

МЕНЕДЖМЕНТ: КЕЙСЫ, ТРЕНИНГИ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Практикум

4-е издание, стереотипное

Рекомендовано

Государственным университетом управления
в качестве учебного пособия для студентов высших
учебных заведений различных уровней подготовки
и слушателей федеральных программ,
обучающихся по направлению подготовки
«Менеджмент»

Регистрационный номер рецензии 134 от 9 апреля 2012 г.
(Федеральный институт развития образования)

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
2019

УДК 65
ББК 65.29
М50

Авторский коллектив:

Т. Ю. Анопченко — д.э.н., профессор; *А. М. Григан* — к.т.н., профессор; *А. А. Лысоченко* — д.э.н., доцент; *М. А. Чернышев* — д.э.н., профессор; *А. В. Темирканова* — к.э.н., доцент; *Л. А. Новосельцева* — к.э.н., доцент; *Н. Н. Муравьева* — к.э.н., доцент; *А. И. Новицкая* — к.э.н., доцент; *М. А. Прядко* — к.э.н., доцент.

М50 **Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры:** Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко и др. — 4-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 282 с.

ISBN 978-5-394-03361-2

Практикум содержит комплексный набор кейсов, тренингов и деловых игр, развивающий практические навыки подготовки эффективных управленческих решений в области менеджмента.

Для студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, слушателей Федеральной программы по подготовке управленческих кадров для народного хозяйства, слушателей MBA, а также маркетологов, менеджеров и экономистов и всех тех, кто интересуется вопросами управления.

ISBN 978-5-394-03361-2

© Коллектив авторов, 2017

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ | 7 |
| Кейс 1. Управление сбытовой деятельностью ЗАО “Новгородский хлебозавод” | 7 |
| Кейс 2. Новая динамично развивающаяся отрасль: производство энергетических батончиков | 11 |
| Кейс 3. Соперничество с гигантом отрасли: конкуренция с Wal-Mart | 16 |
| Кейс 4. Стратегическое планирование на малых и средних предприятиях | 24 |
| Кейс 5. Использование активов торговой марки. Торговая марка “DOVE” | 26 |
| Кейс 6. Бизнес-план новой компании Electronic Commerce Software (ECS) | 31 |
| Кейс 7. Логистическая стратегия компании. Корпоративная стратегия компании ZZZ | 37 |
| Кейс 8. Управление логистическими издержками компании “Заря” | 45 |
| Кейс 9. Провайдеры логистики и аутсорсинг логистических услуг | 50 |
| Кейс 10. Организация доставки товаров компанией “Х” | 52 |
| Кейс 11. Логистические стратегии компании Авентис | 54 |
| Кейс 12. Логистические стратегии корпорации “Нестле Фуд” | 61 |
| Кейс 13. Управление логистическими издержками компании “Сквайр авто” | 65 |
| Кейс 14. Компания “Алтай-турист” | 68 |

| | |
|---|-----|
| Кейс 15. “Джонсон энд Джонсон” и препарат “Тайленол” | 73 |
| Кейс 16. Миф об аморальности бизнеса | 76 |
| Кейс 17. Как организовать успешную компанию малого бизнеса | 79 |
| Кейс 18. Исследование медиарынка | 81 |
| Кейс 19. Отель “Лазурный берег” | 83 |
| Кейс 20. Лакокрасочная продукция | 84 |
| Кейс 21. Магазин “ЛЮК” | 86 |
| Кейс 22. Воспитание лояльности | 89 |
| Кейс 23. Компания “ЕВРООКНА” | 93 |
| Кейс 24. Региональная компания “Турэкстрим” | 96 |
| Кейс 25. Компания “Пилот” | 101 |
| Кейс 26. Предприятие “Дорогобужский хлебозавод” | 105 |
| Кейс 27. Компания ФКИ | 107 |
| Кейс 28. Клуб “Swatch the club” | 113 |
| Кейс 29. Союз табака и металла | 121 |
| Кейс 30. Народный напиток — пиво | 124 |
| Кейс 31. Новые рынки вина | 132 |
| Кейс 32. Падание “Бастиона” | 136 |
| Кейс 33. Клуб “Grohe Professional Club” | 142 |
| Кейс 34. Клуб T-D1 | 153 |
| Кейс 35. Повышение конкурентоспособности | 159 |
| Кейс 36. Недетский вопрос | 163 |
| Кейс 37. Программы лояльности клиентов | 167 |
| Кейс 38. Лицо компании | 180 |
| Кейс 39. Как стать монополистом | 183 |
| Кейс 40. Тапочки из Брянска | 186 |
| ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ | 190 |
| Деловая игра 1. “Предприниматель и фирма” | 190 |
| Деловая игра 2. “Разработка фирменного стиля организации” | 194 |

| | |
|--|-----|
| Деловая игра 3. “Стратегия фирмы” | 196 |
| Деловая игра 4. “Маркетинг и предприниматель” | 204 |
| Деловая игра 5. “Отбор персонала” | 212 |
| Деловая игра 6. “Риск и страхование” | 220 |
| Деловая игра 7. “Организационные начала” | 225 |
| Деловая игра 8. “Управляю производством” | 228 |
| Деловая игра 9. “Работа с информацией” | 233 |
| Деловая игра 10. “Эффективность контроля” | 234 |
| ТРЕНИНГИ | 238 |
| Тренинг 1. Социальная ответственность менеджера | 238 |
| Тренинг 2. Формирование личностных характеристик менеджера | 239 |
| Тренинг 3. Особенности российского менеджмента | 240 |
| Тренинг 4. Как преуспеть в бизнесе | 241 |
| Тренинг 5. Работа с партнером | 242 |
| Тренинг 6. Направления работы менеджера | 243 |
| Тренинг 7. Процесс формирования организационной структуры | 244 |
| Тренинг 8. Подготовка организационного проекта создания организации: определение основных целей и задач при создании организации | 246 |
| Тренинг 9. Механизмы построения организации | 249 |
| Тренинг 10. Разработка организационного проекта | 249 |
| Тренинг 11. Оценка практической адаптации будущей организации в реальной хозяйственной деятельности и выработка путей и механизмов по возможному улучшению созданной организации | 250 |
| Тренинг 12. Структурный анализ и конкурентная стратегия. Условия осуществления базовых конкурентных стратегий и их риски | 251 |
| Тренинг 13. Компоненты анализа конкурента. Внутриотраслевой структурный анализ | 257 |
| Тренинг 14. Эволюция отрасли | 261 |

| | |
|---|-----|
| Тренинг 15. Конкурентные отраслевые стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации | 262 |
| Тренинг 16. Конкурентная стратегия в новых отраслях | 263 |
| Тренинг 17. Конкурентная стратегия в отраслях на этапе зрелости | 265 |
| Тренинг 18. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада | 266 |
| Тренинг 19. Стратегии вхождения в новый бизнес | 268 |
| Тренинг 20. Управление рекламной кампанией | 269 |
| Тренинг 21. Практическая реализация SWOT-анализа | 271 |

КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Кейс 1. Управление бытовой деятельностью ЗАО “Новгородский хлебозавод”

ЗАО “Новгородский хлебозавод” является производителем хлебобулочных и кондитерских изделий, таких как пряники, печенье, баранки, сушки, вафли, вафельные конфеты и торты, восточные сладости, макароны и т. п. Ассортиментный перечень составляет более 150 наименований.

Предприятие обладает производственными цехами (макаронный, прянично-бараночный, кондитерский, вафельный) и вспомогательными подразделениями (администрация, сбыт, снабжение, бухгалтерия, транспортный отдел, АХО).

Анализ работы отдела сбыта предприятия

Отдел сбыта входит в состав коммерческой службы предприятия, куда также входят транспортный отдел и отдел маркетинга. Штатный состав отдела сбыта следующий:

- начальник отдела;
- диспетчер по работе с магазинами города;
- старший оператор по работе с клиентами;
- оператор отдела сбыта;
- менеджер региональных продаж;
- менеджеры по работе с магазинами города (6 человек);
- региональные торговые представители (5 человек);
- кладовщики складов готовой продукции (4 человека);
- грузчики-экспедиторы отдела сбыта (10 человек).

Итого численность отдела сбыта составляет 30 человек.

Каналы распределения продукции ЗАО “Новгородский хлебозавод”

1. Предприятие имеет три собственных фирменных магазина, осуществляющих розничную продажу. Один магазин находится при предприятии, остальные два — в районе города. Доставка в магазины осуществляется собственным автотранспортом предприятия.

2. Продукция предприятия также реализуется через магазины города. Доставка осуществляется автотранспортом предприятия посредством кольцевого развоза. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города и организует три рейса по городу: одна автомашина на два-три района города. Развозку продукции осуществляют грузчики-экспедиторы отдела сбыта и водители транспортного отдела.

3. Продукцию отгружают частным предпринимателям (самовывоз).

4. Продукция через региональных торговых представителей реализуется в близлежащих регионах. Доставка осуществляется в магазины автотранспортом предприятия. В обязанности региональных представителей входят сбор заявок с клиентов и контроль дебиторской задолженности, анализ региональных рынков сбыта.

5. Оптовые предприятия города, области и ближайших областей приобретают продукцию предприятия с целью последующей перепродажи. Этот канал распределения подразумевает самовывоз продукции.

6. Предусмотрены индивидуальные договоры с независимыми оптовиками о доставке продукции автотранспортом предприятия (вне зависимости от того, куда осуществляется доставка: в районе городской черты или за ее пределы). Например, предприятие осуществляет такую доставку в Московскую, Ивановскую, Владимирскую, Костромскую, Ярославскую и другие области.

Таким образом, предприятие имеет различные каналы товародвижения. Из них первые четыре канала наиболее затратные

(содержание собственных магазинов, заработная плата их персонала, транспортные затраты на единицу продукции велики, так как доставка осуществляется маленькими партиями и др.).

Последние два канала имеют гораздо меньшие транспортные издержки не только за счет более крупных партий, но и за счет того, что большинство оптовиков берут на себя этот вид затрат. Однако развитие этих каналов сбыта слабое. Причина этого кроется в недостаточном внимании к этим способам реализации готовой продукции руководства предприятия, следствием чего является отсутствие должного финансирования.

Среднемесячный объем реализации предприятия представлен в табл. 1.

Таблица 1 — Среднемесячный объем реализации предприятий

| Вид продажи | Объем реализации, млн руб. | Удельный вес, % |
|--|-----------------------------------|------------------------|
| Фирменная торговля в городе | 0,4 | 6,2 |
| Фирменная торговля в регионах | 0,8 | 12,3 |
| Торговые точки города, в том числе частные предприниматели | 1,3 | 20 |
| Оптовые посредники города | 1,1 | 16,9 |
| Оптовые посредники в регионах | 2,9 | 44,6 |
| ИТОГО | 6,5 | 100 |

Емкость рынка города составляет приблизительно 5,8 млн руб. в месяц. Как видно из представленной таблицы, ЗАО “Новгородский хлебозавод” покрывает лишь небольшую часть этой потребности. Анализ деятельности менеджеров по городским продажам показал неэффективность их работы. Объемы реализаций предприятия по этому направлению возможно увеличить более чем на 50%. Однако для увеличения объемов сбыта существуют и другие препятствия:

- высокая цена продукции по сравнению с конкурентами (высокая себестоимость);
- сильная конкуренция на рынке;
- несоответствие качества ее цене.

Анализ работы транспортного отдела предприятия.

В обслуживании потребителей задействовано 14 машин грузоподъемностью 10; 5; 3; 1,5 т.

Анализ работы транспортного цеха показал следующие узкие места.

1. В сложившейся ситуации в рейс по городу отправляются в основном машины грузоподъемностью 5 т. Это достаточно большие машины, удобные для грузчиков при разгрузке продукции, однако имеющие большой расход топлива в условиях городской езды. При этом средний тоннаж одного рейса по городу вполне позволяет использовать машины грузоподъемностью 1,5 т, где разместится весь ассортимент и исключены пересортицы при погрузке/разгрузке. Экономия на топливе при такой работе составит до 50%.

2. Покупка топлива водителями автотранспорта осуществляется за наличный расчет, что ведет к сложностям в контроле за расходами.

3. Автомашины предприятия (в основном крупнотоннажные) следуют из регионов порожние. Нет вариантов использования автотранспорта во время обратного следования.

Вопросы и задания

1. Дайте краткую характеристику хозяйственной ситуации, сложившейся в ЗАО “Новгородский хлебозавод”.

2. Проанализируйте каналы распределения готовой продукции предприятия. Определите, какие каналы являются прямыми, а какие — косвенными; какие — одноуровневыми, а какие многоуровневыми.

3. Проанализируйте данные об объемах реализации продукции предприятием. С учетом других имеющихся данных сделайте выводы о наиболее перспективном канале сбыта готовой продукции. Какие проблемы необходимо решить для развития этих каналов?

4. Подумайте и представьте список мероприятий, необходимых для реорганизации или модификации каналов распределения с целью повышения экономических результатов пред-

приятия (снижение логистических затрат, увеличение объемов реализации и т. п.).

5. Ответьте на вопрос, будут ли необходимы мероприятия по расширению или сокращению штата коммерческой службы предприятия в условиях внедрения ваших предложений, а также как должен ставиться вопрос о финансировании, возможных рисках и информационных потоках.

Источник: Логистика: тренинг и практикум: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. — М.: Велби; Проспект, 2007. — 448 с.

Кейс 2. Новая динамично развивающаяся отрасль: производство энергетических батончиков

В 1986 г. компания PowerBar самостоятельно создала категорию энергетических батончиков. Данный товар был позиционирован как энергетическая еда для людей, занимающихся спортом, поэтому он продавался в магазинах, торгующих велосипедами, и на мероприятиях, которые обычно предполагали такие виды деятельности, как бег или езда на велосипеде. Целевым сегментом были спортсмены, нуждающиеся в эффективном источнике энергии.

Шесть лет спустя один из конкурентов решил предложить альтернативу отличающемуся клейкостью и сухостью батончику PowerBar и разработал энергетический батончик с лучшим вкусом и консистенцией под названием “Clif”. Примерно в то же самое время еще один конкурент PowerBar представил на рынок батончик “Balance”, который предлагал сочетание белков, жиров и углеводов на основе формулы диетического питания. Столкнувшись с подобными проблемами, компания PowerBar ответила своим соперникам выпуском батончика “Harvest” с лучшим вкусом и консистенцией и “ProteinPlus” — товара, относящегося к категории батончиков с высоким содержанием белков, близкой к той, что определялась торговой маркой “Balance”.

Производители батончиков “Clif” сделали вывод, что многие женщины занимаются спортом, а еще большее их количество увлекается фитнесом. Кроме того, они заметили, что у прекрасной половины человечества есть исключительные потребности в плане витаминов и пищевых добавок, которые отрасли энергетических батончиков еще предстояло признать и удовлетворить, — классический пример неудовлетворенных потребностей. В результате “Luna” был представлен как первый питательный (а не энергетический) батончик для женщин, а мероприятия по его рекламе в СМИ и стимулированию продаж были нацелены на активных женщин. Батончик обладал легкой хрустящей консистенцией, имел несколько вкусов и содержал почти два десятка витаминов, минералов и питательных веществ. Целевой рынок товара составляли ограниченные во времени женщины, которые хотели одновременно получить вкусовые ощущения и чувство насыщения и могли оценить батончик, созданный в соответствии с их потребностями.

В ответ на успех “Luna” и с целью расширения релевантных категорий сегментов компания PowerBar провела исследование, которое должно было показать, почему женщины не покупали ее товары, которые, по мнению фирмы, были питательными, вкусными и позволяли быстро перекусить в начале или середине дня. Ответ оказался прост: любой продукт семейства “PowerBar” был слишком калорийным. В результате компания создала батончик “Pria”, близкий к категории лакомств. Он содержал в себе всего 40 калорий, был разработан для конкуренции с “Luna” и привлечения новых покупателей в своей категории.

Стратегия развития торговой марки “Balance” была ориентирована на создание серии товаров, каждый из которых должен соответствовать формуле первоначального батончика (40/30/30), но иметь другой вкус и консистенцию. Так появились “Balance Plus”, “Balance Outdoor” (без шоколадного покрытия, которое имеет тенденцию таять), “Balance Gold”, “Balance Satisfaction” и “Oasis” (выпущенный под маркой “Balance” батончик, специально разработанный для женщин). Наибольшей удачей стал батончик “Balance Gold”, который позиционировался близко к категории

конфет (его слоган: “Похожий по вкусу на конфету”), но включал в себя такие ингредиенты, как орехи и карамель. Возможно, такой батончик в некоторой степени ставил под удар воспринимаемую подлинность “Balance” как энергетического батончика. Однако такой риск был вполне допустим, потому что торговая марка “Balance” в любом случае входила в категорию, ориентируясь на принцип диетического питания, и к тому же никогда не воспринималась как доминирующая в мире энергетических батончиков.

Помимо основных торговых марок существовали другие претенденты на этот рынок в лице множества мелких и крупных компаний, которые способствовали возникновению субкатегорий, позиционируя свой товар вокруг таких факторов, как возраст (батончики для пожилых людей и детей) или здоровье (товары, соответствующие требованиям диеты без употребления молочных продуктов, диеты для страдающих диабетом и сердечно-сосудистыми заболеваниями), не говоря уже о бесчисленных вкусах, консистенциях, размерах и оболочках. Так, рост популярности диет с низким потреблением углеводов стал причиной появления на рынке множества новых товаров, в том числе батончика “Atkins Advantage”, разработанного компанией Atkins. Здесь также можно упомянуть такие торговые марки энергетических батончиков, как “ZonePerfect”, “Met-Rx”, “GeniSoy”, “EAS”, “CarboLite”, “Carb Solutions” и “Gatorade”. “Snickers Marathon” компании Masterfoods — сладкий батончик с набором витаминов, минералов и протеином в своем стремлении получить долю рынка энергетических батончиков смазал границу между ними и сладкими батончиками. Поэтому одной из основных забот представителей отрасли энергетических батончиков является в первую очередь вопрос о том, насколько их товар отличается от сладких батончиков в качественном плане.

Для покупателя мотивом для потребления энергетического батончика служит главным образом желание обеспечить себе доступную энергетическую поддержку. В первые годы существования категории первоначальное позиционирование товара как продукта для повышения эффективности ведущих спортсменов

во время изнурительных физических нагрузок (так, “PowerBar” представлял Лэнс Армстронг) сформировало доверие к товару и его выгоды самовыражения. Однако в связи с тем, что проникновение данного вида товара в домохозяйства не превышало 20%, крупные компании вели работу над тем, чтобы сделать понятие “эффективность” более обобщенным, что сделало бы товар релевантным для любого человека, который хотел действовать эффективно в течение всего дня. На самом деле главной мечтой отрасли остается ситуация, при которой люди станут рассматривать эту товарную категорию как “эффективное питание” и думать о ней как об усиливающей способность человека к выполнению любых задач.

Новые товары, появляющиеся в данной категории, двигаются в разных направлениях. Рост интереса к вкусной глазури, покрытиям и обсыпкам заставил некоторые компании повернуться в сторону сладких батончиков. Другие пошли иным путем, используя для производства своего товара в качестве ингредиентов необработанное зерно, в чем-то повторяя опыт исходного батончика “Clif” и “Quaker’s Oatmeal Squares” для женщин. Производители “Clif”, кроме того, разработали в качестве альтернативы для батончиков со сладким вкусом линию соленых батончиков, используемых в качестве легкой закуски, под названием “Mojo”. Среди других вариантов позиционирования можно назвать природные и экологически чистые батончики, батончики без сахара, а также батончики, не содержащие консервантов и генетически модифицированных ингредиентов.

Категория энергетических батончиков получила широкое распространение, переместившись из спортивных магазинов в продовольственные. Доходы отрасли резко выросли, а в будущем темп роста доходов будет превышать 20% в год. Постепенно данная категория достигла достаточно больших размеров, что привлекло к ней внимание крупных фирм по изготовлению упакованных товаров. В дальнейшем компания Nestle приобрела торговую марку “PowerBar”, которая занимала на рынке позицию ведущего игрока, став наиболее грозным конкурентом энер-

гетического батончика “Clif”, сохранившего свою независимость. Линия товаров “Balance” была приобретена компанией Kraft.

Энергетические батончики можно рассматривать как часть более широкой категории пищевых батончиков. Рынок поделен почти на равные части между батончиками “granola”, позиционируемыми как закуски, которые более полезны для здоровья, чем сладкие батончики, батончиками для завтрака/злаковыми батончиками/батончиками для “перекуса”, используемыми в качестве замены полноценной еды, и энергетическими батончиками. Последние отличаются более низким проникновением в домохозяйства, чем другие виды пищевых батончиков. К числу ведущих продавцов пищевых батончиков относятся Kellogg’s (“Nutri-Grain”), Quaker Oats, General Mills и Slim-Fast. Однако оценить объемы продаж в данной отрасли достаточно сложно.

Вопросы и задания

1. Проведите подробный анализ покупателей, конкурентов, рынка и среды данной категории с точки зрения компании PowerBar. Каковы основные стратегические вопросы? Какую дополнительную информацию вы хотели бы получить? Каким образом вы можете ее получить? Каковы угрозы и возможности? В частности, рассмотрите следующие вопросы:

— Как сегментирован данный рынок? Каковы основные мотивы и неудовлетворенные потребности покупателей? Каковы сходства и различия между сегментами рынка? Как компания может связать мотивы покупателей с предложением ценности? Определите конкурентов. Кто является главными конкурентами? Косвенными конкурентами? Какие товары-субституты есть на рынке? Каковы стратегические группы?

— Каковы тенденции рынка? Рост субрынков? Ключевые факторы успеха?

— Каковы тенденции макросреды, которые могут в будущем повлиять на отрасль? Разработайте два или три жизнеспособных сценария на будущее.

2. С чего бы вы начали оценку формирующихся субрынков? Какие критерии вы бы использовали для входа на каждый из них?

3. Какие инновации могут поддержать вход на новые рынки? Как следует осуществлять вход с точки зрения брендинга? Можно ли использовать такие торговые марки, как “Harvest”, “Luna”, “Balance Gold”, “Balance Satisfaction” и др.?

4. Произойдет ли в будущем трансформация категории энергетических батончиков в пищевые батончики, сопровождающаяся отказом от определения “энергетический” и доминированием таких характеристик, как “малокалорийный”, “с конфетным вкусом” и “замена завтрака”. Как батончик “PowerBar” компании Nestle может этого избежать и сохранить свое господствующее положение и такой канал распределения, как супермаркеты?

5. Какой стадии жизненного цикла товара соответствует состояние рынка энергетических батончиков? Какие стратегии можно использовать для продления жизненного цикла? Не кажется ли вам, что на рынке существует перспектива слияния?

6. Если говорить о концепции “большой идеи”, то не думаете ли вы, что существует возможность разработки товара, который может доставлять те же самые питательные элементы в иной форме (например, небольшая таблетка)?

7. Разработайте карту позиционирования и укажите наличие каких-либо очевидных потребностей покупателей, которые в настоящее время не удовлетворены.

Источник: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ., под ред. С. Г. Божук, 7-е изд.— СПб.: Питер, 2011. — 496 с.

Кейс 3. Соперничество с гигантом отрасли: конкуренция с Wal-Mart

Компания Wal-Mart — самый успешный розничный торговец, когда-либо существовавший на свете. Объемы продаж Wal-

Mart составили 218 млрд долл., что сделало ее самой крупной в мире компанией, торгующей в розницу, в три раза превышающей по размеру французскую компанию Carrefour, занимающую в этом соревновании второе место. В сфере продажи фармацевтических товаров Wal-Mart занимает третье место с долей рынка в 16%. В США компания продавала 32% одноразовых подгузников, 30% всех товаров по уходу за волосами, 26% зубной пасты, 20% кормов для домашних животных и 13% текстильных изделий для дома.

Компания Wal-Mart была основана Сэмом Уолтоном в 1962 г. в штате Арканзас. Шесть лет спустя она распространила свое влияние на соседние штаты, а в 1970-е гг. рискнула выйти на рынок южных штатов. Со временем компания добавила к своему ассортименту такие товары, как ювелирные изделия и продукты питания, а также создала отделения фармацевтических товаров и автомобилей. К 2002 г. на территории Соединенных Штатов было около 1650 универмагов “Wal-Mart” и более 1000 магазинов “Wal-mart Supercenter”. В 1983 г. компания Wal-Mart вошла на рынок оптовой торговли под торговой маркой “Sam’s Club”: в течение двух десятилетий это концепция нашла свое выражение в создании 500 магазинов. В 1991 г. компания начала свой поиск на международном уровне, открыв свой первый магазин в Мексике. В 2002 г. у Wal-Mart было около 1200 магазинов за пределами Соединенных Штатов, и компания стала ведущим розничным торговцем в Мексике и Канаде.

В течение первых тридцати лет существования компании Wal-Mart ее душой и сердцем был Сэм Уолтон. Этот человек, способный оказывать вдохновляющее влияние на людей, создал стратегию, политику и культурные ценности, которые подпитывали успех компании. Большую часть своего времени он проводил, посещая магазины и встречаясь с покупателями и “компаньонами” (сотрудниками компании). Эти визиты всегда заканчивались появлением новых идей по поводу покупателей и процесса торговли и предложений по улучшению работы магазинов. Он также каждую субботу собирал менеджеров в

штаб-квартире компании в Бентонвилле (штат Арканзас) на утренние совещания, которые помогали поддерживать ориентацию Wal-Mart и всюду проникающую этику ее работы. Кроме того, Уолтон получал истинное удовольствие от празднования успехов компании: так, однажды он станцевал на Уолл-стрит национальный гавайский танец хулу, он пообещал сделать это после того, как прибыль компании до вычета налогов составит 8%. Как для сотрудников, так и для покупателей Сэм Уолтон был олицетворением компании Wal-Mart.

В 1962 г. Уолтон открыл свое дело, основываясь на трех главных убеждениях: уважение к каждому сотруднику, исключительное обслуживание покупателей и стремление к превосходству. Он разработал набор правил для своих сотрудников. Он призывал их проявлять “агрессивное гостеприимство”, быть готовыми встречать всех покупателей с улыбкой и всем оказывать помощь. “Правило десяти футов” предписывало сотрудникам в любом случае, когда они оказываются на расстоянии десяти футов от покупателя, смотреть ему в глаза и спрашивать о том, не нужна ли ему помощь. Его “правило заката” подразумевало, что любое задание, которое можно выполнить сегодня, нельзя откладывать на завтра, в особенности если оно предполагает обслуживание покупателя. Чтобы продемонстрировать реальную силу своих убеждений, Уолтон учредил программу “Товар для обеспечения объема продаж” (Volume Producing Item — VPI), в рамках которой любой сотрудник может выбрать товар из ассортимента компании, разработать для него программу продаж, а затем отследить результаты и сообщить их руководству.

В 1992 г. Сэм Уолтон опубликовал книгу “Made in America” — ее название (“Сделано в Америке”) отражает стратегии позиционирования Wal-Mart, применяемые в 1980-е гг., а также представляет собой комментарий по поводу карьеры основателя компании. В книге он перечислил те десять факторов, которые считал ключевыми для своего успеха. Во-первых, это признательность своим коллегам и признание их вклада в общее дело; во-вторых, это общее с ними использование прибыли. Третий

фактор — это обязательное общение с покупателями и внимание к тому, что они говорят. Еще один фактор связан с необходимостью превосходить ожидания своих покупателей (для Сэма Уолтона словосочетание “гарантированное удовлетворение” имело реальный смысл). К числу факторов успеха он также относил способность управлять своими расходами лучше, чем это делают конкуренты; следует заметить, что предметом гордости Уолтона было лидирующее положение компании по коэффициенту соотношения издержек и объемов продаж.

Сэм Уолтон не только обладал харизмой, но и предлагал конкретные стратегии. Одной из главных стратегий в первые годы существования компании было создание магазинов с низкими ценами в городах с населением около 50 тыс. человек. Во-вторых, благодаря местоположению первых магазинов Wal-Mart и штаб-квартиры компании она имела преимущество в области расходов на оплату труда своих сотрудников от самых высоких до самых низких уровней. Кроме того, Wal-Mart, которая с самого начала создавала собственные оптовые базы, смогла добиться высокой операционной и логистической эффективности. С целью постоянного сокращения расходов компания Wal-Mart не перестает предлагать инновации в области хранения товаров, логистики, информационных технологий и производственного процесса. Подобные нововведения осуществляются в партнерстве с такими поставщиками, как компания Procter & Gamble.

