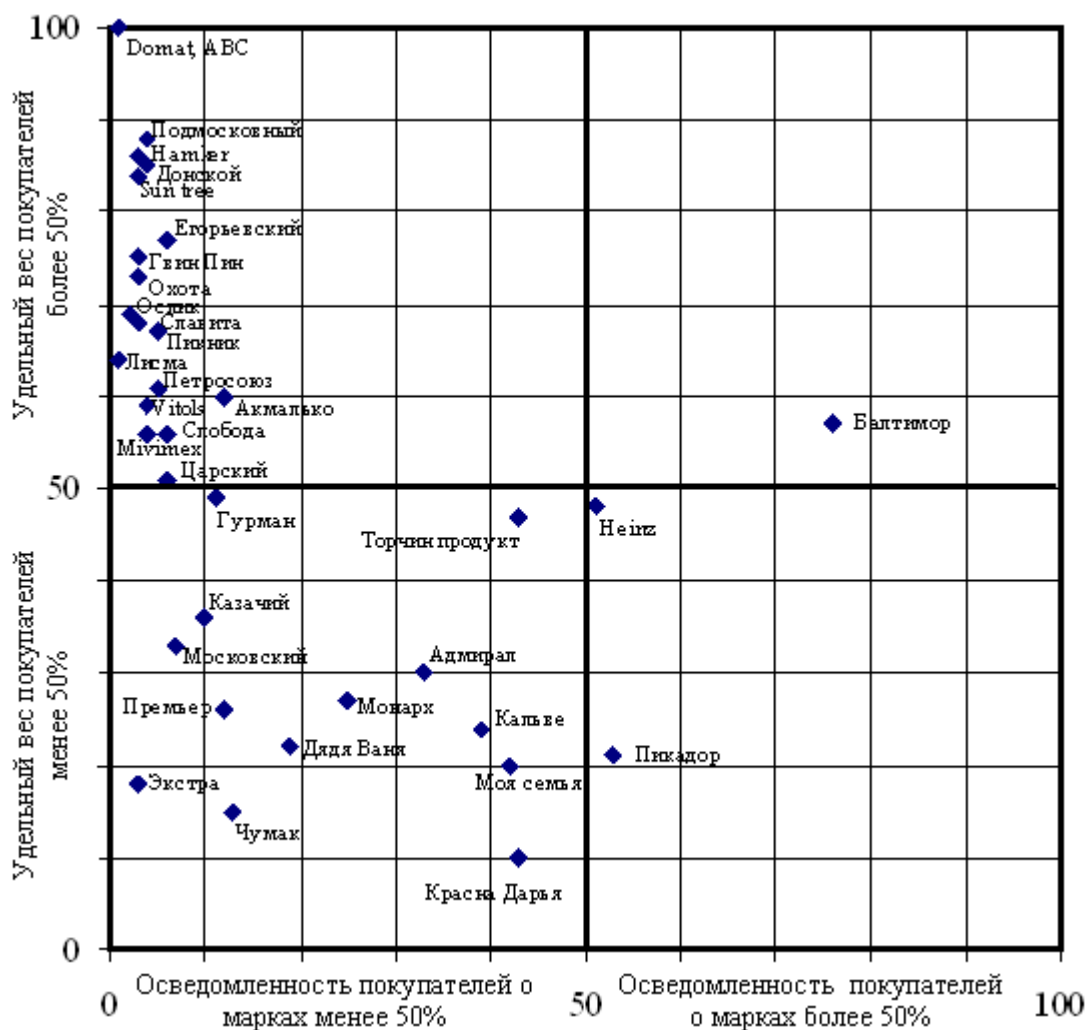
Выберите оптимальные, с Вашей точки зрения, методы определения ёмкости рынка и занесите их в таблицу.

№ п/п	Описание рынка	Методы определения ёмкости рынка
1.	<b>Рынок плиточного шоколада (Российская Федерация)</b>	
2.	<b>Рынок платного высшего экономического образования (г. Екатеринбург)</b>	
3.	<b>Корпоративный рынок услуг химической чистки спецодежды (г. Москва)</b>	
4.	<b>Рынок новой лицензионной антивирусной программы (РФ)</b>	
5.	<b>Рынок новых легковых автомобилей иностранного производства (Центральный Федеральный округ)</b>	

**ЗАДАНИЕ 3.** Приведите примеры позиционирования различных торговых марок. Поясните, при помощи каких инструментов оно достигнуто.

**ЗАДАНИЕ 4.**

Исследование марочных предпочтений потребителей кетчупов в Москве. По результатам исследования была составлена матрица позиционирования марок кетчупа по осведомлённости и количеству покупателей.



Проанализируйте матрицу.

Определите, какие стратегии могут использоваться производителями кетчупов указанных марок. Предложите основные направления маркетинговых действий.

### Ситуации для разбора

#### СИТУАЦИЯ 1

Времена традиционных принтеров и ксероксов уходят в прошлое. Их место занимают многофункциональные устройства (МФУ). МФУ работают по принципу «одного окна» — они предоставляют возможность не только получить отпечатанный с компьютера документ, но и тут же скопировать его, а если надо, то и факс отправить.

Первые попытки объединить принтер, копир и факс в одно устройство были еще в конце 90-х годов. Потребитель поначалу к этой затее отнесся настороженно, однако позже, с развитием технологий, оценил всю прелесть подобных аппаратов: в последние три года во всем мире наблюдается настоящий бум спроса на МФУ. В полной мере это свойственно и России — по данным исследовательской компании IDC, в прошлом году объем продаж МФУ в нашей стране увеличился в два с половиной раза, а в 2006-м их рост составит еще не менее 150%.

Нетрудно догадаться, что если где-то что-то прибыло, то что-то и убыло. По мнению маркетологов, именно МФУ стали основной причиной уменьшения рынка принтеров за два последних года. Так, по данным IDC, в 2005 году впервые за всю историю в России наблюдался спад продаж принтеров — они сократились на 7%. Еще более серьезное снижение мы видим сейчас: в первой половине 2006 года спрос упал уже на 20%, и, согласно прогнозам, по итогам всего года рынок принтеров в целом может сократиться на четверть.

От стремительного роста популярности МФУ страдают производители не только

принтеров, но и копировальной техники — здесь по итогам 2005 года зафиксировано 15-процентное снижение продаж, приблизительно та же отрицательная динамика наблюдалась и в 2006 году. «Рост продаж МФУ в первую очередь негативно сказывается на рынке традиционных принтеров, — констатирует Владимир Миронос, аналитик компании ITResearch. — Кроме того, от этого тренда страдают и рынки монофункциональных сканеров, копиров, а также “отдельно стоящих” факсов. Впрочем, это закономерно: потребители все чаще хотят иметь все эти устройства в одном, а не покупать их по отдельности».

Рост спроса на многофункциональные устройства оправдан их явными потребительскими преимуществами. Такое устройство занимает меньше места, нежели по отдельности принтер, копир и факс, что особенно важно в небольшом офисе или дома. Другой важный момент — цена. МФУ обходится намного дешевле, чем три этих устройства. МФУ даже среднего офисного уровня стоит порядка 400 долларов, в то время как получить доступ к тем же функциям, но с помощью отдельных аппаратов выйдет в среднем в полтора раза дороже — около 600–700 долларов.

Кроме того, качество работы компонентов МФУ сейчас практически не отличается от их отдельно стоящих аналогов. Исключение, пожалуй, составляют лишь профессиональные устройства. Дело в том, что пока МФУ не могут печатать цифровые фотографии или сканировать слайды на уровне профессиональной техники — для этого нужен отдельный мощный принтер либо сканер. Что же касается пользователей в офисе или дома, то их качество работы компонентов МФУ должно удовлетворять.

В некоторых случаях многофункциональные устройства могут даже превосходить традиционную технику. Например, сейчас на МФУ, как правило, более продвинутой цифровой функцией копирования документов. Это значит, что, в отличие от, прежде всего, аналогового отдельно стоящего ксерокса, в памяти цифрового копира возникает еще и электронный «снимок» копируемого документа. А значит, появляется возможность не просто копировать документы, но и хранить эти копии в электронном виде. В связи с этим среди производителей МФУ появилось даже такое понятие, как digital sending — «цифровая отправка» (например, такие функции есть у МФУ Hewlett-Packard). Во многих офисах сегодня предпочитают, вместо того чтобы хранить в шкафах кипы бумажных папок, просто архивировать информацию в машине. Причем делать это на современных моделях МФУ очень удобно: в специальный лоток загружаются нужные документы — к примеру, 50-страничная брошюра, — и техника в автоматическом режиме начинает сама сканировать один лист за другим. В традиционных же копирах пришлось бы «ксерить» каждую страницу вручную.

Еще одно преимущество новейших МФУ — их «мозги». Встроенные мощные процессоры позволяют загружать в эту технику специальные программы, настроенные на ту или иную офисную работу. Крупные производители МФУ предлагают в дополнение к ним широкий спектр программного обеспечения. В результате пользователи получают дополнительные удобства. Например, программы CentreWare IS или Xerox Standard Accounting, позволяют управлять основными настройками МФУ удаленно, через интернет. Это очень удобно для работы IT-отделов компаний. Либо можно быстро осуществить индивидуальные настройки работы с МФУ для каждого работника фирмы.

Что касается типов МФУ, то такие устройства, как и обычные принтеры, подразделяются на струйные (в них печать осуществляется с помощью специальных картриджей, как бы «плюющих» чернила на бумагу), и лазерные, где лазерный луч наносит изображение на печатающий барабан, переносящий его на бумагу.

Так вот, струйные МФУ сейчас продаются лучше. Прежде всего потому, что их предпочитают домашние пользователи, которые с помощью струйной печати могут выводить не только документы, но и фотографии. Способствует популярности струйных МФУ и постоянное снижение цен на них. Так, за последние пару лет стоимость таких многофункциональных устройств снизилась примерно на треть, и сегодня МФУ начального

уровня для дома можно купить всего за 120 долларов.

Впрочем, постепенно набирает обороты сбыт и лазерных устройств, которые за счет высокой скорости и выгодной «стоимости владения» шире используются в офисах. Знаковым событием в этом сегменте специалисты называют то, что цена на такие МФУ в последнее время опустилась ниже психологической отметки в 300 долларов (например, модели начального уровня от Hewlett-Packard сейчас предлагаются за 260 долларов).

Другой важный тренд — рост популярности цветной лазерной печати. Известно, что цветной документ даже в официальном документообороте воспринимается лучше. И вот уже заметен рост спроса на лазерные цветные МФУ, которые, по прогнозам специалистов, в ближайшее время займут до 10% рынка многофункциональных устройств.

Что же касается главных игроков на этом рынке, то сейчас в России, по оценкам компании ITResearch, наиболее серьезные позиции в сегменте струйных МФУ занимают Canon, Hewlett-Packard, Epson; в лазерном — Hewlett-Packard, Xerox, Canon и Samsung.

Как станет развиваться российский рынок МФУ в будущем? Маркетологи отвечают однозначно: будет расти, так как все больше пользователей отдают предпочтение эффективным, выгодным и удобным устройствам класса «три в одном», нежели их монофункциональным конкурентам.

Хотя последние пока не сдаются. Наибольшее сопротивление МФУ будет оказано в сегменте лазерной печати, так как основная часть пользователей здесь — корпоративные клиенты, которые обладают более инертным мышлением и медленно перестраиваются на новации. Однако, судя по всему, и тут борьба окажется скоротечной. Так, маркетологи Hewlett-Packard считают, что если в 2005 г. в лазерном сегменте соотношение МФУ и традиционных устройств составляло 30:70<sup>1</sup>, к середине 2007 г. - 50:50, то в 2009–2010 годах МФУ и вовсе получают полный перевес — на их долю придется 85% сбыта против 15% у традиционных устройств.

Еще более агрессивно ведут себя производители струйных МФУ: в этом секторе перелом уже случился. К 2009 году на отдельно стоящие модели приходится не более 15% рынка — скорее всего, они остались лишь в сегменте профессиональной техники, в то время как «домашние» струйные принтеры отправятся на свалку истории.

#### **Вопросы.**

- Какие тенденции наблюдаются на рынке оргтехники?
- Чем вызваны эти изменения?
- Проведите сегментацию рынка оргтехники. Выберите целевой сегмент МФУ.
- Какие действия необходимо предпринимать производителям оргтехники для того, чтобы не утратить своих позиций?
- Какие маркетинговые ходы следует предпринять производителям и продавцам оргтехники в новых условиях?

## **СИТУАЦИЯ 2**

### **ДИНАМИКА РЫНКА СПИРТНОГО В РОССИИ**

Чтобы увидеть будущее, как правило, достаточно посмотреть на прошлое. Первая иллюстрация характеризует динамику рынка основных типов алкогольных напитков России за последние 40 лет (рис. 8).

Рассмотрение рынка алкогольных напитков начнем с классических для России крепких алкогольных напитков. Под крепкими напитками на графике (рис. 8) имеется в виду (до 90% и более) водка. За точку начала рассмотрения взят 1961 г. Исходная цифра потребления крепких напитков — 2,65 л чистого алкоголя на человека. В течение примерно 25 лет в силу разных причин, в том числе и административно-государственного ограничения, потребление водки не росло. Необходимо подчеркнуть, что на этом графике зафиксирована именно та водка, которая изготавливалась государственным образом и реализовывалась

---

<sup>1</sup> Грамматчиков А. Три в одном это не шампунь // Эксперт. 2006. № 45.

через государственные магазины. Здесь не учтен такой традиционный российский напиток, как самогон. Далее наблюдается резкое падение потребления водки в 1985 г. Это очевидным образом связано со знаменитым указом Горбачева — Лигачева «О вреде пьянства и алкоголизма».

Как только в конце 80-х годов административные ограничения были сняты, происходит резкий возврат к прежнему уровню потребления водки и других крепких алкогольных напитков. С момента начала рыночных отношений виден быстрый, двукратный по отношению к 1961 г., рост потребления водки.

К 80-м годам происходит достаточно бурный рост потребления пива. Далее падение потребления пива к 1985 г. - полная аналогия крепкой алкогольной продукции и те же причины. Затем - кратковременный рост и резкий спад потребления пива в начале 90-х годов. Это объясняется главным фактором: пиво является более дорогим напитком, чем водка. Стоит вспомнить хотя бы известную национальную единицу измерения градус-литр-рубль.

С конца 90-х годов начинается бурный рост, примерно на 30—40% в год, потребления пива. К началу XXI века рост потребления пива замедляется до уровня 10—12% в год. В ближайшее время можно ожидать дальнейшее сокращение роста потребления пива до 4—5% в год.

На рынке вина происходили очень интересные явления. Наблюдается драматический, революционный всплеск потребления вина в стабильные годы развития России в советскую эпоху. Если взять начальную точку потребления 5 л, то в 70-х годах потребление составляло около 15 л на человека в год.

Естественно, наблюдается обвальное падение потребления вина в 1985 г. С момента начала рыночных отношений наблюдается дальнейшее резкое падение потребления вина. Это происходит благодаря маленьким доходам населения и высокой стоимости вина как алкоголя (градус-литр-рубль!). В середине 90-х годов в России потреблялось вина в два раза меньше, чем в 60-х и в шесть раз меньше, чем в 70-х годах. С конца 90-х также можно отметить постепенный рост потребления вина. Динамика потребления основных спиртных напитков в России на человека в год (уровень потребления в 1960 г. взят за 100%) представлен на рис 8.

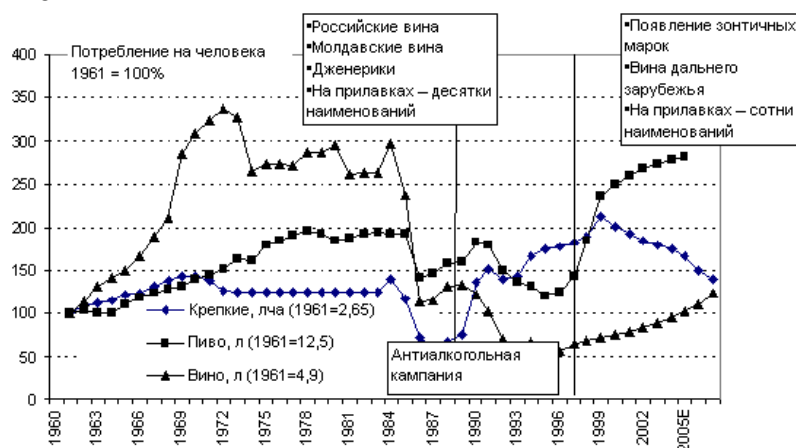


Рис.8. Динамика потребления основных спиртных напитков в России на человека в год (лч — литров чистого алкоголя. E — прогнозный период (estimated)).

Анализируя приведённые данные можно сделать следующие заключения.

При сравнении динамики изменения рынка слабоалкогольных напитков (пива и вина) и водки наблюдается следующая тенденция, в момент резкого падения потребления пива и вина растет потребление водки. Это позволяет утверждать о происходящей взаимозамене двух таких разных напитков. Люди стали меньше потреблять слабоалкогольные напитки, а крепкие стали потреблять больше.

Сегодня Россия находится в наивысшей точке потребления водки. При пересчете потребления водки в масштабе мирового рынка каждая вторая бутылка водки в мире выпивается на территории России.

Активно развивается потребление пива, активно развивается потребление других крепких алкогольных напитков: бренди, виски, коньяка и т. д. И, естественно, активно развивается потребление вина.

По оценкам экспертов, в ближайшие 5—7 лет возможен как минимум трехкратный рост российского рынка вина. Рынок вина будет восстанавливаться до уровня потребления 14—15 л на человека в год по России. Необходимо заметить, что такой уровень потребления вина, 16—18 л в год, сложился в большинстве европейских стран, не являющихся традиционными производителями вина.

При этом рынок действительно драматически изменился. Интересно сравнить ситуацию до 80-х гг. и эпоху рыночного развития. Что составляло эти 15 л, потребляемых на душу населения в советскую эпоху? Это — российские, молдавские и грузинские вина. Причем это не брэндированные вина, то есть вина, которые не отличались по торговым маркам производителей. Это так называемые вина-дженерики. В этот момент существовал либо Пино, либо Совиньон, Каберне и другие вина. В магазинах присутствовало лишь несколько десятков наименований.