Wal-Mart продолжала преуспевать и после 1992 г., когда умер Сэм Уолтон. Несмотря на то что компании недоставало его таланта стратега и связей с сотрудниками и покупателями, многие из его идей обрели статус законов. Так, одной из характерных особенностей Wal-Mart по-прежнему остается агрессивная торговля, которая направляется сотрудниками, обладающими полномочиями, и представителями торговых марок. Кроме того, компания сохранила ориентацию на “пропаганду розничной торговли”, к которой можно отнести организацию трансляций внестудийных концертов, рекламных мероприятий по поводу выпуска видеofilmов и выставок, в которых участвуют мест-

ные организации. Капитал фирмы создавался на основе частных торговых марок, таких как корма для собак “Roy” (которые смогли опередить даже самый продаваемый в мире корм для собак “Purina”), бумажные салфетки и полотенца “White Cloud” и товарные линии “Sam’s Choice” и “Great Value”.

В центре внимания руководства Wal-Mart по-прежнему остаются низкие цены и политика снижения расходов — некоторые даже называют это одержимостью. Культурой и стратегией компании управляет данное покупателям обещание “Низкие цены всегда”. Она постоянно и активно вынуждает поставщиков снижать цены. Wal-Mart и в дальнейшем будет ставить перед собой цели, связанные со снижением цен, при случае демонстрируя поставщикам то, как этого можно достичь. Эффективность работы компании постоянно повышается. Результирующие снижения издержек благоприятно отражаются на покупателях, так как Wal-Mart не поддерживает политику поставщиков по созданию торговых марок с высокой премиальной ценой. Товарные линии компании, выпускаемые под ее частными торговыми марками, часто производятся непосредственно на иностранных фабриках, что создает значительное преимущество по затратам и подрывает ценовые нормы во многих категориях товаров. Компания Wal-Mart рассматривает себя в первую очередь как агента по закупкам для покупателей, и ее цель заключается в снижении цен. По некоторым оценкам, Wal-Mart позволяет потребителям сэкономить до 20 млрд долл. в год.

Однако у Wal-Mart есть не только почитатели, но и множество недоброжелателей. Часть из приводимых ими аргументов, относящихся к вопросу распределения рабочих мест, была резюмирована в передовице “Business Week”, которая поднимала вопрос об излишнем могуществе Wal-Mart. Компанию обвиняли в поспешном переводе рабочих мест за границу, связанном с тем, что ее ориентация на снижение издержек привела к тому, что только в 2002 г. компания приобрела в Китае товаров на сумму, превышающую 12 млрд долл. Некоторые из оппонентов даже утверждали, что для того, чтобы соответствовать целям Wal-

Mart по снижению издержек, поставщики вынуждены переводить рабочие места в Китай и другие регионы. Кроме того, было приблизительно подсчитано, что в случае открытия каждого торгового суперцентра компании Wal-Mart происходит закрытие двух супермаркетов. Например, когда Wal-Mart пришла в Оклахома-сити, там закрылось 30 супермаркетов. Те убытки, которые терпят местные компании, часто становятся причиной сопротивления, оказываемого многими сообществами выходу Wal-Mart на местные рынки. Даже появление новых рабочих мест, создаваемых Wal-Mart, воспринимается как недостаток, так как ее политика, ориентированная на отказ в работе членам профсоюза и низкую оплату труда, предполагает отсутствие повышения заработной платы в розничной торговле Америки и в местных регионах. В 2001 г. продавец в магазинах Wal-Mart получал в среднем 14 тыс. долл. в год, что было ниже черты бедности для семьи, состоящей из трех человек. Против компании были поданы десятки исков, связанных с вопросами оплаты сверхурочной работы и сексуальной дискриминации. Похоже, что для некоторых такие ценности Сэма Уолтона, как “сделано в Америке” и “уважение к каждому человеку”, остались в отдаленном прошлом.

Wal-Mart, помимо всего прочего, сталкивается с проблемами, выходящими за рамки чисто материальных вопросов. В связи с тем что компания контролирует более 15% всех продаж журналов, распространяемых не по подписке, и видеокассет и DVD-дисков, у некоторых людей возникает опасение в отношении того, что компания оказывает нежелательное и деспотичное влияние на культуру. Wal-Mart выбирает, какие журналы продавать; при этом налагает запрет на другие или скрывает их обложки (если на обложке журнала “Rolling Stone” вполне допустима фотография почти полностью обнаженной женщины, подобное невозможно для “Glamour” и “Redbook”) и продает только те видеофильмы, которые подходят для семейного просмотра. В результате некоторые продюсеры вынуждены создавать версии своих фильмов, которые можно назвать “версиями

для Wal-Mart”. Более того, власть Wal-Mart на рынке настолько велика, что некоторые люди опасаются, что компания обладает чрезмерным влиянием на дизайн товара (например, определенное направление дизайна может рассматриваться компанией как слишком дорогое для ее покупателей). В очень многих товарных областях производители не могут позволить себе отклониться от спецификаций, определенных Wal-Mart.

У Wal-Mart есть планы значительного расширения. Основным средством такого роста должны стать супермаркеты Wal-Mart, которые часто размещаются в торговых центрах, где можно получить места по крайне низким ценам и где компания сталкивается с меньшим количеством проблем, связанным с зонированием, и более слабым сопротивлением со стороны соседей. Компания сохранит свою “одержимость” низкими ценами, сокращением издержек и повышением эффективности. Так, для поставщиков определены конкретные сроки, в течение которых они должны нанести на все свои упаковки и паллеты идентификационные штрихкоды, что позволит компании достичь нового уровня эффективности работы. В будущем Wal-Mart сохранит свою ориентацию на увеличение числа товаров под частными марками, которые, по подсчетам специалистов, составляли 20% объемов продаж компании. Разрабатывается также программа усовершенствования торговой марки “Sam’s Club” за счет добавления таких услуг, как продажа фармацевтических товаров и оптики, изготовление фотографий за один час, заправка автомобилей и др.

Продовольственным магазинам и магазинам с широким ассортиментом товаров следует ожидать, что в будущем Wal-Mart создаст для них еще большее количество проблем, поэтому им необходимо изучать компанию и ее методы конкуренции.

Вопросы и задания

1. Какие стратегии позволяют Wal-Mart добиваться успеха?
2. Какую роль в компании играл Сэм Уолтон?

3. Какие направления развития помимо заявленных ею может выбрать Wal-Mart в будущем?

4. Будет ли иметь смысл для Wal-Mart расширять свою торговую марку на автономные продовольственные магазины (такие как “Safeway”) или круглосуточные магазины (например, “7-Eleven”)?

5. Рассмотрите две конкурирующие компании, Costco и Wegmans, которые должны разработать стратегию, способную привести их к успеху в среде Wal-Mart.

Wegmans

В Нью-Йорке, Пенсильвании и Мэриленде открыто 65 магазинов “Wegmans Food Markets”. Компания процветает: в 2003 г. объемы ее продаж составили 3,3 млрд долл. (что на 9% выше, чем в предыдущем году), а текущая прибыль равна 7,5%. Однако 39 магазинов Wegmans расположены в радиусе 20 миль от какого-либо суперцентра Wal-Mart, а планы расширения в Балтиморе и Вашингтоне (округ Колумбия) предполагают более интенсивную конкуренцию с Wal-Mart.

1. Каковы сильные и слабые стороны Wal-Mart с точки зрения Wegmans?

2. Какие сегменты рынка могут быть привлекательными для Wegmans и достаточно ли они велики, чтобы обеспечить эффективную работу компании?

3. Каких стратегий следует избегать Wegmans?

4. Какие стратегии позволят Wegmans преуспеть или по крайней мере выжить, несмотря на сильные стороны Wal-Mart? Как следует Wegmans использовать такой фактор, как недовольство по отношению к Wal-Mart?

Costco

Компания Costco была основана в 1981 г., т. е. всего через несколько лет после появления торговой марки “Sam’s Club”. У нее было меньшее количество магазинов, чем у Sam’s Club (312 в сравнении с 532), но более высокие объемы продаж (с 34,4 млрд долл. в сравнении с 32,9 млрд долл.), потому что обычный магазин Costco получает прибыль, почти в два раза

превышающую прибыль магазина Sam's Club. В отличие от Sam's Club, которая фокусируется на цене, Costco предлагает высококачественные торговые марки, такие как клюшки для гольфа "Callaway", кофе "Starbucks" и дорогие ювелирные изделия, что привлекает к магазинам компании совершенно иной тип покупателей. Компания Sam's Club пытается атаковать Costco, для чего добавляет в свой ассортимент высококачественные торговые марки и усиливает свою интеграцию с Wall-Mart с целью достижения более высокой покупательской силы и эффективности в сфере логистики.

1. Каковы сильные и слабые стороны Sam's Club с точки зрения Costco?

2. Какие сегменты рынка могут быть привлекательными для Costco и достаточно ли они велики, чтобы обеспечить эффективную работу компании?

3. Как Costco следует реагировать на угрозу со стороны Wall-Mart?

Источник: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2011. — 496 с.

Кейс 4. Стратегическое планирование на малых и средних предприятиях

Стратегическое планирование! Да способно ли оно принести пользу в малом бизнесе? Не так давно Дэвид оставил работу в высокотехнологичной производственной компании. Он квалифицированный инженер по компьютерной технике. Имея за плечами 20 лет работы с компьютерной техникой, он подумывал о создании собственного малого бизнеса по сборке и продаже компьютеров. Но, несмотря на горячее желание создать свое дело, он не знал, как к этому подступиться. Поскольку Дэвид никогда не учился ведению бизнеса, он решил обратиться за консультацией к специалисту. Вот тут-то он и понял: чтобы начать

свое дело, нужно иметь точные ответы на несколько главных вопросов. Ему посоветовали для начала разработать бизнес-план и сказали: “Да! Для того чтобы основать свое дело и в дальнейшем успешно управлять им, надо иметь мотивацию, талант и заняться стратегическим планированием”. Сам процесс разработки бизнес-плана поможет Дэвиду осмыслить ряд важных проблем, которым он до сих пор мог не уделять достаточного внимания. Так что ему придется мыслить стратегически и, прежде чем составить бизнес-план, найти ответы на следующие вопросы. Каковы основные причины его желания посвятить свои силы бизнесу, связанному с компьютерной техникой? Первая и очень важная причина заключается в том, что Дэвид — компьютерщик. Он хочет использовать свои навыки и 20-летний опыт, приобретенный за время работы по найму. Более того, он считает, что пришло время стать самому себе боссом. Таким образом, он хочет возложить на себя новые и весьма сложные, но многообещающие обязанности предпринимателя.

Следующий шаг Дэвида заключается в том, чтобы определить, какой именно бизнес больше всего ему подходит. Так что он должен оценить собственный уровень технических познаний, навыков и компетентности, а также временные рамки, финансовые возможности и т. д. Например, Дэвид должен отдавать себе отчет в том, что, хорошо разбираясь в компьютерном “железе”, он не настолько же компетентен в области программного обеспечения. Его бюджет ограничен приличным капиталом в 1 млн долл., его дети уже выросли, так что теперь у него достаточно времени для развития собственного бизнеса.

Третий шаг Дэвида — поиск рыночной ниши для своего бизнеса. Ему следует определиться, какой продукт или услугу он намерен предложить на продажу. Учитывая, что он намеревается собирать компьютеры и продавать их домашним пользователям, он должен выявить своих прямых конкурентов и определить, каким образом создать спрос на свой продукт. Каковы преимущества и недостатки подобного бизнеса? Может ли он поставлять более качественный продукт, чем его нынешние

конкуренты? Это те вопросы, которые Дэвид должен обдумать и найти на них ответы, прежде чем приступить к следующей стадии создания своего бизнеса.

Прежде чем формировать свой собственный стратегический бизнес-план, Дэвиду следует принять во внимание и ряд соображений общего порядка, например формирование четкого видения будущего собственного бизнеса, наличие финансовых ресурсов, технологий и оборудования, структуры фирмы, некоторые политические и законодательные аспекты, навыки и знания, необходимые для ведения собственного дела, местоположение фирмы, наличие поддержки со стороны семьи.

Размышления Дэвида и поиск ответов на все эти вопросы помогут ему создать и разработать хорошо структурированный стратегический бизнес-план, который должен содержать детальное описание того, как будет действовать, финансироваться и управляться его малый бизнес.

Вопросы и задания

1. Опишите последовательность действий для развития компании Дэвида.
2. Правильна ли логика данного кейса для разработки стратегии малого предприятия Дэвида?
3. Чем должен руководствоваться Дэвид и на какие постулаты менеджмента опираться при формировании бизнес-плана?
4. Поясните правильность шагов Дэвида при открытии его бизнеса.
5. Все ли моменты были учтены в кейсе для открытия и ведения бизнеса Дэвида?

Кейс 5. Использование активов торговой марки. Торговая марка “DOVE”

В 1955 г. компания Unilever (в то время называвшаяся Lever Brothers) выпустила на рынок мыло “Dove”, в состав которого

входил запатентованный ею мягкий очищающий ингредиент. Новый товар позиционировался — тогда и сейчас — как “туалетное мыло”, на одну четверть состоящее из очищающего крема, который увлажняет кожу во время мытья (в отличие от обычного мыла, которое сушит кожу). Сообщение было усилено с помощью рекламы, в которой было показано, как крем вливают в кусок мыла. В 1979 г. словосочетание “очищающий крем” было заменено на “увлажняющий крем”.

Тогда же, в 1979 г., дерматологами, работающими в Пенсильванском университете, было проведено исследование, которое показало, что мыло “Dove” сушит и раздражает кожу в гораздо меньшей степени, чем обычные сорта мыла. Основываясь на результатах этого исследования, компания Unilever начала проводить агрессивную маркетинговую работу среди врачей. Вскоре около 25% людей, пользующихся “Dove”, заявили, что они купили мыло этой торговой марки по рекомендации врачей, что очень повысило доверие к этому мылу как к увлажняющему средству. К середине 1980-х гг. марка “Dove” стала наиболее хорошо продаваемой маркой мыла и получила возможность устанавливать высокую премиальную цену. К 2003 г. компания Unilever продавала мыла “Dove” на сумму 330 млн долл., захватив более 24% рынка и намного опередив своих ближайших конкурентов.

Первая попытка расширить торговую марку “Dove” была предпринята в 1965 г. Это расширение в категорию жидких средств для мытья посуды смогло выжить, но иначе как разочаровывающим его назвать нельзя. Компания надеялась, что сообщение об очищающем креме “Dove” сможет стать конкурентным преимуществом, потому что ее ведущий на тот момент соперник в данной категории, Palmolive, обещал “делать руки более мягкими во время мытья посуды”. Однако покупатели не увидели смысла отказываться от занимающей хорошую позицию марки “Palmolive”; к тому же репутация “Dove” как увлажняющего и косметического товара не предполагала связи с чистыми тарелками, поэтому в данном случае просто не было

воспринимаемой выгоды. После того как расширение было очень прохладно принято на рынке, “Dove” снизила цену на товар, создав тем самым еще один источник давления на торговую марку. Через пятнадцать лет после запуска бренда произошло его ослабление, а на рынке США он опустился на печальное седьмое место с размером доли, не превышавшим 3%. Средство для мытья посуды не только не смогло укрепить торговую марку “Dove”, но и в течение многих десятилетий мешало ее расширению через франчайзинг.

В 1990 г. срок действия патента на мыло “Dove” закончился, и вскоре основной конкурент, P&G, приступил к тестированию обладающего увлажняющими качествами туалетного мыла “Olay”, которое вышло на рынок в 1993 г. Год спустя появился гель для мытья тела “Olay”, который в очень короткие сроки захватил более 25% категории высокоприбыльных товаров. Получив этот удар исподтишка, команда торговой марки “Dove” слишком поздно поняла, что именно у ее марки были все естественные основания занять позицию увлажняющих гелей для мытья тела. Фирма, вне всяких сомнений, упустила шанс стать лидером в этой новой субкатегории.

В ответ на появление “Olay” фирма начала в срочном порядке поставлять в магазины гель для мытья тела “Dove Moisturizing Body”. Однако этот товар не соответствовал обещанию марки “Dove”, а проведенное в 1996 г. изменение формулы было всего лишь частичным усовершенствованием. Тем не менее в 1999 г. “Dove” смогла наконец-то вернуться на верный путь с помощью инновационной линии “Nutrium”, основанной на технологии осаждения на кожу липидов, витамина Е и других ингредиентов. Усовершенствованные характеристики в области ухода за кожей оказались достаточными для того, чтобы позволить “Dove” определить для этого надбавку, на 50% превышающую ту, которая была у ее обычного геля для душа. Позже “Dove” представила версию “Nutrium” с антиоксидантами (которые связывались с уменьшением следов старения кожи), что помогло марке подняться до уровня “Olay” в категории средств для

мытья тела. Благодаря использованию капитала торговой марки, инновационным технологиям и проявлению настойчивости бренд “Dove” смог преодолеть сложности, связанные с поздним входом на рынок.

Попытки создания геля для мытья тела “Dove” оказали влияние на бизнес торговой марки, связанный с производством мыла, который до середины 1990-х гг. находился в вялом состоянии (а на самом деле в 1996 г. начал приходить в упадок). После запуска на рынок геля для мытья тела в продажи мыла “Dove” выросли на 30%, что свидетельствует о том, что энергия и известность торговой марки “Dove” помогли ей, даже несмотря на то, что в течение большей части этого периода товара в некоторой степени недоставало. Кроме того, компания использовала суббренд “Nutrium”, занявший прочное место в категории гелей для душа, для того чтобы помочь бизнесу мыла. Unilever выпустила на рынок мыло “Dove Nutrium” (позиционируемое как мыло с питательными веществами, обновляющими кожу), которое стоило примерно на 30% дороже обычного мыла “Dove”.

Еще одним полем боя, на который вышла компания, стала достаточно зрелая категория дезодорантов, хотя ключевая выгода этой категории (сухость), как казалось, противоречила обещанию увлажнения “Dove”, а представители ее целевого сегмента были моложе типичных покупателей товаров “Dove”. Несмотря на эти очевидные риски, компания представила линию дезодорантов, появление которой сопровождалось нехарактерной для “Dove” смелой рекламой (например, одна из рекламных фраз звучала: “Следующая остановка — рай для подмышек”). Впоследствии эти дезодоранты были названы одним из десяти лучших непродовольственных товаров, а их продажи превысили 70 млн долл., позволив “Dove” получить почти 5% рынка и стать брендом номер два в категории женских дезодорантов. Товар позиционировался как “на одну четвертую состоящий из увлажняющего лосьона”, что эффективно передавало идею защиты чувствительной кожи подмышек, и это помогло “Dove” обойти концепцию сухости, которая дифференцировала данную линию товаров.

Однако, несмотря на эту победу “Dove”, торговая марка “Olay” компании P&G смогла еще раз обогнать ее на новом рынке, предложив на этот раз одноразовые салфетки для лица с увлажнителем. “Dove” потребовался год на то, чтобы ответить с помощью созданных ею салфеток “Dove Daily Hydrating Cleansing Clothes”. Однако благодаря успеху выпущенных ею гелей для мытья тела торговая марка “Dove” обладала достаточной силой для ведения конкурентной борьбы в этой категории товаров, и первоначальные результаты позволяли рассчитывать на успех.

Следующим товарным расширением стала серия средств по уходу за волосами “Dove Hair Care”, чьи увлажняющие качества непосредственно отвечали одной из двух наиболее значимых неудовлетворенных потребностей в данной категории. Дифференцирующим элементом этого товара, “Weightless Moisturizers”, является набор из пятнадцати ингредиентов, которые должны сделать волосы более мягкими, более гладкими и более блестящими, не добавляя им никакого дополнительного веса. После того как линия “Dove Hair Care” стала лидером продаж в Японии и на Тайване, она была выведена на рынок США в сопровождении массивной рекламной кампании, чтобы со временем войти в семейство товаров, которые используются практически в каждой третьей американской семье.

Благодаря всем своим успешным расширениям “Dove” стала торговой маркой стоимостью 2 млрд долл. с доходностью, которая в десять раз превышала ту, что была у нее в 1990 г.

Вопросы и задания

1. Почему торговая марка “Dove” так долго “пребывала в спячке”?
2. Что было ключевыми факторами того успеха, которого добилась “Dove”, превратив свою торговую марку в бизнес стоимостью 2 млрд долл.? Какую роль сыграли успешные расширения? Суббренд?

3. Какова была роль сильных конкурентов? Смогла бы “Dove” добиться таких результатов, если бы марку не подталкивала (или, если быть более точными, тянула) компания P&G?

4. Почему успех других товаров “Dove” оказал влияние на продажи мыла этой торговой марки?

5. Какие можно сделать выводы о преимуществе раннего входа на рынок на основе истории марки “Dove”?

Источник: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2011. — 496 с.

Кейс 6. Бизнес-план новой компании Electronic Commerce Software (ECS)

1. Краткая характеристика сути бизнеса

В бизнес-плане кратко сформулированы и выделены цели и стратегии компании Electronic Commerce Software по продаже офисного программного обеспечения мелким и средним фирмам. Electronic Commerce Software будет основным прямым провайдером указанного программного обеспечения в северном регионе. Учитывая подготовленный маркетинговый план, нацеленный на ключевые бизнес-компании этого региона, ожидается, что этот бизнес будет иметь высокую прибыльность. Основой успеха должны стать большой опыт руководства компании по работе с лицами, принимающими корпоративные решения, а также репутация партнера.

Миссия

Electronic Commerce Software (ECS) в течение трех последних лет действует в качестве основного дистрибьютора офисного программного обеспечения в северном регионе, с учетом персональных потребностей клиентов. Признавая тесную взаимосвязь между прибыльностью и качеством продукта, ясно, что успех компании в конечном итоге определяется благополучием ее сотрудников.

Цели бизнеса

- Продавать офисное программное обеспечение руководителям малого бизнеса и к концу первого года достичь объема продаж в размере 160 тыс. долл.
- Зарабатывать прибыль в размере 50 тыс. долл. в год.
- Адаптировать программное обеспечение под индивидуальные потребности каждого клиента, осуществлять послепродажное обслуживание и обучение каждого клиента.

Ключевые факторы успеха

Успех нашей компании определяется нашей способностью:

- предвидеть потребности клиентов,
- адаптировать программы под эти потребности,
- находить отрасли и/или компании, нуждающиеся в таком инструменте планирования, как наши программы.

2. Введение

Electronic Commerce Software (ECS) будет иметь главный офис в районе Манчестера. Это самое идеальное местоположение для офиса, поскольку он находится вблизи главных офисов первых потенциальных клиентов. Мы определим их потребности в программном обеспечении и подработаем наш продукт, приводя его в наибольшее соответствие этим требованиям. Мы гарантируем нашим клиентам, что это будет именно то офисное программное обеспечение, какое им нужно.

Продукты и услуги

Electronic Commerce Software (ECS) будет обеспечивать малые и средние предприятия программами для офиса. Мы также полностью обучим клиентов пользоваться предоставленными нами программными продуктами.

2.1. Описание продукта и услуг

Программное обеспечение

Программное обеспечение Electronic Commerce Software (ECS) представляет собой пакет программ для офиса, качество которых признано на потребительском рынке. *Daily Business* назвала его самым лучшим по качеству и самым востребованным (продаваемым) на данный момент программным продуктом для

малого бизнеса. Версия продукта для предприятия, естественно, отличается от потребительской, однако она будет адаптирована под индивидуальные потребности разных клиентов.

Консалтинг

Electronic Commerce Software (ECS) будет также предоставлять консультации всем потенциальным клиентам, независимо от уровня их знаний в области информационных технологий. Услуги по консультированию нацелены на то, чтобы предоставить каждому клиенту решение, наиболее подходящее для него с учетом его потребностей и возможностей. Независимо от того, решат ли клиенты приобрести наш продукт, они гарантированно получат квалифицированный анализ своих потребностей в сфере информационных технологий.

Обучение

Electronic Commerce Software (ECS) намеревается предоставить своим клиентам дополнительную ценность и облегчить нашим партнерам обслуживание потребителей за счет того, что обучим всех пользователей правильно применять наши программы.

Технология

Пакет наших программ можно использовать под Windows 95, 98, 2000, Windows NT и Macintosh.

3. Анализ рынка

Конкурентоспособность нового бизнеса

Самое большое наше преимущество и основная конкурентоспособность заключается в нашей репутации, а также успешности программного продукта для настольных офисных систем. Наш продукт — лидер рынка по объему продаж и по рейтингам потребителей. Успех компании будет основан на укреплении этих преимуществ. Мы также будем полагаться на накопленный опыт работы с представителями руководства компаний-клиентов, ответственных за принятие решений на корпоративном уровне.

Рыночные тенденции

Наиболее значимая тенденция для нашей компании — расширение электронной торговли между компаниями (B2B).

Все больше возрастает потребность компаний использовать преимущество обмена информацией через Интернет, именно эту возможность предоставляют наши программы. Наиболее динамично развивается сектор электронной торговли между компаниями.

Главные конкуренты

В настоящее время имеется несколько компаний, предоставляющих программное обеспечение для настольных офисных систем. Дополнительную конкуренцию составляют компании, специализирующиеся на продаже программ — текстовых редакторов, электронных таблиц и пакета электронных программ совместного планирования.

4. Конкурентный анализ и маркетинговый план

Мы решили действовать в таких сегментах электронной торговли, как предприятия и организации (по принципу В2В, т. е. бизнес — бизнесу) и потребители (принцип В2С — бизнес — потребителю). Таким образом, наш целевой рынок разделен на более мелкие сегменты, а именно мелкие и средние предприятия, мелкие компании, расположенные в нашем регионе, и потребители — физические лица. Наш программный продукт поможет клиентам более быстро и качественно принимать бизнес-решения, а также скорее получать информацию обратной связи от своих конечных потребителей.

Маркетинговая стратегия

Сначала нашим целевым сегментом будут малые предприятия розничной торговли, расположенные в северном регионе, затем в последующие шесть месяцев мы расширим целевой рынок, включив в него мелкие и средние производственные компании. Мы намереваемся добиться личных встреч с управляющими МСП (или представителями руководства МСП, уполномоченными принимать решения), чтобы представить им наш продукт, адаптированный под их конкретные потребности. Если будет возможно, мы поместим продукт в сети экстранет, чтобы клиенты сами могли проверить, как действуют предлагаемые нами программы.

Стратегия ценообразования

В первый год работы мы используем ценовую стратегию проникновения на рынок. Однако на второй год работы мы несколько поднимем цены, чтобы окупить производственные затраты и выйти на целевые показатели прибыли.

Стратегия рекламы и продвижения

Для обеспечения рекламирования и продвижения нашего продукта мы используем стратегию:

- личных контактов с индивидуальными клиентами и целевыми малыми предприятиями;
- рекламы в местной прессе, разработки собственного веб-сайта, на котором можно будет рекламировать наш продукт и демонстрировать его возможности;
- рекламы на местном телевидении.

5. Состав руководства и ключевые фигуры фирмы

Дэвид Янг имеет степень бакалавра в области программирования (университет Лидса) и степень магистра в области маркетинга и электронной торговли (Брэдфордский университет). Он разработал множество успешных бизнес-планов для компаний, действующих в сфере производства, электронной коммерции и развлекательного бизнеса. Опыт работы Дэвида:

- пять лет в качестве консультанта в области бизнес-стратегий, маркетинга и электронной коммерции для государственных и частных компаний;
- два года в качестве менеджера по развитию бизнеса;
- пять лет на посту менеджера по информационным технологиям в производственных компаниях.

Он консультирует по вопросам маркетинговых стратегий компании электронной коммерции и производственные компании. Посетил ряд стран Африки, Азии и Южной Америки, владеет французским и испанским языками.

6. Финансовые прогнозы

Представленный бухгалтерский баланс построен на базе основных допущений (предположений) и прогнозных показателей объема продаж и потоков денежной наличности. Предлагаем

ознакомиться с основными финансовыми предположениями и прогнозными финансовыми показателями в виде отчета прибыли и убытков (табл. 1) и бухгалтерского баланса (табл. 2).

Таблица 1 — Отчет прибыли и убытков компании Electronic Commerce Software (ECS), апрель 2016 г. (прогноз)

| | | | | |
|---|----------|-----------------|---------------|---------------|
| Объем продаж, \$ | 160 000 | | | |
| Себестоимость проданной продукции, \$ | (10 000) | | | |
| Валовая прибыль, \$ | | 150 000 | | |
| Валовая прибыль, % | | 93,75 | | |
| Расходы, \$ | | | | |
| Реклама | 14 500 | | | |
| Расходы на заработную плату | 70 000 | | | |
| Деловые поездки | 4000 | | | |
| Арендная плата | 5000 | | | |
| Страховка | 1400 | | | |
| Оплата коммунальных услуг | 1000 | | | |
| Прочие расходы | 1000 | | | |
| Общая сумма, \$ | | (96 900) | | |
| Прибыль до вычета налогов и процента, \$ | | | 53 100 | |
| Налоги, \$ | | | (13 275) | |
| Чистая прибыль, \$ | | | | 39 825 |
| Чистая прибыль/объем продаж, % | | | | 24,89 |

Таблица 2 — Баланс компании Electronic Commerce Software (ECS) по состоянию на апрель 2016 г. (прогноз), \$

| | | | |
|---------------------------------------|--------|---------|--|
| Активы | | | |
| Краткосрочные активы | | | |
| Денежная наличность | 73 000 | | |
| Дебиторская задолженность | 40 000 | | |
| Общая стоимость краткосрочных активов | | 113 000 | |
| Долгосрочные активы | | | |
| Товарно-материальные запасы | 27 000 | | |
| Офисное оборудование | 32 900 | | |
| Общая стоимость долгосрочных активов | | 59 900 | |

| | | | |
|--------------------------------------|--------|---------|----------------|
| Итого активов | | | 172 900 |
| Обязательства и капитал | | | |
| Кредиторская задолженность | 5000 | | |
| Текущие займы | 8900 | | |
| Долгосрочные обязательства | 20 000 | | |
| Итого обязательств | | 33 900 | |
| Капитал | | 139 000 | |
| Итого обязательства и капитал | | | 172 900 |

Вопросы и задания

1. Проанализируйте правильность составления бизнес-плана на примере Electronic Commerce Software (ECS).

2. Какие данные избыточны в данном кейсе, а какие необходимо дополнить для полной картины отражения бизнес-плана компании.

3. Обсудите правильность рассмотрения пунктов, представленных в бизнес-плане, что необходимо изменить? Докажите свою точку зрения.

4. Насколько полно раскрыты пункты представленного бизнес-плана?

5. Возможен ли старт бизнеса при наличии представленных данных бизнес-плана?

6. Предложите свой вариант начала бизнеса.

Кейс 7. Логистическая стратегия компании. Корпоративная стратегия компании ZZZ

Учитывая, что основными факторами конкуренции в области розничной торговли осветительным оборудованием являются широта ассортимента, цена и уровень обслуживания клиентов, компания ZZZ разработала стратегию дифференциации в этом высококонкурентном секторе. Компания реализует корпоративную стратегию лидерства, ориентированную на доминирование

в цене на рынках присутствия и на развитие новых технологий в продажах и логистике.

В соответствии со стратегией в ближайшие пять лет предполагается открытие 11 новых магазинов в Москве и 40 — в регионах. Стратегия направлена на обеспечение магазинов сети товарами, чтобы удовлетворить потребность целевых покупателей в широком ассортименте, приемлемых цене и качестве товара. Такая стратегия предполагает создание отвечающих целям компании ZZZ планов продаж и закупок, планирование товарных запасов и оборачиваемости на уровне ассортиментных групп таким образом, чтобы уровень товарных запасов был минимальным при наивысшем уровне обслуживания покупателей и обеспечивал максимальную рентабельность продаж.

Логистическая стратегия компании ZZZ

Анализ корпоративной стратегии и экспертиза логистики компании ZZZ позволили сделать вывод, что логистическая стратегия компании должна быть **стратегией диверсификации** с позиции поддержания баланса “логистические затраты/сервис” для различных групп потребителей. В то же время, учитывая географическое расширение бизнеса компании ZZZ, необходимо внедрение децентрализованной структуры управления логистикой и распределения товарных запасов в регионах продаж.

Конфигурация и реинжиниринг логистической сети (ЛС) компании ZZZ

В ЛС компании ZZZ доставка товаров от всех зарубежных поставщиков производится через Финляндию, с таможенной очисткой в Москве. Это обусловлено наличием складов основных поставщиков в Европе, единственной сухопутной границей России со странами ЕС в Финляндии, необходимостью доставки товаров автотранспортом (снижение логистических рисков), преимуществами таможенной очистки грузов в Москве.

Согласно своей корпоративной стратегии компания ZZZ в ближайшие пять лет намерена значительно расширить ассортимент продаж и географию сбыта, разворачивая сеть собственных

магазинов в Северо-Западном регионе, Поволжье, на Урале, в Сибири и Южном регионе. В связи с этим встает задача изменения конфигурации логистической сети компании, связанная с созданием региональных распределительных центров (РРЦ).

Логистическая сеть (по товарным потокам) компании ZZZ имеет вид, изображенный на рис. 1.

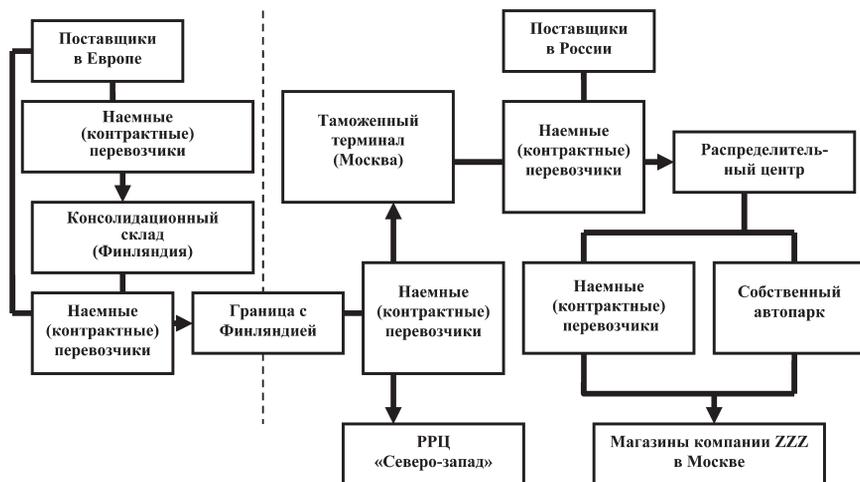


Рисунок 1 — Существующая логистическая сеть компании ZZZ

В логистическую сеть (по товарным потокам) входят:

- инфраструктурные подразделения — собственный распределительный центр (РЦ) в г. Москве, собственный автопарк (для доставки товаров в розничные магазины Москвы), консолидационный склад экспедитора в Финляндии;
- поставщики — дислоцирующиеся в Европе (импорт) российские поставщики;
- потребители — собственная сеть розничных магазинов в Москве;
- логистические посредники — транспортно-экспедиторские компании (для доставки товаров в РЦ, на консолидационный склад, потребителям).

Предполагается, что в будущем могут появиться новые каналы закупок товаров по импорту:

1. Канал “Северо-запад”; поставщики в Европе — консолидационный склад в Финляндии — граница (таможня в Торфановке) — таможенный терминал в Санкт-Петербурге — РРЦ в Санкт-Петербурге.

2. Канал “Восток”; поставщики из Японии, Кореи, США, стран Тихоокеанского региона — граница (таможня в портах Находка или Владивосток) — таможенный терминал в Новосибирске — РРЦ в Новосибирске.

3. Канал “Юго-Восточная Азия”; поставщики из Китая, стран Юго-Восточной Азии — граница (таможня в пунктах пересечения границы с Китаем) — таможенный терминал в Иркутске — РРЦ в Иркутске.

4. Канал “Юг”; поставщики из стран Европы, Ближнего Востока, Азии, Африки, Южной Америки, США — граница (таможня в порту Новороссийск) — таможенный терминал в Ростове-на-Дону — РРЦ в Ростове-на-Дону.

Каждый РРЦ обслуживает свою зону — магазины, расположенные в территориальной близости от него. РРЦ размещаются в “центре тяжести” товарных потоков для уменьшения затрат на транспортировку от РРЦ до магазина соответствующего региона.

Задача реинжиниринга логистической сети компании ZZZ будет связана с определением структуры сети (нужен ли будет РЦ в Москве или он превратится в РРЦ; сколько должно быть РРЦ, и где они должны дислоцироваться), где должна осуществляться таможенная очистка и какие проблемы с этим связаны; каковы логистические риски при использовании каждого логистического канала; как должна быть организована транспортировка по каждому возможному каналу и какие виды транспорта задействованы; каковы риски потерь/порчи груза при использовании различных видов транспорта; каковы сроки доставки и таможенной очистки; применима ли система “cross-docking” терминалов и т. д.

Идентификация логистических бизнес-процессов компании ZZZ

В соответствии со структурой ЛС компании ZZZ (см. рис. 1) в организации товародвижения можно укрупненно выделить **пять основных логистических бизнес-процессов**:

1. Закупка и доставка товаров от зарубежных (внешних) поставщиков по импорту на РЦ в Москве.

2. Закупка и доставка товаров от российских поставщиков на РЦ.

3. Складская грузопереработка, хранение и комплектация заказов на РЦ.

4. Доставка товаров из РЦ в магазины Москвы.

5. Управление возвратными товарными потоками и браком.

Бизнес-процессы 1 и 2 определяют контур внешней логистики, а бизнес-процессы 3–5 представляют собой контур внутренней логистики по отношению к собственной логистической инфраструктуре компании ZZZ и к применению аутсорсинга.

Бизнес-процесс 1 предназначен для организации снабжения РЦ и перемещения товаров по схемам импорта в Российской Федерации максимально быстро и с наименьшими затратами. Сокращение затрат на доставку достигается укрупнением грузовых отправок на консолидационном складе, арендуемом у логистического посредника-экспедитора в Финляндии. Закупаемые у поставщиков в Европе товары завозятся с применением наемного транспорта мелкими отправками на консолидационный склад, где формируется укрупненная отправка еврофурой (82 м³). Товары в укрупненную грузовую отставку еврофурой собираются, как правило, с одинаковыми таможенными кодами для снижения стоимости таможенной очистки. Далее фура идет через пограничный переход “Торфяновка” с Финляндией, затем по маршруту Выборг — Санкт-Петербург — Москва до таможенного терминала в Москве. Если зарубежный поставщик обеспечивает ТЛ-отставку (т. е. полностью загруженное транспортное средство), то автомобиль идет сразу на такой переход, минуя консолидационный склад.

Описанный бизнес-процесс является частью общего процесса управления товарными запасами компании ZZZ, поэтому стабильность его основных показателей значительно улучшает качество планирования закупок и размещения заказов у поставщиков, распределения товаров по магазинам. Сокращение времени доставки влияет на снижение общего уровня товарных запасов, повышая эффективность использования оборотного капитала в виде инвестиций в товары. С другой стороны, своевременная доставка товаров обеспечивает запланированный объем продаж и получение ожидаемой прибыли.

Последовательность этапов бизнес-процесса 1 в контуре внешней логистики компании ZZZ отражает последовательность стандартных логистических операций по схемам закупки и доставки товаров по импорту и учитывает необходимые мероприятия по оптимизации расходов на доставку и соответствующие промежуточные звенья цепи поставок, т. е. наличие консолидационного склада для перегрузки и консолидации товаров.

Рассматриваемой ЛС присуща уникальная последовательность бизнес-функций, которая распространяется на разных контрагентов цепи поставок или внутренние подразделения компании. Связь бизнес-процесса с логистической стратегией должна устанавливаться на основе контроля и мониторинга КРІ, заданных конечными потребителями процесса, исходя из целей указанной стратегии. Основной функционал бизнес-процесса 1 компании ZZZ включает следующие бизнес-функции:

- управление и организация доставки товара в РЦ (напрямую от зарубежных поставщиков или через консолидационный склад);
- формирование графика внешней доставки на основе графика закупок;
- контроль товародвижения в логистическом канале закупок цепи поставок компании;
- оценка эффективности укрупнения грузовых отправок и мониторинг работы консолидационного склада;
- планирование работы консолидационного склада;

- выбор варианта доставки груза (напрямую или через консолидационный склад на РЦ);
- страхование грузов, а также ответственности наемных экспедиторов/перевозчиков;
- поиск перевозчиков и экспедиторов, их оценка и выбор, заключение договоров с ними;
- заказ/аренда транспорта у сторонних перевозчиков;
- отслеживание работы перевозчиков/экспедиторов, ведение договоров и счетов;
- ведение информационной базы мониторинга состояния груза;
- подготовка сопроводительной товарно-транспортной документации.

В чем состоит уникальность бизнес-процесса 1?

Он совершенно четко определен логистическим каналом закупок товаров по импорту. Отличительными признаками логистического канала являются экономия на масштабах логистических операций транспортировки и грузопереработки, наличие укрупненной сквозной грузовой единицы, уменьшение транзакций, характерные требования к ассортименту (номенклатуре) товаров и качеству сервиса.

С этих позиций бизнес-процесс 1 отличают:

- наличие таможенных операций — пересечение границы с Финляндией, таможенная очистка груза в Москве;
- работа консолидационного склада в Финляндии как условие сокращения затрат на транспортировку и таможенное оформление импорта;
- перевозка товаров до таможенного терминала в Москве укрупненной транспортно-грузовой единицей — фурой;
- уменьшение количества транзакций, связанных с доставкой от поставщиков из Европы, за счет наличия консолидационного склада;
- 100%-ное использование при доставке логистического аутсорсинга (наемные / контрактные перевозчики, склад экспедитора, таможенный брокер).

Рассмотрим теперь **бизнес-процесс 4** — товароснабжение из РЦ магазинов московской сети. Он в корне отличается от бизнес-процесса 1, используя свой автотранспорт и собственную логистическую инфраструктуру: РЦ, где комплектуются заказы, и автохозяйства для доставки товаров в магазины. Московская сеть — это близкие расстояния, высокая надежность доставки, собственная диспетчеризация и контроль доставки. При этом устанавливаются предельно высокие показатели качества внутренней логистики (95–96% “совершенного заказа”) для обеспечения бездефицитности товарного ассортимента и максимальные повышения прибыли от продаж. Итак, отличительные особенности бизнес-процесса 4:

1. Высокий уровень (процент) “совершенного заказа”.
2. Использование собственной логистической инфраструктуры.

В балансе “затраты/сервис” упор сделан на повышение уровня сервиса, при этом логистические издержки достаточно высоки.

Вопросы и задания

1. Какая логистическая стратегия принята в компании?
2. Составьте и поясните перспективную логистическую сеть компании.
3. Нарисуйте и поясните бизнес-процесс товародвижения в компании.
4. Какая конкурентная стратегия принята в компании?
5. Какие основные факторы учитывает конкурентная стратегия?
6. Какая корпоративная стратегия принята в компании?
7. Какие направления лидерства заложены в корпоративной стратегии?
8. Составьте и поясните схему бизнес-процесса закупки и доставки товаров по импорту от внешних поставщиков в РЦ (бизнес-процесс 1).

9. Составьте и поясните схему бизнес-процесса доставки товаров из РЦ в магазины Москвы (бизнес-процесс 4).

10. Составьте и поясните схему бизнес-процесса 3.

11. Какие еще перспективные виды деятельности можно посоветовать компании?

Источник: Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика: Учебник. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с.

Кейс 8. Управление логистическими издержками компании “Заря”

Господин Иванов, менеджер по анализу логистических издержек ЗАО “Заря” (далее *Заря*), столкнулся со следующей задачей. Новый директор по логистике, господин Смирнов, получил письмо от фирмы “Русь” (далее *Русь*) — единственного заказчика компании среди крупных розничных торговцев товарами массового спроса, — содержащее ряд претензий к работе *Зари*. В частности, *Русь* указала на следующие недостатки:

— слишком частая нехватка запасов;

— низкий уровень обслуживания и медленная реакция на сервисные запросы;

— высокие цены на продукцию.

Письмо предупреждало, что, если *Заря* хочет остаться поставщиком *Руси*, компания должна:

1) обеспечить прямую доставку заказов непосредственно в розничные магазины четыре раза в неделю (вместо трех);

2) установить автоматизированную справочную систему (стоимость 10 тыс. у.е.) для ускорения реакции на запросы клиентов;

3) снизить цены на продукцию на 5%.

Хотя предыдущий директор по логистике уже собирался внедрить предложенные клиентом изменения, господин Смирнов поступил иначе. Он потребовал, чтобы Иванов провел детальный анализ прибыльности по всем направлениям деятельности

компании *Заря*. При этом он попросил, чтобы анализ был подготовлен в виде электронных таблиц, позволяющих основательно изучить представленные результаты. Иванов никогда раньше этого не делал, но задание нужно было выполнить к завтрашнему дню.

Справка о компании *Заря*

Заря занимает пятое место по объему производства шоколада и шоколадных конфет на российском рынке. Предприятие было основано в Москве в 1962 г. После неудачных попыток завоевать европейский рынок фирма ограничилась в основном местными операциями.

В настоящее время фирма производит и поставляет свою продукцию трем разным предприятиям розничной торговли:

— бакалейным магазинам;

— аптекам;

— крупным магазинам (супермаркетам), торгующим товарами массового спроса.

Наибольшая доля продаж сосредоточена в бакалейном сегменте, где 36 магазинов ежегодно закупают 40 тыс. ед. продукта и приносят компании более 50% дохода.

В аптечном сегменте на 39 торговых предприятий приходится ежегодно 18 тыс. ед. продукта, что дает более 22% годового дохода.

В сегменте товаров массового спроса у *Зари* имеется только один клиент, располагающий тремя торговыми точками, который обеспечивает ежегодную продажу 22 тыс. ед. продукта и почти 27% дохода компании.

Все распределение осуществляется напрямую с доставкой в магазины, причем водители занимаются еще и приемкой подлежащих возврату залежалых продуктов, а также размещением доставленных товаров в торговых залах и подсобных помещениях.

Недавно *Заря* начала активные поиски путей разрешения своей рыночной доли в сегменте товаров массового спроса, обладающих высоким потенциалом прибыльности. Однако хотя

фирме в основном известна общая рыночная ситуация, сегментный анализ потребителей она никогда не проводила.

Статистика деятельности

Некоторое время назад Иванов посещал семинар в одном крупном университете г. Москвы, посвященный анализу издержек по видам деятельности (бизнес-процессам, операциям). Он решил применить полученные на семинаре знания к конкретной ситуации, но не был уверен в том, что точно знает, как это сделать. Он не вполне понимал связь между калькуляцией издержек по видам деятельности и сегментным анализом прибыли, но твердо знал, что первым шагом в любом случае является определение соответствующих затрат. Иванов достал копию последнего отчета о прибылях и убытках *Зари* (табл. 1). Кроме того, у него была информация о логистических издержках по видам деятельности предприятия (табл. 2).

Таблица 1 — Отчет о прибылях и убытках (у.е.)

| | |
|---------------------------------|-------------------|
| Доход | |
| Чистый доход с продаж | 150 400,00 |
| Процентный доход, прочие доходы | 3215,00 |
| | 153 615,00 |
| Расходы | |
| Себестоимость проданных товаров | 84 000,00 |
| Прочие издержки производства | 5660,00 |
| Маркетинговые и прочие расходы | 52151,20 |
| Процентные платежи | 2473,00 |
| | 144 284,20 |
| Прибыль | |
| Налог на прибыль | 9330,80 |
| Чистая прибыль | 1866,16 |
| | 7464,64 |

Все доставки осуществляются напрямую в торговые точки: по два раза в неделю — в бакалейные магазины, по одному разу в неделю — в аптеки и по три раза в неделю — в магазины массового спроса.

Для поддержания обратной связи с потребителями и отслеживания их продаж *Заря* установила сканирующие устройства,

обеспечивающие поступление оперативных данных из бакалейных магазинов и супермаркетов. Ежегодные затраты на эти цели составили по 1000 у.е. на каждый сегмент. Для получения данных о продажах из аптек пришлось вооружить портативными сканерами водителей, производящих доставку.

Таблица 2 — Ежегодные логистические издержки по видам деятельности (у.е.)

| Направление деятельности Категория издержек | Продукция для бакалеи | Продукция для аптек | Товары массового спроса |
|--|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Затраты на поддержание запасов (у.е./доставка) | 1,8 | 1,2 | 2,8 |
| Затраты на информацию (годовые) | 1 000,0 | 8 000,0 | 1 000,0 |
| Затраты на доставку (у.е./доставка) | 5,00 | 5,00 | 6,00 |
| Удельные торговые издержки | 1,90 | 2,30 | 1,50 |

Величина расходов на доставку зависит от типа используемого транспорта. Доставка заказов в аптеки и бакалейные магазины осуществляется стандартными грузовиками, тогда как для доставки крупных заказов в супермаркеты используются более мощные транспортные средства.

Помимо всего этого Иванов знал, что *Русь* требует от *Зари* клеивать указанную на товаре розничную цену биркой со сниженной ценой. Аренда оборудования для создания этих бирок обойдется в 5 тыс. у.е. ежегодно. Дополнительные затраты на оплату труда и материалов составят 0,03 у.е. в расчете на одну бирку.

Последние размышления

Когда господин Иванов сидел в своем кабинете, разбираясь с информацией, чтобы провести сегментный анализ прибыльности, он получил несколько непрошенных советов.

Господин Александров, менеджер по маркетингу, убеждал его не тратить понапрасну силы на анализ: “*Русь* — несомненно наш самый главный заказчик. Мы должны немедленно осуществить требуемые изменения”.

Господин Егоров, директор по производству, с этим не согласился. Он считал, что дополнительные затраты, которые понадобятся для удовлетворения требований *Руси*, слишком велики: “Мы должны дать понять умникам из *Руси*, что мы на самом деле думаем об этих их особых запросах. Бирки, еще чего! Что они себе воображают — чем мы тут занимаемся?”

В отделе продаж мнения разделились. Господин Елизаров полагал, что важнее всего сегмент бакалейной торговли: “Взгляни на этот объем! Они же наши лучшие клиенты”.

Бурная полемика, развернувшаяся вокруг его задания, беспокоила Иванова: следует ли ему удовлетвориться рекомендациями кого-то из сотрудников?

Иванов медленно закрыл дверь своего кабинета. Опираясь на доступную информацию и свои знания о калькуляции издержек, он до утренней встречи с директором по логистике должен был закончить сегментный анализ и подготовить соответствующие таблицы.

Вопросы и задания

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы.

1. В чем разница между традиционным и логистическим анализами издержек? В чем привлекательность анализа издержек по направлениям деятельности?

2. Представьте себя на месте господина Иванова и проведите анализ издержек по видам деятельности, а также анализ прибыльности каждого из сегментов деятельности *Зари*. Какой, на ваш взгляд, сегмент представляет наибольший интерес для предприятия с точки зрения его прибыльности, а также с точки зрения других аспектов, например стратегического развития *Зари*?

3. Как могут выглядеть отчеты Иванова для директора по логистике? В каком виде согласно известной вам классификации логистической отчетности должны предстать сформированные отчеты? Приведите примеры отчетов, учитывая при этом требования директора по логистике.

4. Исходя из результатов вашего анализа, прокомментируйте, следует ли Заре согласиться на изменения или нет? Как вы при этом оцениваете доводы менеджеров других отделов?

5. Следует ли Заре в стратегической перспективе отказаться от какого-либо сегмента деятельности? Обоснуйте ваш ответ.

6. Если цены в крупных магазинах массового спроса поднимутся на 20%, изменит ли это ваш ответ на два предыдущих вопроса?

7. Какие факторы, кроме прибыли, необходимо принимать во внимание в процессе принятия решения директором по логистике и почему?

8. Подумайте, возможно ли в данной ситуации использование логистического аутсорсинга? Если да, то какие услуги целесообразнее всего Заре передать в ведение логистическому провайдеру?

Источник: Логистика: тренинг и практикум: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. — М.: Велби, Проспект, 2007. — 448 с.

Кейс 9. Провайдеры логистики и аутсорсинг логистических услуг

Томское предприятие химической промышленности производит лакокрасочные материалы, а также некоторые другие виды продукции, в частности метанол. Производство лакокрасочной продукции осуществляется из давальческого сырья и обходится предприятию достаточно дорого, что не позволяет с учетом цен мирового рынка надеяться на ее экспорт.

Основой производства метанола служит природный газ, поставляемый предприятиями “Газпрома” в качестве давальческого сырья по очень низкой цене, поскольку “Газпром” является акционером предприятия и заинтересован в его успешной работе. Низкая цена поставляемого природного газа позволяет предприятию производить метанол по цене ниже мировых, а

значит, делает возможным его экспорт за рубеж. Цена метанола на заводе составляет 14 долл. за тонну.

Потенциальным покупателем метанола выступает шведская компания, которая предложила следующий маршрут его транспортировки из Томска в Швецию: по железной дороге из Томска до станции Лужайка Октябрьской железной дороги (крупнейший железнодорожный переход между Финляндией и Россией), далее до финского порта Котка, обладающего специальным морским терминалом, предназначенным для обработки химических грузов, и затем судами до шведских портов. Ежемесячная поставка метанола может составлять 10 тыс. т.

На переговорах шведская компания настояла на том, чтобы российская компания поставляла метанол до ст. Лужайка. Таким образом, российская сторона несет все расходы до границы России, а дальше организация доставки и ее оплата лежит на шведской компании. По настоянию шведов стороны согласовали цену метанола на базисе “DAF Лужайка” (поставлено на границе на станции Лужайка) — 90 долл. за тонну. По заверению шведской стороны, больше они платить не в состоянии, так как иначе им дешевле покупать метанол в Норвегии — основном рынке метанола для Швеции.

Томское предприятие, организуя доставку товара до ст. Лужайка, обратилось в крупное экспедиторское предприятие. Оно действует при железных дорогах России и специализируется на внешнеторговых перевозках грузов железнодорожным транспортом. Компания дала ставку тарифа за перевозку 1 т метанола из Томска до ст. Лужайка 70 долл. за тонну, что не устраивало томское предприятие, так как не позволяло получить какую-либо прибыль. Ведь помимо расходов на перевозку предприятию необходимо оплачивать железной дороге погрузку метанола в цистерны, а также нести некоторые другие расходы на станции отправления, что составляет 4 долл. за 1 т.

Предприятие начало прорабатывать другие возможные схемы организации доставки метанола до ст. Лужайка. Одна из схем, предложенная другой экспедиторской компанией, оказалась достаточно удачной, позволяющей предприятию гарантировать

разумную прибыль с каждой тонны этой экспортной сделки. По предложению этой компании, доставка товара должна быть разбита на два этапа. На первом этапе груз оформляется до любого города, расположенного недалеко от ст. Лужайка, как внутренняя перевозка, что позволяет задействовать не международный, а внутренний железнодорожный тариф. На втором этапе груз оформляется за рубеж как экспортная отправка.

Томское предприятие готово принять условия новой экспедиторской компании, тем более что проработка нового железнодорожного тарифа показала, что доставка груза до ст. Лужайка по новой схеме составит 40 долл. за тонну.

Вопросы и задания

1. Рассчитайте экономический эффект для предприятия при переходе на новую схему доставки метанола.

2. Правомерно ли предложение экспедиторской компании по организации и осуществлению доставки товара на новых условиях до станции Лужайка?

3. Какова роль экспедиторской компании в организации перевозки груза в данном случае?

Источник: Саркисов С. В. Управление логистическими цепями поставок: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2006. — 368 с.

Кейс 10. Организация доставки товаров компанией “Х”

Компания “Х” является импортером товаров в Россию из стран Юго-Восточной Азии. В частности, основными статьями импорта являются ротанговая мебель и рисовый крахмал. Закупаемый оптом товар поступает на собственные склады компании, хранится, а затем продается розничным компаниям.

Организуя доставку товаров, компания не может обойтись без посредников — транспортно-экспедиторских компаний. Партнеры компании являются юридическими лицами, не владеющими транспортными средствами, а следовательно, не участвующими

щими в самом процессе транспортировки. Экспедиторы действуют на основании договоров, заключаемых с заказчиками. На основании договоров и по поручению компании экспедиторские предприятия осуществляют организационно-посредническую деятельность при транспортировке грузов компании “Х” как в России, так и за рубежом.

По поручению компании экспедиторы рассчитывают издержки по доставке товаров и обеспечивают следующие операции:

- оформление заявок на грузовые перевозки;
- приемка грузов от отправителей;
- контроль количества и качества отгружаемого товара;
- страхование груза;
- выполнение таможенных формальностей;
- организация и контроль доставки товаров;
- сдача товара перевозчику и контроль соблюдения сроков транспортировки;
- организация охраны (по необходимости с учетом ценности груза и маршрута доставки);
- получение товара по прибытии в Россию;
- контроль количества и качества поступающего товара и его отгрузка из порта;
- контроль движения товара от отправителя к получателю.

Качество экспедиторских услуг оценивается не только по их стоимости, но и по фактическому объему выполняемых работ, по четкости и точности их выполнения (своевременность оформления необходимой документации, обеспечение сохранной доставки точно в сроки, обусловленные в контракте, информирование заказчика о движении товара и т. д.).

Компания сознает, что организация экспедиторского обслуживания грузов является важной составной частью всей ее работы по организации и осуществлению доставки товаров.

Вопросы и задания

1. Оцените общий уровень работы компании с экспедиторскими организациями.

2. Проанализируйте перечень операций, которые компания поручает выполнять экспедитору. Как вы считаете, их надо дополнить или сократить?

3. Исходя из общих методов работы компании по организации доставки товаров, какими должны быть в ней функции логистика?

Источник: Саркисов С. В. Управление логистическими цепями поставок: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2006. — 368 с.

Кейс 11. Логистические стратегии компании АVENTИС

Общество с ограниченной ответственностью “Авентис Анималь Нютрисьон Евразия” со 100%-ным иностранным капиталом создано решением единственного учредителя — акционерного общества “Авентис Анималь Нютрисьон С.А.”, созданного по законам Франции, в соответствии с действующим законодательством РФ в апреле 2001 г.