### **ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ РЫНКА ВИНА**

Что же произошло в середине 90-х годов, в момент формирования рыночной структуры винного потребления? Появились торговые марки различных вин, первыми из которых были такие российские марки, как Винорум, Дионис-клуб и др. Потом стали развиваться марки грузинских и других зарубежных вин. Увеличилось количество вин из таких стран, как Испания, Италия, Франция, вина Нового Света. Сегодня они занимают весьма существенную, а в некоторых магазинах большую часть винного прилавка.

Ключевой момент: сегодня на прилавке обычного московского супермаркета может одновременно присутствовать от двухсот до четырехсот наименований различных вин.

В целом, если говорить о больших магазинах, объем алкогольной полки может составить тысячи разных наименований. И в этом заключается принципиальное отличие, несмотря на разный уровень потребления, рынка вина рыночного периода и советской эпохи. Для того чтобы в этой структуре разобраться, необходимо ввести понятие ценовых сегментов (рис. 9).

Дешевый	Средний	Дорогой	Люкс
< 53 руб. < 1,7 долл.	53 – 100 руб. 1,7 – 3,2 долл.	100 – 200 руб. 3,2 – 6,3 долл.	200 – 400 руб. 6,3 – 12,5 долл.

Рис.9. Ценовые интервалы вина в России

По результатам исследований Агентства Качалов и Коллеги в разных городах России видно, что ценовая сегментация вин определяется следующими цифрами: 25—50—100—200—400 руб.

Приведены розничные цены за бутылку 0,7 л. Границы ценовых сегментов стабильны и одинаковы в разных городах России.

Другими словами, диапазоном от 25 до 50 руб. потребители обозначают дешевые вина. Вина средней ценовой категории стоят от 50 до 100 руб. за бутылку. Дорогими вина считаются при стоимости от 100 до 200 руб. Вина категории люкс оцениваются покупателями в диапазоне от 200 до 400 руб. за бутылку. За пределами стоимости 400 руб. за бутылку сегодня активно формируется новый сегмент вин.

*Развитие винного рынка — от дешевого вина к дорогому*

На рисунке 10 представлено, как меняется развитие и структура рынка вина при росте доходов населения в регионе.





Рис.3. Три ключевые точки формирования рынка

В ситуации дохода около 50 долл. на человека в месяц можно считать, что рынка вина еще нет. Присутствуют в основном только самые дешевые напитки по цене ниже 50 и даже ниже 25 руб. за бутылку. Пока это время в основном оригинальных вин.

Когда рост доходов населения в регионе переходит невидимую границу 100 долл., на рынке вина происходит как бы моментальный взрыв. Этот взрыв выражается в почти двукратном росте потребления вина и, соответственно, емкости всего рынка. Наступает время молдавских и частично грузинских вин.

Если в регионе складывается средний доход около 200 долл. на человека в месяц, то рынок вина переживает второй этап взрывного роста. В этот момент в течение нескольких месяцев на 50—80% вырастают продажи вин дорогого и люксового сегментов. На рынок врываются вина из Испании, Италии и Франции. Появляются вина категории Appellations — контролируемого места происхождения.

Рынок вина приобретает максимальный размах и развитую структуру в тот момент, когда доход населения перешагивает рубеж 400—500 долл. на человека в месяц. В этот момент на полке появляются сотни наименований и марок вин. Становятся обычным явлением вина стоимостью 20—30 и более долл. за бутылку.

Почти 90 городов России дают хорошее подтверждение указанной закономерности. Ряд городов находится на начальной стадии рынка, фактически в момент его отсутствия. Это такие города, как Иваново, Владимир, где средний доход составляет 80—90 и чуть-чуть доходит до 100 долл. на человека в месяц. В то же время ряд городов, Москва, Сургут, Ханты-Мансийск и другие, уже перешли границу 500 долл. на душу населения в месяц. Так в Москве в 2001—02 гг. наблюдался фактически бум вин люксового и элитного сегментов.

#### Динамика потребления вина в ценовых сегментах

Рисунок 11 показывает более подробно, как изменяется структура потребления вина в ценовых сегментах при росте дохода населения.

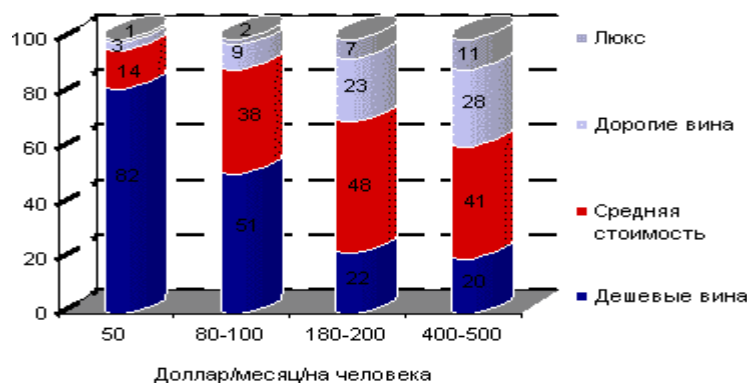


Рис. 11. Структура рынка вина в ценовых интервалах (по вертикали — весь потребляемый объем вина в регионе)

На первой стадии, при доходе на душу населения около 50 долл., основную долю рынка занимает так называемое дешевое вино по цене от 25 до 50 руб. за бутылку. В этом случае такого вина на рынке продается порядка 80%. С ростом дохода населения происходит падение потребления дешевого вина. Сначала до 50% общего рынка при уровне дохода в 100 долл. на человека. Затем 22% при уровне дохода 200 долл. и выше. При дальнейшем росте дохода до 600—700 долл. вряд ли доля дешевого вина резко сократится (ниже 20%). Ведь всегда на рынке останутся беднейшие слои населения.

Так называемое стандартное вино, или вино средней ценовой категории, стартует в 50-долларовом рынке с 14%, резко растет до 40—50% рынка при доходе населения 100 и 200 долл. А после дохода в 400—500 долл. доля вина средней стоимости начинает потихоньку сокращаться до 48—40% рынка. Это происходит за счет роста потребления вин так называемой дорогой и люксовой категории.

Объем потребления дорогих вин растет от трех процентов доли рынка на первом шаге, до 10 и даже 30% рынка при росте доходов до 400 долл. на человека.

Оставшуюся долю рынка занимают вина так называемого люксового сегмента, которые продаются по розничной цене от 200 до 400 руб. за бутылку. Их основная эпоха начинается в тот момент, когда регион переваливает за отметку 200 долл. на душу населения в месяц. Они скачком повышают свою долю с двух до семи процентов и потом продолжают плавно наращивать свою долю до 11% и выше при доходе в 400—500 долл. на человека в месяц.

### ВИНО — ЭТО ПРАЗДНИК!

Интересно проанализировать, что означает вино для россиян, по каким случаям и по каким поводам они потребляют вино.

На рисунке 12 представлена структура потребления вина по различным поводам.

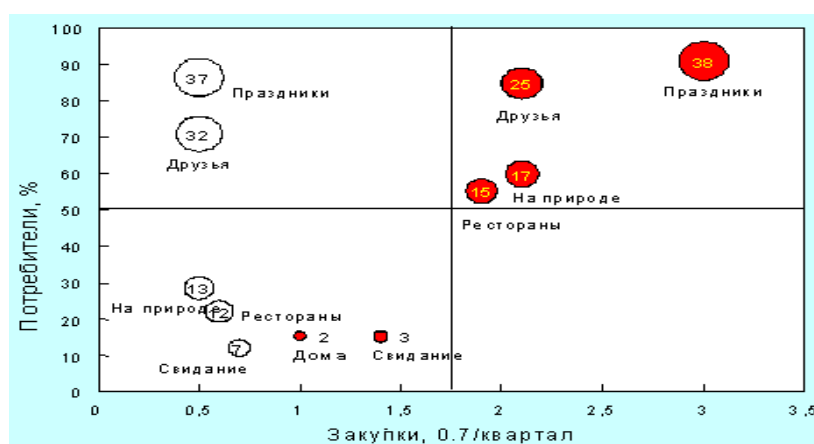


Рис. 12. Поводы потребления вина

Темный круг — Ведущие Потребители. Белый круг — Слабые Потребители. В центре кружочка отмечена доля покупок по поводу от общего объема потребления соответствующей группы потребителей. По вертикали отложено количество потребителей вина, по горизонтали — объем их потребления. Ведущие потребители — обеспечивают около двух третей объема потребления вина на рынке России, их около 30—35%, т. е. каждый третий.

Легко заметить, что основное потребление вина происходит в ситуации так называемого праздничного застолья. До 40% вина выпивается как слабыми, так и ведущими потребителями именно за праздничным столом. Следующий по значимости повод

потребления — встреча с другом, дружеские посиделки. Этот повод — еще 25% всего рынка. Остальные поводы — на природе и в ресторане, занимают по 15%.

Необходимо подчеркнуть, что потребление двух третей вина приурочено к двум ключевым поводам. Либо это праздник, а для этого каждый месяц, ведущий потребитель покупает до 3 бутылок (0,7 л) вина, либо — встреча друзей. Для этого ведущий потребитель покупает от 2,0 до 2,5 бутылок вина. Эти поводы являются значимыми и весомыми для 90% всех потребителей в России. В этом заключается одна из любопытных специфик потребления как алкоголя в целом, так и вина в данном случае.

### **ВЫБОР ВИНА — ПЯТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ШАГОВ**

Как было сказано выше, праздничное застолье — это 3 бутылки в месяц. При этом в стандартном магазине на полке до 200—300 бутылок, в крупном магазине это количество может достигать и тысячи бутылок.

Итак, каким же образом ведущий потребитель выбирает себе три бутылки в месяц из этой тысячи в московском магазине? Этот интересный и сложный процесс состоит из пяти основных шагов (рис. 13).

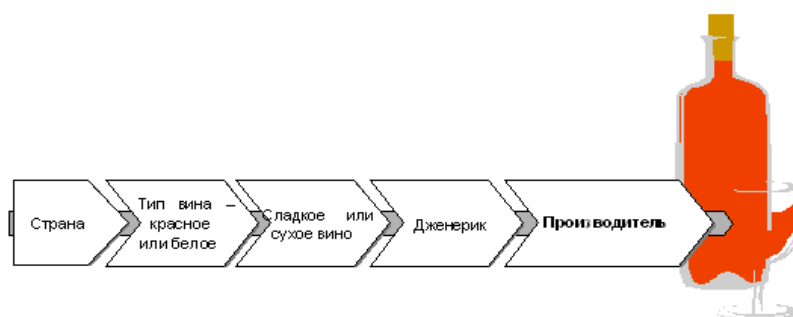


Рис. 13. Процедура потребления вина

#### *Шаг 1. Выбор страны*

На первом шаге потребитель для себя определяет страну — производителя вина, которая ему интересна. Это могут быть Германия, Испания, Франция, Грузия или Молдавия и др. В настоящем этот выбор страны-производителя привязан прежде всего к ценовому сегменту. Молдавия — в основном средний сегмент, Грузия — дорогой, Франция — люксовый сегмент.

#### *Шаг 2. Красное или белое*

На следующем шаге потребитель для себя определяет тип вина — красное или белое. Классический вопрос, который потребитель себе задает, — это вино к рыбе или к мясу? Хотя эти грани в последнее время все больше стираются. В выборе вина — красное или белое — Россия тоже весьма специфичная страна. Большинство потребляемого в России вина, до 80%, это красное вино.

#### *Шаг 3. Сухое или сладкое*

Следующим шагом потребитель решает вопрос — каким вино должно быть по вкусу — сухим или сладким? И здесь специфика выбора зачастую предрешена. На сегодня до 70—80% потребляемого в России вина — это сладкое вино.

#### *Шаг 4. Дженерик*

После этого человек определяет дженерик, какой тип или вид вина он хочет выбрать. Для примера можно взять грузинский ряд. Покупатель решает для себя: сегодня на праздник я куплю грузинские вина. Это должно быть красное вино и обязательно сладкое. В этот момент перед ним возникает выбор: Алазанская Долина или, например, Киндзмараули. Ведь это все — красные полусладкие вина. Вот на этом четвертом шаге происходит выбор дженерика. Например, человек выбирает себе Алазанскую Долину. Но в крупном магазине перед ним стоит достаточно сложная задача. Потребитель должен выбрать как минимум из

пяти-шести конкурентов, одновременно присутствующих на полках, которые производят красную Алазанскую Долину.

#### *Шаг 5. Выбор бутылки — выбор производителя*

Именно на пятом шаге и происходит окончательный выбор производителя. В этот момент начинает работать основной призыв производителя. А призыв выражается через качество вина, через оформление бутылки и через другие средства маркетинга. Вот основная специфика поведения среднестатистического покупателя вина. Все эти пять шагов ведут к выбору правильной бутылки из тысяч.

Хотелось бы отметить ключевой момент 2000 г. для формирования потребительского поведения на винном рынке. Это — вопрос важности производителя, важности доверия к нему. Этот вопрос постепенно с последнего пятого шага переходит на первое место. Прежде всего, это важно для тех потребителей, которые выбирают вина для своего потребления из дорогого и сверхдорогого ценового сегмента. Итак.

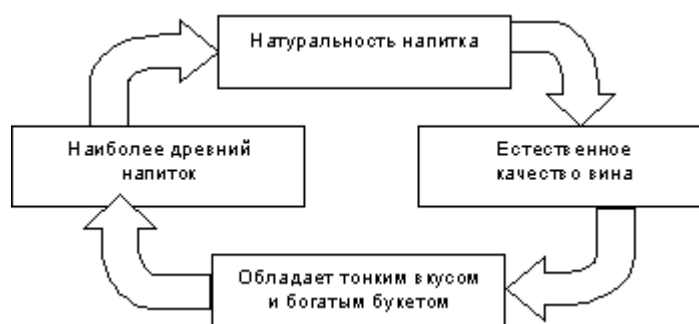


Рис. 14. Мнение потребителей о вине

## **ЗА ЧТО ПОТРЕБИТЕЛИ ЛЮБЯТ ВИНО**

Последний вопрос, который будет затронут в этом обзоре — что же такое вино в восприятии российского потребителя? Эти характеристики можно сгруппировать в четыре блока (рис. 14).

### *Древнейший напиток*

Прежде всего, вино — это древнейший алкогольный напиток. На этот счет существует масса и исторических, и профессиональных исследований. На основании археологических данных ряд исследователей заявляют, что древнейшей родиной вина была Грузия. Первые следы производства и потребления вина там зафиксированы 5000 лет назад. Для некоторых потребителей это является национальной гордостью.

### *Натуральный напиток*

Второй момент в восприятии потребителя — вино — действительно натуральный напиток. В процессе приготовления вино испытывает минимальную техническую и химическую обработку. В отличие от большинства других алкогольных напитков оно создается в ситуации естественного приготовления.

### *Качественный напиток*

Именно в силу своей натуральности данный напиток гарантирует свое уникальное качество.

### *Неповторимый праздничный напиток*

Каждое вино отличается от другого своим неповторимым ароматом и букетом. Таким образом, в восприятии российского потребителя потребление вина — это прежде всего комфорт, уют за столом. За столом праздничным, за столом дружеским, за повседневным процессом потребления вина<sup>2</sup>.

## **Вопросы:**

<sup>2</sup> Качалов И. Основные показатели рынка вина в России // Практический маркетинг. 2003. № 3// <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-03/05.shtml>.

- На каких принципах производители вина должны строить свою политику при разработке новых продуктов или обновлении дизайна традиционных напитков?
- Как российскому производителю необходимо выстраивать маркетинговые коммуникации в условиях жесткой конкуренции со стороны иностранных поставщиков вина?
- Какие маркетинговые инструменты следует использовать в целях завоевания собственной ниши в сегменте дорогих и люксовых вин?

Обоснуйте свои выводы.

### СИТУАЦИЯ 3

О выведении нового продукта компанией Татспиртпром (по материалам сайта <http://akdov.ru/> и журнала «Рекламодатель»)

#### **Ситуация на рынке и поиск ниши**

Основная тенденция рынка крепкого алкоголя последних лет – смещение потребления водки в сторону более дорогой продукции.

По данным «Бизнес аналитики», интенсивно увеличивается общий ассортимент продукции премиального ценового сегмента, наряду с чем сокращается ассортимент более дешевой водки, который, тем не менее, остается пока наиболее многочисленным. Рост доли премиального сегмента в течение 2004–2005 гг. составил 16 %, наряду с общим падением продаж водочного рынка на 8–9 %.

Таким образом, создание премиального бренда федерального масштаба является ключевой стратегией развития компании «Татспиртпром».

Концепция позиционирования бренда AKDOV как инновационного продукта позволяет эффективно конкурировать с основными брендами премиум-сегмента на рынке алкоголя.

Лидеры премиум-рынка, бренды «бизнес-класса» (Nemiroff, Мягков, Парламент) – современные продукты, ориентированные на динамично развивающийся средний класс, «традиционные» бренды (Русский стандарт, Русский бриллиант, Белуга, Белое золото), в основе которых заложены традиционные ценности, ориентированные на консервативную потребительскую аудиторию.

Подобные бренды в основном коммуницируют с целевой аудиторией с помощью образов предметов класса люкс. Несут в себе призыв быть хозяином жизни: «Для высших кругов», «Все или ничего», «Я – это закон», «Выше правил, выше стандартов». И в результате мы получаем целый водочный сегмент, где все бренды апеллируют одними ценностями и их образы настолько схожи, что выделить один конкретный из сознания не представляется возможным.

Выбрать подобную стратегию было бы заведомым провалом, руководство компании решило кардинально изменить образ бренда в сегменте класса премиум ликеро-водочной продукции, принципиально изменить отношение целевой аудитории.

Водка AKDOV сочетает в себе две принципиальные инновации:

- инновацию технологии производства, позволяющую достичь более высоких показателей качества, нежели у конкурентов;
- инновационную идею позиционирования подобного товара.

Позиционирование бренда AKDOV, как противопоставление всем продуктам данного премиального сегмента, стало основой при разработке имени бренда, образованного от перевернутого VODKA. Основной посыл бренда: взглянуть на вещи с другой стороны, перевернуть свой мир – и этот посыл точно находит свою целевую аудиторию.

С точки зрения ценового позиционирования, бренд находится на уровне 350–400 руб. за штуку (сегмент 280–650 руб.)