Компания “Авентис” (далее Компания) — международная компания, имеющая большой опыт в области сельскохозяйственного производства и фармацевтики. Центральный офис компании расположен во Франции в г. Страсбурге. Основными видами деятельности Компании являются научные исследования в области питания и здоровья сельскохозяйственных животных, производство и продажа продуктов питания и продукции, связанной со здоровьем сельскохозяйственных животных.

Компания следует трем стратегиям.

1. Приумножать свои усилия в области исследований и развития. Увеличивая возможности в области исследования и развития, Компания таким образом готовится к будущему. Ее исследования направлены на поиски:

- новых способов производства более простых, менее дорогостоящих продуктов, новых технологий, позволяющих улучшать качество продуктов, продаваемых в настоящее время;
- новых способов применения своих продуктов (так, из отдельных витаминов “Авентис Анималь Нютрисьон” разработаны

и внедрены в производство специально сбалансированные витаминные смеси с учетом разных возрастов птиц и животных);

- новых продуктов, которые дополняют фирменную гамму пищевых добавок Компании и открывают новые рынки.

2. Применять оборудование, которое лучше отвечает рыночным переменам и снижает себестоимость производства.

3. Усилить децентрализацию управления бизнесом в регионах, чтобы приблизить к региональным производствам решения, направленные на продвижение торговых марок и улучшение обслуживания клиентов.

На российском рынке Компания использует рыночные и организационные возможности для улучшения своего положения относительно конкурентов. Высшее руководство Компании следит за тенденциями рынка сырья, оно определяет варианты действий для департамента закупок. Компания постоянно контролирует тенденции в своей отрасли и следит за тем, что планируют сделать или делают конкуренты, а также пытается предвидеть такие изменения. На мировом рынке Компания занимает третье место. В России Компания является лидером: 90% — по производству продукта метионин, 68% — по отдельным витаминам. Компания конкурирует по технологии и отдельным продуктам, ценам, качеству, ассортименту продукции, технологии ее продвижения.

Для осуществления маркетинговой стратегии компания проводит следующую работу:

- Установление лицензионных соглашений с отечественными товаропроизводителями.

- Инвестиции в отечественных товаропроизводителей.

- Реклама, связи с общественностью.

- Расширение ассортимента продукции.

- Включение в ассортимент продукции товаров и услуг других фирм (зарубежных и отечественных).

- Лоббирование интересов в государственных структурах.

- Сегментация клиентов (по признакам значимости на рынке РФ и СНГ, прибыльности для Компании, приверженности ин-

тересам Компании) с целью определения того, какие компании необходимо привлекать в клиентскую базу.

Основные элементы стратегии компании состоят в следующем:

- **Качество.** Цель — обеспечить постоянное улучшение качества продукции, закупку сырья и комплектующих более высокого качества, что позволит сократить производственные расходы и расходы, связанные с внутренним контролем качества (план нулевого уровня дефектов, контроль качества процесса, сертификация качества). Технический отдел компании проводит сертификацию качества, в рамках которой происходят согласованные испытания качества партии товара и покупателю предоставляется информация о результатах испытаний. Инвестирование в научно-исследовательские проекты, государственные структуры.

- **Управление запасами.** Анализ оперативной информации о запасах по всем важным позициям номенклатуры сырья, материалов, готовой продукции с учетом соглашений о партнерстве с ключевыми поставщиками. Применение информационной системы мониторинга своевременности поставок и закупок товаров.

- **Логистические технологии снабжения.** Электронный обмен данными с основными поставщиками для упрощения сделок и ускорения взаимодействия. Концепция управления цепью снабжения предусматривает интеграцию информационных потоков от поставщика до конечного потребителя и совместное управление запасами продукции на складах Компании.

- **Инновации.** Предложить покупателю инновационные технические решения и качественное оборудование для производства премиксов для сельскохозяйственных животных из витаминов, поставляемых Компанией.

- **Закупка материальных ресурсов.** Покупка сырья под собственную марку. Компания приобретает сырье для производства отдельных витаминов у других компаний (производителей), имея с ними соглашение о покупке сырья и продвижении продукта под собственным брендом.

- **Закупка готовой продукции.** Приобретение готовой продукции у отечественных производителей, что позволяет иметь полный ассортимент продукции для удовлетворения потребностей основной клиентуры и извлечения прибыли.

Логистическая стратегия Компании состоит в обеспечении высокого качества логистического сервиса в снабжении при оптимизации цен на закупаемые материальные ресурсы и готовую продукцию под влиянием рыночной конъюнктуры.

Для реализации данной стратегии Компания предусматривает решение следующих задач:

1. Развитие отношений с поставщиками:

- Разумный учет взаимных корпоративных интересов между поставщиками и Компанией.

- Налаживание с поставщиками партнерских отношений, резервные поставщики по некоторым продуктам с целью свести риск недопоставок к минимуму.

- Обеспечение хорошо налаженных информационных каналов связи с поставщиками.

- Стабильный поток точной информации о требуемых поставках.

- Использование логистических технологий VMI и JIT.

2. Оптимизация уровней запасов в складской системе при обеспечении требуемого уровня обслуживания потребителей.

- Сокращение запасов с 6 до 4 недель для продуктов, поставляемых из Франции, и установление тесного сотрудничества с российскими поставщиками, позволяющими иметь минимальный запас продукции на складе Компании либо вовсе не иметь его, а доставлять товары по мере поступления заказа от клиентов в режиме JIT.

- Управление процедурами заказов (управление и контроль заказов клиентов осуществляются отделом “Забота о клиентах” при взаимодействии с отделом логистики и коммерческой командой) обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов при минимальных размерах страховых запасов.

- Управление производственными запасами (отдел логистики информирует ежемесячно производителя о потребностях в

продукции на три месяца вперед с целью планирования графиков производства, минимизации уровня запасов материальных ресурсов и незавершенного производства, сокращения длительности производственного цикла).

В основе оптимизации параметров логистики закупок лежат:

1. Долгосрочные партнерские отношения по кредитованию закупок с “Авентис АН Франция”, а также с отечественными поставщиками.

2. Внутренние приоритеты производства и распределения, поиск компромиссов между различными структурными подразделениями Компании.

3. Учет различий в поставках продукции разных номенклатурных (ассортиментных) групп:

- товары производства “Авентис АН Франция”, которые поставляются на склад Компании согласно расчетам потребностей и прогнозам продаж, предоставляемым коммерческой группой;

- товары, потребность в которых возникает непредвиденно и не требующие длительного хранения, закупаются в сроки, близкие к их потреблению. Разовые поставки с целью удовлетворения потребностей клиентов Компании (отечественные и зарубежные товары, которые расширяют стандартный ассортимент);

- регулярные поставки, которые доставляются через определенные интервалы времени в соответствии с графиком потребности в них.

Для реализации логистической стратегии и тактики в целом для Компании используются следующие приоритеты:

- Большинство запасов — страховые, не превышающие четырех недель. Для отдельных продуктов страховые запасы отсутствуют.

- Поддержание длительных профессиональных отношений с поставщиками. По ряду продуктов имеется несколько поставщиков, между которыми искусственно поддерживается конкуренция.

- Качество. Цель — ноль дефектов.

- Эффективная информационная поддержка процедур закупок.

Цель Компании в логистике состоит в создании единой команды при минимальном использовании формальных процедур и правил с целью организации и выполнения эффективного логистического процесса. Функциональные обязанности структурных подразделений и должностных лиц по параметрам и процессам, относящимся к логистике, увязаны технологически с задачами, выполняемыми другими подразделениями Компании. Существует общая организационная идея, которая направляет все действия на достижение целей сформулированной логистической стратегии.

Деятельность отдела логистики направлена на интегрирование основных логистических бизнес-процессов и межфункциональную координацию — поддержание взаимосвязи с производителями, со всеми функциональными подразделениями компании для решения сложных, конфликтных проблем, возникающих на всех уровнях управления:

- Логистика — высшее руководство (осуществление корпоративной, маркетинговой, производственной, логистической стратегий).

- Логистика — отдел заботы о клиентах (своевременная доставка необходимых продуктов в необходимых количествах на склады).

- Логистика — коммерческая команда (планирование уровней запасов на основе прогнозов продаж коммерческой команды).

- Логистика — технический отдел (своевременное предоставление образцов продукции для лабораторных анализов, научных исследований, получение необходимой технической документации).

- Логистика — бухгалтерия (своевременное предоставление счетов-фактур, накладных для обработки информации, контроль за своевременной оплатой за поставленный товар на склады).

- Логистика — логистический посредник (контроль и управление транспортировкой, складированием и грузопереработкой,

своевременное предоставление необходимых документов для импорта, таможенного оформления груза).

Основные задачи отдела логистики: сокращение запасов, ускорение оборачиваемости оборотного капитала фирмы, контроль и управление уровнями запасов, оптимизация логистических затрат.

Эффективность логистики в Компании в соответствии с выбранной логистической стратегией, описанной выше, во многом определяется используемой информационной интегрированной системой (класса ERP), затрагивающей все структурные подразделения, а также поддерживающей оперативный обмен данными с логистическим посредником, поставщиками и потребителями.

Интеграция отдела логистики с другими функциональными подразделениями Компании позволяет обеспечить наиболее полный учет временных и пространственных факторов в процессах оптимизации управления материальными, финансовыми и информационными потоками для достижения стратегических и тактических целей фирмы на рынке. Так, взаимодействие с менеджерами по продажам позволяет сделать более точный прогноз спроса потребителей и соответственно сократить транспортные расходы, расходы на хранение. Взаимодействие с техническим отделом и высшим руководством позволяет вывести на рынок новый продукт в нужное время и в нужном количестве, расширить ассортимент согласно маркетинговой стратегии Компании в целях удовлетворения спроса потребителей и снизить себестоимость продукции.

Вопросы и задания

1. Каким сферам деятельности компании соответствуют три ее стратегии?
2. С какими функциональными областями логистики связаны элементы стратегии компании?
3. Какие конкурентные преимущества обеспечивают Компанию ее приоритеты?

4. По каким параметрам проводится оптимизация закупочной логистики и как она влияет на эффективность деятельности Компании?

5. По каким направлениям строится коммуникационная деятельность сотрудников отдела логистики и с какими проблемами они при этом сталкиваются?

Источник: Сергеев В. И. Наиболее распространенные логистические стратегии // Управление производством: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/systems/logist-strategy.html>

Кейс 12. Логистические стратегии корпорации “Нестле Фуд”

Корпорация “Нестле Фуд” представлена на российском рынке с 1996 г. Основной профиль компании “Нестле Фуд” — это производство и продажа продуктов питания.

Сегодня “Нестле Фуд” (далее — Компания) является лидером российского рынка кофе, рынка шоколадных изделий и детского питания. Также Компания проявляет большую активность в сфере производства мороженого и бульонных кубиков. Многолетний успех Компании на российском рынке был достигнут благодаря ряду факторов. В первую очередь Компания укрепила позиции и расширила присутствие в России за счет инвестиций в местное производство и промышленную инфраструктуру, активного продвижения торговых марок, а также постоянного расширения и развития национальной сети сбыта. Компания владеет контрольными пакетами акций семи фабрик по производству различных продуктов питания.

Для управления логистикой Компания использует дивизиональную линейно-функциональную структуру. Такая структура позволяет обеспечить эффективное руководство логистической деятельностью Компании и предусматривает функциональное разделение управленческого труда в структурных подразделениях и интеграцию логистического процесса в пределах всей Компании.

Корпоративная стратегия Компании заключается в осуществлении долгосрочных инвестиций в производство и логистику. В рамках этой стратегии Компания активно вкладывает средства в местное производство, разработку продуктов, отвечающих российским вкусам и традициям, а также использует местное сырье и компоненты.

Основными компонентами производственной и маркетинговой стратегии в Компании являются:

- стремление быть высокоэффективным производителем с низкими производственными затратами и качеством продукции мирового уровня;
- развитие проектов выпуска новой продукции;
- применение современных производственных и информационных технологий;
- применение современных методов планирования и управления.

Ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность Компании, являются: тщательное изучение рынка, анализ его динамики; изучение отношений, складывающихся между компанией и потребителями; анализ деятельности конкурентов; прогнозирование конъюнктуры рынка; разработка предложений по выпуску новых товаров; управление ассортиментом выпускаемой продукции; формирование марочной политики; повышение конкурентоспособности товаров; формирование стратегии и тактики изменения цен, установление скидок и надбавок к ценам; учет затрат на маркетинг и рекламу; персональные продажи и стимулирование продаж.

Основными задачами в корпоративной и маркетинговой стратегиях являются: постоянное внедрение новых подходов и инновационных идей на стратегических направлениях качества, издержек, дифференциации и фокуса, а также прогнозирование потребительского спроса и его удовлетворение.

Для поддержки производства Компания применяет логистическую концепцию/систему ERP (планирование ресурсов предприятия), которая рассматривается как эффективный

инструмент планирования и реализации стратегических целей компании в логистике, маркетинге, производстве, финансах.

Компания имеет разветвленную систему складского хозяйства, она использует только крупные региональные или национальные склады, находящиеся в основном в непосредственной близости от производителей продукции. Главная задача склада — накопление сбалансированного ассортимента продукции для удовлетворения потребительского спроса.

Дистрибуция продукции семи фабрик осуществляется только через головной московский офис и через региональные представительства Компании. Дистрибуция является неотъемлемой частью логистической системы Компании, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции. Дистрибуция охватывает всю цепь системы распределения: маркетинг, транспортировку, складирование и др.

Поставщики, услугами которых пользуется Компания, обеспечивают производственные подразделения комплектующими изделиями, полуфабрикатами, запасными частями, сырьем, материалами, рабочей силой, топливом и энергией, различного рода услугами, необходимыми для организации производства и дистрибуции продукции.

Основная логистическая стратегия Компании — стратегия ECR (немедленного реагирования на потребности рынка).

Для оценки результативности работы логистики на корпоративном уровне в Компании используется информационная система, позволяющая оценить все аспекты логистических операций в соответствии с выбранной логистической стратегией. Это первое и самое главное условие достижения высоких прибылей от применения логистики.

Современная корпоративная информационная система класса ERP позволила интегрировать управление движением материальных потоков, связанных с закупками, транспортировкой, складированием, хранением запасов и дистрибуцией. Современные логистические технологии, применяемые Компа-

нией, обеспечивают своевременное поступление и обработку необходимой информации в масштабе реального времени. Компания рассматривает компьютеризацию всех функциональных логистических подразделений в качестве важного источника увеличения прибыли. Логистика Компании совершенствуется и путем тесной взаимосвязи, сотрудничества с партнерами по хозяйственным связям, поставщиками, оптовыми фирмами и т. д. Для этого в Компании применяются логистическая технология и программное обеспечение SCM — “Управление цепями поставок”. Тщательная разработка логистических операций, привлечение квалифицированных кадров и их дальнейшее обучение обеспечивают высококачественное проведение всех логистических операций, способствуя росту прибыли и повышению конкурентоспособности Компании.

Компания использует несколько информационных систем: EME и Oral (системы складского и производственного учета продукции), которые используются на каждом складе и производстве. Объединяет эти программы операционная система учета NEZUM (разработка “Нестле”), которая служит для координации поставок, производства и распределения. К примеру, система координации цепей поставок заключается в разбиении физических потоков на независимые периоды транспортировки и складирования, подготовке информации о фазе и состоянии потока в реальном масштабе времени. Благодаря периодической модернизации данных систем Компании удастся постоянно улучшать управление постоянно усложняющимися логистическими процессами и повышать эффективность бизнеса.

Вопросы и задания

1. Обоснуйте выбор руководством Компании дивизиональной структуры системы управления.
2. Как связаны между собой ключевые факторы, обеспечивающие конкурентоспособность Компании? Нарисуйте схему взаимосвязи.

3. Какая логистическая стратегия принята в Компании и какие функциональные области ее деятельности она затрагивает?

4. Поясните, как взаимосвязаны между собой производственная, маркетинговая и логистическая стратегии.

Источник: Сергеев В. И. Наиболее распространенные логистические стратегии // Управление производством: <http://www.up-pro.ru/library/logistics/systems/logist-strategy.html>

Кейс 13. Управление логистическими издержками компании “Сквайр авто”

Вице-президент компании “Сквайр авто” ознакомился с докладом начальника отдела логистики, в котором говорилось, что с целью снижения логистических издержек необходимо отказаться от собственного парка автотранспорта и использовать автомобили транспортных компаний для поставок продукции. Анализ цен показал, что это действительно может снизить издержки по логистике. Но вице-президент подумал о другом: до какой степени снижение логистических издержек может перевесить вопрос возможного ухудшения качества и сроков доставки товаров в случае перехода на исполнение заказов автомобилями транспортных фирм.

Компания “Сквайр” является производителем и дистрибьютором автозапчастей, включая фильтры, свечи, масленки, амортизаторы, стеклоочистители. Компания имеет производственные мощности и складские помещения в Волгограде, а также склад в Дзержинске Московской области, собственный автопарк из 25 грузовых автомашин и 10 прицепов. Основная задача автопарка — это транспортировка готовой продукции на склады компании и оптовым покупателям, а также доставка сырья и полуфабрикатов на заводы фирмы.

“Сквайр” весь свой автопарк содержит по договору лизинга с компанией “Авто Лизинг”. В прошлом месяце указанная лизинговая компания предложила “Сквайр” осуществлять

доставку ее продукции на основе транспортировки автомобилями фирмы “Авто Лизинг”, а не на основе лизинга автотранспорта. При этом “Авто Лизинг” выкупает обратно у компании “Сквайр” свой автопарк, переданный ранее в лизинг, по остаточной стоимости автотранспортных средств, т. е. почти бесплатно, так как остаток арендной платы по автотранспорту, находящемуся в лизинге у “Сквайр”, минимален. В то же время “Авто Лизинг” обязуется в течение трех лет обеспечивать приоритетное внимание грузам “Сквайр” и осуществлять доставку 45% ее продукции по ценам перевозки ниже рыночной — 1,19 у.е. за 1 км, в то время как по информации сотрудников отдела логистики средняя цена рынка автоперевозок в настоящий момент составляет 1,26 у.е. за 1 км.

В соответствии с докладом начальника отдела логистики предложение “Авто Лизинг” отказаться от арендованных грузовиков и перейти на перевозки автотранспортом этой фирмы позволит компании “Сквайр” экономить на логистических операциях 105 тыс. у.е. ежегодно.

Казалось бы, предложение стоящее, но вице-президента смущало другое. Компания “Сквайр” арендовала грузовые автотранспортные средства без водительского состава. Водители были собственно рабочими “Сквайр”, членами профсоюза рабочих фирмы. За 30 лет ни разу не было забастовок. Отношения между водителями и менеджерами по логистике были хорошие. Водители помогали разгружать и загружать грузовики, что также ценилось заказчиками.

Руководитель же автопарка компании “Сквайр” также дал отчет, в котором отмечал, что эксплуатация арендованного автопарка дает много преимуществ, которые не поддаются просто количественному анализу. Это полный контроль за перевозками, гибкость управления процессом транспортировки, помощь водителей в погрузо-разгрузочной работе персоналу складов, возможность на 100% соблюдать сроки доставки, определяемые клиентурой.

Вопросы и задания

Какое стратегическое решение должен принять вице-президент по логистике и почему? Проанализируйте ситуацию и сделайте соответствующие выводы по поставленному заданию, отвечая последовательно на следующие вопросы:

1. Какой тип компании представлен сейчас?
2. Какой тип компании мы хотим представить в будущем?
3. Кто потребители?
4. Какова природа внешней среды и каков прогноз изменения основных ее факторов?
5. Каковы природа и особенности представленного бизнеса?
6. Каковы сильные и слабые стороны компании?
7. Какую общую корпоративную стратегию вы хотите определить (ваши предложения)?
8. Каковы основные цели и задачи логистической стратегии предложены начальником отдела логистики?
9. Какие основные цели и задачи логистической стратегии (стратегические цели) вы определяете?
10. Что должны представлять собой логистические стратегические решения (ваши предложения по стратегическому плану) в соответствии с ответами на вопросы 7, 8, 9?
11. Какой бюджет необходим для реализации стратегического плана (т. е. где и когда могут возникнуть дополнительные затраты, а где — доходы)?
12. Какие ключевые логистические активности (транспортная логистика, складская и т. п.) будут иметь приоритет в стратегическом плане?
13. Каковы риски, связанные с выполнением логистической стратегии?
14. Как количественно оценить выполнение логистической стратегии?

Источник: Логистика: тренинг и практикум: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. — М.: Велби; Проспект, 2007. — 448 с.

Кейс 14. Компания “Алтай-турист”

Компания была основана в конце 1997 г., под названием ООО “Алтай-турист” в г. Горно-Алтайске. Ее организатор Александр Пономарев арендовал земельный участок площадью 2 га в Майминском районе (район с. Манжерок) с целью создания туристической базы летнего типа. В течение 1997–1998 гг. шло строительство туристских домиков летнего типа. На сегодняшний день у компании имеется все необходимое для приема клиентов в летнее время и организации конных, водных и экскурсионных маршрутов, предоставления услуг пассивного отдыха. Для приема клиентов в зимнее время база не рассчитана.

Александр Пономарев является единоличным владельцем ООО “Алтай-турист”. Кроме этой компании Александр владеет компанией по переработке молока ООО “Алтайский молочник” и торговой компанией ООО “Алтай-продукт”. Менеджером, занимающимся координацией работы базы, является Артем Сквирский. Артем в компании с 2001 г. Это первый опыт его работы. В 2001 г. Артем закончил ГАГУ по специальности “Менеджмент организации”. Александра Пономарева подкупили инициативность, предприимчивость, настойчивость и желание работать Артема.

Главный бухгалтер Марина Жданова (38 лет) работает на предприятии с момента его основания. До этого она была начальником планово-экономического отдела туристической базы “Юность”. В течение 1999–2002 гг. она обучалась в Горно-Алтайском государственном университете по специальности “Бухгалтерский учет и аудит”.

Работа компании невозможна без турорганизатора Константина Мишина (46 лет). Александр Пономарев “переманил” его также с туристической базы “Юность”, где Константин работал турорганизатором.

Туристическая база находится на земельном участке, который является собственностью Майминского лесхоза. Майминский лесхоз сдает его в аренду, возобновляя ее каждый год.

На 1 января 1999 г. на предприятии было занято 18 человек, и недельный оборот выручки в летнее время составлял 98 тыс. руб. (в сопоставимых ценах на 01.01.2011). Сегодня в компании занято 26 человек, объем реализации туруслуг 210 тыс. руб. в неделю).

Организационная структура компании приведена на рис. 1, данные о прибылях и капитальных вложениях — в табл. 1.

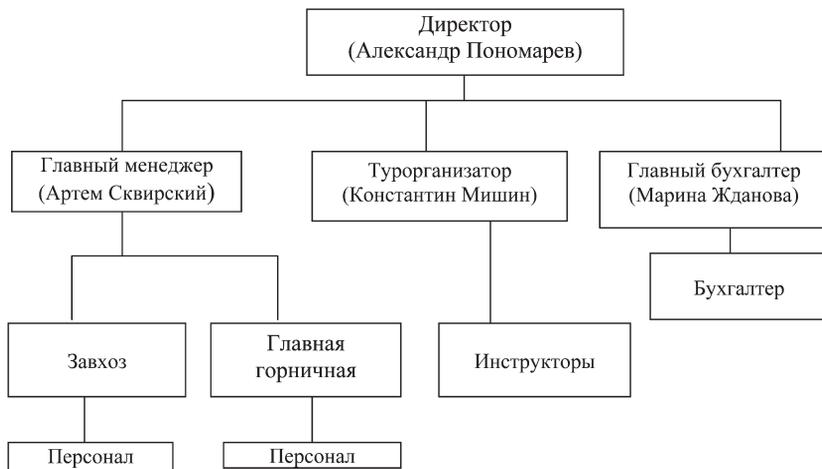


Рисунок 1 — Организационная структура ООО “Алтай-турист”

Таблица 1 — Данные о прибылях и капитальных вложениях “Алтай-турист”

| Год | Капитальные вложения, тыс. руб. | | Прибыль, тыс. руб. | |
|-------|------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| | Объем | Накопительные | Объем | Накопительная |
| 2005 | 150 | | 1640,6 | |
| 2006 | 110 | | 1917,9 | |
| 2007 | 90 | | 1708 | |
| 2008 | 40 | | 1444 | |
| 2009 | 100 | | 1455,2 | |
| 2010 | 180 | | 1670,3 | |
| 2011 | 200 | | 2182,8 | |
| Итого | | | | |

Товары и рынки

Со дня своего основания компания осуществляла услуги только пассивного отдыха. Сегодня “Алтай-турист” предлагает широкий ассортимент туруслуг (табл. 2), реализация которых осуществляется по трем направлениям: во-первых, работа непосредственно с “дикими” туристами, заезжающими на базу с целью поиска мест для отдыха; во-вторых, продажа путевок турагентами в Барнауле и Новосибирске; в-третьих, работа с крупными предприятиями Новосибирской и Кемеровской областей. По данным направлениям продажи компании в настоящий момент составляют 50; 20 и 30 соответственно. Потребителями туруслуг “Алтай-турист” является население Республики Алтай, Новосибирской и Кемеровской областей и Алтайского края.

Продажи путевок через турагентов поддерживают обороты компании, но, по мнению Артема Сквирского (который и занимается реализацией услуг), основные прибыли получаются от непосредственного привлечения “диких” туристов, проезжающих в поисках мест отдыха.

Качество услуг “Алтай-туриста” подтверждают сертификаты качества, полученные на республиканских и региональных ярмарках, и наличие постоянных клиентов.

Целевые показатели деятельности предприятия приведены в табл. 3.

Оборудование

Туристическое снаряжение и комфортабельность домиков компании “Алтай-турист” отвечает стандартам (10 домиков по 2 койко-места в каждом), предъявляемым средним классом населения. Константин Мишин считает, что компания не на полную мощность использует свои основные средства. Абсолютный предел оказания туруслуг (определяемый размерами базы) 3000 человек в год. Недавно компания вышла на уровень 1900 человек в год.

В бухгалтерии имеется персональный компьютер “Pentium IV” с программным обеспечением (“1С Бухгалтерия”, “1С Финансы”, “1С Кадры”, текстовым редактором “Microsoft Word” и

Таблица 2 — Ассортимент услуг “Алтай-турист” за 2006–2011 г.

| Вид услуги | Объем реализации, тыс. руб. | | | | | | Доля рынка, 2011 г. | |
|---|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------|
| | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | предпри- ятия | конку- рента |
| Услуги проживания | 1274 | 1172 | 1820 | 2839 | 3276 | 3451 | 12 | 34 |
| Услуги пеших маршрутов | 1784 | 1758 | 1819 | 662 | 764 | 764 | 11 | 33 |
| Услуги водных маршрутов | 1019 | 1465 | 1092 | 1893 | 2184 | 2185 | 7 | 5 |
| Услуги сплава (на 2–6 часов) | 764 | 1055 | 1529 | 1704 | 1966 | 2001 | 9 | 11 |
| Экскурсионные услуги | - | - | 145 | 473 | 546 | 586 | 15 | 10 |
| Услуги смешанных маршрутов (конный — сплав) | - | 103 | 291 | 1230 | 1400 | 1650 | 7 | 4 |
| Услуги конных маршрутов | 255 | 307 | 364 | 370 | 784 | 790 | 18 | 40 |
| Услуги спелитуризма | - | - | 219 | 292 | - | 112 | 1 | 16 |
| Итого | 5096 | 5860 | 7279 | 9463 | 10 920 | 11 539 | | |

Таблица 3 — Целевые показатели деятельности предприятия

| Показатель | Значение по годам | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|--------|--------|---------|-------|-------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Объем реализации по годам, тыс. руб. | 5096 | 5860,4 | 7280,3 | 9464,39 | 10900 | 11539 |
| Обновление услуг, % | | | | | | |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 4178 | 4981,4 | 6115,5 | 6625 | 7085 | 6925 |

редактором электронных таблиц “Microsoft Excel”). В кабинете Артема Сквирского есть телефакс и ксерокс.

Компания имеет автомобиль ГАЗ-3307 для доставки туристов в труднодоступные места, 4 рафта на 12 человек, 30 палаток на 2 человека и 15 палаток на 4 человека, снаряжение для спелиотуризма, 10 лошадей.

Руководство и персонал

Артем Сквирский видит себя в организации в качестве координатора и мирового судьи. Он полагает, что команда из 26 человек слишком мала, чтобы позволить себе иметь постоянные раздоры.

Средний возраст персонала компании 46 лет. Основной персонал составляют женщины (85%). Большая часть работников (64%) имеют среднее и неполное среднее образование, 15 человек — высшее образование.

Ротация персонала очень мала (увольнения обычно связаны с замужеством или беременностью). Хорошие зарплаты и дружеские отношения в коллективе, где к каждому находится индивидуальный подход, способствовали тому, что многие работают на предприятии с момента организации.

Оплата труда персонала в ООО “Алтай-турист” временнопремиальная. На предприятии разработана восьмиразрядная тарифная сетка. Премии выплачиваются за отличную работу и по итогам года (“тринадцатая зарплата”). Средняя заработная плата на первое января 2011 г. составляла 17 341 руб., что выше среднереспубликанской за этот период.

Артем Сквирский считает, что он, являясь главным менеджером, ответственность за набор сотрудников и контроль за их действиями, однако сам он хочет покинуть компанию, так как считает, что после трех лет работы на своем посту он не сможет больше совершенствоваться.

Вопросы и задания

1. Проанализировать сложившуюся ситуацию в компании “Алтай-турист”.

2. Провести SWOT-анализ и обосновать наиболее перспективные направления развития компании.
3. Предложить стратегию развития компании.

Кейс 15. “Джонсон энд Джонсон” и препарат “Тайленол”

30 сентября 1982 г. три человека в районе Чикаго умерли от цианида, содержавшегося в использованных ими капсулах препарата “Тайленол усиленного действия”. Связь между смертью этих людей и применением капсул была установлена очень быстро, и власти уведомили об этом фирму “Джонсон энд Джонсон” — производителя “Тайленола”. Поскольку число смертей увеличивалось — в конце концов, оно достигло семи, — фирма столкнулась с кризисом и перспективой полного краха. “Тайленол” — наиболее распространенное обезболивающее средство — являлся единственной крупной новинкой корпорации “Джонсон энд Джонсон”, обеспечивавшей 7,4% ее выручки и от 17 до 18% ее дохода.

Несколько руководителей фирмы, которым надлежало решать, как реагировать на этот случай, не знали, был ли введен цианид во флаконы с “Тайленолом” во время производственного процесса или позднее; явились ли ставшие известными смертные случаи единичными или были лишь звеньями в длинной цепи; ограничивались ли эти случаи лишь районом Чикаго, или они имели место и в других городах. Американское Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и медикаментов выступило с предостережением об опасности применения “Тайленола”, но правительство не обязало компанию принять какие-либо специальные меры. Быть может, смертные случаи носили лишь локальный характер и их число не выйдет за пределы уже известных семи. Быть может, власти не потребуют снятия препарата с продажи. Быть может, временной приостановки продаж до выяснения подлинных причин смертей окажется достаточно для того, чтобы предотвратить нанесение вреда людям.

Этим предположениям противостояли вполне определенные перспективы: снятие препарата с продажи будет означать для фирмы потерю до 100 млн долл.; страховые суммы не покроют эту потерю; известие о снятии препарата с продажи нанесет такой ущерб его репутации, что у руководителей компании уже не будет уверенности в том, что “Тайленол” когда-либо снова сможет завоевать доверие потребителей и вернуть достигнутую им 37%-ную долю рынка; известие о снятии препарата с продажи и потери компании неизбежно приведут к резкому падению курса ее акций (фактически за первую неделю октября он уже снизился на 15%); конкуренция на рынке анальгетиков очень сильна, и конкуренты “Джонсон энд Джонсон” постараются обратить снятие с продажи “Тайленола” в свою выгоду. Таковы были перспективы, все остальное — лишь догадки и предположения.

Как должна поступать компания в подобной ситуации? Не являются ли благополучие компании и интересы акционеров главным приоритетом ее руководства? Не защищаются ли они лучше всего путем соблюдения осторожности, применением принципа “поживем — увидим”, отрицанием вины компании в смерти людей и утверждением, будто в ней повинен либо диверсант, либо преступник-психопат? Не следует ли вообще основывать деловые решения на фактах и финансовых сообщениях?

Многие полагают, что именно так надо поступать. Однако известно, что, когда фирма “Джонсон энд Джонсон” столкнулась с фактом семи случаев смерти и возможностью возникновения новых случаев, она немедленно распорядилась снять с продажи весь “Тайленол”. На первое место компания поставила безопасность потребителей, т. е. поступила так, как предписывает провозглашенное ею кредо. Неизбежный ущерб для компании, хотя и весьма ощутимый и нежелательный, был поставлен на второе место.

Этот инцидент превратился в легенду, а реакция на него компании “Джонсон энд Джонсон” стала хрестоматийным примером, демонстрирующим, как надо реагировать на трагедию.

Дело не только в том, что решение компании было вполне правильным с моральной точки зрения, но и в том, что она мастерски справилась с последствиями трагедии. Она предоставила широкой публике полную информацию о происшедшем и в течение 18 месяцев вернула себе 96% прежней доли рынка. Она действительно понесла убытки в 100 млн долл., а курс ее акций снизился.

Джеймс Берк, председатель совета директоров и главный директор-распорядитель корпорации “Джонсон энд Джонсон”, которого потом хвалили за принятое им решение, прокомментировал его следующим образом: во-первых, оно фактически было единственно возможным с позиций Кредо компании, а во-вторых, его удивляет, что люди могли ожидать со стороны компании иного решения.

Однако он вполне сознавал, что не всякая компания поступила бы так, как это сделала “Джонсон энд Джонсон”, хотя ее решение и было морально корректно. Несмотря на поданный ею пример, несколько лет спустя, когда покупатель обнаружил в банке с детским питанием фирмы “Гербер” осколок керамической посуды, эта фирма категорически отрицала свою вину и отказалась снять с продажи свою продукцию, точно так же поступили ряд автомобильных компаний в ответ на жалобы относительно небезопасных машин.

Несут ли компании моральную ответственность за свои действия? Должно ли население заставлять компании придерживаться норм нравственности? Или нам следует просто ожидать от них соблюдения закона и рассчитывать на то, что в своей деятельности они станут руководствоваться деловыми, экономическими соображениями и требованиями рынка?

Американский народ уже в течение долгого времени занимает в этом вопросе двойственную позицию, и хотя ширится согласие относительно того, что этика должна играть свою роль в бизнесе, представление общества о бизнесе все еще выражается в формуле, которую можно назвать мифом об аморальности бизнеса.

Вопросы и задания

1. Дайте развернутую характеристику действиям менеджмента компании.
2. В чем заключалась сильная позиция руководства компании?
3. Рассмотрите варианты иного развития событий. Подумайте, к чему они могли привести?

Кейс 16. Миф об аморальности бизнеса

Миф об аморальности бизнеса отражает популярный, широко распространенный взгляд на американский бизнес. Подобно большинству мифов, он выступает в нескольких вариантах. Многие люди верят в него или отчасти верят. Он отражает лишь долю истины и в то же время значительную долю реальной действительности скрывает.

Этот миф показывает, как многие американские предприятия и многие американские бизнесмены воспринимают сами себя и как они воспринимаются другими. Бизнес заинтересован главным образом в извлечении прибыли. Чтобы получать прибыль, он производит товары или предоставляет услуги, занимается куплей и продажей. Однако согласно названному мифу предприятия и люди в мире бизнеса не демонстрируют явной приверженности проблемам морали. Они не являются неэтичными или безнравственными; они, скорее, аморальны в той мере, в какой считают, что моральные соображения в бизнесе неуместны. В конце концов, бизнес — это бизнес. Они против морализирования. Они не хотят, чтобы моралисты читали им проповеди, и они изо всех сил избегают осуждать даже своих самых лютых конкурентов. Язык этики, продолжает миф, просто не является языком бизнеса.

Большинство участников бизнеса не поступают безнравственно или злонамеренно. И в своей частной жизни, и в деловой они считают себя людьми нравственными. Они просто полагают,

что не дело бизнеса заботиться о морали. Даже в тех случаях, когда фирма руководствуется в своей деятельности нравственными принципами, она редко хвастает своей приверженностью моральным ценностям или публично изображает свою деятельность как нравственную. В этом отношении пример с компанией “Джонсон энд Джонсон” типичен, хотя средства массовой информации изображали его как образцовый и поучительный. Согласно указанному мифу фирмы действуют безнравственно не из желания совершать зло, а просто в силу того, что они стремятся извлекать прибыль и поэтому игнорируют какие-то последствия своей деятельности.

О крушении мифа об аморальности бизнеса свидетельствуют три очевидных явления: репортажи о скандалах и реакция публики на эти сообщения; формирование массовых движений вроде движений защитников окружающей среды и интересов потребителей; тревога самого бизнеса, проявившаяся на конференциях его представителей, в журнальных и газетных статьях, в возникновении множества кодексов этического поведения и учебных программ по этике.

Каким образом репортажи о скандалах в сфере бизнеса и массовая реакция на них подтверждают тезис о крушении данного мифа? Посмотрим, что следует из этого мифа, если принимать его всерьез. Если верно, что бизнес считают аморальным, что никто не требует от него поведения, основанного на нравственных принципах, что все полагают, будто он может делать все, что угодно, для увеличения своей прибыли, то в таком случае не было бы никакого переполоха, никакого шока или бурного возмущения по поводу того, что бизнес действует безнравственно. Раскрытие подкупа и взяточничества не представляло бы собой сенсации. Разоблачения, касающиеся выпуска в продажу опасных для потребителей изделий и злоупотреблений “белых воротничков”, выглядели бы рутинным делом — ожидаемым и безобидным. Тот факт, что такие явления действительно становятся сенсацией, что они действительно вызывают общественную реакцию, что они действительно наносят ущерб имиджу компании и что они

действительно порождают скандалы, служит свидетельством того, что миф об аморальности бизнеса отнюдь не признается всеми беспрекословно.

Предание гласности скрывавшихся прежде фактов говорит о том, что неправда, будто ничего не меняется. В наше время все больше людей требуют от компаний, чтобы они в своей деятельности придерживались правил морали, по крайней мере в определенных случаях и в определенных пределах. Теперь уже неправда, что все сходит с рук (хотя наш миф вовсе не утверждает, что все сходит с рук, некоторые его разновидности подразумевают именно это). Современные реакции людей на поведение бизнеса дают основания полагать, что хотя миф о его аморальности отражает действительное положение вещей, но многие все же считают, что практика бизнеса должна быть иной, т. е. что поведение бизнеса должно быть нравственным. По меньшей мере две группы людей — защитники окружающей среды и консьюмеристы — четко излагают свои требования и пытаются заставить предприятия признать существование иных ценностей, помимо тех, которые сводятся к объему продаж и к статьям балансового отчета. Поднимаемые этими группами проблемы формулируются ими не на языке долларов и центов, а на языке других ценностей, например красота ландшафта, сохранение определенных видов животных и рыб, право людей на надлежащую информацию о качестве покупаемых ими товаров.

Реакция бизнеса на указанные массовые движения была весьма энергичной. В одних случаях она принимала форму выражения недовольства и растерянности. Некоторые фирмы пытались игнорировать требования, выдвигаемые от имени сторонников защиты окружающей среды и защитников интересов потребителей, от имени поборников нравственных принципов в бизнесе, и действовали в соответствии с мифом об аморальности бизнеса. Другие фирмы сочли, что игнорирование этих требований ни к чему не приведет. Еще одна форма реакции заключалась в том, чтобы организовать совет представителей бизнеса, обменяться мнениями относительно необычайных

трудностей, связанных с тем, как реагировать на все возрастающие требования публики. Результатом явилось поразительное множество конференций, собраний, симпозиумов, которые организовывались самими бизнесменами или в которых они участвовали. Темой этих встреч чаще всего служили проблемы ценностей, проблемы этики бизнеса, способов осуществления того, что получило название “социальное аудиторство”, под которым понимается инспектирование социального поведения фирм. Структуры бизнеса не приспособлены к тому, чтобы иметь дело с проблемами ценностей и нравственности, а менеджеров этому обычно не учили в школах бизнеса. Опыт хозяйствования еще меньше настраивал их заниматься такими проблемами. Вот почему многие фирмы столкнулись с новой дилеммой. Они теперь начинают понимать, что необходимо реагировать на требования, связанные с социальными ценностями, что необходимо в своих расчетах учитывать также и нравственные принципы, но они не знают, как это делать. Тем не менее все эти конференции, собрания, новые кодексы этики бизнеса и появление так называемых уполномоченных по корпоративной этике свидетельствуют о том, что миф об аморальности бизнеса медленно рассеивается.

Вопросы и задания

1. В чем заключается миф об аморальности бизнеса?
2. Насколько мораль применима к бизнесу?
3. Должен ли предприниматель думать об обществе и нести “социальную ответственность”?

Кейс 17. Как организовать успешную компанию малого бизнеса

В конце декабря Кевину, инженеру по компьютерам, позвонил Тони, его однокурсник по колледжу. После обмена поздравлениями с Рождеством и традиционными пожеланиями разговор перешел на бизнес. Тони, выпускник бизнес-школы,

пригласил Кевина стать соинвестором его бизнеса. До прошлого года отец Тони руководил компанией Computer Technology Ltd. Но недавно он умер, и Тони унаследовал компанию. Имея базовое образование в сфере бизнеса и будучи слабо знакомым с компьютерной техникой, Тони пришел к выводу, что следует привлечь к делу кого-нибудь, кто имеет знания и навыки в этой области, чтобы обеспечить ведение бизнеса унаследованной компании.

Базовая информация

Кевин — специалист по компьютерной технике, выпускник престижного университета, всегда отличался прекрасными способностями в выбранной области и способностями к руководству; несмотря на то, что он происходит не из семьи предпринимателей, он всегда лелеял мечту стать владельцем и руководителем компании в компьютерной индустрии. Его отец, также инженер по компьютерной технике, 30 лет проработал в компьютерной компании, но вынужден был уйти в связи с ее закрытием. Мать Кевина домохозяйка, а сестра изучает в колледже бухгалтерский учет. Опыт в бизнесе Кевин приобрел за три года работы в интернациональной компьютерной компании. Взвесив свой опыт и личные интересы и приняв в расчет опыт Тони в ведении бизнеса, он решил объединить их усилия. Тони передал новой компании все активы, наличные средства, запасы, оборудование, капитал и обязательства, Кевин взял ссуду в банке и вложил эти средства в оборудование по сборке компьютеров. Так друзья вдвоем основали новую компанию — Sunrise Computer Technology Ltd. Баланс новой компании приведен в таблице. Сейчас компания Кевина и Тони пытается закрепиться со своим продуктом на рынке. Их приоритетная задача — конкурировать с другими аналогичными компаниями, выбросив на рынок продукт не худшего, чем у конкурентов, качества, но по более низкой цене. Они видят множество возможностей для будущего расширения дела. На данный момент прибыль для новой компании не является приоритетной задачей. Кевин утверждает, что он получает удовлетворение и счастлив вести бизнес успешно.

Баланс компании Sunrise Computer Technology Ltd
30 января, первый год работы, \$

| Активы | | Пассивы и капитал | |
|-------------------------------|---------------|---|---------------|
| Наличные средства | 6284 | Кредиторская задолженность | 6230 |
| Запасы готовой продукции | 4672 | Векселя к оплате | 5000 |
| Суммарные оборотные активы | 10 956 | Суммарные краткосрочные обязательства | 11 230 |
| Офисное оборудование | 2395 | Акционерный капитал | 30 000 |
| Оборудование сборочной линии | 18 456 | | |
| Несобранные детали и блоки | 3567 | | |
| Механизмы и приспособления | 5856 | | |
| Суммарные внеоборотные активы | 30 274 | | |
| Общая сумма активов | 41 230 | Общая сумма обязательств и капитал | 41 230 |

Вопросы и задания

1. Какими соображениями руководствовался Кевин, рассматривая деловое предложение Тони?
2. Почему Кевин принял решение объединить усилия и создать с Тони совместное предприятие?
3. Рисковал ли Тони, переводя все свои активы в новую компанию?
4. Как вы думаете, почему Тони обратился к Кевину?
5. Что говорит баланс о положении компании?
6. Как вы думаете, может ли Кевин в скором времени основать собственное дело?
7. Каковы, по вашему мнению, мотивы, удерживающие Кевина в совместном с Тони бизнесе?

Кейс 18. Исследование медиарынка

Два с лишним года назад ростовский коммерсант вложил средства в создание в своем городе частной телестудии. На

60 тыс. долл. было приобретено современное многофункциональное оборудование для студии. В первое время аппаратура загружалась лишь наполовину. Телестудия занималась выпуском культурно-просветительских передач (конфликт отцов и детей, проблемы военнослужащих, общая социальная защищенность и др.).

В настоящее время спонсор решил, что студия должна выходить в эфир с такими программами, которые обеспечивали бы ее самоокупаемость и приносили прибыль.

Однако, надо заметить, что у компании очень мало солидных рекламодателей и бюджет на развитие невелик. Вкладывать дополнительные средства спонсор не предполагает. По существу, студия живет на случайные заработки. Некоторое время солидный доход приносила сдача оборудования в аренду, но арендатор отказался от услуг студии, приобретя собственное оборудование. Была также сделана попытка продавать передачи центральным телеканалам, но там уже имеются похожие программы.

На чем же студия может заработать деньги? Возможно, маркетинговое исследование позволит получить ответ на этот вопрос.

Вопросы и задания

1. Сформулируйте цели компании, цели маркетинга и цели маркетингового исследования.

2. Предложите рабочую гипотезу маркетингового исследования.

3. Разработайте инструментарий маркетингового исследования:

- качественные исследования (экспертные оценки специалистов, фокус-группа);
- количественные исследования (анкетирование потенциальных потребителей).

Источник: Соловьев Б. А. Маркетинг: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2009.

Кейс 19. Отель “Лазурный берег”

Долгое время отель “Лазурный берег” предлагал “рай” отдыхающим. Под умелым руководством господина М. отель, расположенный в небольшом курортном городке на берегу Черного моря, получил хорошую репутацию. Смерть господина М. поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Марины, 26-летней дочери господина М. Ранее Марина окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Марина начала изучать работу отеля “Лазурный берег”. Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Марина обнаружила, что за последний год оборот отеля соответствовал среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице.

Структура оборота отеля “Лазурный берег”, %

| Статья расхода | “Лазурный берег” | В целом по отрасли |
|----------------|------------------|--------------------|
| Питание | 49 | 41 |
| Проживание | 16 | 21 |
| Напитки | 28 | 33 |
| Прочее | 7 | 5 |
| Всего | 100 | 100 |

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме “Лазурного берега” на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. “Лазурный берег” оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в

отеле останавливалось небольшое число туристов. Марине было ясно, что “Лазурный берег” выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Марина решила обратиться в “К” (консалтинговое агентство) за советом.

“К” предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными; сделать косметический ремонт оставшихся спален и общих залов; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления.

Сумма вложений показалась Марине шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что “К”, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Марина обнаружила, что ее отец положил на счет в банке некоторую сумму на модернизацию отеля. Теперь Марина должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы и задания

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель “Лазурный берег”?
2. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель “Лазурный берег” для взаимодействия с окружающей средой?
4. Разработайте основные направления маркетинговой деятельности отеля.

Кейс 20. Лакокрасочная продукция

Промышленное предприятие “Радуга”, один из крупнейших производителей лакокрасочной продукции на юге России, производит следующие виды красок:

- эмаль ПФ;
- краска ВД-ВА;
- эмаль НЦ.

В течение последних лет предприятие уделяло большое внимание повышению качества продукции, особенно эмали ПФ. Однако прочно сложившееся недоверие покупателей к продукции предприятия “Радуга” значительно усложняет усилия службы сбыта по реализации готовой продукции. Кроме того, руководство предприятия, улучшая качество продукции, совершенно не заботилось о совершенствовании упаковки, считая нецелесообразными затраты на дизайнерские разработки емкостей для красок, что позволяло удерживать цены на продукцию предприятия “Радуга” на относительно низком уровне. Основной потребитель продукции предприятия — малообеспеченные слои городского населения и сельские жители (80%), а также организации и промышленные предприятия (20%).

В 2000-х гг. на местном рынке появилось большое число товаров — аналогов отечественного и импортного производства, что резко сократило объемы продаж предприятия. С целью получения достоверной информации о рынке, необходимой для принятия правильных управленческих решений, предприятие поручило отделу маркетинга проведение комплексного исследования рынка лакокрасочной продукции.

При этом была поставлена задача получить следующую информацию о рынке:

- 1) емкость рынка продукции;
- 2) доля предприятия “Радуга”;
- 3) уровень платежеспособного спроса потребителей на лакокрасочную продукцию;
- 4) марки красок, пользующихся наибольшим спросом со стороны потребителей;
- 5) потребительские предпочтения к лакокрасочной продукции
- 6) уровень конкурентоспособности красок предприятия “Радуга”.

Одновременно с получением информации о рынке специалисты предприятия “Радуга” проводят анализ выпускаемой товарно-ассортиментной номенклатуры и разрабатывают предложения по оптимизации товарного ассортимента.

Вопросы и задания

1. Определите направления и цели маркетингового исследования:

1.1. Выделите полный каталог возможных проблем, с которыми столкнулось руководство предприятия.

1.2. Сформулируйте цель и определите вид маркетингового исследования.

2. Разработайте одно из возможных направлений проведения маркетингового исследования рынка, отвечающее поставленным задачам.

2.1. Определите, какие из вышеперечисленных показателей следует рассчитать при выбранном направлении исследования и какая при этом потребуется информация?

2.2. Какие источники информации вы предполагаете использовать?

2.3. Определите, какие методы получения информации лучше использовать (наблюдение, почтовый, телефонный или устный опрос, эксперимент, панель или др.)?

2.4. Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы.

3. Разработайте примерную программу маркетинговых мероприятий по реализации проекта.

Кейс 21. Магазин “ЛЮК”

ООО “ЛЮК” — небольшой магазин автозапчастей был открыт в Железнодорожном районе города Самары на одном из оживленных перекрестков в декабре 2003 г. Магазин специализировался на розничной продаже автомобильных запчастей, автомасел, автокосметики и различных аксессуаров для автомобилей ВАЗ. Площадь, на которой располагался магазин, была арендована. Штат сотрудников первоначально насчитывал 13 человек: директор (владелец), бухгалтер, менеджер, два кассира, два старших продавца и шесть продавцов. Магазин работал без выходных и перерывов на обед.

Со дня открытия было привлечено к сотрудничеству несколько автосервисов по ремонту отечественных и импортных автомобилей, находящихся недалеко от магазина. В сервисах выдавались бланки, с помощью которых автомобилисты могли получить товар со скидкой при покупке его в данном магазине (чем больше сумма — тем больше скидка).

Затем было решено ввести накопительные дисконтные карты, которые выдавались покупателям при покупке товара на определенную сумму. А при заполнении накопительной дисконтной карты выдавалась карта с постоянной пятой скидкой, то есть у автомобилистов был стимул для покупки автозапчастей именно в этом магазине.

Также для привлечения покупателей был снят рекламный ролик, который прокручивали несколько раз в день по телевизору, напечатаны визитки, установлены рекламные щиты на улице.

Выручки значительно возросли, но не в полной мере покрывали расходы. Привлеченные покупатели приходили, но товара на всех не хватало либо его вовсе не было в наличии (менеджер производил закупки в ограниченном количестве, так как директор ограничивал количество денег, в связи с тем что их не хватало на все: на рекламу, зарплату сотрудникам, закупку товара в полном объеме). К тому же начинался “мертвый сезон” — автомобилисты-“чайники” загоняли свои машины в гаражи до следующей весны.

Для улучшения сложившейся ситуации руководство магазина решило провести новую акцию — реализовать залежавшуюся автохимию и автокосметику. На всю эту продукцию были сделаны скидки. Также каждому покупателю автомобильного масла предоставлялась возможность выбрать себе подарок (хотя иногда стоимость подарка могла быть выше стоимости четырехлитровой канистры масла). Удалось привлечь новых клиентов и сбыть большое количество товаров, не пользующихся спросом, и продать много автомасел. Выручки здорово возросли, но прибыли, полученной за счет этого, было недостаточно для покрытия различных долгов.

Директор принял решение, что выручки небольшие из-за неграмотности продавцов — необходимо обучить персонал. Для этого закупили необходимую литературу, пригласили специальных людей для обучения, старших продавцов отправили на курсы. Благодаря этому квалификация продавцов повысилась, но прибыль осталась прежней, т. е. выяснилось, что дело не в продавцах.

Для того чтобы сократить затраты на заработную плату сотрудников, руководство приняло решение перевести продавцов на процентную оплату. Но процент был очень маленьким, в связи с этим зарплата уменьшилась практически вдвое. Естественно, это не устроило персонал. И тут же уволились два продавца. Директор принимает решение не набирать новый персонал, а уволить еще двух кассиров, кассу перенести в отдел (она находилась отдельно), посадить за прилавки старших продавцов, таким образом в несколько раз сократить затраты на зарплату. Теперь штат сотрудников составил девять человек.

Приближался “день рождения” магазина — год со дня открытия. Несмотря на тяжелое финансовое положение, директор принял решение устроить праздник по этому случаю. В этот день проводилась беспроигрышная лотерея среди клиентов магазина. Каждый покупатель при покупке товара на определенную сумму получал лотерейный билет и автоматически становился ее участником. Чем больше билетов, тем больше призов.

Для более успешной организации праздника были приглашены несколько человек, что потребовало дополнительных затрат. Но директор планировал, что затраты окупятся, так как число клиентов увеличится и в связи с этим поднимется выручка магазина.

В день проведения розыгрыша в магазине собралось большое количество людей. Каждый обладатель лотерейного билета получил приз. Призы были самыми различными: начиная от ароматизаторов в салон автомобиля и заканчивая аккумуляторами. Все были довольны полученными призами.

К сожалению, планы директора не оправдались, и число постоянных клиентов не увеличилось. Соответственно финан-

совое положение магазина не улучшилось. Для его улучшения руководством было принято решение о сдаче части помещений в аренду. Арендовала это помещение фирма по производству присадок для автомасел, открыв небольшой специализированный отдел. За аренду теперь надо было платить гораздо меньше. Но и это не явилось выходом из сложившейся ситуации, так как магазин зарекомендовал себя на рынке не с очень хорошей стороны (потому что запас товара был ограничен, и большинство клиентов уходили без покупок и в дальнейшем отдавали предпочтение другим магазинам).

В конце февраля фирма ООО “ЛЮК” объявила о своем банкротстве и закрытии магазина.

В настоящий момент директор ищет новое помещение меньшей площадью, для того чтобы возобновить свою деятельность.

Вопросы и задания

1. Какие действия директора были верными, а какие нет?
2. Как можно было избежать банкротства ООО “ЛЮК”?
3. Стоит ли бывшему директору “ЛЮК”, опираясь на прежней опыт, открывать новый магазин? Каковы перспективы его развития?

Кейс 22. Воспитание лояльности

Сотрудники пятигорской компании “Босфор”, выпускающей окна и двери из ПВХ, начали параллельно работать на конкурентов — передавать им часть заказов. Проведя внутреннюю диагностику, в “Босфоре” пришли к выводу: виновата плохая система мотивации. Но исправить ситуацию пока не получается.

Итак, “Босфор” продает пластиковые окна и двери девять лет и входит в четверку крупнейших игроков этого рынка в Ставропольском крае. Три года назад в регионе резко вырос спрос на строительные и отделочные материалы: начала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные

поселки. Благодаря этому с 2009 г. продажи компании ежегодно росли на 30%. Естественно, что потенциал края заставил активизироваться всех крупных игроков рынка пластиковых окон и дверей и привлек новых. Например, два года назад в Пятигорске появилась компания “Окна плюс”, которая также наладила собственное сборочное производство и имеет все шансы стать серьезным конкурентом. Чтобы не сдавать позиции, “Босфору” нужна сплоченная команда. С этим-то и возникли сложности.

Компания работает с немецкими профилями КВЕ. Комплекующие закупаются в Германии и на принадлежащем немцам заводе в Воскресенске, а собирается продукция в пятигорском цехе “Босфора”. Готовые окна и двери продаются через дилеров и собственное розничное подразделение. Ко многим отделам компании — продаж, монтажных работ — претензий нет. Единственным проблемным звеном были и остаются замерщики.

Подозрения, что некоторые из них “сливают” заказы конкурентам, возникли у руководителя отдела продаж компании “Босфор” Марины Черноусовой давно. Но в этом году, когда начала действовать своя служба безопасности, получили подтверждения. Стали известны случаи, когда замерщики приезжали к потенциальным клиентам и рекомендовали услуги другой компании, которая выполнит проект “быстрее и дешевле”. Только в августе на сторону ушло не меньше десятка заказов.

Сколько всего заказов было потеряно из-за этого, в компании подсчитать не могут. Но если раньше количество отказов от продолжения сотрудничества с “Босфором” после общения с замерщиком не превышало 3–4% в год, то за последние полгода оно выросло до 10%.