Маркетинговая цель

Создание бренда международного уровня, способного удовлетворить запросы потребителей как России, так и европейского сообщества. Создание мирового бренда, не имеющего четкой, культурной привязки.

Создание бренда в сегменте класса премиум ликеро-водочной продукции.

Задачи проекта:

1. Выведение на рынок бренда сегмента премиум, инновационного во всех отношениях (дизайн, качество, концепция);
2. Достижение узнаваемости бренда на уровне 80–90 % среди целевой аудитории за счет создания уникального образа, противоположного привычному образу бренда. Изменение привычных взглядов целевой аудитории на весь водочный сегмент;
3. Ступенчатое выведение на рынок: Регион (1 год) – Россия (1 год) – Европа (3 года) и захват 10–20 % целевого сегмента.

Целевая группа

Целевая группа – мужчины 25–35 лет, успешные, с доходом выше среднего (стабильный уровень дохода), нестандартно мыслящие, открытые всему новому, люди, которые ищут современное, удивительное и необычное, не боятся приключений.

Данная аудитория была выбрана потому, что в современной России это растущая аудитория, и на рынке премиального алкоголя нет продукта, способного максимально удовлетворить потребности подобных людей. Им уже неинтересны образы «хозяина жизни», они больше склоняются к таким брендам, как SKYY, которые представляют целый образ жизни человека. Но альтернативы российского производителя, настоящей современной русской водки не было до появления бренда AKDOV.

Креативная стратегия

Аудитория была выбрана современная и нестандартно мыслящая. Поэтому основным посланием, которое следует донести до потребителя, стал призыв посмотреть на вещи с другой стороны и переключиться с водки на AKDOV. Все эти мысли были объединены в слогане «Reverse vodka», что несет в себе двойственный смысл: перевернутое название и обратный способ технологического производства (обратная фильтрация). Таким образом, мы получили продукт, по всем параметрам противопоставленный своим конкурентам: это не водка – это AKDOV.

**Вопросы**

- Определите параметры сегментации выбранные фирмой.
- Какие факторы определили направление позиционирования?
- Предложите варианты медиастратегии и медиамикс для решения поставленных задач проекта.

**СИТУАЦИЯ 4.**

Виталий Деледивка управляет двумя колбасными заводами: одним в Мурманске, другим в подмосковном Ногинске. До недавнего времени оба работали только на близлежащие магазинчики. "Крупные мясокомбинаты: "Царицыно", "Черкизово" — развозят свою продукцию по всей России", — говорит президент Мясного союза России Мушег Мамиконян. Они также предпочитают сотрудничать с крупными сетями. Деледивка исповедовал иной принцип: производство должно быть небольшим, чтобы лучше контролировать качество, использование консервантов запрещено, поэтому возить колбасы по всей стране нельзя. И сотрудничать с розничными гигантами вроде "Ашана" и X5 Retail Group тоже нельзя. "Маркетинговые отчисления крупным ритейлерам съедают 40% нашей наценки, — говорит Деледивка. — Поэтому заключи мы контракты с ними, нам пришлось бы работать на грани рентабельности или снижать качество продукции. Ни того ни другого мы не хотим".

Колбасы "Окраины" дороже многих более известных марок, но Виталий рассчитывал на патриотизм потребителей, которые предпочтут натуральный продукт местного производителя. Развиваться он планировал, окружив Москву сетью локальных заводов (СФ N12/2010). В 2010 году "Окраина" купила участок под Дмитровом, где в течение двух лет собиралась открыть производство, но возникли сложности с прокладкой коммуникаций. Участок до сих пор пустует. На этом подмосковная экспансия "Окраины" завершилась. В декабре прошлого года Деледивка добавил к заводу в Мурманске цех сырокопченых колбас мощностью 3,5 тонны в сутки и стал возить продукцию в Москву оттуда. По ГОСТу сырокопченая колбаса хранится 120 суток, поэтому расстояние 2 тыс. км — не помеха, объясняет Деледивка, при этом операционные издержки в Мурманске на 25% ниже, чем в Москве.

Однако главная причина, по которой предприниматель отказался от дальнейшего строительства в Подмосковье,— слишком высокая конкуренция. Председатель совета директоров компании "Дымов" Вадим Дымов отмечает, что у москвичей нет локального патриотизма — гораздо важнее известность брэнда. А узнаваемость марки "Окраина", по собственным исследованиям компании, в столице составляет всего 2% от числа опрошенных респондентов.

Сегодня Виталий Деледивка надеется на Петербург, где за последние пару лет из-за внутренних проблем обанкротились два крупных производителя — "Стрелец", выпускавший 65 тонн колбасных изделий в сутки, и "Шеф-повар" (50 тонн). В 2012 году "Окраина" купила под Питером участок площадью 3 га, где проектирует производство мощностью 25 тонн в сутки. Инвестиции в проект оцениваются в 800 млн — 1 млрд руб. Открытие намечено на 2015 год.

Подробнее: <http://www.kommersant.ru/doc/2138740>

Вопросы:

Какую маркетинговую стратегию реализует предприятие? Какие факторы определили выбор стратегии?

## **Тема 2. Исследование рыночного окружения**

### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Что такое потребность?
2. Как вы понимаете механизм действия цепочки: потребность – желание – мотив – спрос?
3. Увяжите элементы иерархии потребностей А. Маслоу с конкретными продуктами на конкретных целевых рынках.
4. Что такое спрос на рынке и спрос на продукцию фирмы?
5. Перечислите детерминанты спроса.
6. Какое значение имеет для фирмы анализ товарного ассортимента?
7. Назовите основные характеристики товарного ассортимента?
8. Какие инструменты используются при анализе товарного ассортимента? Проиллюстрируйте на примере процесс их использования.
9. Опишите варианты стратегий, используемых фирмами на основе выводов, получаемых в результате анализа товарного ассортимента.
10. Какое значение имеет анализ цен и товаров конкурентов.
11. Опишите методы анализа цен и товаров конкурентов?
12. Что такое позиционирование продукта?
13. Как осуществляется построение карты позиционирования?
14. Опишите процедуру проведения многомерного шкалирования.
15. Что такое атрибут товара?
16. На основе инструкции к какому-либо продукту опишите его технические характеристики и на их основе составьте перечень его атрибутов.

17. Опишите магазин как организацию, оказывающую услуги розничной торговли, в терминах атрибутов.
18. Сравните три марки любого продукта по четырём атрибутам, предварительно определив важность этих атрибутов и степень их выраженности в конкретных марках (марки и атрибуты можно установить в результате групповой работы). Расчитайте индекс полезности. Постройте карту восприятия и определите стратегию дифференциации для каждой марки.
19. Как восприятие атрибутов товара влияет на выбираемую стратегию маркетинга?

#### **ЗАДАНИЕ 1**

Определите потребительские характеристики кондитерских изделий из шоколада. Проведите сегментирование рынка, используя эти характеристики. Посредством проведения анкетирования (анкета разрабатывается самостоятельно) определите мотивы покупки различных видов шоколадных изделий молодыми людьми (например, студентами).

#### **ЗАДАНИЕ 2**

Используя идею мультиатрибутивного товара при изучении потребительских предпочтений, проведите анализ рынка легковых автомобилей в сегменте, который условно определён как «женский».

Определите степень воспринимаемого потребителями различия марок автомобиля. По результатам анализа предложите варианты маркетинговых стратегий для производителей различных марок автомобилей.

**ЗАДАНИЕ 3** Проанализируйте состояние рынка жилой недвижимости, выделите неконтролируемые факторы среды, с которыми сталкивается фирма на рынке.

#### **Ситуации для разбора**

##### **СИТУАЦИЯ 1**

Уходящий год для ЗИЛа праздничный — предприятие было основано ровно 90 лет назад. Естественно, круглую дату отметили: и торжества были, и всевозможные делегации на них, и праздничные речи. Однако все же обошлись без чрезмерного пафоса — перед заводом сейчас стоят сложные проблемы реструктуризации, сохранения своей доли рынка, вхождения в глобальный автопром. Поэтому юбилей надо бы рассматривать как повод оценить, что удалось сделать за последние три года команде, которая пришла сюда для выведения ЗИЛа из кризиса, какие продукты сможет предложить этот игрок рынку в условиях растущей конкуренции.

Свой главный аргумент в пользу того, что предприятие вполне жизнеспособно, зиловцы предъявили на исходе лета. Гвоздем их стенда на Московском международном автосалоне стали два грузовика из совершенно нового семейства «Кентавр». В отличие от всех своих собратьев по бренду они имеют бескапотную кабину. Для автомобилей такого класса — грузоподъемностью 4,5–6 тонн, предназначенных в основном для города, — это очень важно: больше стала грузовая платформа, улучшилась развесовка по осям, а смещенный за кабину мотор позволяет более эффективно использовать отбор мощности в том случае, если на таком шасси установлена спецтехника (пожарные, спасательные, коммунальные, дорожные машины). Кроме того, у этих зиловских разработок есть еще целый ряд новаций, позволивших специалистам заговорить о выходе предприятия на новый уровень.

Прежде всего, «Кентавры» созданы на базе современных агрегатов, причем как собственных — новых и существенно модернизированных, так и зарубежных. В их числе гидроусилитель руля и коробка передач, рама, тормозная система, усиленная передняя балка, гипоидный мост (более компактный и эффективный в сравнении со старым, не такой шумный). А вот трехместная кабина позаимствована у одного из крупнейших европейских производителей, с которым сейчас вполне успешно идут переговоры о получении прав на ее усовершенствование и серийный выпуск.

Кроме того, машина изначально создавалась с прицелом на целое семейство средне- и малотоннажных грузовиков, рынок которых в России сегодня растет наиболее динамично.



То есть платформа «Кентавров» может быть длиннее или короче, в зависимости от модификации. То же самое и с моторами: если на ныне выпускаемых капотных моделях ЗИЛа конструкция предусматривает только один силовой агрегат, то новые бескапотники позволяют использовать уже целую гамму двигателей — различной мощности, бензиновые и дизельные, отечественные и зарубежные.

Благодаря этому, ЗИЛ наконец избавится от еще одной «болезни» своего нынешнего модельного ряда: отсутствия унификации. Прежде все машины здесь конструировались чуть ли не с нуля, для каждой создавались оригинальные детали, агрегаты (доля таких компонентов подчас доходила до 90%). Естественно, это увеличивало себестоимость производства, усложняло ремонт. Теперь же основная часть комплектующих сможет применяться на всем семействе, как это принято в современном автопроме.

Весь следующий год опытная партия «Кентавров» (порядка двух десятков грузовиков) будет проходить обкатку на одном из московских автопредприятий. За это время конструкторы должны выявить недоработки, довести модель. Параллельно на заводе под новинку подготовят производственные мощности: штамповое производство, окрасочный цех, сборочный конвейер. «Мы с самого начала понимали, что предприятию как воздух нужен совершенно новый продукт, работали над его созданием около трех лет и рассчитываем, что в 2008 году он будет выведен на рынок, — рассказывает генеральный директор АМО ЗИЛ Константин Лаптев. — Этот автомобиль расширит уже существующую модельную линейку бренда и позволит нам активнее соперничать с конкурентами, в том числе с иномарками. Прежде всего «Кентавры» должны быть востребованы в крупных городах, где есть деньги и спрос на более современную технику, где есть мощные дилерские центры по обслуживанию автомобилей, отвечающих стандартам «Евро-2» и «Евро-3». Вместе с тем в российских регионах пока сохраняется спрос и на наши старые модели, которые многих привлекают своей ремонтпригодностью: их можно починить практически в любых условиях, хоть в гараже. За счет этого, к 2010 году мы намерены удвоить нынешнее производство, довести его, как минимум, до 20 тысяч автомобилей, а впоследствии выйти и на сорокатысячный объем».

Это значит, что московская компания ставит целью расти чуть-чуть быстрее, чем весь рынок грузовых машин в России. По статистике за последние пять лет ежегодно сбыт грузовиков в стране возрастает в среднем на 15%. Правда, ключевая ниша ЗИЛа (в основном среднетоннажные модели, полной массой от 10 до 14 тонн) пока намного меньше — около 10 тыс. машин, но эксперты утверждают, что именно этот сегмент рынка в ближайшей перспективе будет расширяться самыми высокими темпами. Одна из причин — вымирание нецивилизованной торговли (палаток, ларьков) и количественный рост солидных магазинов, для обеспечения которых будет возрастать потребность в средних грузовиках. Кроме того, подобные автомобили становятся все более востребованными и в других отраслях. Например, у ремонтников и строителей есть спрос на небольшие маневренные самосвалы, свои виды на спецтехнику такого класса и у коммунальчиков.

Доля ЗИЛа в этой нише составляла около 40%, что практически равно объему всего импорта (новых и подержанных машин). Но на предприятии рассчитывают, что новый продукт, семейство «Кентавр», уже через пару лет сможет потеснить как минимум подержанные иномарки, причем еще и в смежном секторе — среди малотоннажников, развозных грузовиков с полной массой до 10 тонн.

Второе ключевое направление развития ЗИЛа — производство качественных современных автокомпонентов. Причем не только для своих моделей, но и для заказчиков извне. По сути, речь идет о преобразовании завода в крупный автомобилестроительный холдинг, и, надо сказать, для этого на предприятии действительно есть все необходимое.

Во-первых, производственная база: помимо головного предприятия в столице АМО ЗИЛ имеет свои филиалы и «дочки» еще в нескольких городах страны — Пензе, Смоленске, Рославле, Петровске, Рязани, где выпускаются различные агрегаты и запчасти. Причем сейчас эти предприятия активно расширяются и укрепляются: в рамках реструктуризации

бизнеса из Москвы в регионы выводятся многие производства (кузнечное, литейное, гальваническое). За счет этого не только уменьшается себестоимость продукции (поскольку затраты на персонал в регионах ниже, да и часть московской территории снимается с баланса предприятия), но и создаются новые рабочие места в других городах.

Во-вторых, ЗИЛ уже сейчас имеет репутацию поставщика качественных комплектующих. Зиловцы штампуют кузовные элементы для легковушки Renault Logan, собираемой на предприятии «Автофрамос», и, вероятно, смогут делать то же самое еще для ряда новых сборочных заводов. На ЗИЛе же производят коробки передач, которые идут на комплектацию автобусов ПАЗ. На несколько предприятий отечественного автопрома (в их числе и КамАЗ) поставляются тормоза из Рославля. Первым в России начав выпускать гипоидные мосты (кстати, собственной конструкции), АМО ЗИЛ рассчитывает стать их базовым производителем для всех отечественных грузовиков с нагрузкой на ось до 10 тонн. То же самое относится и к усиленной передней балке.

В-третьих, у завода есть большой инженерный опыт и кадровый потенциал: в частности, сейчас на предприятии вновь можно видеть молодежь — студентов и выпускников Московского индустриального университета, других вузов.

В-четвертых, зиловцы практически отстроили и упорядочили свою сервисно-сбытовую сеть. К 2007 г. АМО ЗИЛ на территории России аттестовано около 600 предприятий - дилеров и субдилеров. Клиентам теперь легко их идентифицировать, введены фирменные стандарты обслуживания. Еще один важный результат этой работы - суровый отсев контрафактных запчастей.

Такой подход позволил ЗИЛу за короткий срок резко поднять доходы от продажи комплектующих и запасных частей: если в 2005 году объемы их реализации составили 1,6 млрд. рублей, то в нынешнем планируется получить не менее 2,7 млрд.

Однако этот результат в компании рассматривают лишь как промежуточный. Цель — в разы увеличить свою долю на рынке автокомпонентов. Причем не только на российском: вполне реальны варианты поставок за рубеж, тем же западноевропейцам, которые сейчас активно выносят свои производства в Восточную Европу и уже присматриваются к России. ЗИЛ может предложить им свою базу и, собственно, уже делает это. Так, на осенней выставке коммерческого транспорта в Ганновере зиловцы провели десятки переговоров с крупнейшими мировыми производителями автомобилей и комплектующих. Не прошло и месяца, как многие из них стали наезжать в Москву, чтобы понять, что здесь реально можно сделать. И вот уже идут предметные переговоры с крупной европейской фирмой о создании СП по производству гидроусилителей руля, в работе еще ряд проектов сотрудничества с иностранцами.

Впрочем, в руководстве АМО ЗИЛ утверждают, что звездной болезнью на заводе не страдают: наряду с глобальными компаниями здесь не менее серьезно изучают и возможности взаимодействия с менее известными на рынке игроками, например с китайцами. «Мы прагматики, — утверждают топ-менеджеры ЗИЛа, — главное для нас — создать эффективное, рентабельное и устойчивое производство. А для этого и 90-летний опыт предприятия может пригодиться, и любые новации или партнеры»<sup>3</sup>.

Вопросы:

- Какую стратегию реализует руководство завода? Обоснуйте свой вывод.
- Выделите основные элементы реализуемой АМО ЗИЛ стратегии.
- Как позиционируется продукция завода?
- Что лежит в основе товарной стратегии завода? Какие факторы повлияли на принятие такого решения.

КЕЙС 1. Разработка стратегии развития туристической фирмы на базе анализа потребностей. В целях повышения конкурентоспособности фирмы, обеспечения её устойчивости на рынке перед руководством туристической компании «Лидер тур» встала задача разработки и

<sup>3</sup> На запчастях в Европу // Эксперт авто. 2006. № 8. <http://www.expert.ru/printissues/auto/2006/>

реализации новой маркетинговой стратегии. С этой целью было проведено исследование, ставшее базой для принятия управленческого решения о будущей стратегии. В рамках исследования были выделены **основные направления изучения потребителей туристических услуг**:

- анализ покупательской ценности туристского продукта;
- сегментация туристского рынка услуг;
- мотивация потребителей туристских услуг;
- анализ удовлетворенности потребителей оказанными туристскими услугами и выявление неудовлетворенных потребностей потребителей туристских услуг;
- отношение потребителей к туристскому продукту и туристским организациям;
- факторы, оказывающие влияние на потребителей туристских услуг;
- процесс принятия решения потребителем о приобретении туристских услуг.