Первой мыслью было: сразу же выгнать нарушителей. Но потом руководство “Босфора” решило разобраться, почему так происходит, и дать провинившимся шанс исправиться. Проштрафившиеся объясняли: работаем много, а получаем мало. Дело в том, что в задачи замерщика входит не только техническая работа (собственно замер, калькуляция и т. д.) и составление подробного отчета. Он должен провести небольшую презентацию:

рассказать, в чем преимущество предлагаемых “Босфором” профилей, какой вариант подойдет в конкретном случае, насколько серьезная переделка потребует для установки новых дверей или окон. Если клиент соглашается, далее им занимается менеджер по продажам, который составляет контракт и получает определенный процент.

Замерщикам выплачивается фиксированный оклад 12–15 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 замеров в месяц. “Это неплохие деньги для нашего региона, — говорит Марина Черноусова. — Кроме того, если сотрудник был сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему полагается премия 1,5–2 тыс. руб. в месяц или подарок от компании: новые жалюзи, помощь в установке окон или ремонте машины. Решение о поощрении принимала я лично, поскольку владела всей информацией о том, какой объем работы каждый проделал за месяц”.

В высокий сезон, начинающийся в мае и заканчивающийся в ноябре, сотрудники получали премии и подарки практически каждый месяц. Но для некоторых это оказалось менее выгодным, чем передать клиента другой компании и получить за это свой процент.

Выяснилось, что в стоворе с замерщиками находились и некоторые дилеры компании: зачастую именно им нечистоплотные замерщики отдавали заказы, а те выставляли цены ниже “Босфора” (в компании признаются, что их цены — не самые низкие на рынке, поскольку включают значительные накладные расходы, которыми небольшие полуполюгальные артели не обременены). “К сожалению, договориться по-хорошему с дилерами не удалось, а давить на них мы не можем: грозятся уйти к другому производителю, — поясняет Марина Черноусова. — Для нас это потеря денег и брешь, которую наша розничная сеть, продающая всего 40% произведенной нами продукции, не закроет. На расширение собственной розницы нет средств”.

Размышляя над тем, с кем бороться в первую очередь — с внешним врагом или внутренним, в компании все же решили сконцентрироваться на собственном персонале: если у

работника не будет стремления увести заказ, то и проблема взаимоотношений с партнерами отпадет сама собой. Создание службы контроля в компании отвергли: она затратна, и не совсем понятен механизм ее работы. “Босфор” решил сделать ставку на разработку эффективной мотивации сотрудников, при которой станет невыгодно работать на конкурента. Первым этапом создания мотивационной схемы должен был стать отказ от субъективной оценки результатов труда и введение четких стандартов. В качестве основных критериев выбрали дальность поездок (чтобы добраться до клиента, иногда приходится ехать 40–100 км), количество заказов в день и уровень их сложности. Но, как признает Марина Черноусова, четкой шкалы не создали: практически каждый заказ обладал какой-либо спецификой. В итоге вместо стандартов получились приблизительные описания, с помощью которых проблему решить не удалось.

Следующим шагом стало стимулирование рублем. За каждый выезд к клиенту замерщику независимо от результата начали платить дополнительно по 15 руб. Если встреча заканчивалась подписанием договора, гонорар возрастал вдвое. При удачном раскладе выходило около 2 тыс. руб. в месяц.

В какой-то момент в “Босфоре” решили, что неправильно разрабатывать решения наверху, и предложили самим замерщикам придумать критерии оценки и способы стимулирования. Но из этой затеи ничего не вышло. Сотрудники просили увеличить зарплату до тысячи долларов, но при этом четко не могли объяснить, какой объем работ они готовы за эти деньги выполнить. Пока шел обмен мнениями, несколько заказов снова достались конкурентам. Поэтому в конце августа двоих сотрудников пришлось уволить. С одной стороны, это стало примером для остальных. С другой стороны, идти по такому пути в компании не хотят: найти квалифицированную замену не так просто, а обучать неопытных новичков времени нет.

Исчерпав запас идей, в “Босфоре” обратились к практике других игроков: с подобными проблемами в той или иной степени сталкиваются все продавцы пластиковых окон и дверей. Как вы-

яснилось, в крупных компаниях стараются, чтобы замерщик был заинтересован в подписании контракта. Например, он выезжает к клиенту с ноутбуком, на котором установлено программное обеспечение, позволяющее точно рассчитать стоимость проекта, заключает контракт и наряду с менеджером по продажам получает 1–3% от суммы заказа. При этом за день выходит не более двух-трех выездов на место.

Однако “Босфору” такой опыт не подошел. “У нас нет возможности приобрести ноутбуки всем замерщикам: слишком дорого”, — говорит Марина Черноусова.

Пока на бизнесе утечка заказов заметно не сказывается: продажи продолжают расти. Но руководство “Босфора” сильно беспокоит то, что страдает имидж компании. У потребителя складывается далеко не самое лучшее впечатление о фирме, если ее же представитель советует обратиться к кому-нибудь другому.

Вопросы и задания

1. Как сделать, чтобы сотрудники не искали возможности заработать на стороне? В компании считают, что ответ на этот вопрос стоит искать в системе мотивации. Есть и альтернативная идея: контрольные и карательные мероприятия. Создание службы безопасности, внутреннее расследование и увольнение злостных нарушителей — первые шаги в этом направлении.

2. Каким путем идти “Босфору”?

Кейс 23. Компания “ЕВРООКНА”

В компании “Евроокна” сначала все силы бросили на укрепление отделов, помогающих привлечь клиентов и оперативно выполнить заказ, а потом задумались: что делать, если клиент все же останется недоволен?

В оконном бизнесе пик претензий приходится на зиму: по сравнению с летом их число вырастает почти вдвое. Такое количество жалоб может обернуться для компании серьезными

проблемами. О своем негативном опыте рассерженные потребители рассказывают знакомым или размещают плохие отзывы в Интернете. Впрочем, если причину конфликта быстро устранить, недовольные покупатели могут стать лояльными.

“Мы на собственном опыте убедились, что более 60% клиентов, обратившихся в отдел рекламаций и получивших адекватный сервис, вновь пользуются нашими услугами и рекомендуют нас знакомым, — рассказывает Татьяна Брагина, коммерческий директор компании “Евроокна”. — Правда, чтобы добиться такого результата, служба рекламаций, существующая у нас уже два года, должна работать стабильно. Не так давно мы задумались, каким образом этого достичь, и получили массу задачек, которые так сразу не решить”.

Два года назад в компании “Евроокна” ввели новую шкалу эффективности работы. На первое место поставили не норму прибыли и приходящуюся на каждого сотрудника выработку, а количество повторных обращений и звонков по рекомендации. Сейчас доля таких заказов составляет 20%, в ближайшие два-три года ее планируют увеличить до 50%. “Так мы увеличим число крупных клиентов, приходящих в основном по рекомендации. Но для этого нужно научиться качественно работать на всех этапах, — говорит Татьяна Брагина. — Мы хорошо умеем привлекать потребителей, выполнять заказы, но когда внимательно посмотрели на отдел рекламаций, заметили сбои. А ведь специалисты именно этого участка последние общаются с потребителями и формируют окончательное представление об уровне фирмы”.

Как правило, 90–95% претензий появляются спустя год после установки стеклопакетов. Чаще всего требуется регулировка фурнитуры, устранение щелей или эффекта “плачущих” окон, когда из-за плохой вентиляции и перепадов температуры на пластике образуется конденсат. Такие жалобы поступают на “горячую линию” к диспетчеру. Он выясняет суть проблемы и передает заявку в отдел рекламаций, после чего менеджеры выезжают к клиенту.

Первая сложность — определить оптимальный штат отдела. С августа 2005-го он вырос вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии и до выезда к клиенту проходит две недели. К работе подключили монтажные бригады, но разгрузить отдел рекламаций не удалось: из-за недостаточной квалификации монтажникам можно доверить только самые простые дела. Кроме того, эти сотрудники оказались не в восторге от своих новых обязанностей.

Чтобы занять набранных специалистов в “низкий” сезон, их было решено привлечь к мелким ремонтным работам, на которые зимой не хватает времени, — замена разбитых стеклопакетов или фурнитуры. Несколько инженеров займутся внутренним аудитом: периодически будут посещать производство и анализировать, что может привести к возникновению дефектов.

В компании считают неэффективными оба пути, так как они ведут к высокой текучке и проблемам с поиском толковых и знающих специалистов. А таких людей на рынке немного: в идеале помимо умения устранять технические неполадки необходимо еще обладать навыками хорошего психолога. В компании признаются, что при формировании штата приблизиться к идеалу так и не смогли. Приоритет пришлось отдать технически подкованным кандидатам, не слишком сильным в ведении переговоров. Над тем, как обеспечить службу подходящими кадрами и как регулировать ее численность в зависимости от спроса, в компании размышляют до сих пор.

Следующий вопрос, который задали себе в “Евроокнах”: каким образом нужно выстроить технологию работы, чтобы обратившийся в службу клиент сменил гнев на милость. Отчасти решение проблемы увидели в учете. Сейчас компания присматривает CRM-систему, позволяющую подготовить оперативный отчет; когда, с какой жалобой обратился клиент и на какой стадии находится решение его проблемы. Кроме того, в “Евроокнах” приступили к разработке правил общения с недовольными потребителями.

В компании понимают, что оперативного и качественного устранения обнаруженных неполадок не всегда достаточно. Порой стоит дать клиенту что-то сверх того, возместить моральный ущерб. “Евроокна” заинтересовались опытом фирм, доставляющих клиентам на дом цветы и шампанское или рассылающих письма с извинениями. По словам Татьяны Брагиной, моральная компенсация — интересный путь, но иногда плохой осадок можно снять, правильно установив эмоциональный контакт: “Тут все зависит от множества тонкостей — как сотрудник вошел в дом, смог ли убедить, что ему важно решить проблему клиента”.

Произвести должное впечатление удастся не всегда. Как правило, причина в том, что, выполнив свою работу, менеджер так и не смог погасить раздражение клиента или ввязался в дискуссию, приняв претензии к компании на свой счет. В компании с нехваткой опыта у менеджеров по рекламациям собираются справляться с помощью психологических тренингов и выездов на место в сопровождении более опытного сотрудника. Помимо обучающих программ в компании разрабатывают систему поощрения “за вредность”. “Тяжело сталкиваться каждый день с отрицательными эмоциями и, по сути, отвечать за всю компанию, — замечает Татьяна Брагина. — Естественно, за это надо адекватно вознаграждать. Это третий вопрос, на который мы ищем ответ”.

Вопросы и задания

1. Перечислите основные функции отдела рекламаций.
2. Как оптимизировать работу отдела с точки зрения численности и квалификации сотрудников?
3. Разработайте систему мотивации сотрудников отдела рекламаций.

Кейс 24. Региональная компания “Турэкстрим”

Региональная компания “Турэкстрим” выбрала своей специализацией развлечения и приключения. Но за три года она так

и не смогла реализовать намеченные цели: платежеспособного спроса в регионе не оказалось. Переквалификации на традиционные для туристической фирмы услуги мешает история компании и характерное название. Без четкой стратегии фирма так и останется одним из многих игроков, чья доля на рынке незначительна, а бизнес не обещает особого роста.

Компания “Турэкстрим” основана в 2002 г. в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина “Оружие”, что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе первых предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней.

Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим — направление, слишком дорогое для череповецких туристов, и себя не окупит. “Было заявок пять на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2–2,5 тыс. долл. Люди часто интересуются, не организуем ли мы походы или сплавы на два-три дня. Мы предлагаем отдых такого рода в Карелии, но когда называем цену в районе 5 тыс. руб., то им это кажется дорого. Хочется на один-два дня и не дороже 1–1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят от 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много”, — говорит исполнительный директор компании Мария Исайкина. Постепенно компания стала “отречься” от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис “Турэкстрима”, открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится порядка 30–40 турфирм. А в Ярославле на 700 тыс. — более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагентам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров — стандартные “пляжные” варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в “Турэкстриме” путевку в Анталью мало кому приходило в голову. Другой вполне традиционный вид услуг, туры по Золотому кольцу, компания предлагает с 2004 г. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. “Более того, практически все туристические агентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все”, — объясняет Мария Исайкина. И не факт, что в своих поисках заглянет в “экстремальную” фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. “Потребитель обычно хочет экстрима за копейки, а такие туры стоят довольно дорого. Взять, например, прыжки с парашютом. У нас есть такое предложение, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые — от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже никто не хочет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это уже индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают”.

Сменить название в компании, однако, не решились, аргументируя это привычкой людей иметь дело со знакомой вывеской. Да и от идеи рано или поздно вернуться в направление развлечений и приключений “Турэкстрим” пока не отказывается.

Сейчас, по словам Марии Исайкиной, компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка четырех-пяти контрактов в каждом из двух офисов. 25–30% за-

казов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1–1,5 тыс. руб. с человека. “Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: мы только начинали работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов, — рассказывает Мария Исайкина. — Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. И это тоже, по сути, наш актив.

Кроме того, помимо собственно места отдыха мы предоставляем дополнительные услуги: развлекаем клиентов. Можем привезти лошадей для катания, проводим детские праздники, свадьбы. Организуем игры, например веревочный курс, “Зарница”, “Последний герой” и игры типа пейнтбола. Что касается остальных направлений, то примерно 35–40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30–35% — на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% — профильный для компании экстрим). До 20% доходов компания получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10–15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2–8% прибыли. Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (ШТТС), составляет 11,3 млрд долл., при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. “Путевка за рубеж у нас стоит, как правило, в пределах 700–1000 долл. А клиенты, конечно, сразу интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки — это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места. А у нас клиент приходит в начале июня и интересуется, что у нас есть горящего на середину июля. Это уже не горящим надо называть, а “греющимся”.

Сейчас в штате компании “Турэкстрим” только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает о себе знать. При этом рынок туристических агентств в регионе, по оценке исполнительного директора “Турэкстрима”, “довольно дружественный”, цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между “ветеранами рынка” и рядовыми фирмами, по ее мнению, нет — ни по размеру, ни в доходах.

Помимо отсутствия явных лидеров рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: “Конкурентная разведка, конечно, широко практикуется, поскольку все конкуренты рядом. По большому счету это даже не разведка. Мы и сами иногда друг с другом делимся информацией, так или иначе все друг про друга знаем: кто какие услуги предоставляет, по каким ценам и т. д. Клиент порой приходит и говорит, куда до нас обращался, но не нашел подходящего варианта”, — говорит Мария Исайкина. Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных — по-прежнему звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в “Турэкстриме” не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. “Турэкстрим” не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями. Вместо этого появилась цель сохранить индивидуальность и все-таки пробовать развивать первоначально намеченное направление “развлечения и приключения”.

Вопросы и задания

1. Какую стратегию следует выбрать региональной туристической компании “Турэксстрим”?
2. Как можно оценить привлекательность и эффективность выбранного для фирмы названия?
3. Имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения?

Кейс 25. Компания “Пилот”

“Пилот” по классическим меркам относится к малому бизнесу. Совсем недавно годовой оборот фирмы с десятилетней историей приблизился к отметке 2 млн долл., а ее доходность долгое время была очень высокой.

“Пилот” — лидер, даже почти монополист местного рынка внедрения продуктов 1С, системной интеграции и еще ряда направлений мало разработанного пока в Астраханской области ИТ-бизнеса. У “Пилота” имеются два офиса, один из них был выкуплен в собственность, и теперь компания строит собственную филиальную сеть.

Три года назад “Пилот” столкнулся с серьезными проблемами, которые были обнаружены после составления отчета о прибылях и убытках, не составлявшегося до этого 6 лет! Генеральный директор аргументировал это тем, что “обороты росли стабильно, доходность, доля рынка — тоже. Мы только что “вынесли” с рынка почти всех конкурентов. К тому же я единственный владелец, отчитываться не перед кем”.

До 2003 г. в компании практически отсутствовал управленческий учет. Работали по принципу “надо — сделаем”. Раздувание штатов, обростание затратами были просто катастрофическими. Руководствуясь теми же принципами, открывали новые направления, шли в регионы. А когда составили баланс, обнаружили, что предприятие — банкрот. И если все кредиторы

предъявят свои требования, у фирмы просто не хватит активов, чтобы покрыть задолженности.

Чтобы понять, как перестроить “Пилота”, генеральный директор поехал учиться. Сначала на Президентскую программу подготовки управленческих кадров, затем на МВА.

В результате им было принято решение о выделении отдельных бизнес-единиц, чтобы каждый отвечал за свою работу и получал вознаграждение по итогам. В основу этой философии были положены внутренние цены. Было объявлено, что бесплатных ресурсов в компании больше нет. Каждая затрата должна быть привязана к центру ответственности. Были разработаны прайс-листы:

- час работы программиста теперь стоил 500 руб.;
- километр проезда на корпоративном автомобиле — 3 руб.;
- одно телефонное соединение — 30 коп. и т. д.

Целью этого нововведения было снижение издержек, а главное — добиться того, чтобы руководители почувствовали ответственность за свои подразделения как за отдельный бизнес.

Как только процесс начался, удалось избавиться от многих затрат, вывести несколько бизнес-единиц за пределы компании и обнаружить сотрудников, чье присутствие оказалось никому не нужным.

Например, так была ликвидирована служба управления качеством, не дававшая нужного эффекта. Теперь подразделения стали готовиться к аудиту самостоятельно.

Также был снят пост менеджера по персоналу, а часть его работы была делегирована руководителям подразделений. Также произошло сокращение других расходов: если раньше выписывали по 15 изданий, то теперь оставили только три. И даже штат программистов, который, как считалось, дает неплохой доход, на самом деле приносил убытки. Он был передан в отдел, где их услуги могут заказывать все подразделения, конкурируя за этот ресурс. Задача “заказчика” — дешевле купить, задача “владельца ресурса” — дороже продать. И каждый отвечает за результат.

На руководителей подразделений было возложено много новых обязанностей, с которыми нужно было справляться. Для этого потребовалось индивидуальное инструктирование каждого руководителя. И если раньше на фирме несколько раз в месяц проводились общие собрания, то теперь стало понятно, что самый большой эффект — от обычных бесед между делом, неформальных. Чтобы определить полезность служб, не приносящих прибыль (например, бухгалтерия), они были переведены на хозрасчет. Это дало возможность реализовать идею “корпоративного государства”. Как в каждом государстве, в компании есть свой налоговый кодекс, где вводятся принципы внутрикорпоративного налогообложения, определяются типы налогов, сроки и принципы их выплаты. А также описывается главный инструмент управления хозяйственной деятельностью подразделений — денежная позиция. Это виртуальные деньги компании для внутренних взаиморасчетов. Реальные деньги лежат на счете в банке. Для подразделений внутренним банком становится финансовая служба. Она учитывает и управляет средствами подразделения на денежной позиции — виртуальном счете. Подразделения не управляют реальными деньгами: они управляют денежной позицией.

В целом результаты реформ таковы: выявлены прибыльные и неприбыльные бизнесы. Для первых созданы инвестиционные планы, вторые ликвидированы. Финансовые потоки стали прозрачными, доходы прогнозируемыми, а система управления децентрализована.

Дополнительная информация по кейсу

10 проблем

1. Централизация управления, низкая скорость принятия решений и их исполнения, низкая степень контроля, низкая ответственность за результат, ориентация на “процесс”.
2. Отсутствие системы планирования.
3. Непрозрачные финансовые потоки, отсутствие понимания того, какое направление прибыльно, а какое нет.

4. Создание и развитие убыточных подразделений в ущерб прибыльным.

5. Создание и развитие сопутствующих бизнес-паразитов.

6. Недостаток средств для инвестпроектов и вследствие этого снижение темпов развития компании.

7. Высокие расходы на аренду, рекламу, персонал, управление.

8. Зарплаты “в конвертах”.

9. Проблемы с ликвидностью, задержки платежей поставщикам, задержки зарплаты и вследствие этого низкий моральный дух.

10. Снижение доли рынка, уход специалистов, потеря клиентов.

10 шагов по их решению

1. Делегирование широких полномочий менеджерам.

2. Построение системы мотивации на основе зависимости размера и срока вознаграждения от личного и командного результата.

3. Создание системы менеджмента качества для каждого подразделения, контроль путем проведения аудита.

4. Внедрение системы планирования, бюджетирования.

5. Хозрасчетность функциональных служб (маркетинга, финансовой, ИТ, качества, транспортной, хозяйственной и проч.).

6. Создание бюджетной управляющей компании.

7. Внутреннее налогообложение: ЕНВД, НДФЛ, налог на прибыль, страховые и резервные фонды.

8. Внутренние трансфертные цены и взаиморасчеты.

9. Создание внутренней системы кредитования инвестиционных проектов подразделений.

10. Вывод непрофильных активов (продажа, передача в доверительное управление, закрытие).

10 итогов

1. Прозрачность учета.

2. Управляемость.

3. Сокращение дебиторской задолженности, кредитной нагрузки, снижение процентных ставок по кредитам.

4. Выявление и ликвидация неприбыльных бизнесов, выявление и сокращение необоснованных затрат.

5. Появление средств для инвестиционных проектов.

6. Ликвидация задолженностей перед сотрудниками и поставщиками. Если проблемы все же возникают у одного из подразделений, это не сказывается на других.

7. “Белые” зарплаты, чистая совесть, крепкий сон.

8. Низкая “текучка”, прекращение оттока ценных работы с персоналом.

9. Снижение нагрузки на управленческий персонал, децентрализация управления, ускорение принятия решений, повышение ответственности за результат.

10. Внутренняя конкуренция и вследствие этого повышение эффективности.

Вопросы и задания

1. Дайте свою оценку первоначальных проблем компании “Пилот”.

2. Оцените стиль руководства генерального директора компании.

3. Составьте из предложенного дополнительного материала список проблем компании, пути их разрешения.

4. Дайте оценку результатов предложенных мер.

Кейс 26. Предприятие “Дорогобужский хлебозавод”

Предприятие “Дорогобужский хлебозавод” существует с 1989 г. В 1998 г. оно было преобразовано в открытое акционерное общество с одноименным названием. За весь период руководителем на этом предприятии была Л. П. Гальцева. После акционирования она занимала пост генерального директора и являлась держателем контрольного пакета акций, что составляет более 60%. Ее дочь Е. М. Мальцева с 1995 г. занимает должность главного экономиста и также обладает 20% акций ОАО “Дорогобужский хлебозавод”.

Гальцевой 62 года, начинала она свою карьеру хлебопеком, далее работала кондитером и по сей день помимо руководящей работы собственноручно изготавливает торты. Человек она вспыльчивый, но легко отходящий, на контакты идет легко, доброжелательна. Имеет множество знакомых в верхних слоях власти своей области. Как с подчиненными, так и с руководством общается на равных. К человеческим качествам генерального директора также можно отнести: человеколюбие, добросердечность, мягкотелость и снисходительность.

Ее дочь помимо своих прямых обязанностей экономиста выполняет также часть работы бухгалтерии, помогает отделу кадров.

ОАО “Дорогобужский хлебозавод” занимается производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий, а также покупных товаров. Осуществляет оптовую и розничную торговлю производимой продукцией. Хлебозавод является единственным в районе.

За последние четыре года деятельность организации является убыточной, наблюдается сокращение объемов производства продукции и ее номенклатуры. Также организации присущи очень большая текучесть работников, постоянные недостатки сырья и материалов на складе и ГСМ в отделе экспедиции, а также высокий уровень брака в производстве.

В начале прошлого года все акции ОАО “Дорогобужский хлебозавод” выкупила крупная компания “СВ-холдинг”. В течение первого полугодия на должности генерального директора был назначен В. П. Сидоров, в то время как Гальцева занимала пост его заместителя. За этот период принималось решение о переориентации деятельности хлебозавода, спецификации на одном из видов деятельности либо о его ликвидации.

Вследствие улучшения экономических показателей деятельности за указанный период и решения половины существующих проблем было решено продлить испытательный период до следующего года. Срок трудового договора с В. П. Сидоровым истек.

Вопросы и задания

1. Какие действия руководителя могли привести к снижению деловой активности хлебозавода и его убыточности?
2. Какие черты в личности Гальцевой помогали, а какие мешали ведению дел на предприятии?
3. Существует ли в настоящее время необходимость осуществления реорганизации деятельности хлебозавода?
4. Кого целесообразно назначить на должность генерального директора?
5. Предложите варианты, с помощью которых Сидоров сумел бы наладить деятельность компании.

Кейс 27. Компания ФКИ

Фьюджи Коммьюникейшнс Интернешнл (ФКИ) — совместное предприятие (СП), основанное компаниями Фьюджи Электронике (ФЭ) (Япония) и КТ (Канада). Канадская сторона владеет 51% акций СП. Штаб-квартира СП находится в г. Сагамихаре, пригороде Токио. Предприятие имеет несколько фабрик, разбросанных по всему японскому архипелагу. Первая — около Осаки, вторая — в Сагамихаре, третья — недалеко от Саппоро, на самом северном острове — Хоккайдо.

Штат СП насчитывает около 22 000 работников, 600 из которых являются служащими головного офиса в Сагамихаре. Президент СП японец, и большинство руководящих постов в генеральном менеджменте также занимают японцы. Самая высокая позиция, которую занимают канадцы, — старший управляющий по финансовым операциям.

Отдел управления человеческими ресурсами (ОУЧР) — наибольший из всех отделов ФКИ. Вместе с работниками аппарата управления в нем работают 350 человек. Если распределить это количество работников по трем имеющимся заводам, то на каждый из них придется 115 человек, или, другими словами, один штатный работник ОУЧР на 190 работников компании.

Президент СП никогда не принимает важных решений без вводной информации от своего вице-президента, руководителя ОУЧР. Это результат того, что ОУЧР всегда находится на высоте современных требований по части определения перспективных задач генерального менеджмента.

Высший аппарат управления СП считает вопрос о найме одним из самых важных, ведь если будет отобран не тот человек, компания только с годами почувствует последствия от этого, так как ФКИ следует японской традиции пожизненного найма постоянной рабочей силы.

ФКИ следует также традиционной японской модели найма выпускников колледжей и университетов, не имеющих какого-либо трудового стажа. Японские работодатели предпочитают нанимать на работу неопытных служащих, не испорченных различными философиями ведения бизнеса.

СП поддерживает постоянный контакт с профессорско-преподавательскими составами высших школ, колледжей и университетов. Эти контакты подкрепляются небольшими субсидиями или иными “вежливыми обхождениями”, для того чтобы получать сведения о лучших студентах.

Каждый год ФКИ нанимает от 100 до 200 служащих, большинство из которых получает должность стажера по управлению. Для этого компания опрашивает около 1000 кандидатов из высших школ, колледжей и университетов. Все претенденты проходят строгую процедуру отбора, которая отсеивает половину из них. Это подробный анализ успеваемости, тестирование на знание таких предметов, как история, политология, география, международные экономические отношения, плюс тест, отражающий как общий уровень интеллекта, так и склонность к ведению бизнеса.

Оставшиеся кандидаты приглашаются в штаб-квартиру компании в Сагамихаре, где они подвергаются многоступенчатым персональным собеседованиям (интервью) с руководителями всех звеньев управления. Этот процесс устраняет еще 50% кандидатов.

Выдержавших эти испытания — 200–250 человек — снова просеивают. Работает ли кто-нибудь из членов семьи на фирме-конкуренте? Принадлежит ли кандидат к какой-нибудь радикальной студенческой организации? Имел ли кандидат столкновения с законом? Был ли кто-нибудь в семье осужден? Уходят те, кто хотя бы на один вопрос ответил “Да”. Остается приблизительно требуемое число людей, которое компания и планировала нанять.

Затем отобранные претенденты участвуют в программе по ориентации (внушение идей) в течение трехмесячного периода. Первый день проходит в аудитории, где руководители высшего звена управления рассказывают об истории компании, перевозят добродетель и достижения ее нынешних руководителей, объясняют ее положение как на японском, так и на мировом рынке. В оставшиеся недели новичкам показывают заводские корпуса, знакомят с их непосредственными начальниками и представляют рабочим бригадам, в которых они будут работать.

Основные цели этой программы — внушение чувства гордости в новых служащих, попытка отождествить их с компанией (японские работники гордо носят значки с символикой компании на лацканах пиджаков или на отвороте рабочей одежды и представляют себя как “Танака из Фьюджи компьютер”) и вызвать чувство единства и веры в них. Теперь легче понять, почему служащий, прошедший такую программу ориентации в одной компании, будет в другой иметь трудности в приспособлении к иной корпоративной программе и духу.

Этот процесс показывает, какой необыкновенно длинный путь преодолевает фирма ФКИ, чтобы быть уверенной, что принято верное решение о найме. Единожды нанятый работник не может уклониться от своих обязательств (которые являются взаимными) по трудовому контракту. Даже если окажется, что решение о найме было ошибочным, служащего не уволят. Он может продвигаться немного медленнее и не так высоко подняться по служебной лестнице, как его коллеги, но у него всегда будет гарантия занятости.