Результаты **анализа покупательской ценности** туристского продукта, как правило, используются при сегментировании рынка туристских услуг, а также для постоянного наблюдения за сохранением туристической организацией своего конкурентного преимущества. Анализируя такую характеристику туристического продукта как его покупательскую ценность, следует отметить, что для потребителей она включает два понятия качество услуги услуги и её цену. Восприятие качества услуги является субъективным суждением конкретного потребителя, основанным на совпадении желаемого и действительного уровней качества. Чем меньше это расхождение, тем более позитивное восприятие качества услуги потребителем. Предприятия туризма часто все свои усилия направляют на существенное улучшение качества услуг. Однако это не всегда нужно потребителям, так как их интересует только то качество услуги, которое согласуется с их материальными возможностями, т. е. качество услуги должно быть соразмерено с ее ценой. Поэтому восприятие ценности услуги часто в большей степени связано с ценой услуги, чем с ее качеством. Например, в разгар отпускного сезона турист приехал на курорт. Ему предлагают в гостинице пятизвездочный номер. Согласно путевке он имеет право на трехзвездочный номер, и его просят заплатить разницу в цене этих номеров. Этот вариант не устраивает туриста, хотя качество услуг в предлагаемом номере существенно выше. В то же время и к качеству услуг потребитель также относится с не меньшим вниманием. Следовательно, и качество услуг, и их стоимость существенно влияют на удовлетворенность потребителей.

Можно выделить несколько оценочных моделей, позволяющих соизмерять ожидаемую покупательную ценность услуги с ее стоимостными показателями и показателями качества, а также ожидаемую услугу с принимаемой (оказанной), в том числе:

— модель показателя качества/затраты, описанная Е. Нойманном, отражающая зависимость ожидаемой покупательской ценности товаров и услуг от показателей их качества и ряда стоимостных показателей и риска (цена за товар или услугу; затраты за срок службы и на доставку путевки и т. д.; превышение фактических затрат над ожидаемыми, наличие риска предоставления услуги не на надлежащем уровне);

— пятиступенчатая (интервальная) модель качества услуги, которая иллюстрирует движение от ожиданий потребителя до получения им практического опыта. На этом пути оказывается несколько разрывов (интервалов). В результате воспринимаемое качество услуги зависит от наличия пяти разрывов, включая разрывы между потребительскими ожиданиями и представлением руководства об этих ожиданиях, представлением руководства об ожиданиях потребителей и характеристиками услуги, специфическими характеристиками услуги и процессом предоставления услуги, предоставлением услуги и внешними информационными связями, ожиданиями потребителей и предоставленной услугой);

— модель иерархии покупательской ценности (модель цель/мотивация), разработанная Вудруффом, рассматривает согласованность желаемой покупательской ценности, основанной на выявленных мотивах покупателей, с удовлетворением покупателей от полученной ценности.

Эти модели указывают, что существуют тесные **взаимосвязи** между **ценой, качеством и покупательской ценностью** товаров и услуг. Поэтому можно утверждать, что покупательская ценность туристских услуг может быть обеспечена, если туристическая организация удовлетворяет или превышает ожидания туристов в части качества и цены услуг. При анализе покупательской ценности туристского продукта необходимо учитывать, что покупательская ценность определяется покупателем несколькими факторами по отношению к предложению конкурентов; меняется со временем; создается при рассмотрении полной цепочки ценности услуги; достигается совместными усилиями всех работников организации. Совместный учет этих факторов позволяет туристической организации определить свою стратегическую позицию относительно конкурентов.

Проведение анализа потребительской ценности услуг организации и конкурентов осуществлялась на основе собранной информации о их качестве и стоимости с применением экспертных методов. Анализ проводился в следующей последовательности:

- оценка рыночного качества услуг для анализируемой организации и ближайших конкурентов путем экспертной оценки показателей качества услуг, их веса (значимости показателей) по выбранной балльной шкале, нахождения взвешенной оценки по каждому показателю и суммарной оценки по всем рассматриваемым показателям. Кроме того, результаты анализа позволяют выявить преимущества и слабые стороны показателей качества с точки зрения потребителей;
- оценка рыночной цены товара или услуги проводимая аналогично оценке рыночного качества, но вместо показателей качества фигурируют показатели удовлетворенности ценой, включая, например, цену покупки, скидки на цену, цену перепродажи и т. д.;
- построение карты покупательской ценности услуг путем объединения полученных данных по двум перечисленным оценкам.

Оценка покупательских предпочтений услуг туристической организации по отношению к услугам ближайших конкурентов осуществлялась по показателям, характеризующим качество обслуживания по основным составляющим процесса путешествия туриста, начиная от подготовки к поездке и до завершения путешествия.

Оценка туристами качества обслуживания

Качество обслуживания туриста	Вес, %	Оценка (взвешенная оценка) результатов деятельности, баллы (баллы x %)		гр.5 = гр.3/гр.4	гр.6 = гр.2 x гр.5, %
		«Лидер тур»	Главный конкурент		
1	2	3	4	5	6
1. При подготовке к поездке	10	9,5 (95)	9,1 (91)	1,04	10,40
2. Во время совершения поездки:					
2.1. транспорт	15	7,4 (111)	8,2 (123)	0,90	13,50
2.2. гостиница	20	8,5 (170)	7,0 (140)	1,21	24,20
2.3. экскурсионная программа	20	9,3 (186)	7,9 (158)	1,18	23,60
2.4. персонал	30	9,6 (288)	8,1 (243)	1,19	35,70
3. После завершения путешествия	5	7,1 (35,5)	8,1 (40,5)	0,88	4,40
Сумма	100	885,5	795,5		111,80

Удовлетворенность качеством обслуживания			8,85	7,95	
Уровень удовлетворенности		1,11	0,90		

Примечание: 1. В скобках указаны взвешенные оценки качества обслуживания.

Удовлетворенность качеством обслуживанием рассчитывается как сумма взвешенных оценок по составляющим процесса путешествия и полученный результат делится на 100.

В графе 5 таблицы представлены относительные оценки качества обслуживания, а в графе 6 – взвешенные относительные оценки, сумма которых также отражает общий уровень удовлетворенности качеством обслуживания.

Уровень удовлетворенности туристов качеством оказываемых услуг в целом по туру по отношению к главному конкуренту ( $K_u$ ) составил  $K_u = 8,85/7,95 = 1,11$ . В графе 6 таблицы 1 приведены отдельные составляющие уровня удовлетворенности туристов качеством оказываемых услуг ( $K_u = 1,11$ ) по отдельным этапам путешествия, выраженные в процентах.

Анализ покупательских предпочтений цены услуг туристической организации по отношению к цене услуг ближайших конкурентов представлена в таблице \_\_\_\_\_. Цена туристских услуг оценивалась в балльной шкале по основным составляющим процесса путешествия туриста, начиная от подготовки к поездке до завершения путешествия.

#### Оценка туристами цены обслуживания

Качество обслуживания туриста	Вес, %	Оценка (взвешенная оценка) результатов деятельности, баллы (баллы x %)		гр.5 = гр.3/гр.4	гр.6 = гр.2 x гр.5, %
		«Лидер тур»	Главный конкурент		
1	2	3	4	5	6
1. При подготовке к поездке	5	9(45)	7 (35)	1,28	6,43
2. Во время совершения поездки:					
2.1. транспорт	20	7 (140)	6 (120)	1,17	23,33
2.2. гостиница	40	8 (320)	7 (280)	1,14	45,71
2.3. экскурсионная программа	30	6 (180)	6 (180)	1,00	30,0
3. Скидки и цены	5	7 (35)	7 (35)	1,00	5,0
Сумма	100	720	650		110,47
Удовлетворенность ценой обслуживания		7,2	6,5		
Уровень удовлетворенности ценой		1,10	0,90		

Примечание: 1. В скобках указаны взвешенные оценки цены обслуживания.

Удовлетворенность ценой обслуживания рассчитывается как сумма взвешенных оценок по составляющим процесса путешествия, и полученный результат делится на 100.

В графе 5 таблицы представлены относительные оценки цены, а в графе 6 – взвешенные относительные оценки, сумма которых отражает также общий уровень удовлетворенности ценой.

Уровень удовлетворенности туристов ценой оказываемых услуг в целом по туру по отношению к главному конкуренту  $K_u$  составил  $K_u = 7,2 / 6,5 = 1,1$ . В графе 6 таблицы 2 приведены отдельные составляющие уровня удовлетворенности туристов ( $K_u = 1,1$ ) по отдельным этапам путешествия, выраженные в процентах.

Используя данные, приведенные оценки качества и цены обслуживания была построена карта покупательской ценности, отражающая одновременно оценку покупательских предпочтений по качеству и цене обслуживания (рис. 2). Диагональная линия представляет собой линию стоимости в текущих ценах. Организации, занимающие положение выше и правее диагонали, занимают более выгодные позиции для увеличения доли рынка. В свою очередь, организации, занимающие положение ниже и правее диагонали, могут потерять долю рынка. Для увеличения доли рынка эти организации должны снизить цену.

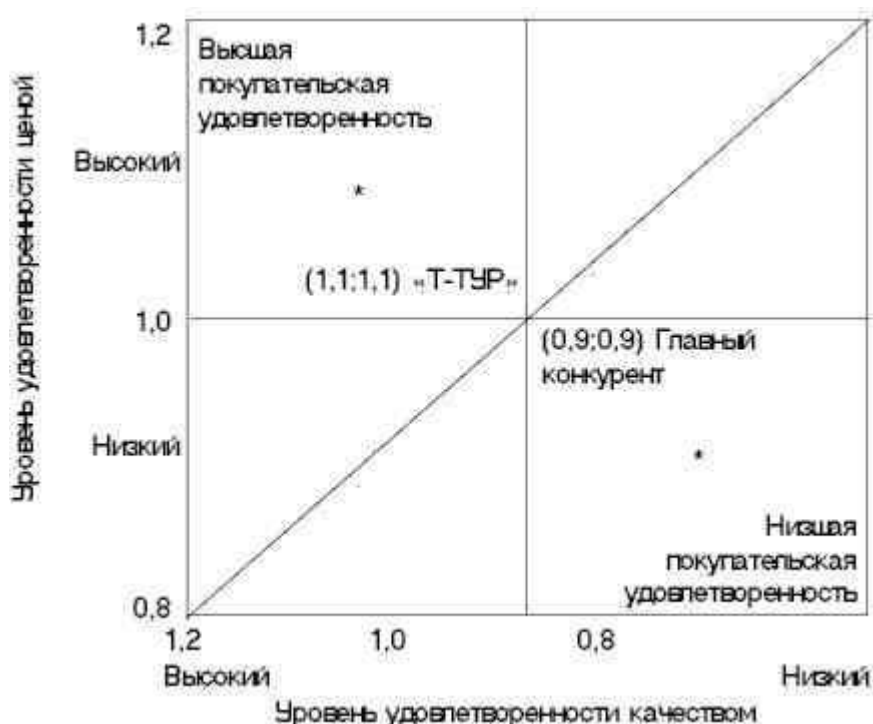


Рис. 2. Карта покупательской ценности

Результатом проделанной работы является составление схемы стратегического управления удовлетворенностью потребителей и покупательской ценностью с указанием на ней необходимых ресурсов, необходимых ключевых факторов успеха (КФУ), потенциальных возможностей, необходимых показателей качества и цены тура.

На рисунке 1 приведена схема общего стратегического управления покупательской ценностью для любой организации. Удовлетворенность потребителей определяется покупательской ценностью туристского предложения, которая зависит от цены и качества предоставляемых услуг. В свою очередь цены и качество предоставляемых услуг зависят от используемых процессов обслуживания, потенциальных возможностей, а также ключевых факторов успеха и ресурсов, которыми она располагает.



Рис. 1. Схема стратегического управления покупательской ценностью организации

Изучение потребителей туристических услуг невозможно без сегментации рынка туристических услуг.

При проведении работы по сегментации необходимо исходить из того, что производители в своей рыночной деятельности в основном ориентируются согласно принципу Парето на 20% потребителей, которые приобретают 80% товаров и услуг. Поэтому производители стремятся разделить рынок товаров и услуг на отдельные части, в соответствии с определенными группами потребителей. Эти части рынка и определяют собой рыночные сегменты, которые представляют собой группы потребителей, характеризующихся однотипной реакцией на предлагаемые товары или услуги, а также на набор маркетинговых стимулов. Конкурентное преимущество организаций, использующих сегментацию, состоит в том, что они добиваются лучшего сочетания ценностей товаров и услуг с группами потребителей, заинтересованными этими ценностями.

Сегментация туристского рынка обычно проводится по определенным признакам, в том числе:

- географическим признакам, включая страну (место) проживания и географическую цель путешествия;
- по возрастным признакам проводится демографическая сегментация (дети, молодежь, экономически активные люди, люди старшего возраста);
- социально-экономические признаки (выделение сегментов потребителей по уровню дохода, уровню образования, профессиональной принадлежности);
- психографическая сегментация предусматривает рыночную группировку в зависимости от социального класса, жизненного стиля и личных характеристик;
- поведенческая сегментация связана с выделением групп потребителей в зависимости, например, от мотивов путешествий, имиджа туристической организации, источников информации, сезонности и др.

Приведенные признаки сегментации туристского рынка не являются регламентированными и исчерпывающими, так как с увеличением доходов общества усложняются потребности туристов, возрастает значение отдыха для людей. В этих условиях туристические организации стремятся, используя арсенал маркетинга, оптимально выбрать для себя определенные сегменты рынка, в наибольшей степени удовлетворяющие потребности туристов и улучшающие финансовое положение организаций.

Преимущество подхода, основанного на сегментировании рынка, состоит в том, что:

- метод позволяет организации правильно ориентироваться на рынке;
- целенаправленно расходовать ресурсы на достижение конкурентных преимуществ в определенных сегментах рынка;
- выявлять рыночные изменения;
- обоснованно подходить к разработке новых товаров и услуг;
- обоснованно разрабатывать стратегию организации.

Исследование проводилось в следующей последовательности:

1. Выбор признаков и проведение сегментации с использованием количественных методов (методов статистического анализа) и качественных методов (методы опроса потребителей и продавцов, методы мозговой атаки, использование причинно-следственных диаграмм и т. д.). В результате установлено множество признаков сегментации рынка и сегментов рынка.

2. Ограничение числа сегментов с использованием предварительного анализа (возможность качественной и количественной оценки, размер сегмента, наличие связи с будущей стратегией и т. д.) и более углубленного анализа (конкурентный анализ, внешний анализ, анализ покупательской ценности, анализ внутренних ресурсов, определение прибыльности).

3. Стратегическое позиционирование товаров и услуг, в том числе относительно предложений конкурентов. Позиция продукта определяется мнением группы потребителей целевых сегментов относительно характеристик товара или услуги по отношению к товарам и услугам конкурентов. Необходимо определить их покупательскую ценность, цену (высокая, на уровне конкурентов, низкая), средства продвижения на рынок (реклама, ознакомительные продажи, туры), возможности управления каналами сбыта, достаточность квалификации персонала, особенно в сфере услуг. Все перечисленные составляющие стратегического позиционирования рассматривались с финансовой стороны.

Для улучшения будущей деятельности туристической фирмы были выделены возможные направления деятельности:

внутренний и выездной туризм (страны СНГ, дальнее зарубежье);

организация отдыха на морских побережьях, отдыха с лечением;

познавательный и деловой туризм;

обслуживанием клиентов различных возрастных категорий и различного уровня дохода.

Предварительные данные, полученные из различных источников, включая конкурентов, показали, что 50% будущих клиентов ориентируется на внутренний туризм, 30% – выездной туризм в страны СНГ и 20% – выездной туризм в дальнее зарубежье.

В результате социологического опроса, направленного на выявление пожеланий будущих клиентов в части цели путешествия с учетом их возраста, семейного положения, образования и уровня дохода, определение неудовлетворенности клиентов их прошлым обслуживанием туристическими организациями, в том числе качеством обслуживания, ценами на путевки, сроками путешествия, разнообразием предлагаемых туров, организацией делового туризма и другими сторонами обслуживания, установление основных источников получения информации о возможном отдыхе, были выявлены сегменты рынка, основанные на сочетании указанных выше признаков будущих клиентов с возможными видами путешествий. Такими сегментами стали внутренний и выездной (страны СНГ, дальнее зарубежье) деловой туризм, групповой отдых школьников в летние каникулы, семейный отдых. Было также установлено, что потребители этих сегментов рынка неудовлетворены ценами туров, организацией и качеством обслуживания. Уточняющий опрос показал, что неудовлетворенность участников делового туризма связана с отсутствием необходимого



оборудования в залах при проведении совместного обсуждения проблем и отсутствием персональных компьютеров в номерах гостиницы. Было также установлено, что организацией группового отдыха школьников возраста 12-16 лет в летние каникулы, как и организацией семейного отдыха, крайне мало занимаются туристические организации конкуренты.

После уточнения сегментов рынка, на которые может ориентироваться «Лидер тур» была проведена работа по определению поставщиков услуг, которые отвечали бы запросам потребителей, рассчитало предельно допустимые цены, устраивающие различные группы возможных будущих клиентов и спрогнозировало возможный годовой объем туров по этим сегментам рынка и свой предполагаемый будущий годовой доход.

### **Тема 3. Конкурентные стратегии**

#### **Вопросы для повторения и обсуждения**

1. На примере известной вам компании сформулируйте базовую стратегию развития. Обоснуйте Ваш выбор.
2. Каковы основные преимущества стратегии концентрации? Может ли стратегия концентрации одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и на дифференциацию? Рассмотрите её применение на примере учебного заведения.
3. Назовите основные стратегии роста, иллюстрируя примерами из российской действительности. Какие факторы обуславливают компании идти в направлении интеграции?
4. Какие виды диверсификации вы можете выделить? Какие факторы вынуждают компанию расплывать направления стратегических усилий и идти в другие бизнесы?
5. Какие факторы определяют конкурентоспособность компании, товара?
6. Какие виды конкурентных стратегий Вы знаете? Охарактеризуйте их. Проиллюстрируйте примерами из российской практики.

#### **Ситуации для разбора**

##### **СИТУАЦИЯ 1**

С 2004 г. бренд Chevrolet, принадлежащий корпорации General Motors (GM), занимает как минимум вторую строчку в рейтинге продаж иностранных легковых автомобилей в России. Не столь интенсивно, но все же с постоянным ростом идет в стране реализация и других машин GM — Opel, Cadillac, Saab, Hummer. Суммарный сбыт всех пяти брендов в 2006 году достиг 132,6 тыс. единиц, что составляет более 13% от всего рынка новых иномарок. При этом компания не только импортирует свои продукты, но и производит их в России: в Тольятти действует совместное предприятие GM-AvtoVAZ, в Калининграде на условиях аутсорсинга модели GM выпускает «Автотор», а в Петербурге строится собственный завод полного цикла и параллельно там уже работает временное сборочное производство.

В настоящее время корпорация General Motors имеет машины практически во всех самых востребованных сегментах: компактные городские модели, семейные авто, седаны бизнес-класса, внедорожники. Это такие автомобили Chevrolet, как Spark, Aveo, Lanos, Lacetti, Epica, Niva, TrailBlazer, Captiva. Причем большинство из них были выведены на рынки лишь в последние два года и теперь имеют неплохие перспективы роста.

Корпорация General Motors создала в России мощную сеть дилеров, которую интенсивно развивает. Если в начале 2006 года в нее входило 45 компаний, то в конце — уже 92. В 2007 г. General Motors имела дилеров практически во всех крупных городах России. Следует отметить, что это довольно качественная сеть: получить франшизу марки GM очень нелегко, нужно соответствовать весьма жестким стандартам. Около

80 процентов дилеров GM работают не только с Chevrolet, но и с другими марками, прежде всего с Opel, а около 20 компаний имеют статус «пятизвездочных» — они продают все пять брендов GM, включая люксовые. GM стремится и дальше повышать качество услуг. К примеру, начали проводить исследование уровня удовлетворенности клиентов, и по мере выявления недостатков, сразу же сообщают о них дилерам с целью их устранения.

Важная отличительная особенность GM в России — это обеспечение дилеров эффективной маркетинговой поддержкой сбыта. В 2006 г. GM запустила две программы для клиентов. Первая программа — GM Assistance, бесплатная помощь покупателям в случае поломки в дороге. Вторая — весьма конкурентоспособная фирменная программа автокредитования. Создан также специальный колл-центр, куда всякий человек может бесплатно позвонить из любой точки России, чтобы получить консультацию или выразить недовольство чем-либо. В 2007 году введено еще несколько новых программ. Анализируя итоги 2006 года, можно отметить, что основные усилия GM были направлены на продажу марок Chevrolet и Opel, а три других бренда отошли на второй план.

Машин Cadillac, Saab и Hummer в общей сложности было продано лишь немногим больше тысячи. Хотя конкуренты GM в премиум-сегменте продавали больше. В 2007 г. ситуация изменилась. Это было результатом маркетинговых усилий по выведению на рынок несколько новинок этих брендов. К февралю 2007 г. дилерам уже не хватало внедорожников Hummer H3 — на них было получено более 400 заказов. Такая ситуация сложилась в виду того, что этот автомобиль хорошо продавался и в других странах. В этом же году наметился неплохой потенциальный спрос и на новые модели Cadillac, а осенью GM вывела на рынок России новый Saab 9-3, который еще в своей первой версии был хорошо принят российскими потребителями.

Выход GM на российский рынок начался с модели Lanos, которую производили на Украине. Это было обусловлено пониманием того, что для России нужна машина, которая за счет привлекательной цены сможет обеспечить большой объем сбыта. И прежде всего в регионах. GM поддержала региональных дилеров продуктом стоимостью до 10 тысяч долларов. Так как Aveo в том же классе была более современной и более дорогой моделью. Расчеты GM полностью оправдались: за 2006 г. было продано свыше 37 тысяч машин Lanos. Хотя, по мнению дилеров можно было реализовать гораздо больше, просто завод в Украине не смогли произвести столько автомобилей, сколько требовал российский рынок и спрос на них остался неудовлетворенным.

У компании GM в России в настоящее время действует несколько производственных проектов. На рынке есть вполне стабильный спрос на Chevrolet Niva, и тольяттинский завод его покрывает. Постоянно наращивается выпуск машин и на «Автоторе», где собирают уже несколько моделей Chevrolet, Cadillac и Hummer. На этих заводах работает квалифицированный персонал, который обеспечивает высокое качество продукции. В Санкт-Петербурге, идет строительство нового завода. В конце 2006 г. на завершающих мощностях этого завода было запущено временное производство внедорожников Chevrolet Captiva. Собирают их по технологии крупноузловой сборки из комплектов, ввозимых из Кореи. Мощность этой линии рассчитана на четыре тысячи автомобилей в год. Так как спрос на эти машины по оценкам специалистов будет высоким, а GM планирует продавать в России внедорожники только российской сборки, то рассматриваются различные варианты роста.

Кроме того, на конвейер С. Петербургского завода после его запуска планируется поставить новый компактный седан, который с 2006 г. разрабатывается в Корее.

В результате маркетинговых усилий автомобиль Chevrolet с августа по ноябрь 2006 г. был лидером рынка иномарок и лишь в декабре уступил место Ford. По заявлению руководителей GM в России, глобальная цель состоит в том, чтобы занять 10 процентов рынка всех новых легковых автомобилей, включая местные, российские марки.

#### **Вопросы.**

- Какую стратегию реализует в России GM?

- Охарактеризуйте её составляющие.
- Опишите основные элементы комплекса маркетинга, используемого GM.

## СИТУАЦИЯ 2

Итогов 2007 года руководство компании Toyota ждала, можно сказать, с трепетом. Предполагалось, что объемы производства японской корпорации достигнут почти 9,5 млн. автомобилей. Если это произойдет, Toyota станет самым крупным в мире автопроизводителем и наконец-то обгонит своего основного мирового конкурента — концерн General Motors.

На протяжении всей своей истории компания Toyota Motor демонстрирует внушительный рост производства автомобилей. Основана она была в 1935 году как отделение первого в мире производителя автоматизированных ткацких машин — компании Toyota Automatic Loom Works (кстати, фирменный знак автомобилей Toyota означает вовсе не какой-то самурайский символ, как до сих пор думают многие, а нитку, продетую через петлю). И практически все время существования, более 70 лет, несмотря на мировые кризисы, Toyota Motor удавалось поддерживать растущие объемы производства. Особенно впечатляет динамика в последние годы: за шесть лет с 2000-го до 2006 года выпуск автомобилей Toyota вырос более, чем на треть — с 5,1 до 8 млн. машин в год. При этом именно рост зарубежного производства — с 3,9 млн. автомобилей в 2006 г. до 4,4 млн. в 2007 г. позволит Toyota сделать рывок и получить звание мирового автопроизводителя номер один.

Во всем мире Toyota принадлежит 64 автомобильных завода. География их расположения довольно обширна. Конечно же, предприятия японской компании есть в США, стране с самым крупным автомобильным рынком. Здесь работает девять заводов Toyota, в том числе самое крупное зарубежное предприятие компании в штате Кентукки с объемом производства 504 тыс. автомобилей в год.

Производство Toyota развивается в Канаде, Аргентине, Бразилии, Мексике, Франции, Великобритании, Чехии, Польше. Больше всего зарубежных заводов Toyota в Китае — их там в общей сложности десять. Toyota активно налаживает производство и в странах третьего мира: Таиланде, Индонезии, Индии, на Филиппинах. Есть заводы Toyota даже в Кении, Бангладеш, Вьетнаме. На родине Toyota принадлежит 12 предприятий.

Нам удалось попасть на один из самых крупных заводов — Tsutsumi. Оно расположено близ города Нагоя в местечке, которое так и называется японцами — Toyota City. Из ворот этого предприятия ежегодно выкатываются 470 тыс. новеньких автомобилей. При первом знакомстве с заводом Tsutsumi удивляет не столько объем, сколько число производимых моделей. На конвейере предприятия одновременно собирается шесть моделей: Camry, Premio, Allion, Wish, Prius, Scion, — причем каждая имеет еще несколько модификаций. Получается, что на производственной линии завода выпускается сразу несколько десятков разных машин.

Toyota уделяет большое внимание сознательности рабочих: в начале обучения конкретной операции им показывают, что произойдет, если деталь будет собрана неправильно.

Дотошные японцы подсчитали, что в среднем автомобиль состоит из 30 тыс. деталей. На заводе Tsutsumi все эти детали превращаются в один автомобиль менее чем за сутки — всего за 20 (!) часов. Особенно зрелищна начальная часть производства автомобиля — сварка основных деталей кузова. Здесь (впрочем, как и на предприятиях многих других компаний) этот процесс полностью автоматизирован. Более 500 роботов абсолютно самостоятельно приваривают 400 кузовных деталей к каждому автомобилю в трех тысячах точек. Выглядит все это завораживающе. Сваривающие роботы ждут свою «жертву» — кузов очередного автомобиля. Когда он подъезжает на конвейере, роботы замирают, как бы приглядываясь (на самом деле автоматика считывает штрих-код изделия с информацией, в каких точках нужно осуществлять сварку), а потом вдруг набрасываются на заготовку.

Слышен скрежет металла, отовсюду летят искры. Через пару десятков секунд все кончено — роботы удовлетворенно застывают на месте, а сваренный кузов продолжает свое путешествие по сборочной ленте.

Недалеко виднеется тележка с комплектующими. Она едет... самостоятельно. Встроенный оптический датчик следит за начерченной на полу цеха линией, и тележка сама привозит детали, куда нужно. Кстати, о деталях. Нам показывают, как на производстве действует знаменитая тойотовская система just-in-time («точно вовремя»). Детали для сборки на конвейере доставляются не со склада, а прямо с грузовиков поставщиков, которые, в свою очередь, точно вовремя подъезжают к заводу.

- А если поставщик опоздает? — задаем мы вопрос в традиционном российском стиле.
- Это как, опоздает? — удивляются встречающие.
- Ну, там, случится у него что-то, машина не заведется, водитель заболит.
- Найдут замену водителю и машине.
- Ну а если не смогут найти?

Японцы пожимают плечами. Они не понимают, о чем мы говорим.

При ближайшем рассмотрении выясняется, что система just-in-time основывается на обороте маленьких бумажек, название которых уже вошло в лексикон других языков: канбан. Канбан — это, по сути, небольшая бирка, которая крепится к каждой поставляемой на завод детали. Toyota начала внедрять канбаны еще в 1950-х годах. Образцом послужила система в американских супермаркетах. Наблюдательные японцы отметили принцип работы супермаркетов в США: с купленной вещи снимали бирку и отправляли ее (или информацию с нее) поставщику, с тем чтобы он прислал точно такой же продукт. Таким образом, в магазин поставлялось ровно столько продукции, сколько было куплено. «Почему бы не использовать такой же принцип поставок у нас на производстве?» — задалась вопросом на автогиганте.

Сегодня поставки на завод осуществляются по такой схеме: пошла деталь для сборки — бирка, или канбан, с нее передается в отдел работы с поставщиками, где у последнего заказывается точно такая же деталь, которая может прийти на следующий день. Данная система работает десятилетиями, причем очень эффективно, и на Toyota даже вполне серьезно замечают, что «блок цилиндров, отлитый на заводе Kamigo (смежном предприятии компании) утром, работает в готовом автомобиле вечером». И еще на заводе говорят — не то в шутку, не то всерьез, — что тележке с деталями на конвейер уступает дорогу сам президент компании, потому что задержать детали не может никто и ничто.

Особая философия на заводах Toyota выработана в отношении контроля качества производства. Почти возле каждого рабочего места можно заметить свисающую сверху обычную веревочку.

— За веревочку нужно дернуть, если рабочий допустил или увидел хоть малейший брак в сборке или отход от стандартов производства, — отвечают нам на наши вопросительные взгляды.

— И что происходит после того, как дернут хотя бы за одну веревочку?

— Останавливается весь конвейер. Мы убеждены, что, если возникает малейший брак, процесс производства должен быть остановлен для устранения неполадки на месте.

Вообще японцы не очень понимают европейскую систему контроля качества. «Мы были на заводе Volkswagen, — рассказывает нам один из топ-менеджеров Toyota Motor Corporation. — Там в конце отдельных линий или этапов сборки существуют посты контроля качества. На этих постах проверяется качество работ, и, если что-то не так, автомобиль посылают на доработку. У нас процесс выстроен по-другому: контроль качества, по сути, осуществляется на каждом рабочем месте. Лучше предотвращать появление брака или исправлять его в самом начале, чем потом тратить средства и время».

В борьбе за высокое качество на заводе Toyota главную роль отводят персоналу. Не менее важный момент — то, что японцы называют «дзидока»: высокий уровень автоматизации, но построенный опять же на человеческом факторе. По словам руководства

Toyota, на предприятии очень много внимания уделяют именно умелой интеграции труда роботов и человека. Человек постоянно следит за качеством работы автоматических систем. Впрочем, иногда происходит и наоборот. На заводе Toyota есть специальное внедрение, пока-ёке — автоматизированное устройство, призванное не допускать появления брака. Техника просто не позволяет работнику совершить ошибку. Допустим, на участке установки глушителей на заводе имеется оптический датчик. Он следит за тем, чтобы глушитель был поставлен правильно. Если работник по ошибке перевернул деталь и начал как-то не так ее устанавливать, пока-ёке заблокирует работу сварочного аппарата в руках рабочего.

Борьба за качество продукции на заводах Toyota связана в первую очередь с повышением сознательности и профессиональных навыков каждого отдельно взятого рабочего. Это сразу заметно при посещении Toyota Global Production Centre — места, где проходят обучение рабочие заводов Toyota, причем как японских, так и зарубежных.

Уже на пороге видно особое почитание традиций. Заходя в центр, каждый обучающийся должен пройти через «ворота безопасности», которые внешне очень похожи на Ворота в бесконечность, стоящие у каждого синтоистского храма в Японии. Проходя через них, рабочий должен подумать о технике безопасности и таким образом привести мысли в порядок.

Обучение в центре начинается не с описания алгоритма выполнения работы, а с пояснения, для чего конкретно предназначается та или иная операция и что может повлечь за собой ее некачественное исполнение. Например, тренер на этапе сборки автоматической коробки передач наглядно показывает, что будет, если допустить отклонения в установке некоторых деталей: гидравлическая жидкость перестает циркулировать в коробке, и вся трансмиссия моментально выходит из строя. А на следующем стенде рабочих учат прикручивать шурупы не только на глаз, но и... на звук. Ученикам демонстрируют аудиозапись того, какие звуки при правильном закручивании издает шуруп. Если что-то идет не так, то и звук не такой. Неподалеку замечаем работающий метроном. Обучение некоторым операциям происходит при помощи этого инструмента. Метроном задает такт работе, в течение каждого такта рабочий должен успевать закручивать, допустим, по одной гайке.

Специалисты центра предлагают нам попробовать выполнить некоторые учебные операции. За 25 секунд нужно надеть на конусы с разным сечением шесть болванок. Вроде бы задача несложная. Однако с ней поначалу никто не справляется — узкие болванки постоянно застревают и не хотят надеваться на конусы. Позже нам объясняют, что кисть руки при этой операции нужно держать под особым углом, а также желательно не прикладывать излишнего усилия к детали, тогда она сама легко станет на место. После такого инструктажа дело идет значительно лучше.

Недавно здесь проходили обучение 90 человек из России. «Это очень способные ребята, они хорошо работают в команде», — отзываются о российских специалистах в обучающем центре. Неподалеку видим след, оставленный нашими соотечественниками на предприятии. Выпускники центра имеют право сделать памятную надпись на специально отведенном для этого месте. Бразильцы, скажем, написали что-то про непобедимый бразильский футбол. А русские преисполнены гордости за самих себя: «Пусть плачут те, кому мы не достались (BMW, Ford, Nissan)!» — написано размашистым почерком.

На выходе из обучающего центра Toyota крупными буквами выведено слово «Кайзен». «Кайзен» — еще один производственный принцип, который благодаря Toyota стал интернациональным понятием. Значение этого слова — «постоянное совершенствование». «Да, наши машины хороши, но мы должны делать их еще лучше», — говорят на заводе Toyota. Что ж, постоянное совершенствование — хорошая цель для автопроизводителя номер один в мире. Впрочем, согласно традиционной японской философии это вообще смысл жизни каждого человека.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Уроки японского // Эксперт авто. 2007. № 6. <http://www.expert.ru/printissues/auto/2007/>

Вопросы:

1. На каких конкурентных преимуществах основывается конкурентоспособность компании Toyota?
2. Что лежит в основе этих конкурентных преимуществ?

### СИТУАЦИЯ 3

*ЗАО «Фармакор» со следующего года начинает активно открывать аптеки в соседних регионах. Владелец компании Александр Афанасьев рассказывает о планах по развитию этого бизнеса.*

— **Каковы планы по количеству точек, будете ли Вы их увеличивать?**

— В 2006 г. планируется открыть 60 новых аптек. В основном в соседних регионах. Я имею в виду Псков, Вологду, Новгород, Карелию, крупные города Центральной России. В самом Петербурге открывать аптеки стало уже нецелесообразно с экономической точки зрения. Мы исходим из того, что точка, которая дает оборот \$30-40 тыс. в месяц и меньше, нам неинтересна. В этом смысле мы не гонимся за количеством аптек, нам нужны обороты. Всего сеть в 2006 г. будет насчитывать более 260 аптек с годовым оборотом компании более \$185 млн.

— **В Москве открывать будете?**

— Нет, таких планов нет. Москва нам неинтересна потому, что из двух возможных путей развития мы выбрали экономически обоснованный. Что имеется в виду под двумя путями развития? Первый (по этому пути особенно любят идти московские сети) «накачивание» сети для ее последующей продажи потенциальному инвестору. Такой путь предполагает открытие точек в регионах не ради бизнеса, а ради того, чтобы продемонстрировать: и в этом регионе мы присутствуем. Некоторые московские сети открывают в городе одну-две аптеки, причем обязательно на Невском, но коммерческого смысла в этом никакого: они убыточны. Кстати, места, на которых открываются такие аптеки, нам нередко знакомы — мы от них несколько раньше отказались из-за экономической несостоятельности. Наша стратегия — приходить в регионы, где мы можем не просто «засветиться», а занять не менее 20% рынка. С этой долей мы получаем приемлемые экономические показатели, узнаваемую торговую марку, возможность эффективного взаимодействия с органами власти. Стратегию работы в регионах можно назвать «цепной реакцией»: открыли в Ленинградской области — пошли в соседний регион, ближайший к ней (например, в Псковскую область), закрепились в новом регионе — двинулись в следующий. И так далее. У нас же все на логистику завязано.