После программы по ориентации начинается собственно обучение. Предполагается, что у новичков нет трудовых навыков и специальной профессиональной подготовки (за исключением инженерных специальностей). Первые два года работы новички обычно проходят через ротацию в пределах всей компании, сопровождающуюся постоянным обучением, до тех пор, пока стажер не приобретет достаточно опыта практической деятельности в различных структурных подразделениях.

“Крестный отец” (обычно это работник высшего звена управления) следит за процессом развития обучающегося. Он постоянно контактирует с различными начальниками, под руководством которых стажер обучается профессиональным премудростям, контролирует его успехи и всегда находится в его распоряжении для решения возникающих проблем.

При определении ежегодных оценок ориентируются на две основные характеристики стажера: деловую хватку и отношение к труду. Первая из названных характеристик содержит в себе способность к администрированию и к гармоничному трудовому взаимодействию в коллективе, решительность, способность вести переговоры и знание компании. Отношение к труду измеряется по следующим критериям: соблюдение методики проведения отчетности, принятие ответственности, соблюдение графика рабочего времени, выполнение правил трудового распорядка и соблюдение границ личных и производственных интересов.

После двух лет непрерывного обучения под руководством и наблюдением “крестный отец”, менеджеры и сам стажер принимают совместное решение, какой должности он в наибольшей степени соответствует. И, как уже говорилось, она может быть совсем не связана с багажом знаний, полученным в учебном заведении. Для японцев более важно то, как мотивирован служащий и в каком качестве он был бы наиболее полезен фирме, а не то, что он просто умеет делать.

Такая программа по ориентации и обучению гарантирует обучающемуся овладение необходимыми знаниями всех аспектов производственной деятельности, является действительно

всеобъемлющей. Когда необходимо, служащий может с учетом потребности подразделений компании выбрать для себя любую должность. Здесь мы видим практику подхода к управлению, очень редко встречающуюся в западных компаниях.

Другой интересный подход японцев в отношении обучения состоит в том, что японские компании не боятся вкладывать огромные капиталовложения в систему профессионального обучения, так как они убеждены, что работник будет с ними до конца своей жизни.

Например, ФКИ посылает своих наиболее перспективных стажеров для прохождения трехмесячной специальной программы обучения управлению в Центр управления. Стоимость обучения по этой программе составляет 12 тыс. долларов на одного участника. Немногие североамериканские компании готовы рискнуть такими деньгами для инвестирования их в обучение своего работника.

Теперь ознакомимся с системой обучения персонала в канадской головной компании ФКИ. Канадский партнер (КТ) осуществляет свою программу обучения по типично североамериканскому пути. КТ проводит наем своих кандидатов в области управления главным образом из канадских университетов посредством рекламных объявлений и отбора после короткой беседы в университетском городке. Затем они приглашаются на собеседование в главный офис, где менеджер по управлению человеческими ресурсами проводит предварительное интервью и затем на его основании представляет краткие сведения управляющему отделом человеческих ресурсов, который уже непосредственно проводит отборочное интервью и принимает окончательное решение о найме. Критерии отбора (по приоритету):

1. Успеваемость, особенно по предметам специализации.
2. Дополнительная деятельность (занимал ли какую-либо руководящую должность в студенческой организации в период обучения).
3. Опыт практической деятельности по специальности (желательно, но не столь важно).

4. Знание языков.

5. Личное впечатление от интервью.

Кандидаты нанимаются в соответствии с их специализацией. Они проходят двухдневную программу по ориентации, в течение которой ответственные лица разъясняют политику компании и задачи специалистов в области управления человеческими ресурсами, говорят о путях управления карьерой и системе премиальных выплат. Вслед за ориентацией служащих представляют своим начальникам, трудовому коллективу и дают им первое задание. После шести месяцев молодые специалисты проходят первую аттестацию по оценке исполнения. Если их руководители, осуществляющие контроль, замечают характерные недостатки, они рекомендуют другую внутрифирменную программу обучения либо программу внешнего обучения, которая будет оплачена компанией лишь в том случае, если направленный работник ее успешно завершил.

КТ имеет отдел по управлению обучением (ОУО), состоящий из менеджера и трех преподавателей. ОУО производит ежегодный анализ потребности в обучении путем опроса работников среднего звена о планах на следующий год в области повышения квалификации. Затем менеджер принимает решение о целесообразности программ по обучению без отрыва и с отрывом от основной деятельности.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте преимущества и недостатки обоих подходов к программе обучения.

2. Японская система образования уделяет особое внимание совершенствованию личности и общему образованию и уступает право на обучение трудовым функциям работодателям. Канадская же система делает особое ударение на более узком, специализированном обучении, сфокусирована на приобретении высокой профессиональной квалификации по данной специальности. Какая из систем, по вашему мнению, является наиболее подходящей для выпуска эффективных менеджеров? Почему?

3. При какой из этих двух систем расходы на образование более высоки? Какая система образования является более эффективной при данных издержках на ее функционирование? Какая из систем обеспечивает лучшими долгосрочными инвестициями в систему профессионального обучения с точки зрения компании, работника, отрасли, страны в целом?

4. Смогли бы эти две компании извлечь определенную пользу для себя, изучая подход каждой к применению имеющейся системы профессионального обучения?

Источник: Волгин Н. А., Одегов Ю. Г., Волгина О. Н. Кейс-стади в процессе подготовки экономистов и менеджеров. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2005.

Кейс 28. Клуб “Swatch the club”

Компания Swatch способствовала восстановлению всей индустрии производства часов в Швейцарии. В конце 1960-х — начале 1970-х гг. швейцарская часовая промышленность столкнулась с острой конкуренцией со стороны азиатских компаний, и особенно японских производителей. Разработав кварцевые часы, азиаты впервые в истории сумели добиться точности. В то время как Швейцария была признанным лидером на рынке качественных и дорогих часов, азиатские производители начали наводнять рынок дешевой и точной продукцией.

Компания Swatch произвела настоящую революцию в швейцарской часовой промышленности, создав недорогие и точные часы, аналогичные кварцевым. Новые часы должны были отвечать нескольким главным критериям:

- иметь низкую розничную цену, позволяющую конкурировать с восточными компаниями;
- поддерживать марку высокого качества, ассоциирующуюся с представлениями о швейцарских часах;
- производитель таких часов должен обеспечивать достаточно высокий уровень прибыли;

- основная техническая разработка должна легко адаптироваться к широкому модельному ряду;
- часы должны отвечать нескольким требованиям: быть водостойкими, иметь продолжительный срок службы и источник питания, рассчитанный на три года эксплуатации.

Поставленные требования были чрезвычайно жесткими и вызывающими, особенно с учетом того факта, что основывались они не на возможностях конкретного производителя, а исключительно на рыночных целях. Сложность задачи заключалась не только в необходимости думать и действовать по-новому.

В значительной степени успех зависел и от коммуникативных способностей специалистов. Они выдавали одну идею за другой, создавали имидж, который был бы наверняка принят в любой точке мира, работали над повышением и известностью марки в кратчайшие сроки и позиционировали марку Swatch как аксессуар, характеризующий определенный стиль жизни.

Компания Swatch была революционером, поскольку полностью изменила общепринятые представления о том, какими должны быть часы. Они перестали быть прибором для измерения времени, став аксессуаром. Компания Swatch ввела понятие моды в часовой индустрии. Она создала модный продукт, доступный каждому, и стимулировала клиентов покупать все новые и новые модели часов. Люди могли позволить себе купить несколько пар часов, подбирая их в соответствии со вкусом, одеждой, родом занятий и т. д. Часы перестали быть покупкой на всю жизнь.

Первая коллекция часов марки Swatch увидела свет весной 1983 г., а сегодня Swatch являются самыми успешными часами в современной истории. Родительская компания The Swatch Group — самая крупная и самая динамичная часовая компания в мире.

История клуба “Swatch the Club”

Ограниченность выпуска при высоком спросе моментально сделала часы марки Swatch предметом коллекционирования. Поклонники Swatch могли часами выстаивать в очередях в точках

их продажи, чтобы купить редкую модель. У компании появилась целая армия лояльных приверженцев.

В 1990 г. в Швейцарии был основан клуб, перед которым ставилась задача удовлетворять потребности таких клиентов. Он был назван “Swatch Collectors of Swatch”. Для членов клуба выпускались эксклюзивные модели часов. Им регулярно предоставлялась информация о деятельности компании Swatch. Поклонники марки вступали в члены клуба, который по-настоящему заботился об их интересах. Они стали группой единомышленников, для которых компания открыла двери в свой увлекательный мир и пригласила участвовать в грандиозных мероприятиях. Не удивительно, что количество членов клуба очень скоро превысило 120 тысяч человек.

Спустя несколько лет филиалы клуба были открыты еще в нескольких странах, объединив лояльных и дружных коллекционеров часов. Все та же ограниченность предложения привела к появлению марки Swatch на “черном” рынке, что привлекло еще больше клиентов. Очевидно, некоторые коллекционеры стремились получить дополнительную информацию о новых товарах компании и извлечь личную выгоду из сложившейся ситуации. И клуб стал их главным инструментом в этом. Отношения формировались на очень высоком эмоциональном уровне. Коллекционеры приглашали участвовать в специальных мероприятиях компании и презентации новых коллекций. Появились и неформальные группы, которые регулярно проводили собственные встречи. Клуб смог объединить людей, связанных общими интересами.

Марка Swatch приобрела необычайную популярность, и выпуск часов был значительно увеличен для удовлетворения растущего спроса. Вследствие этого коллекционирование утратило былую привлекательность, а уровень прибыльности, которого компания добивалась в течение предыдущих лет, упал.

В 1996 г., адаптируясь к новым рыночным условиям, компания Swatch сменила название клуба на “Swatch the Club”.

Среди клиентов выделялись две группы: ярые коллекционеры марки, влюбленные в Swatch и приходящие в восторг от

подлинников, и клиенты, которым просто нравилась марка и клубные часы.

Потребности этих групп были абсолютно разными. Коллекционеры стремились узнать как можно больше о марке. Они хотели получить возможность покупать специально выпущенные модели, общаться с другими коллекционерами и участвовать в клубных мероприятиях. Вторая группа была заинтересована в основных клубных привилегиях, особенно скидках и специальных предложениях. Часто это в значительной мере относилось к услугам, предоставляемым партнерами Swatch — авиакомпаниями, гостиницами и автопрокатными компаниями.

Филиалы клуба в разных странах были основаны в следующей хронологии:

- Швейцария, Австрия — 1990 г.;
- Италия, Франция, Германия — 1991 г.;
- Испания, США — 1992 г.;
- Великобритания — 1993 г.;
- Бельгия — 1995 г.;
- Нидерланды и международный клуб “Swatch the Club International” — 1996 г.;
- Сингапур, Португалия — 1997 г.

Организация клуба “Swatch the Club”

Сегодня в клубе “Swatch the Club” состоят свыше 90 тысяч членов, а работает он по всему миру. Функции управления клубом распределены между международным клубом “Swatch the Club International” и местными филиалами.

Международный клуб несет ответственность за управление деятельностью филиалов в более чем 50 странах мира, среди которых Канада, Австралия, Япония, Испания и Португалия. В этих странах либо количество участников слишком мало для создания отдельного клуба, либо существующий филиал не в состоянии самостоятельно справиться с задачей построения индивидуального общения с участниками, как это предполагает концепция “Swatch the Club”.

К основным странам, где клубы имеют собственную организационную структуру, относятся Швейцария, Германия, Австрия, Великобритания, Италия, США, а также Бельгия и Люксембург.

Крупнейшие клубы созданы в Швейцарии (около 12 тысяч членов), Италии (около 15 тысяч), Германии (около 10 тысяч) и Португалии (около 5 тысяч членов).

Международный клуб

Реализация концептуальных задач, таких как стратегия клуба, развитие продукции, ценообразование, продвижение и сбыт, осуществляется международным клубом, который руководит деятельностью филиалов. Им же издаются клубные журналы “World Journal” (распространяемый как в печатном виде, так и через Internet) и “Swatch News”. Они помогают компании информировать членов клуба о жизни Swatch. В журналах клуб печатает статьи, посвященные товарам, событиям, знаменитостям, новым предложениям, соревнованиям, акциям по продвижению марки и прочим интересным темам. Они дают представление о том, что же представляет собой Swatch на самом деле.

Международный клуб несет ответственность и за выполнение административных функций во многих странах. Он следит за заполнением вступительных анкет, доставкой клубных часов и/или клубных карт, а также рассылкой. Через международный клуб участники заказывают клубные привилегии. На нужды членов клуба реагирует специальная “горячая линия”. Международный клуб ведет сложную базу данных, позволяющую получать важную информацию о клиентах компании.

Филиалы клуба

Задача филиалов клуба — следить за потребностями их членов. Они выполняют необходимые административные функции и ведут собственные базы данных, занимаются рассылкой почты и клубных карт, товаров и специальных предложений, организацией мероприятий на местном уровне, распределением клубных часов и продвижением клуба на местах.

Каждый филиал клуба адаптирован к потребностям местного рынка, но в то же время придерживается главной концепции международного клуба. К примеру, в Швейцарии вступительная анкета заполняется покупателем часов, а в Италии — продавцом в магазине, где они куплены. В Италии “Swatch the Club” распространяет информацию о клубе, используя телетекст и информацию в розничных точках, тогда как большинство клубов используют почтовую рассылку.

Клубный пакет привилегий

Размер вступительного клубного взноса составляет 140 швейцарских франков в местной валюте. Члены клуба могут пользоваться следующими привилегиями:

- клубные часы;
- клубная карта;
- подписка на журналы World Journal и Swatch News;
- доступ к клубной странице на сайте компании, где размещены информация на их родном языке и электронный клубный журнал;
- каталоги компании Swatch;
- VIP-приглашения на специальные мероприятия компании;
- возможность участвовать в клубных мероприятиях;
- товары марки Swatch;
- доступ к ограниченным специальным предложениям;
- участие в национальных встречах;
- море удовольствия!

Зачем нужен клуб?

Клуб “Swatch the Club” — это прямая связь компании с ее клиентами. Можно назвать четыре главные причины необходимости существования клуба:

1. Прямой маркетинг и связи с общественностью — для донесения идеи марки Swatch до основных клиентов компании, создания ее положительного имиджа, прямого продвижения и снижения расходов на традиционную рекламу.
2. Исследование рынка — благодаря клубу компания получает бесценную информацию о своих главных клиентах.

3. Продвижение продаж — клуб используется непосредственно как канал продвижения.

4. Способ вознаграждения лояльности клиентов.

Важно стратегически правильно позиционировать клуб в рамках самой компании-организатора, поскольку он может преследовать две цели — продвижение продаж и решение маркетинговых задач. Клуб “Swatch the Club” отличается от традиционных клубов стремлением передать динамичный и постоянно меняющийся характер компании. Он бросает вызов общепринятым теориям и пытается выразить эмоции, создаваемые товарами данной марки.

Клуб “Swatch the Club” следует рассматривать как инструмент прямых маркетинговых связей. Он представляет идеальный способ приблизиться к покупателям и создать возможности общения с реальным миром марки Swatch. Он интерактивен, эмоционален и постоянно учит своих членов философии Swatch. Члены клуба как посланники марки Swatch и есть лучшие продавцы компании — более эффективного способа продвижения товара не существует.

Клуб “Swatch the Club” нацелен не только на “алчных” коллекционеров. Он интересен любому покупателю часов марки Swatch, которому близки стиль жизни компании Swatch и ее продукция.

Распространение

В большинстве стран клубные часы можно приобрести в розничных магазинах компании Swatch. Клиенты совершают покупку, а продавец заполняет анкету для вступления в клуб. Эту анкету розничный продавец немедленно передаст дистрибьютору для обработки. Розница работает по строго установленным критериям, и клуб для нее чрезвычайно важен, поскольку в среднем член клуба покупает семь-восемь пар часов в год.

Клиенты, проживающие в странах, где нет филиалов клуба, могут стать членами, зарегистрировавшись по почте. Они высылают на адрес компании заполненную вступительную анкету и данные о своей кредитной карте и становятся членами международного клуба.

Продвижение клуба

Клуб “Swatch the Club” не использует традиционную рекламу, так как его основная задача — напрямую приблизиться к приверженцам марки Swatch и предложить им пакет привилегий. И поскольку клуб направляет свои усилия на потребителей, его самореклама наиболее эффективна непосредственно в точках продажи. Розничный продавец должен обеспечить достаточную по размеру витрину, продумать специальные наклейки и плакаты с информацией о клубе, подготовить устройство для считывания данных клиента с клубной карты. Благодаря этому клиент узнает о существовании клуба моментально.

Все часы марки Swatch продаются в комплекте с гарантийной книжкой, в которую вложен специальный купон. Заполнив и отослав его в клуб, заинтересованный клиент получает информацию о клубе и вступительную анкету. Кроме того, всю необходимую информацию и купон клиент найдет и в любом клубном каталоге или брошюре.

Связи с общественностью — не менее эффективный инструмент продвижения клуба. Интерес к клубной концепции проявляют многие журналы и газеты, стремясь печатать статьи о “Swatch the Club”. Каждая новая концепция марки неизменно освещается в прессе.

Представители “Swatch the Club” участвуют во всех мероприятиях компании Swatch, используя малейшую возможность рассказать о своей деятельности. К участию в этих мероприятиях приглашаются и члены клуба, которые всегда рады встретиться с людьми, чьи интересы схожи с их собственными.

Вопросы и задания

1. Оцените политику компании в области стимулирования покупки часов новых моделей. Изменилась ли при этом мотивация покупателей?

2. Какую роль играет клуб в маркетинговых исследованиях компании?

3. Насколько полон перечень клубных привилегий? Предложите свои варианты.

Кейс 29. Союз табака и металла

Фабрика “Донновосибтабак” была открыта летом 1999 г. Ее акционерами стали АО “Донской табак” (75% в уставном капитале) и предприятие “Новосибметалл” (25%). Ростовское АО в качестве своего взноса поставило оборудование на 1,1 млн долл., а “Новосибметалл” передал помещение площадью 2,5 тыс. кв. м. Проектная мощность новосибирской фабрики оценивалась в 4 млрд сигарет в год, из них 60% приходилось на “Приму” без фильтра, а остальное — на сигареты с фильтром “Ермак”, “Новосибирск”, “Столица Сибири” и “Отечество”. На предприятии трудились 120 человек.

По словам генерального директора АО “Донской табак” Ивана Саввиди, в результате маркетинговых исследований, проведенных специалистами фабрики, было установлено, что в Сибири и соседних регионах большим спросом пользуются сигареты так называемого восточного типа. В отличие от более дорогих табачных изделий класса american blend вкус в них достигается за счет смешивания различных табаков азиатского происхождения без использования соусов и ароматизаторов.

Иван Саввиди: “Мы разработали бизнес-план создания табачного производства. На первом этапе предполагалось поставлять в Новосибирск табачную смесь и материалы и уже на месте осуществлять так называемую сборку сигарет. На втором мы собирались построить в Новосибирске цех по переработке табака и сырье для него поставлять уже не из Ростова, расположенного за 6 тысяч километров, а из более близких стран Центральной Азии. За счет этого планировалось увеличить объем выпускаемой на “Донновосибтабаке” продукции в шесть раз. Однако дальше первого этапа продвинуться не удалось”.

Как говорит директор “Донновосибтабака” Владимир Бабанак, проблемы на производстве начались с того, что

“Донтабак” установил слишком высокие расценки на сырье. В результате цена выпускаемых сигарет оказалась на 25–30% выше стоимости аналогичной продукции конкурентов. Иван Саввиди: “Мы не могли отдавать в Новосибирск переработанное сырье ниже себестоимости, но понимали, что это приводит к подорожанию готовой продукции и, как следствие, потере ее конкурентоспособности. Поэтому мы нашли такой выход из сложившейся ситуации — договорились с администрацией Новосибирской области о получении льгот по налогу на прибыль до тех пор, пока на “Донновосибтабаке” не будет построен собственный табачный цех. Его мы должны были создать в течение двух с половиной лет”.

Проект создания в Новосибирске табачного производства поддерживал прежний глава области Виталий Муха. После запуска фабрики губернатор подписал закон “О налоговых льготах инвесторам, реализующим проекты, прошедшие конкурсный отбор”. Согласно этому документу в 2000 г. “Донновосибтабак” на 2,5 года получал отсрочку платежей в размере 32,4 млн руб. (1,3 млн долл.). Правда, чтобы доказать свое право на льготы, фабрика должна была в первый год работы выручить от продажи сигарет 423,3 млн руб. (15 млн долл.) и получить чистую прибыль 85,6 млн руб. (около 3,4 млн долл.), часть из которой требовалось направить на развитие производства. Налоговые льготы “Донскому табаку” было получать не впервой. Несколько лет назад по примерно такой же схеме ростовская фабрика работала с донскими властями, что позволило предприятию провести реконструкцию и увеличить производительность.

При поддержке губернатора Иван Саввиди надеялся создать в Новосибирске не только табачное производство, но и центр по продаже сигарет на рынках Сибири, Урала и Дальнего Востока.

По рекомендации администрации области ряд торговых фирм города подписали с новой фабрикой соглашения о сбыте ее продукции. В частности, “Новотабак” и “Тринит” должны были ежегодно продавать по 250 млн пачек сигарет. “Атоникс” — 100 млн, “Новосибирскгорресурс” и “Винап” — по 75 млн. Однако

эти цифры так и остались на бумаге, поскольку ситуация с налоговыми льготами стала развиваться по неожиданному сценарию.

В конце 1999 г. Виталий Муха проиграл на выборах, и кресло губернатора занял его политический оппонент мэр Новосибирска Виктор Толоконский. Новый глава области расценил создание табачной фабрики исключительно как предвыборный шаг своего предшественника. В результате “Донновосибтабак” не получил обещанных льгот, и руководство фабрики было вынуждено отпустить продукцию с учетом стоимости поставленного сырья и всех налогов.

Торговые фирмы стали отказываться от больших закупок сигарет из Новосибирска, что вполне объяснимо: оптовая цена местной “Примы” составляла 1,75 руб. за пачку, тогда как фабрики из Курска и Ярославля продавали аналогичную продукцию по 1,3–1,4 руб. Вскоре склад предприятия оказался забит неотгруженной продукцией. Владимир Бабанакوف принял решение продать залежалый товар по сниженным ценам. В одной из местных торговых компаний рассказали, что “Донновосибтабак” продал им около 2,5 млн пачек сигарет, сбросив 50% стоимости.

За полтора года работы “Донновосибтабак” не только не вышел на прибыльность, но и понес убытки (около 100 тыс. долл.), и хозяева предприятия решили, что его лучше закрыть, чем выпускать заведомо убыточный товар. По словам Владимира Бабанакова, в октябре 2002 г. был вбит последний гвоздь в гроб новосибирской “табачки” — официально объявили о закрытии фабрики, производственные линии демонтировали и сложили на территории “Новосибметалла”.

Иван Саввиди несколько по-другому оценивает нынешнее состояние фабрики: “Это неправда, что линии демонтированы. Они на ходу и способны выпускать качественный товар. Хоть сейчас нажимай кнопку и работай! Просто мы законсервировали фабрику, так как нам она уже неинтересна, поскольку время упущено. Кризис перепроизводства сигарет в России в прошлом году превысил 30%. Так что здесь уже невыгодно строить новые табачные фабрики”.

Вопросы и задания

1. Какие ошибки были допущены руководством предприятия при его выходе на рынок?

2. Какую стратегию следует избрать предприятию в сложившейся ситуации: эффективнее использовать производственные мощности и снижать производственные затраты или расширять производство?

Кейс 30. Народный напиток — пиво

Пиво принято величать “народным” напитком. И это, похоже, действительно так: по данным КОМКОН, пиво пьет около 52% населения России в возрасте 16 лет и старше (рисунок 1). Правда, пьет достаточно скромно: представление о пиве как о продукте ежедневного спроса — не более чем миф. По признаниям самих респондентов, только 4,2% от общего числа потребителей пива пьют его каждый день и лишь 1,6% делают это по несколько раз в день (рисунок 2). Подавляющая часть опрошенных балует себя пенным напитком не чаще раза в неделю. При этом россияне довольствуются в целом весьма скромной порцией: более 77% выпивают за месяц не больше 3 литров, или 36 литров в год (рисунок 3).

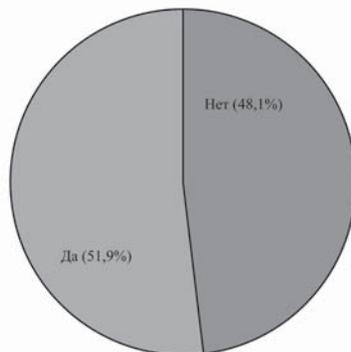


Рисунок 1 — Потребление пива в целом по России (городское население в возрасте 16 лет и старше)

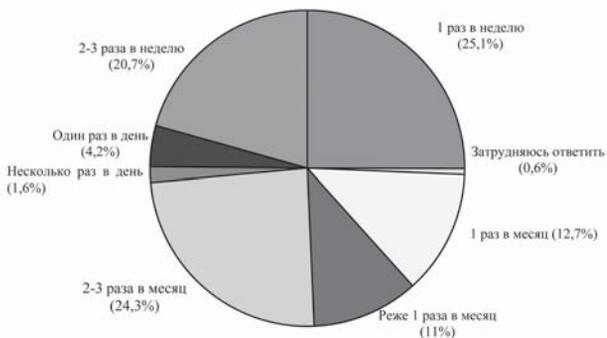


Рисунок 2 — Потребление пива в целом по России (городское население в возрасте 16 лет и старше)

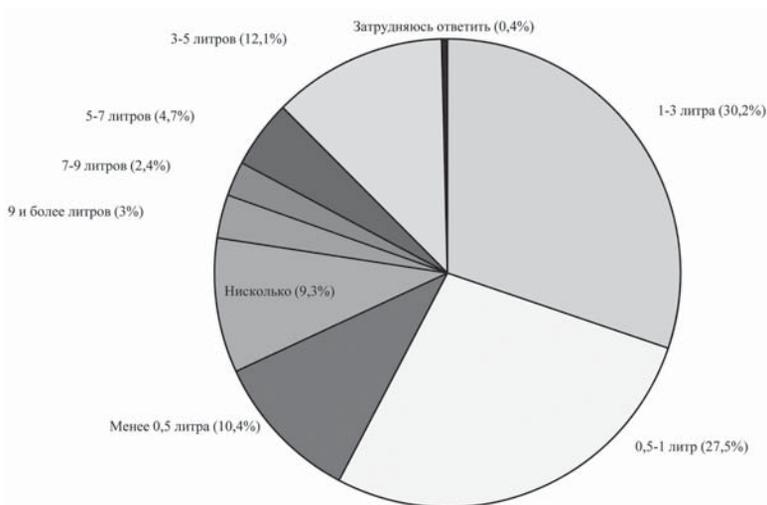


Рисунок 3 — Потребление пива в целом по России (городское население в возрасте 16 лет и старше)

Неравный брак

Впрочем, надо отдавать себе отчет, что это усредненные показатели — регион на регион не приходится. По информации

КОМКОН, к “пивным” регионам в первую очередь относятся сравнительно зажиточные Урал и Поволжье, которые по доле потребителей пива опережают даже процветающую Москву. Наименее популярен “народный” напиток, как выясняется, в Центрально-Черноземном регионе (рисунок 4).

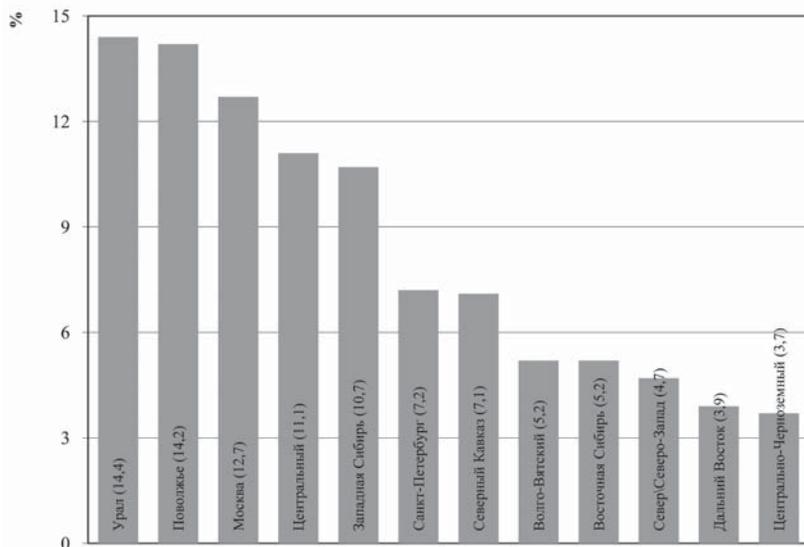


Рисунок 4 — Доля потребляющих пиво хотя бы 1 раз за 3 месяца по регионам (городское население России в возрасте 16 лет и старше)

Неоднородность потребления пива признают и сами пивовары. Как говорит руководитель исполнительного секретариата Союза российских пивоваров Вячеслав Мамонтов, в целом по России на душу населения приходится 47 литров алкогольного напитка. При этом на среднестатистического москвича в год уже приходится до 60 литров, а вот на жителя Хабаровского края — только 15 литров.