— **По Вашему мнению, приход новых игроков на рынок маловероятен?**

— Еще раз повторяю, это смотря что считать выходом на рынок. Если речь идет об открытии одной-единственной аптеки с видом на Эрмитаж, то может выйти кто угодно. На мой взгляд, чтобы присутствие было заметно, надо занимать не менее 20% рынка. Самый простой путь — покупать уже существующую сеть.

— **Вам поступали предложения о продаже?**

— Нет ничего, что не продается. Но пока нам неинтересно продавать сеть, нет такой необходимости. Более того, насколько мне известно, к настоящему моменту сделок по приобретению крупных аптечных сетей не происходило и не намечается. Покупают в основном «по мелочи»: допустим, сеть из пяти аптек. Формально это, конечно, сеть, но ее доля в общем объеме продаж ничтожна. А сделок на сумму более \$30-50 млн на рынке вообще нет. Сейчас тенденция такова — стоимость сети определяется по коэффициенту 1-1,1 от годового оборота входящих в нее аптечных предприятий. Иными словами, если у сети оборот \$10 млн в год, ее готовы купить за эту сумму (если, конечно, есть покупатель).

— **Вы считаете эту цену справедливой?**

— Нет, мне кажется, она занижена, прежде всего потому, что нет реального спроса. Когда

сюда придут иностранные игроки и этот спрос возникнет (потому что новую сеть ввести невозможно, возможно лишь купить существующую), цена станет значительно выше.<sup>5</sup>

**Вопросы:**

1. Какую стратегию реализует ЗАО «Фармакор»?
2. Обоснуйте Ваш вывод.

#### **Тема 4. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара**

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Что такое жизненный цикл товара?
2. Дайте характеристику рыночной среды на различных этапах жизненного цикла товара.
3. Опишите варианты стратегий, используемых фирмами на различных этапах жизненного цикла товара. Проиллюстрируйте их примерами из рыночной практики.

#### **Тема 5. Брендовая стратегия предприятия**

**Ситуации для разбора**

**СИТУАЦИЯ 1**

Проблемы американской компании Sara Lee

Sara Lee — один из ведущих производителей разнообразных потребительских товаров, от хот-догов и лифчиков Wonderbra и Dim до крема для обуви Kiwi, хотя для потребителей Sara Lee в большей степени ассоциируется с едой, чем с одеждой.

В 90-е годы Sara Lee выбрала для развития стратегии бренд-менеджмента. Под одну крышу было сведено управление производством колготок, мяса, хлебобулочных изделий и прочих товаров. Из-за этого у компании начались проблемы. Слабые бренды поглощают массу средств на маркетинг, но потраченные на них деньги уходят в песок — в своих сегментах рынка они хронически не могут выбиться из аутсайдеров. Неэффективная трата денег на поддержание на плаву отстающих приводит к недофинансированию перспективных. Хуже того, зачастую разные бренды, принадлежащие Sara Lee, конкурируют друг с другом. Причем не только на полках супермаркетов, но и внутри самой компании.

Так, менеджеры сестринских компаний (те и другие — дочерние по отношению к Sara Lee) настолько держались за свою независимость, что не могли договориться о совместном использовании упаковочного оборудования. Из-за этой же «самостийности» компания до сих пор испытывает проблемы с едиными компьютерными системами. Кроме того, нет отлаженных механизмов непрерывного обмена опытом между подразделениями. Каждая структура сталкивается и со специфическими проблемами, о которых высшему руководству не было времени думать. Так, например, в сегменте одежды компанию стали стремительно вытеснять конкуренты из Индии и Китая, которые способны быстро скопировать фасон и продавать схожие изделия в несколько раз дешевле. По сути, у Sara Lee не сформировалась система централизованного маркетинга, компания так и не превратилась в корпорацию — это по-прежнему разрозненные структуры, в которых менеджеры лишены положительной мотивации, ведь в небольших компаниях им некуда расти.

Из-за разрозненной структуры компания не смогла противостоять диктату глобализирующихся розничных сетей, которые все активнее стали задвигать продукцию Sara Lee, делая ставку на товары раскрученных марок. Попытки руководства компании на равных конкурировать с такими гигантами отрасли, как Procter & Gamble или Unilever, за счет механического наращивания объемов, за счет скупки небольших брендов, испытывающих проблемы, лишь еще больше расшатали и без того не лучший менеджмент

---

<sup>5</sup> Деловой Петербург. 2005. 13 октября // <http://www.pharmacor.ru/press-server/smi2005/?action=showpress&id=178>

Sara Lee и подорвали финансы компании.

Задание.

Проанализируйте ситуацию. Сформулируйте и обоснуйте предложения по изменению стратегии.

### **Контрольные задания к зачёту**

**ЗАДАНИЕ 1.** Используя приведённый пример составьте программу исследования и проведите анализ одной из отраслей Амурской области.

**Исследование швейной промышленности Омской области**

#### **1. ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЯ**

##### **1.1. Цели исследования**

1. Определение объема рынка сбыта мужской и женской верхней одежды в городе и области и краткое описание параметров основных потребительских групп.
2. Изучение покупательской мотивации различных групп населения при приобретении мужской и женской верхней одежды.
3. Определение наиболее значимых факторов, влияющих на решение о покупке одежды (в т.ч. влияние торговой марки и зависимости от страны-изготовителя).
4. Изучение отношения потребителей к предприятию и торговой марке «N», оценка осведомленности потребителей о вышеуказанной марке.
5. Анализ деятельности ЗАО «N» (SWOT-, STEP-анализ, анализ продукции, квалификации персонала, существующие системы сбыта и продвижения).

##### **1.2. Тип исследования**

В связи с большим объемом материала для анализа и количества поставленных задач, исследование проводилось в несколько этапов:

- кабинетные исследования;
- количественные исследования;
- полевые исследования.

При составлении анкет для опросов применялись преимущественно закрытые вопросы и шкальные формулировки, позволяющие организовать более систематизированную обработку результатов и получить наглядную их интерпретацию.

##### **1.3. Источники информации**

Документация ЗАО «N».

Статистическая информация.

Периодическая литература (специализированные издания, периодическая печать).

Мнение экспертов.

Состав группы экспертов: представители торговых предприятий, эксперты и независимые специалисты по дизайну, моде, директора предприятий, производящих одежду.

Опрос экспертов проводился по Анкете № 2 (Приложение 2).

Объем группы экспертов: 32 человека.

Респонденты (опрос).

Опрос проводился по квотной выборке, репрезентирующей население региона по полу, возрасту, социальному и профессиональному статусу. Опрос проводился по Анкете № 1 (Приложение 1). Для уточнения размера рынка сбыта часть респондентов опрошена по Анкете № 3 (Приложение 3).

Объем первичной выборки для интервьюирования: 250 человек, объем дополнительной выборки для уточнения размера рынка сбыта: 40 человек.

Изучение отношения населения региона к различным товарным маркам и марке «N» проводилось по Анкете № 4 (Приложение 4).

Объем выборки для изучения отношения к товарным маркам: 25 человек.

Отдельное внимание было уделено анализу работы отдела маркетинга Предприятия и соответствия управления поставленным целям. Перечень вопросов, в соответствии с



которыми происходили беседы с персоналом отдела маркетинга, приводится в Приложении 5.

#### **1.4. Методика и источники информации**

Проблема: несоответствие предложения ЗАО «N» реальному спросу на российском рынке швейной продукции.

Цели:

- выявить, в какой продукции нуждается потребитель;
- определить объем рынка по ассортиментным позициям;
- выявить отношение потребителя к марке «N»;
- обеспечить информацию для разработки новых торговых марок.

Задачи:

- анализ конкурентных преимуществ ЗАО «N»;
- анализ продукции ЗАО «N»;
- описание конкурентной среды ЗАО «N»;
- анализ квалификации персонала;
- анализ системы сбыта и продвижения.

Объект: рынок швейной продукции Омской области за последние 4 года.

Предмет: платежеспособный спрос различных групп населения на мужскую и женскую верхнюю одежду.

Гипотезы:

- значительная часть предлагаемой и приобретаемой швейной продукции на рынке — импортная, поэтому нет достаточного спроса на аналогичную отечественную продукцию;
- утрата доверия к отечественной одежде у значительной части населения;
- торговая марка «N» потеряла доверие значительной части населения;
- приоритетная направленность Предприятия на корпоративных клиентов в ущерб конечным потребителям;
- неэффективный менеджмент на Предприятии;
- сбытовая сеть Предприятия развита крайне слабо, на Предприятии главенствует производственно-ориентированная концепция.

Для достижения поставленных целей и решения задач необходимо провести аналитическое исследование для подтверждения (или опровержения и, как следствие, формирования новых) сформулированных гипотез.

#### **1.5. Основные части рабочего плана исследования**

Составление сетевого графика исследования.

Проведение кабинетных исследований.

Контент-анализ документов:

- объем продаж за последние 4 года;
- структура сбытовой сети;
- список клиентов;
- ассортимент (по годам, по клиентам, по дизайну);
- публикации и отзывы в средствах массовой информации о ЗАО «N»;

Количественные исследования:

- технологического и кадрового потенциала;
- статистики по швейной отрасли за последние 4 года;
- структуры населения города и области в разрезе профессий и возраста (для проведения стратификации выборки для полевых исследований).

Проведение полевых исследований:

- проведение опроса экспертов;
- проведение опроса среди оптовых торговцев;
- проведение опроса населения;

- проведение опроса корпоративных клиентов;
- наблюдение ассортимента товаров в магазинах (бутиках);
- наблюдение ассортимента товаров на вещевых рынках г. Омска;
- анализ цен в магазинах (бутиках);
- анализ цен на вещевых рынках г. Омска;
- анализ поведения потребителей.

Обработка информации и предоставление отчета.

## 2. ОБОБЩЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1. Анализ рыночной ситуации

Прежде всего, рассмотрим рынок, на котором работает ЗАО «N», и перспективы его развития.

Емкость рынка определялась при помощи подхода «сверху-вниз» с использованием промежуточных оценок, выявленных в ходе исследования.

В процессе исследования был проведен опрос населения с целью определения состава гардероба и сменяемости предметов одежды, входящих в ассортимент ЗАО «N». На основе данных, полученных в ходе опроса и анализа статистических показателей, была определена емкость рынка готовой швейной продукции Российской Федерации в целом, Омской области и других областей Западно-Сибирского региона. При анализе не бралась в расчет Новосибирская область, так как в этом регионе сильна позиция одного из основных конкурентов — «Синар» и выход на него ЗАО «N» скорее всего в настоящий момент нецелесообразен.

Емкость рынка рассчитывалась путем корректировки данных о возрастном составе населения представленных регионов на долю населения, имеющего в своем гардеробе каждую из ассортиментных групп одежды, после чего эти данные корректировались на частоту сменяемости каждой отдельной группы одежды.

Результаты исследования можно применять для оценки емкости рынка сходных по климатическим условиям регионов, в регионах с отличающимся климатом такое исследование (по анкете, представленной в Приложении 3) необходимо проводить дополнительно.

Таблица 1

*Емкость рынка готовой швейной продукции сегодня составляет (в натуральном выражении)*

Емкость рынка	Россия	Омск
Зимнее пальто	3 454 965	50 902
Демисезонное пальто	18 115 534	266 898
Теплая куртка	20 449 075	301 278
Куртка-ветровка	12 001 944	176 826
Плащ	15 029 099	221 425
Костюм	46 915 948	691 217

В таблице 1 учтена численность населения трудоспособного и пенсионного (до 70 лет) возраста. Это связано с целевой группой потребителей, более подробно целевая группа будет рассмотрена в соответствующем разделе отчета.

На основе полученных данных можно оценить долю ЗАО «N» на Омском рынке, которая в настоящий момент составляет менее 0,5%.

Перейдем к более подробному описанию конкурентной среды Предприятия.

По данным опроса экспертов (опрос проводился по анкете, приведенной в Приложении 2), самую большую долю среди продукции, аналогичной производимой ЗАО «N» (верхняя одежда для мужчин и женщин), занимает швейная продукция из Китая, Вьетнама и Турции. На сегодняшний день доля российских предприятий составляет от 20 до 30%.

По прогнозам экспертов, через 5 лет ситуация в отношении верхней одежды российского производства не изменится. Доля ее составит не более 25—30%. В то же время несколько снизится доля одежды, поступающей из Китая, Вьетнама и Турции, но возрастет доля продукции из стран Центральной и Восточной Европы.

Таким образом, главными конкурентами ЗАО «N» являются импортеры одежды из стран Юго-Восточной Азии, а в перспективе к ним добавятся еще и импортеры из стран Центральной и Восточной Европы. Эти страны поставляют одежду для тех же сегментов, что и ЗАО «N». (Исключение составляют только женские и мужские зимние пальто; конкурентов для этой группы из указанных стран не выявлено.)

Среди российских предприятий основными конкурентами являются:

1. «Синар», Новосибирск;
2. «Большевичка», Санкт-Петербург;
3. Fosp, Санкт-Петербург;
4. Myshling, Москва;
5. Gyntron, Москва;
6. «Северянка», Москва;
7. «Вымпел», Москва.

Основная угроза со стороны российских предприятий заключается в том, что они производят сравнимый по качеству и цене ассортимент продукции (в т. ч. зимние и демисезонные пальто).

Однако ориентироваться только на зимние пальто для Предприятия неверно. По данным пилотного опроса населения, касающегося емкости рынка, зимнее пальто имеется в гардеробе лишь примерно у 10% опрошенных. Гораздо большей популярностью сейчас пользуются дубленки, теплые куртки и шубы — 70%, 60 и 55% соответственно. Кроме того, предпочтение теплых курток зимним пальто объясняется дешевизной первых, а также удобством и модой.

Таким образом, сегмент зимнего пальто на данный момент не является перспективным, но вполне вероятно, что в будущем ситуация на рынке изменится в более благоприятную сторону, так как мода носит циклический характер.

## **2.2. Анализ активов предприятия**

Рассмотрим элемент микросреды предприятия — его активы.

Учитывая результаты предварительного анализа, основной проблемой ЗАО «N» является наличие больших не востребуемых производственных мощностей, т. е. ориентация менеджмента и производства на выпуск продукции в крупных и очень крупных масштабах. Около половины опрошенных экспертов (46%) высказали мнение о том, что оптимальным объемом производства, с точки зрения возможности продаж, являются партии одежды объемом до 100 штук. Еще 41% экспертов высказали мнение, что оптимальная партия одежды должна быть в пределах 100—1 000 штук.

В настоящий момент размеры Предприятия способствуют росту себестоимости и, следовательно, ухудшению конкурентоспособности и потери ряда важных конкурентных преимуществ. Высокие амортизационные отчисления и затраты на ремонт устаревшего оборудования значительно увеличивают себестоимость продукции.

Определенные претензии возникли у экспертов и к технологическому процессу: срок изготовления пробных образцов в 2—3 месяца не позволяет Предприятию соответствовать современным требованиям рынка.

Таким образом, в существующих рыночных условиях размеры ЗАО «N» не позволяют предприятию эффективно работать, и следовательно, ощущается острая необходимость изменения его организационной структуры, системы управления, системы продаж и т. п.

## **2.3. Анализ отношения потребителей**

Анализ существующей рыночной структуры невозможен без учета мнения потребителей. Следовательно, необходимо проанализировать отношение потребителей к продукции ЗАО «N».

### **2.3.1. Мода и прочие факторы, влияющие на покупку одежды**

Исходя из анализа совокупных результатов исследования, можно сделать вывод, что большая часть омичей следит за тенденциями моды в одежде, причем это касается как

женщин, так и мужчин, хотя мужчины уделяют этому меньше внимания. Так, если среди женщин 86% следят за модой, то у мужчин такой показатель составляет только около 60%.

Необходимо отметить, что привычка следовать за модой уменьшается с годами (чем старше были респонденты, тем чаще они указывали ответ «нет» на первый вопрос анкеты).

Если рассматривать моду в иерархии факторов, влияющих на принятие решения при покупке верхней одежды, то она относится к числу наиболее важных и значимых факторов. С точки зрения экспертов, соответствие моде — на втором месте среди факторов, влияющих на принятие решения при покупке одежды, а по мнению населения, этот фактор занимает только четвертое место, причем как среди женщин, так и среди мужчин (по возрасту не отмечены серьезные отличия).

Что касается других параметров, влияющих на выбор, то для опрошенных уникальность фасона и модели является малозначимым фактором при выборе одежды. Таким образом, факторы, касающиеся моды в широком понимании, занимают у населения только 3—4 места по значимости. У экспертов же фактор уникальности одежды находится на очень низком уровне.

Можно сделать вывод, что сейчас тенденции моды не слишком актуальны при принятии решения о покупке одежды. Однако в перспективе (по мнению экспертов) будет происходить некоторая реструктуризация в мнении потребителей (на первое место выйдет соответствие моде). В то же время, здесь необходимо учитывать, что такая ситуация будет реальной при значительном росте доходов населения, что ожидается не ранее чем через 5—7 лет.

Наиболее важными факторами, влияющими на покупку одежды у населения, являются: добротность и долговечность; функциональность и качество; цена.

Такая ситуация объясняется как раз низкими доходами. Большая часть респондентов желает приобретать качественную и долговечную одежду по достаточно низким ценам. Качество и долговечность позволят населению некоторое время сэкономить на покупке одежды и перенести эти расходы на текущее потребление (питание и т. п.).

Необходимо также отметить, что в данном отношении мнения сошлись у женщин и у мужчин. Те и другие высоко ценят вышеуказанные качества в одежде. Однако женщины в возрасте до 35 лет еще и достаточно высоко ценят фактор уникальности. Для них этот фактор важнее цены (что вполне согласуется с психологическими факторами).

С точки зрения экспертов, наиболее важными факторами при покупке одежды являются: функциональность и качество; соответствие моде; цена; добротность и долговечность (причем значимость данного фактора почти идентична цене).

Таким образом, экспертами отмечены практически те же влияющие на приобретение одежды факторы, которые отмечали потребители, но разница заключается в их оценке. Эксперты считают, что потребители будут покупать качественную одежду практически по любой цене. Однако такое положение опять же возможно лишь при значительном росте доходов основной части населения (ряд респондентов с высоким уровнем дохода и социального статуса ранжировали факторы именно таким образом).

Следовательно, если тенденция хотя бы слабого, но экономического роста сохранится, то распределение факторов по важности будет именно таким, каким его видят эксперты.

Наименее важные факторы, с точки зрения экспертов: страна — производитель одежды; уникальность фасона, модели; торговая марка.

Судя по всему, такое мнение обусловлено большим количеством низкокачественной одежды из Китая, Турции и т. п. Поэтому при наличии достаточного количества качественной одежды покупатель не будет обращать внимания на страну, в которой произведена одежда, а примет решение о покупке, руководствуясь другими факторами.

Необходимо обратить внимание на фактор слабого влияния торговой марки. Такая ситуация объясняется невысокой культурой потребления (ситуация характеризуется неквалифицированным спросом значительного количества конечных потребителей) и

низкой восприимчивостью к инструментам маркетинга в том сегменте, который выбран Предприятием.

В то же время мировой и даже российский опыт уверенно демонстрируют, что торговая марка (при ее грамотном использовании) является одним из наиболее эффективных инструментов комплекса маркетинга.

### **2.3.2. Отношение респондентов к торговой марке «N»**

Предварительное замечание. Название предприятия, которое и воспринимается по традиции как торговая марка, не может выступать в таком качестве на строго законных основаниях. Поскольку до сих пор на территории России действует несколько предприятий с названием, в котором фигурирует «N», эта марка не может выполнять главной своей функции — однозначно отличать одни товары от других. С точки зрения закона «О товарных знаках и знаках обслуживания», это наименование может быть признано неохраноспособным и не будет зарегистрировано в установленном законом порядке, что необходимо для организации растущего бизнеса в данном виде деятельности.

Что касается результатов настоящего исследования об отношении к торговой марке «N», то 50% респондентов ответили, что знают такую торговую марку. Однако большинство из них негативно отозвались о качестве и имидже выпускаемой под этой маркой одежды.

Для более объективной оценки отношения потребителей к торговой марке «N» было проведено исследование по методу семантического дифференциала (анкета — в Приложении 4). Для торговой марки «N» самыми яркими характеристиками респонденты назвали: консерватизм, демократичность, простоту.

Эти характеристики следует учитывать в будущей работе, работая с консервативным сегментом потребителей.

Негативными характеристиками являются: забытость; пассивность; слабость.

Над этими характеристиками необходимо работать и изменять мнение потребителей с целью улучшения имиджа и повышения привлекательности торговой марки «N».

Следует также избегать нейтральных оценок марки. Такие характеристики необходимо переводить в положительные с целью увеличения расположенности потребителей к своей марке.

В целом исследование показало, что у фабрики есть нематериальный актив в виде марки, который на сегодняшний день не используется. Хотя некоторые элементы марки, видимо, нуждаются в доработке, в целом уже есть сложившийся имидж марки, который необходимо использовать в целях позиционирования для консервативно настроенного потребительского сегмента (пожилые люди, жители сельской местности и городских окраин и т. п.).

Однако для большинства потребителей (особенно молодых) представляется целесообразным разработать новую марку, которая будет выражать их настроения и потребности и не будет порождать вышеупомянутые негативные ассоциации.

Тревожит, что 54% опрошенных негативно относятся к омским маркам и считают невозможным, что местная марка будет известной во всем мире. Многие опрошенные заявляют, что им это вообще безразлично, что также имеет негативный характер. Причем в основном это мнение высказывают мужчины вне зависимости от возраста. Женщины же, наоборот, с возрастом начинают надеяться, что омская марка может стать известной во всем мире (у женщин старше 35 лет такая доля составляет 61%).

С точки зрения потребителя, маловажными являются следующие, влияющие на покупку одежды, факторы: страна-производитель; торговая марка; соответствие моде; уникальность фасона, модели.

Причем первые два фактора примерно равны в оценке, как и следующие два. Таким образом, в этом отношении сошлись мнения потребителей и экспертов (причем как по факторам, так и по оценке значимости этих факторов).

Потребителями также упоминались следующие влияющие на покупку факторы: фурнитура; цветовая гамма; стиль; соответствие фигуре; практичность.

Экспертами также упоминались: возможность комбинаций; упаковка; качество обслуживания; современный материал. Все эти факторы указывались практически в единичном количестве, однако, если такое мнение существует, оно может послужить отправной точкой для разработки новой оригинальной концепции. Ведь если предприятие будет первым, кто учтет эти факторы, оно получит определенные конкурентные преимущества.

Таким образом, основываясь на оценках факторов, можно выделить следующие конкурентные преимущества:

1. Цена;
2. Добротность и долговечность;
3. Функциональность и качество.

Необходимо развивать следующие направления, которые принесут более ощутимые конкурентные преимущества в будущем:

1. Соответствие моде;
2. Улучшение имиджа торговой марки;
3. возможность комбинаций одежды;
4. Современный материал;
5. Качество обслуживания (для чего необходимо развивать в том числе и собственную торговую сеть, а для развития сети дилеров — необходим их довольно тщательный отбор и обучение).

### **2.3.3 Описание референтных групп**

При покупке одежды потребители очень часто интересуются чьим-либо мнением. Однако 72% респондентов оставляют решающее слово за собой. Отмечено значительное влияние модных журналов на выбор (9% опрошенных), но в основном для тех, кто шьет самостоятельно или у портнихи. Еще 6% опрошенных прислушиваются к совету супруги или супруга при покупке одежды.

Примечательно, что очень мало потребителей хотят одеваться, как и другие, хотя фактор уникальности фасона или модели оценивают достаточно низко. По всей вероятности, это объясняется тем, что потребители согласны обладать вещами с одинаковыми фасонами, но эти вещи должны чем-нибудь отличаться.

На мнение женщин влияние оказывают те же референтные группы, однако с возрастом увеличивается влияние модных журналов и мнения детей (9 и 0% у женщин до 35 лет и 11 и 11% у женщин старше 35 лет). Причем такое изменение происходит за счет тех, кто до этого выбирал одежду сам.

Мужчины сильно интересуются мнением супруги (11%), чуть меньше (7%) поддаются влиянию друзей и знакомых. Другие люди практически не влияют на их выбор. После 35 лет уменьшается число мужчин, выбирающих самостоятельно (с 78 до 60%), и соответственно до 20% увеличилось число потребителей, интересующихся мнением супруги, 10% стало одеваться так же как и другие, 10% прислушиваются к мнению друзей и знакомых.

Были предложены также следующие факторы:

- ношу, что есть;
- покупаю, что подходит;
- вкус и платежеспособность.

При проектировании одежды и планировании рекламной кампании необходимо учитывать мнение референтных групп потребителей.

### **2.3.4. Процесс покупки**

После анализа факторов, влияющих на процесс покупки одежды, рассмотрим сам процесс покупки.

Большинство опрошенных (71%) покупают готовую одежду — это потенциальные потребители ЗАО «N». Гораздо меньше (26%) шьют у портнихи, а 18% шьют самостоятельно. Какую-то часть из этих людей можно привлечь в качестве клиентов,

предложив услуги индивидуального пошива, причем с какой-либо «изюминкой», чтобы потребители решили, что им выгоднее шить в ателье «N».

Из тех, кто шьет самостоятельно или у портнихи, 41% не нравится ассортимент готовой одежды, 40% поступают так из-за дешевизны и 31% — из-за особенностей фигуры. Некоторым нравится шить либо они хотят отличаться. Таким образом, при определенных условиях число покупателей готовой одежды можно увеличить до 80%.

Среди женщин распределение между покупателями готовой одежды и теми, кто шьет, несколько иное. Покупают готовую одежду 65% (до 35 лет — 62%, а свыше 35 лет — 78%). Шьют у портнихи и самостоятельно соответственно 31 и 23%. Однако у женщин моложе 35 лет процент тех, кто шьет у портнихи, составляет 41%, а женщин старше этого возраста — 23%. Такая ситуация отлично согласуется с оценкой важности факторов, влияющих на покупку одежды.

Среди тех, кто шьет одежду самостоятельно, большинству не нравится ассортимент готовой одежды (особенно высок этот процент у женщин моложе 35 лет — 33%), на втором месте находится дешевизна (этот фактор особенно важен для женщин среднего и пожилого возраста — 22%). Достаточно высок и процент тех, кто шьет у портнихи или самостоятельно, из-за особенностей фигуры — около 17%.

У мужчин ситуация иная — 90% покупает готовую одежду. Тех же, кто шьет одежду в ателье и у частных портных, не устраивает ассортимент готовой одежды (хотя 4% мужчин моложе 35 лет указали особенности фигуры в качестве причины обращения к портным).

Большинство населения не имеет четких предпочтений в отношении одежды (для 45% респондентов не имеет значения, кто является производителем одежды, которую они покупают). Однако 25% предпочитают импортную одежду и лишь 18% покупают отечественную.

Необходимо обратить внимание и на 16%, покупающих «фирменную» одежду (под «фирменной» одеждой исследователи полагают в данном исследовании товары, хорошо упакованные, снабженные красочными ценниками, этикетками, ярлычками с названиями неких фирм). При наличии хорошо «раскрученной» торговой марки эти покупатели могут стать потребителями новой марки ЗАО «N».

У женщин резко изменяются предпочтения относительно одежды. Так, если 56% женщин моложе 35 лет безразлична страна-производитель, то для женщин старшего возраста такой процент составляет 41%. Если женщины в возрасте до 35 лет предпочитают одежду импортного производства (21 против 9% одежды отечественного производства), то пожилые — отечественного производства (30 против 24% импортного).

Мужчины же предпочитают одежду либо «фирменного», либо импортного производства (31 и 29% соответственно). Причем для потребителей в возрасте до 35 лет одежда «фирменного» производства доминирует над всеми остальными вариантами. Но с возрастом большинству мужчин (50%) становится безразлично, какую одежду покупать, хотя доля мужчин, предпочитающих импортную одежду, сохраняется стабильно высокой (40%).

Необходимо также отметить, что у мужчин всех возрастов достаточно низка доля предпочитающих отечественную одежду (9—10%).

#### **2.4. Анализ предпочтений в одежде у целевой аудитории**

Оценивая долю рынка, нельзя обойтись без оценки емкости (размера) рынка.

Результатами его стало нахождение потенциальной емкости рынка и, на основе анализа внутренних документов (отчеты по реализации), была вычислена доля рынка, занимаемая предприятием. Исследование проводилось в те же сроки, что и основной опрос и на основе той же выборки.

Данные исследования показали, что население пользуется всеми видами изделий, которые производит ЗАО «N». Причем товарами традиционного производства «N» (костюмами и демисезонными пальто) обладают от 55% (пальто) до 95% (костюмы). При

этом люди, обладающие данными товарами, как правило, носят их и следят за их регулярной заменой.

Негативным фактором является редкая сменяемость одежды (самая быстрая — по костюмам — 2—3 года). Однако многое зависит от величины дохода и пола респондентов. Женщины склонны чаще менять костюмы, чем мужчины.

Потребители с большим доходом чаще меняют свою одежду, чем потребители с низким доходом (доход определялся косвенным путем — вопрос о социальном статусе). С возрастом сменяемость становится реже. Это связано с менее тщательным отслеживанием тенденций моды и падением уровня доходов (для пенсионеров), а также уменьшением активности (не возникает желания часто посещать магазины и таким образом быть в курсе событий, касающихся моды).

Реже всего меняются теплые куртки, шубы и дубленки. Это связано с высокой ценой этих вещей, а также их достаточной прочностью и долговечностью.

Негативно на частоте смены одежды сказывается и тот факт, что 60% населения продолжают носить вещи, вышедшие из моды, что удлиняет цикл смены одежды, практически до полного окончания срока носки изделия.

Емкость рынка была вычислена на основе расходов населения на одежду, пропорций производства одежды, ткани и белья, а также на основе соотношения численности населения в различных регионах.

## **2.5. Анализ системы распределения предприятия**

Что касается мест покупки одежды, то подавляющее большинство населения «одевается» на оптовых рынках (60%), 36% — в специализированных магазинах одежды, примерно по 10% — в фирменных магазинах предприятий-производителей или в модных магазинчиках (бутиках), 4% приобретают одежду в Москве и/или за границей.

Более молодые покупатели предпочитают базарам и оптовым рынкам фирменные магазины предприятий-производителей (29%), бутики (20) и специализированные магазины одежды (18%).

Нужно отметить, что у мужчин старше 35 лет среди мест покупки одежды преобладают специализированные магазины одежды — 60%, оптовые рынки — 40, бутики — 20, фирменные магазины — 10%.

При этом большинство потребителей (50%) обоих полов посещают магазины/оптовые рынки раз в сезон (т. е. они рассчитывают приобрести товар, который будут носить в течение всего сезона). Чаще всего, приходя на оптовый рынок/в магазин, уже четко представляют, что хотят купить и быстро совершают покупку.

По мнению экспертов, предпочтение мест покупки должно быть следующим:

1. Крупные специализированные магазины одежды (83% экспертов);
2. В собственных фирменных магазинах (69%);
3. На оптовых ярмарках (52%);
4. Бутики (30%).

Кроме того, по 15% экспертов предложили распространять одежду через сеть оптовых торговцев и через сеть торговых представителей. Один из экспертов предложил использовать Интернет.

Что касается существующей сбытовой сети ЗАО «N», то ее почти нет. Отделы сбыта и маркетинга никак не стимулируют спрос, а просто ждут, когда к ним придут покупатели.

Логичным объяснением такой политики является отсутствие денег. Однако денежные ресурсы необходимы для рекламы, а для создания системы распределения значительные финансовые ресурсы не требуются (можно заинтересовать частных предпринимателей товарами ЗАО «N» путем предоставления им комиссионных).

В результате практически полного отсутствия реализации через систему розничной торговли и работы с корпоративными клиентами на основе бартера на предприятии почти нет реальных денежных потоков, что еще больше увеличивает себестоимость и снижает конкурентоспособность.



## **2.6. Анализ степени маркетинговой подготовки персонала**

Еще одним фактором, препятствующим развитию предприятия, является недостаточная квалификация персонала в отношении маркетинга. Для анализа сложившейся ситуации было проведено интервьюирование персонала отдела маркетинга, начальника отдела маркетинга и коммерческого директора Предприятия. Сотрудники этой службы продемонстрировали ориентацию предприятия на производственную концепцию (первостепенно производство, сбыт как-нибудь организуем; потребитель сам придет). Однако на сегодняшний день такая позиция представляется пассивной и неактуальной. Сейчас на рынке присутствует достаточно жесткая конкурентная борьба за потребителя, и образ мысли «Все, что будет произведено, обязательно будет продано» глубоко ошибочен.

В течение всего интервью акценты делались не на потребности рынка, а на то, что у фабрики нет денег для закупки сырья и, следовательно, нельзя произвести необходимое для безубыточной работы количество изделий.

Таким образом, предприятию необходимо менять внутреннюю философию и цели компании, с тем чтобы стать ориентированным на потребителя.

Систему распространения, соответствующую ожиданиям экспертов, можно создать лишь при вложении определенной суммы денег в развитие сети собственных магазинов (или фирменных отделов), работу со специализированными магазинами и т. д. Поэтому в данный момент необходимо работать непосредственно в тех местах, где предпочитают покупать потребители. Однако при наличии необходимых ресурсов необходимо начинать создание сбытовой сети согласно предложениям экспертов, т. к. это будет способствовать росту популярности ЗАО «N», росту ценности ее товаров, а значит, и увеличению прибыли.

## **3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Итак, подведем некоторые итоги. Рынок насыщен текстильной продукцией. Основная масса продаваемых товаров это недорогие изделия из Китая, Турции, Польши, Вьетнама (50—60%). На долю России и стран СНГ приходится около 25—30% рынка. Сегмент высококачественной продукции является наименьшим и самым дорогим. При этом, анализируя конкурентную среду ЗАО «N», можно сделать следующие выводы:

- ассортимент ЗАО «N» не представлен в магазинах и ярмарках города;
- основными конкурентами являются отечественные производители из Москвы, Санкт-Петербурга и Новосибирска;
- на оптовых рынках преобладает импортная некачественная одежда;
- у отечественных производителей отсутствует дизайн этикетки.

Большой проблемой фабрики является ее величина, т. е. огромное количество активов, которые к тому же сильно устарели и их остаточная стоимость практически равна нулю. Это отрицательно сказывается на эффективности предприятия. На сегодняшний день предприятие также обладает устаревшими технологиями, которые не позволяют быстро перестраивать производство, а это очень важно в швейном бизнесе.

Доля бартера в расчетах предприятия составляет 81%. В результате чего предприятие испытывает серьезный недостаток оборотных средств, растет себестоимость, а следовательно, и цена, что ведет к отказу потребителей приобретать одежду непрестижной марки по высокой цене.

Исходя из анализа факторов, влияющих на принятие решения потребителем о покупке одежды, можно назвать следующий ряд конкурентных преимуществ ЗАО «N». Это богатый опыт в пошиве определенных изделий, хорошо известная марка на местном рынке, высокое качество продукции, высокие стандарты в отношении гигиенических требований к одежде.

Однако известность товарной марки скорее негативная и ее характеристики чаще всего выражают негативные тенденции. Именно из-за ряда подобных характеристик (темная, неамбициозная и т. д.) потребители не считают нужным покупать такую продукцию. Рассмотрение ситуации с торговой маркой «N» следует продолжить. Для этого необходимо провести эксперимент о предпочтениях потребителей определенной марке в одном из мест продажи. Одновременно целесообразно заняться разработкой новых марок.

На данный момент каналы сбыта сокращены до минимальных размеров. Имеется один фирменный магазин, который не может исполнять свои функции в полном объеме. Не ведется учета, контроля работы с оптовиками. Отсутствует обратная связь с потребителями.

Менеджеры высшего и среднего звена работают в рамках устаревших схем управления, что мешает им оперативно реагировать на постоянно меняющиеся внешние условия и воплощать свои идеи в жизнь. Залогом успеха может и должен стать именно грамотный менеджмент, изменение организационной структуры и технологий в рамках этой структуры. Сотрудники отдела маркетинга придерживаются производственной концепции и не проявляют стремления к изменению своего мировоззрения в сторону потребителя, что свидетельствует об их недостаточной квалификации и несоответствии поставленным целям.

*Рекомендации могут быть следующие.*

В первую очередь, ориентироваться на женщин старше 35 лет, так как в этом сегменте фабрика обладает наиболее сильными позициями. Наибольшие же усилия ей необходимо приложить для завоевания мужского сегмента. Однако, с точки зрения выгоды, мужской сегмент и сегмент молодых женщин более привлекателен, так как у них гораздо больше средств, и они чаще меняют свой гардероб, следят за модой.

Следовательно, ЗАО «N» в краткосрочном периоде необходимо сделать акцент на таких факторах, как нахождение оптимального соотношения «цена — качество», а также улучшении качества и стильности продукции. Распределение усилий необходимо сосредоточить в следующих сегментах:

1. Оптовые рынки;
2. Специализированные магазины одежды;
3. Фирменные магазины.

В долгосрочном же периоде необходимо сосредоточить внимание на создании крупной сети собственных торговых точек и работе со специализированными магазинами.

Поскольку магазины не отказываются работать с отечественным производителем, необходимо выходить и на этот канал распределения, но с солидной и хорошо разработанной торговой маркой и грамотно выполненной этикеткой. Кроме того, можно поставлять одежду без марки оптовикам, которые будут продавать ее под собственной торговой маркой.

Необходимо сосредоточить свое внимание на сегменте плащей и пальто, которые на данный момент представлены на оптовых ярмарках и не обладают выгодным соотношением цены и качества.

Позиционировать свои товары необходимо как добротные, качественные и относительно дешевые (единственным инструментом в конкурентной борьбе с российскими производителями на данном этапе является цена — у других торговых марок в ней учитываются и транспортные расходы).

Уникальным товарным предложением будет добротная, долговечная, удобная, прочная, немаркая, ремонтпригодная, недорогая, простая одежда для повседневной носки.

Таким образом, собранная в ходе настоящего маркетингового анализа информация должна послужить источником первичных данных для разработки последующих важнейших документов: стратегического плана развития ЗАО «N», новой организационной структуры предприятия, системы сбыта и продвижения продукции. Предлагается также силами консультантов провести ряд встреч с персоналом предприятия для освещения перспектив развития. Для этих же целей рекомендуется организовать сбор предложений от коллектива по улучшению ситуации на предприятии на систематической основе. Обобщение и обработку консультанты могут взять на себя.

## **6. Дидактические материалы для контроля (самоконтроля) усвоенного материала**

### **Виды и формы оценочных средств**

Виды и формы оценочных средств	№ темы	Устный опрос			Письменные работы				Информационные системы и технологии		Итого количество часов	
		Ответы на вопросы для самостоятельной работы	участие в дискуссиях	Деловая игра	Ответы на вопросы для самостоятельной работы	тестирование	подготовка реферата	решение кейсов, упражнений и ситуаций (за каждое задание)	подготовка презентаций	подготовка видеоматериалов		
количество баллов	1	2	3	4	5	6	7	8	12	13	14	
	1.	1	1	-	3	-	5	1 (9)	1		0-20	
	2.	1	1	-	3	-	5	1 (5)	1		0-16	
	3.	1	1	-	3	-	5	1 (3)	1		0-14	
	4.	1	1	-	3	-	5	-	1		0-11	
	5.	-	1	-	-	-	5	1	1		0-8	
	<b>Выполнение зачётного задания</b>								<b>10</b>	<b>1</b>		<b>0-11</b>
	<b>Итого</b>											<b>0-80</b>

### Критерии оценки:

**Балы** выставляется студенту, если задание выполнено в полном объёме.

#### **Контроль успеваемости и качества подготовки студентов**

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» осуществляется в ходе текущего контроля и промежуточных аттестаций.

**Текущий контроль** – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине. Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины.

Текущий контроль может проводиться:

- с участием преподавателя (иного контролирующего лица или организации);
- без участия преподавателя – самостоятельно студентом (самоконтроль).

Текущий контроль может иметь следующие формы:

- устный опрос на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- проверка выполнения письменных домашних заданий и расчетно-графических работ;
- проведение контрольных работ;
- тестирование (письменное или компьютерное);
- контроль самостоятельной работы студентов (в письменной или устной форме).

**Промежуточная аттестация** – проверка всех знаний, навыков и умений студента, полученных при обучении по дисциплине. Промежуточная аттестация предназначена для проверки достижения студентом всех учебных целей и выполнения всех учебных задач программы учебной дисциплины.

Устанавливаются следующий вид промежуточной аттестации:

- зачет,

**Зачет** – проверка успешного усвоения студентом учебного материала лекционных курсов, практических и семинарских занятий, выполнения студентом лабораторных работ, курсовых работ, а также прохождения практики.

## **Материалы по организации бально-рейтинговой системы оценки успеваемости студентов по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности».**

Для построения рейтинга по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» принята 100-бальная шкала оценки.

### **Структура рейтинга курса**

Итоговый рейтинг по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» составляется из:

- I.** Экзаменационный рейтинг (максимальное количество баллов – 30)
- II.** Текущий рейтинг (максимальное количество баллов - неограничено)

Переход от баллов к официальной системе оценки знаний студентов осуществляется в соответствии со следующей нормативной шкалой:

зачёт – 70 баллов и более;

незачёт – менее 50 баллов

### **Темы рефератов по дисциплине «Стратегический маркетинг»**

1. Историческое развитие стратегического маркетинга.
2. Стратегический маркетинг как концепция и функция управления.
3. Роль стратегического маркетинга в повышении конкурентоспособности предприятия.
4. Цели, методы и инструментарий маркетингового исследования микро- и макросреды.
5. Источники и требования к маркетинговой информации.
6. Методы сбора и обработки внутренней и внешней маркетинговой информации.
7. Изучение деятельности конкурентов: методы и инструментарий исследования.
8. Потребительский рынок и модель покупательского поведения.
9. Процесс принятия потребителем решения о покупке.
10. Стратегический маркетинг на предприятиях в сфере туризма.
11. Стратегический маркетинг образовательных услуг.
12. Позиционирование товара на рынке (отрасль по выбору).
13. Маркетинговая деятельность фирмы, её взаимосвязь с брендингом.
14. Комплекс стимулирования сбыта товаров торгового предприятия.
15. Масштабы и значение рекламы в продвижении товаров (отрасль по выбору).
16. Концепция социально-этичного стратегического маркетинга.
17. Конкурентоспособность предприятия методы её оценки.
18. Организация ВТЛ в розничных сетях.
19. Стратегический маркетинг в розничных сетях.
20. Женский маркетинг.
21. Особенности комплекса маркетинга, направленного на молодёжную аудиторию.
22. Разработка стратегии продвижения предприятия.
23. Современные технологии в розничной торговле.
24. Разработка рекламной стратегии предприятия.

### **Примерные темы докладов**

1. Конкуренция и методы её оценки при разработке стратегии развития фирмы
2. Анализ влияния окружающей среды маркетинга на рыночную деятельность фирмы
3. Принципы и методы анализа портфеля продукции
4. Матрица Ардур Д. Литл – роль и место в стратегическом маркетинге
5. Матрица Ансоффа – роль и место в стратегическом маркетинге

6. SWOT-анализ – роль и место в стратегическом маркетинге
7. Benchmarking – роль и место в стратегическом маркетинге
8. Принципы проведения анализа конкуренции с использованием модели М.Портера
9. Организация стратегического маркетингового планирования
10. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития
11. Организация оценки альтернатив развития
12. Конкурентное преимущество как основа выбора маркетинговой стратегии
13. Стратегический маркетинг в малом бизнесе
14. Методология и организация стратегического анализа
15. Моделирование в стратегическом маркетинге потребителей
16. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии
17. Стратегический маркетинг в торговле (на примере торговой фирмы)
18. Стратегия специализации как основа успеха малой фирмы
19. Методы стратегического анализа при разработке стратегии развития
20. Стратегии роста как залог успеха малых и средних фирм
21. Стратегический и операционный маркетинг на фирме (на реальном примере)
22. Стратегический маркетинг в различных отраслях (отраслевой маркетинг)

#### **Примерный перечень вопросов к зачёту**

1. Эволюция маркетинговой концепции: основные этапы. Характеристика современной концепции маркетингового управления.
2. Определение и задачи маркетинга. Функции маркетинга.
3. Анализ внешней среды. Проведение PEST анализа.
4. Классификация источников информации для проведения маркетинговых исследований
5. Маркетинговые исследования и этапы их проведения.
6. Методы маркетинговых исследований.
7. Понятие и роль сегментирования и позиционирования в маркетинге
8. SWOT анализ, особенности проведения.
9. Комплексный анализ рынка. Модель 5 сил Портера как один из видов такого анализа.
10. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии. Факторы, влияющие на разработку стратегии.
11. Типовые маркетинговые стратегии (5 групп).
12. Стратегии завоевания конкурентного преимущества
13. Наступательные стратегии и стратегии защиты
14. Влияние жизненного цикла отрасли и товара на выбор маркетинговой стратегии.
15. Виды новых товаров, своевременность и необходимость инноваций.
16. Причины успеха и неудач новых товаров.
17. Ассортиментная политика предприятия
18. Цели и задачи ценообразования. Понятие цены и ценности.
19. Стратегии ценообразования.
20. Цели и виды маркетинговых коммуникаций. Новые виды маркетинговых коммуникаций в интернет.
21. Комплекс коммуникаций. Достоинства и недостатки каналов коммуникаций.
22. Определение бюджета коммуникаций: затратный и инвестиционный подходы
23. Логистическая стратегия нацеленная на полное и качественное выполнение заказа покупателя. Маркетинговая логистика.
24. Особенности выбора и управление маркетинговыми каналами
25. Понятия товарного знака, марки, бренда. Элементы бренда. Капитал бренда.
26. Спектр взаимоотношений брендов. Бренд дом и дом брендов
27. Оценка стоимости бренда.

<b>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент</b>				
<b>№№ пп</b>	<b>Наименование раздела дисциплины (тема)</b>	<b>Формируемы е компетенции</b>	<b>Результаты освоения (знать, уметь, владеть)</b>	<b>Образователь ные технологии</b>
1	<b>Тема 1. Сегментирование рынков в системе стратегического маркетинга</b>	ПК - 10	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность процесса сегментирования;</li> <li>- основные признаки сегментации;</li> <li>- методы оценки привлекательности целевых сегментов;</li> <li>- сущность процесса позиционирования;</li> <li>- основные стратегии для сегментов рынка.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать сегменты рынка;</li> <li>- формировать задачи сегментирования и позиционирования;</li> <li>- формулировать маркетинговые стратегии для сегментов рынка.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами сегментации;</li> <li>- методами выбора целевых сегментов;</li> <li>- методикой построения карты рынка.</li> </ul>	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	<b>Тема 2. Исследование рыночного окружения</b>	ПК - 10	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классификации потребностей;</li> <li>- теории потребностей;</li> <li>- методы анализа товарного ассортимента;</li> <li>- методы анализа цен и товаров конкурентов;</li> <li>- типы товарных стратегий</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ потребностей покупателей;</li> <li>- проводить анализ товарного ассортимента;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методикой маркетингового исследования потребностей человека;</li> <li>- навыками определения факторов влияющих на товарную стратегию организации.</li> </ul>	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов

<b>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент</b>				
<b>№№ пп</b>	<b>Наименование раздела дисциплины (тема)</b>	<b>Формируемы е компетенции</b>	<b>Результаты освоения (знать, уметь, владеть)</b>	<b>Образователь ные технологии</b>
	<b>Тема 3. Конкурентные стратегии</b>	ПК - 10	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы определяющие конкурентное преимущество компании;</li> <li>- концепции конкурентных стратегий;</li> <li>- основные инструменты проведения анализа внутренней среды организации;</li> <li>-специальные техники ревизии бизнес-процессов в организации.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и формировать факторы успеха компании в конкурентной борьбе.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами разработки и реализации маркетинговых программ;</li> <li>- навыками построения конкурентного профиля компании;</li> </ul>	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	<b>Тема 4. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара</b>	ПК - 10	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- концепцию жизненного цикла товара;</li> <li>- этапы создания нового товара;</li> <li>- типы стратегий на различных этапах жизненного цикла товара.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать процесс сознания нового товара;</li> <li>- формулировать маркетинговые стратегии для различных этапов жизненного цикла товара.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки эффективности маркетинговой стратегии.</li> </ul>	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов
	<b>Тема 5. Брендинговая стратегия предприятия</b>	ПК - 10	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и содержание основных понятий брендинга;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять основные направления действий по формированию бренда;</li> </ul> <p>управления;</p> <p>Владеть:</p>	Лекции, семинары, разбор ситуаций, упражнений, бизнес-

<b>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины Стратегический менеджмент</b>				
<b>№№ пп</b>	<b>Наименование раздела дисциплины (тема)</b>	<b>Формируемы е компетенции</b>	<b>Результаты освоения (знать, уметь, владеть)</b>	<b>Образовател ьные технологии</b>
			- методами управления брендом;	кейсов, подготовка эссе, рефератов, докладов



## 7. Перечень информационных технологий

### Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

**Информационные технологии** — обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам (теоретически к неограниченному объему и скорости доступа), увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов.

- Университетская электронная система тестирования.
- Система дистанционного образования на основе оболочки Moodle, позволяющая создавать учебные курсы в электронном виде.
- Использование Системы Электронного Обучения СЭО ФГБОУ «БГПУ».
- Портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании»
- Мультимедийное сопровождение лекций и практических занятий.
- Комплект электронных презентаций по темам.

## 8. Список литературы и информационных ресурсов

### Основная литература

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12 издание – СПб, Питер, 2007
2. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – IMISP, Питер, 2010
3. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб: Питер, 2007

### Дополнительная литература

1. Аакер Д. Создание сильных брендов/ Пер. с англ. Под ред. Старова С.А.-М.: Изд Дом Гребенникова, 2003
2. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : учебник для слушателей / Ж. -Ж. Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. - М. ; СПб. [и др.] : Питер, 2007. - 800 с.
3. Мельникова, Н. А. Медиапланирование. Стратегическое и тактическое планирование рекламных кампаний / Н. А. Мельникова. - М. : Дашков и К°, 2010. - 177, [2] с.
4. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 4-е изд. - М. ; СПб. [и др.] : Питер, 2007. - 352 с.
5. Вламис Э., Смит Б.. Бизнес путь: Yahoo! Секреты самой популярной интернет-компании Санкт-Петербург. Изд-во «Крылов», 2003
6. Кревенс Д. Стратегический маркетинг, 6 –е издание – М.: Вильямс, 2008
7. Ландреви Ж., Леви Ж., Линдгон Д. Меркатор. Теория и практика маркетинга/ пер. с франц.: в 2 т. М. МЦФЭР, 2007 г.
8. Липсиц И.В., Вигдорчик Е.А. Маркетинговые стратегии для российских компаний. ГУ ВШЭ, 2006
9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
10. Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны. - СПб: ЗАО Издательство. "Питер", 2000.
11. Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров М., 2000.
12. Саундерс В. Бизнес путь: Amazon.com Секреты самого успешного в мире сетевого бизнеса. Санкт-Петербург. Изд-во «Крылов», 2008
13. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. - Издательство: Питер; 2002
14. Эткинсон Дж., Уилсон И. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры / Пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2007

15. Антипов Ю.О. Балашов А.А. Значение инноваций для устойчивого развития предприятия в эпоху кризиса. // Индустриальный и B2B маркетинг №1 2010
16. Котлер Ф., Ачрол Р. Маркетинг в условиях сетевой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. №2(26), апрель 2000. стр.2-19.
17. Овчинникова О.В. Как и какую информацию нужно собирать для формирования маркетинговой стратегии // Маркетинг и маркетинговые исследования. №4 2010.
18. Павлова С. Нестандартные коммуникации в сети Интернет // Реклама. Теория и практика", №1 2009
19. Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда. // Бренд – менеджмент №4, 2009
20. Тарасова Л.А. Кризис во благо. Маркетинговая стратегия для тех, кто намерен бороться с обстоятельствами. // Маркетинговые коммуникации №2, 2009.

#### Электронно-библиотечные ресурсы

1. Polpred.com Обзор СМИ/Справочник Договор № б/н от 10.01.2014 г. <http://polpred.com/news>
2. ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконд» <http://www.rucont.ru>
3. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>

#### Интернет-ресурсы, посвященные рассмотрению вопросов стратегического маркетинга.

1. [www.kommersant.ru/sf](http://www.kommersant.ru/sf) (журнал «Секрет фирмы»)
2. <http://www.edu.ru> – Федеральный образовательный портал
3. <http://www.consulting.ru/> - Интернет-еженедельник CONSULTING.RU
4. <http://institutions.com/general/1698-strategicheskij-menedzhment.html> - страница экономического портала
5. <http://www.ecsocman.edu.ru> – федеральный образовательный портал ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ
6. [www.4p.ru](http://www.4p.ru) (Теория и практика маркетинга (брендинг, мерчендайзинг и др.). Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований)
7. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) (Публикации по вопросам маркетинга (брендинг, ценнообразование, поведение потребителей, финансовый, промышленный, международный маркетинг и т.д.). Примеры маркетинговых исследований)
8. [www.comcon-2.com](http://www.comcon-2.com) (Теория количественных и качественных исследований (определение оптимальной цены, объема рынка, рыночных возможностей и т.д.). Публикации)
9. [www.marketolog.ru](http://www.marketolog.ru) (Сайт маркетологов)
10. [www.7st.ru](http://www.7st.ru) (Сетевой журнал о маркетинге и рекламе)
11. [www.outdoor-ad.rus.net](http://www.outdoor-ad.rus.net) (Энциклопедия наружной рекламы)
12. [www.kbd.ru](http://www.kbd.ru) (Ценовые базы данных, которые можно найти в интернете)
13. [www.rwg.ru](http://www.rwg.ru) (Online конференции: теория и практика рекламы, PR, медиапланирование, маркетинг, полиграфия и т.д.)
14. [www.manager.ru](http://www.manager.ru) (Все о менеджменте, маркетинге, рекламе)

#### 9. Материально-техническая база

Материально-технического обеспечения включает в себя: лекционные аудитории (оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет), помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью), библиотеку (имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет), компьютерные классы.

## 10. ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

**Утверждение изменений и дополнений в РПД для реализации в 20\_\_/20\_\_ уч.**

**г.**

РПД обсуждена и одобрена для реализации в 20\_\_/20\_\_ уч. г. на заседании кафедры (протокол № \_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.).

Разработчик: Ладисов Г.Ю., кандидат исторических наук, доцент.