Меньше роста

Нельзя не отметить и другой принципиальный момент: пиво все-таки является сезонным продуктом. Его активно пьют пре-

жде всего летом, а с наступлением холодов часть населения переключается на водку. А в новогодние праздники люди вспоминают о вине (рисунок 5). При этом в последние годы, по сообщениям прессы, россияне вообще стали меньше тратить на выпивку.

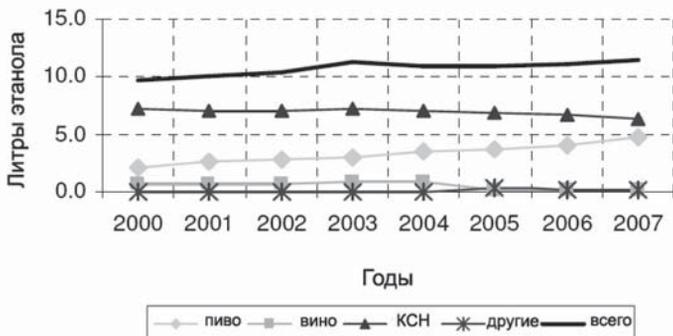


Рисунок 5 — Доля потребителей алкогольных напитков в динамике (Россия, население в возрасте 16 лет и старше)

Старший аналитик маркетингового агентства “Бизнес-Аналитика” Георгий Твалчрелидзе отмечает, что по итогам первого полугодия прирост продаж и, следовательно, потребления пива также составил 4%. А, например, холдинг SUN Interbrew вообще рапортует об увеличении во втором квартале своих продаж на российском рынке на 38% (по сравнению с аналогичным периодом прошлого года).

Бренд-менеджер “Золотой бочки” (производитель — SAB Miller Russia) Маргарита Сорокина считает, что снижение темпов роста объясняется насыщением рынка и приближением объема потребления на душу населения к восточно-европейскому уровню.

Вячеслав Мамонтов утверждает, что помимо непродуманной налоговой политики государства на подорожание пива влияет еще немало других негативных факторов: “К примеру, недавно руководство МГТС обязало пивоваров перевозить свою продукцию по железной дороге непременно под охраной. Выяснилось, что оказывать эти услуги может лишь одна аккредитованная

при министерстве фирма с явно завышенными расценками. Альтернативы ей нет. Получается, что хоть на копейку, но пиву вновь придется подорожать”.

Переоценка ценностей

На фоне этих не самых радужных известий в прессе прошла информация о сокращении отдельными пивоваренными компаниями своих расходов на прямую рекламу, вернее, о перераспределении средств. Производители подтверждают эту тенденцию. В частности, Дмитрий Британов говорил, что в 2003 году у “Очаково” затраты на рекламу даже возросли, но при этом сократились расходы на рекламу на национальных телеканалах, которые традиционно составляют до 90% рекламного бюджета производителей пива. Эти средства были направлены на медиа и ВТЛ в интересующих “Очаково” регионах России.

Пивовары отмечают всевозрастающую роль ВТЛ. “Непрямая реклама имеет большое значение при решении таких задач в развитии бренда, как построение лояльности потребителей или правильное позиционирование и представленность бренда на отдельных каналах, — уверяет Маргарита Сорокина. — Мы используем различные виды ВТЛ: национальные и локальные промоушены, организацию мероприятий в клубах и барах, спонсорство спортивных и культурных мероприятий. Соотношение между АТЛ и ВТЛ по “Золотой бочке” составляет 60 и 40%” соответственно. Другие производители подчеркивают, что основные затраты на ВТЛ приходятся на крупные города, в регионах же пока неплохо работает и прямая, в первую очередь телевизионная, реклама.

Анализ предпочтения потребителей

Как нетрудно предположить, большинство россиян отдают предпочтение обычному пиву крепостью не больше 4% (рисунок 6), при этом самой популярной упаковкой для них является традиционная стеклянная бутылка: ей остаются верными более 65% потребителей пива (рисунок 7). Правда, надо отметить, что весьма высока доля поклонников пластиковых бутылок (так называемой ПЭТ-упаковки). Не случайно в холдинге SUN In-

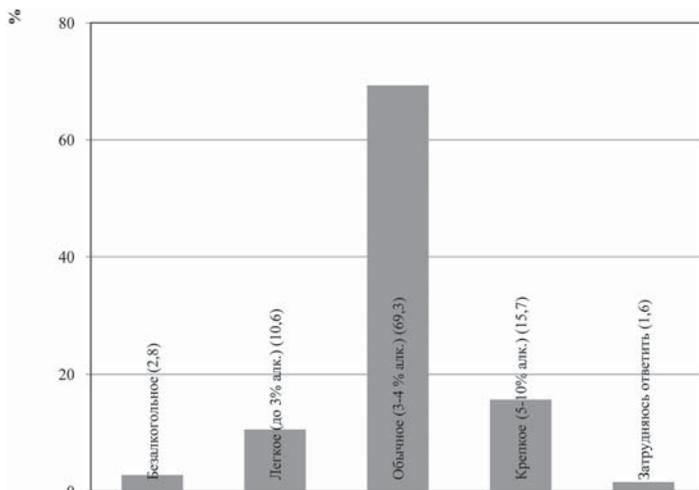


Рисунок 6 — Предпочтения (пьют чаще всего) среди потребителей пива (городское население России и возрасте 16 лет и старше) по крепости

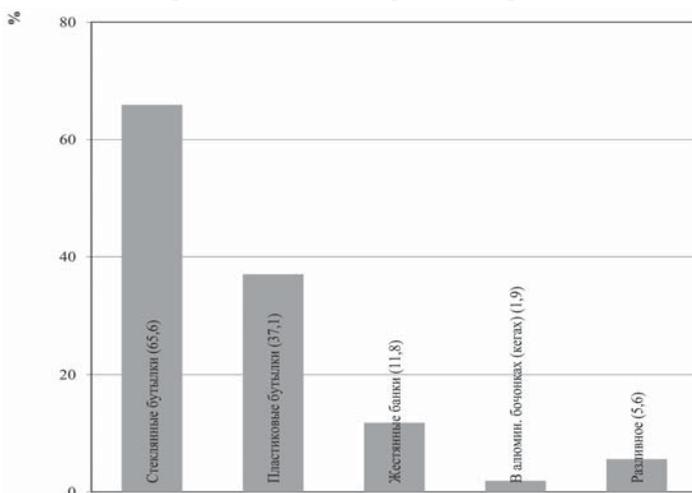


Рисунок 7 — Предпочтения (пьют чаще всего) среди потребителей пива (городское население России и возрасте 16 лет и старше) по типу упаковки

terbrew подчеркивают, что во втором квартале 2003 г. продажи пива “Толстяк” возросли на 51% (по сравнению с аналогичным периодом прошлого года) как раз благодаря более широкому применению ПЭТ-упаковки, а также эффективной ценовой политике и рекламе. Зато число поклонников алюминиевых банок, несмотря на отраслевую кампанию на телевидении и в других СМИ, не столь велико, хотя пивовары и отмечают, что с каждым годом лояльность к этому типу упаковки увеличивается.

Где потребляют тарированное пиво? Опять же ответ очевиден: в первую очередь у себя дома или в гостях. Исследования КОМКОН подтверждают это: более 70% респондентов, регулярно потребляющих тарированное пиво, наслаждаются им в семейном или близком дружеском кругу (рисунок 8). Стоит признать, что пока в рекламе, как правило, пиво подается исключительно как мужской напиток. Хотя согласно опросам доля женщин, потребляющих пиво, не так уж и мала — в целом около 40%.

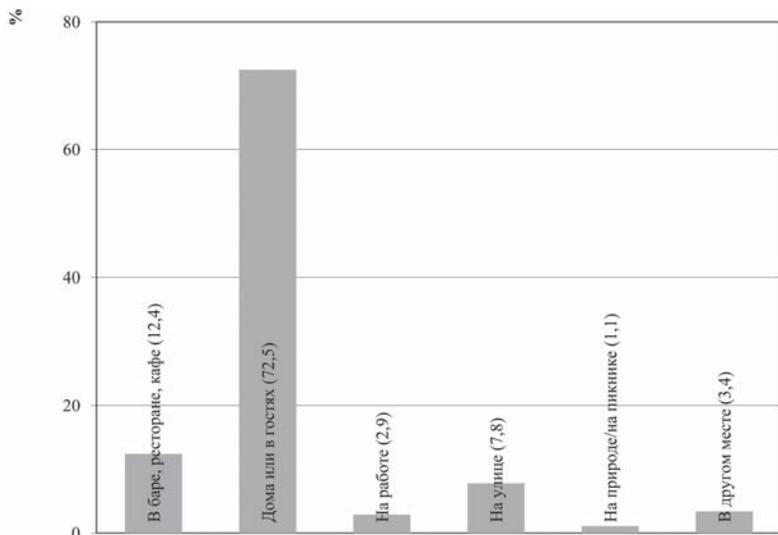


Рисунок 8 — Где чаще всего потребляют пиво баночное/бутылочное

На втором месте с большим отрывом (12,4%) идут различные точки общепита — рестораны, бары и кафе, что несколько стран-

но: по идее, в этих заведениях принято заказывать разливное, а не тарированное пиво. На третьем месте с 7,8% — улица. Под этим ответом следует понимать потребление пива во всех возможных ситуациях вне дома: по дороге с работы, в общественном транспорте, просто на прогулке, во дворе и т. д. Популярны в рекламе пикники и вообще отдых на природе мало ассоциируются у большинства россиян с пивом. Во всяком случае зимой только 1,1% опрошенных сказали, что предпочитают на свежем воздухе распивать пиво. Впрочем, надо признать, что в это время года выезд на природу в принципе является довольно редким случаем.

Что касается потребления разливного пива, то согласно исследованиям КОМКОН (рисунок 9) оно практически на равных пользуется успехом как в заведениях общепита (в общей сложности 46,3%), так и в домашней обстановке (44,7%). Таким образом, в очередной раз подтверждается тезис, что в сознании россиян пиво является домашним напитком.

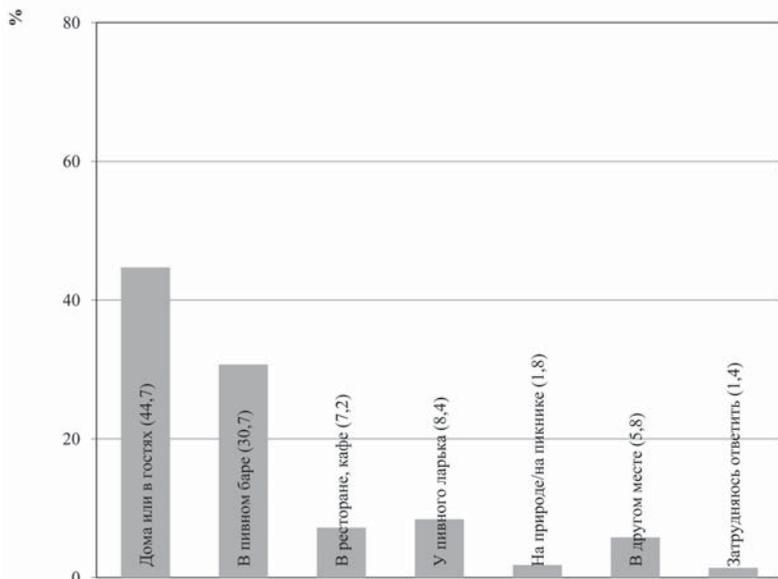


Рисунок 9 — Где чаще всего потребляют пиво разливное

Вопросы и задания

1. Как пивовары могут позиционировать свой товар? Какие критерии целесообразно при этом использовать?
2. Какие маркетинговые приемы можно рекомендовать пивоварам для увеличения объема продаж пива?
3. Объясните, в чем причины различного потребления пива в разных регионах России?
4. Какую стратегию можно порекомендовать пивоварам?
5. Проанализируйте данные диаграмм, полученные в результате исследования рынка пива. Какие выводы из этого можно сделать?

Источник: www.abc-gid.ru Россия с точки зрения алкогольных реалий Европы.

Кейс 31. Новые рынки вина

Появление относительно свободного рынка в странах СНГ поставило многие предприятия перед проблемой — как найти рынок для своей продукции? Во времена централизованной плановой экономики кто-то другой решал, сколько требуется продукции и в каком месте. Соответственно туда продукция и направлялась. Сегодня же, если предприятие не реализует свою продукцию, оно останется без прибыли. Именно эта проблема и встала перед “Одессовхозвинпром” из Одессы. Это давно работающее винодельческое предприятие с долгой историей. Оно было основано еще в 1857 г. французским предпринимателем Франсуа Нуво. Крупнейшим акционером компании является государство. “Одессовхозвинпром” не убыточное предприятие, однако, государство забирает свою долю прибыли, в результате чего на инвестиции остается очень мало.

Более того, перед предприятием встали две проблемы. Увеличение стоимости сырья урожая. Часть производственных материалов типа бутылок и упаковки приходится покупать за границей за конвертируемую валюту; причем их стоимость в

реальном выражении растет. “Одессовхозвинпром” был вынужден поднять цены на свою продукцию на 20–40%. Это отразилось на спросе, который в принципе и так бы сократился в связи с падением покупательной способности потребителей.

Результаты ранее проведенных опросов говорят о том, что в покупательной корзине людей вино стоит на 12-м месте, но начиная с 1998 г. оно теряет эти позиции. В феврале случилась еще одна неприятность, когда правительство Российской Федерации — важнейшего рынка сбыта продукции “Одессовхозвинпрома” — втрое повысило налог на вино, а на шампанские вина — на 20%. Более того, на российском рынке действует мощный конкурент, а именно Молдова, чьи вина существенно дешевле. В результате всего этого, спрос, по оценкам “Одессовхозвинпрома”, сократился вдвое.

Однако на “Одессовхозвинпроме”, генеральным директором которого является бывший олимпийский медалист г-н Рубен Вартанович Гулиев, решили бороться с проблемами путем стимулирования спроса. Был создан отдел маркетинга, который возглавил специалист по производству вин Владимир Масленков, которому помогают экономисты и другие специалисты. Соответственно “Одессовхозвинпрому” потребовалось создать организационную структуру для нового подразделения и, что самое главное, выработать стратегию маркетинга.

В процессе работы с отделом маркетинга изучили потенциальный спрос. По данным отдела, 98% украинцев принадлежат к низкодоходной группе населения, типичный доход которых составляет менее 600 долл. США, т. е. около 50 долл. в месяц; всего лишь 2% зарабатывают около 5 тыс. долл. Именно последние и являются потенциальными потребителями продукции “Одессовхозвинпрома”. Однако до 60% населения, возможно, зарабатывают до 150 долл. в месяц, которые не декларируются, поскольку это “черный нал”. Это значит, что покупательную способность следует изучить более тщательно. Специалисты настоятельно рекомендовал вести постоянный поиск новых

партнеров за пределами Украины. Тем не менее, существуют возможности и для расширения внутреннего рынка.

Однако выяснилось, что с конечными потребителями предприятие связывали только оптовики и магазины; никакой прямой связи с потребителями не было. Посчитали, что ее необходимо установить, и предложили открыть (к примеру) магазин у заводских ворот. Стало ясно также, что у людей имеется лишь самое общее представление о предприятии, и поэтому посчитали, что “Одессовхозвинпром” необходимо как-то выделить себя из ряда идентичных предприятий, для чего, возможно, придется сменить имя (см. ниже). Были изучены также возможные способы выхода на потребителей. Оказалось, что довести до сведения людей заводскую марку можно и без использования услуг средств массовой информации. Однако рекомендовалось также не пренебрегать и такими средствами, как телевизионная реклама.

Между различными видами средств массовой информации особых отличий не наблюдается. Большинство из 52 млн населения в равной мере слушают радио, смотрят телевизор и читают газеты и журналы, причем делают это 98% людей. Однако наблюдаются сезонные колебания. Зимой 70% смотрят телевизор, 15% слушают радио и 15% читают газеты и/или журналы. Летом же гораздо меньше людей смотрят телевизор (30%) и гораздо больше (50%) слушают радио, а 20% читают газеты/журналы. Подобного рода цифры указывают на необходимость более тщательного анализа рынка.

План создания корпоративного имиджа для винодельческого предприятия “Одессовхозвинпром”. Первое, что было необходимо сделать предприятию, это выяснить, сколько людей знают о нем, и что это за люди. Это можно сделать путем анализа рынка. Сколько потенциальных потребителей (целевых групп) знают о предприятии? Затем необходимо собрать какое-то количество людей из числа целевой группы и поинтересоваться их мнением, т. е. узнать, чем привлекают их вина предприятия. Что они думают о цене. После того как будут получены ответы на эти вопросы, можно будет приступить к формированию стратегии.

Внимание привлекли существующие этикетки на бутылках предприятия. Но тем не менее они показались достаточно традиционными и, как следствие, привлекали потребителей совсем не из того сектора рынка. Посчитали, что было бы целесообразнее привлекать молодых, достаточно обеспеченных и мобильных потребителей. Это люди, известные на Западе как “молодые городские профессионалы”, или “юппиз”. Правда, на Украине это не только городские. Тем не менее 55% населения проживает в городах.

“Юппиз” составляют не более 2% населения, но они задают тон. Если “Одессовхозвинпрому” удастся отвоевать долю этого рынка, то за ними последуют потребители из других сегментов рынка, поскольку все хотят жить как они. Но чтобы стать привлекательным для молодых профессионалов, необходим менее традиционный имидж. Как насчет “модерновых” этикеток, созданных каким-нибудь современным художником, чьи работы выставляются в музее современного искусства? После того как будет завоеван рынок молодых профессионалов, начнется постепенное перетягивание на свою сторону представителей других сегментов.

Для корпоративного имиджа важно все, включая внешний вид бутылок, пробок и укупорочных колпачков. Кроме привлекательности передняя наклейка должна указывать на марку вина и давать исчерпывающую информацию, как, например, год изготовления и процентное содержание алкоголя. Не меньшее значение играет и задняя наклейка, поскольку содержит данные производственного и служебного характера. Можно также изучить возможности продажи и других видов продукции “Одессовхозвинпрома”. Одним из элементов работы по изменению имиджа “Одессовхозвинпрома” должно стать изменение внешнего вида самого предприятия, поскольку в настоящее время, глядя на него со стороны, трудно сказать, что это винодельческий завод.

Вопросы и задания

1. Имеются ли возможности для увеличения внутреннего спроса или у потребителей просто больше нет возможностей покупать продукцию “Одессовхозвинпрома”?

2. Каков имидж предприятия? Кого он привлекает?
3. Предложите свою программу по формированию имиджа предприятия.
4. Разработайте рекламную кампанию.

Кейс 32. Падание “Бастиона”

В столичной сети салонов сотовой связи “Бастион” возникли серьезные проблемы с управлением. Учредителям компании ничего не оставалось кроме как продать бизнес конкурентам. Впоследствии предприниматели постарались учесть “ошибки прошлого”. Созданная ими на руинах “Бастиона” компания “Инстейл” входит в пятерку крупнейших дилеров МТС.

Компания “Бастион” появилась на рынке услуг сотовой связи в начале 1997 г. Средства на создание первого салона (около 30 тыс. долл.) учредители — Денис Родригес Алонсо и его компаньон — заняли у родственников и знакомых под залог собственного имущества.

Старт бизнеса сложно было назвать удачным: за первый месяц работы салона “Бастиону” удалось продать всего пять контрактов. Уже сильно сомневаясь в успехе затеянного предприятия, коммерсанты все же рискнули занять еще денег и организовать рекламную кампанию. В ее рамках, в частности, прошла акция, когда вместе с контрактом клиенту вручались подарки на 200 долл. (конкуренты ограничивались 50 долл.). Поскольку стоимость контракта была весьма высокой и потенциальные клиенты стремились получить всю возможную информацию о товаре и услугах, позднее в компании был создан call-центр.

В результате к июлю 1997 г. компания вошла в тройку крупнейших дилеров “Московской сотовой связи”: ежемесячно заключалось более 150 контрактов. Осенью того же года владельцы “Бастиона” уже смогли полностью рассчитаться с долгами. В 1998-м компания открыла второй салон, а к концу 1999 г. их было уже восемь.

Воодушевленные успехом, владельцы “Бастиона” решили расширяться и в 1999-м начали осваивать еще одно направление. Свободные средства они вложили в несколько салонов по торговле автомобилями Daewoo и ВАЗ и собственный автосервис. Некоторое время предприниматели пытались курировать оба направления одновременно, однако сделать это было сложно. Качество управления в компании снизилось. Это привело к злоупотреблениям со стороны персонала и случаям воровства в сотовом бизнесе. Принимаемые меры вроде контрольных закупок и ротации кадров в торговых точках не давали нужного результата.

Для управления сотовым бизнесом в “Бастион” пригласили специалиста, подобранного по заказу компании одним из столичных кадровых агентств. Однако через полгода выяснилось, что с организацией работы сотрудников новый менеджер не справляется. “Возможно, в другой, более крупной компании он мог быть вполне успешен, — говорит Денис Родригес Алонсо, коммерческий директор компании “Инстейл”. — У малых предприятий своя специфика: здесь надо уметь быстро принимать решения, а не писать по два месяца должностные инструкции. Понятно, что такой управляющий в глазах коллектива не пользовался авторитетом”.

Управленческие проблемы стали выливаться в финансовые: необходимые на развитие средства были отвлечены в новое предприятие, рентабельность работающих точек “Бастиона” начала падать, люди уходили из компании. Роковой же удар по “Бастиону”, как утверждают владельцы, нанесла его субдилерская сеть — мелкие салоны связи, не имевшие статуса официальных дилеров. В 1999 г., когда “Бастион” являлся посредником примерно для двух десятков таких фирм, в компании был создан специальный отдел по работе с сетью, разработаны программы по комиссионным вознаграждениям, организован специальный склад. “При грамотном построении субдилерская сеть может приносить достаточно хороший доход, — говорит исполнительный директор “Инстейла” Всеволод Герн (в “Бастионе” он за-

нимал пост гендиректора). — Однако из-за того, что контролю за субдилерами не уделялось достаточного внимания, мы понесли колоссальные убытки”.

Дело в том, что разница между стоимостью аванса, вносимого субдилером за поставку аппаратов и контрактов, и более высокой комиссией, которую выплачивает дилер за подключение абонента, была довольно значительной. И некоторые партнеры “Бастиона” предпочитали несколько месяцев просто “рисовать” контракты на несуществующих абонентов, получая за это деньги, а затем тихо “исчезать” с рынка. Отвечать за мошенничество приходилось официальному дилеру — он компенсировал операторам убытки по каждому “липовому” контракту, выплачивая штраф в размере 100% комиссии. “Специфика работы с субдилерами такова, что нельзя понять сразу, сколько денег ты заработал, — объясняет господин Герн. — Сейчас, когда операторы каждые полтора месяца представляют предварительные отчеты по всем заключенным контрактам, стало проще. А в тот момент мы зачастую узнавали, сколько денег потеряем на штрафах, лишь тогда, когда мошенников бесполезно искать”. И уже постфактум владельцы “Бастиона” узнали, что сотрудник, поставленный во главе отдела по работе с субдилерами, успел создать собственную сеть салонов связи.

Денис Родригес Алонсо: “Сейчас я бы не рискнул пуститься в такую авантюру. Но рынок в конце 1990-х был просто дикий — закопай палку, и она зацветет. У нас был хороший запас по прибыли, и большая часть ошибок просто сходила нам с рук. Но это все до поры до времени”.

Долги компании операторам росли в геометрической прогрессии. В “Бастионе” попытались было договориться о реструктуризации выплат, однако компромисса достичь не удалось. Когда один из московских операторов лишил “Бастион” статуса дилера, в компании поняли, что помочь ей, вероятно, уже не сможет ничто. В 2000 г. владельцы “Бастиона” продали все свои салоны компании “Евросеть”. Сумму сделки стороны не называют, но, как признается господин Родригес Алонсо, выгодной

ее назвать сложно: по сути “Бастион” переуступил “Евросети” права аренды, так что вырученных денег не хватило даже на покрытие накопившихся долгов.

Избавившись от активов “Бастиона”, коммерсанты быстро пришли в себя. Рассудив, что налаженные отношения с сотовыми операторами являются ресурсом, от которого глупо отказываться, партнеры решили возобновить бизнес, но уже в несколько ином виде.

Денис Родригес Алонсо: “Все наши проблемы, в частности кадровые, шли от полного отсутствия представления о том, что такое стратегия в бизнесе. Сейчас-то мы понимаем, что по уму надо было вкладывать деньги в создание кадровой службы, собственной службы безопасности, как тогда поступали многие компании. А мы все делали, основываясь на интуиции: нашли неплохое место, открыли точку... Не было четкого понимания, что делать дальше. То, что бизнес разделился надвое, тоже было стратегически неверным решением. Но когда мы увидели все свои просчеты, было уже поздно. Теперь мы строим бизнес, отталкиваясь не от того, что у нас уже есть, а от того, к чему хотим прийти. Перед нами стоит конкретная задача: стать крупнейшим и самым профессиональным в регионе дилером сотовой связи, специализирующимся на работе с собственной субдилерской сетью”.

В июле 2000 г. на рынке начала работать компания “Инстейл”, специализирующаяся только на оптовых поставках. Новый бизнес пришлось создавать фактически с нуля: “проверенные” партнеры могли обеспечить не больше четверти того объема продаж, который позволял бы достичь нормального уровня рентабельности.

Цель — надо было составить пул надежных партнеров, которые стремятся работать профессионально, — привела к коренным преобразованиям в политике отбора претендентов. Дилер, выказавший желание работать с компанией, должен был удовлетворять нескольким жестким требованиям: во-первых, иметь регистрацию у одного из сотовых операторов на право ве-

дения такого бизнеса, во-вторых, иметь потенциально успешную торговую точку. Предварительно каждый салон неоднократно подвергался проверке — не только на “благонадежность”, но и на соответствие корпоративной культуры фирмы-кандидата той, что существует в “Инстейле”.

Контроль над деятельностью партнерских салонов не прекращается и после подписания агентского соглашения. Сотрудники “Инстейла” фактически сопровождают каждый контракт — проводят опросы среди конечных потребителей, а также проверяют поступление средств на лицевые счета абонентов. Если вдруг выясняется, что контракт выписан не на владельца номера, компания требует у дилера объяснений. Бывают ситуации, когда клиент покупает контракт, “выговаривает” первоначальный аванс, а затем заключает новый договор. Оператору и дилеру такие контракты невыгодны. “К сожалению, мы не можем полностью пресечь такие ситуации. Но если их число в общем объеме сделок стабильно превышает определенный процент, для нас это серьезный повод задуматься: а стоит ли продолжать сотрудничество?” — говорит господин Родригес Алонсо.

При этом “Инстейл” сознательно не прибегает к практике денежных поощрений, предлагая дилерам меньшую, чем у конкурентов, комиссию по заключенным контрактам. Зато его партнеры получают товар с месячной отсрочкой платежа. “Для мелкого бизнеса возможность не вкладывать в товар собственные средства — существенный момент”, — поясняет один из менеджеров “Инстейла”. Для предпринимателей, чьи салоны открыты в Подмосковье, организована курьерская доставка, для точек, расположенных на радиорынках, компания за свой счет устанавливает телефоны и факсы.

На сегодняшний день “Инстейл” имеет широкую сеть партнерских соглашений с дилерами. Как уверяет руководство компании, проделанная работа уже дала свои результаты. Так, вторая волна мошенничеств, недавно прокатившаяся по рынку и вынудившая некоторых игроков подобно “Бастиону” уйти с рынка, практически не задела “Инстейл”. “То, что нам удалось

провести компанию через этот кризис, означает, что мы сможем сохранить контроль над ситуацией, если подобное повторится в будущем. На смену нашим интуитивным метаниям пришли действенные системные инструменты решения проблемы”, — уверен Денис Родригес Алонсо. “Отказ от собственных салонов и концентрация на оптовых продажах существенно упрощают работу, — говорит Анна Свердлова, руководитель PR-отдела компании “Максус” (сеть центров мобильной связи “Связной”). — Содержание собственной сети — это большие издержки и большие проблемы. И очевидно, что с ростом концентрации на рынке небольшим розничным компаниям будет выгоднее переключаться на оптовые продажи”. “Компания просто не справилась с конкуренцией в розничном сегменте”, — считает и Кирилл Лубнин, руководитель службы по связям с общественностью компании Dixis. А по словам одного из сотрудников “Евросети”, помимо слабого менеджмента на бизнес “Бастиона” существенно повлияло и неудачное расположение салонов.

В “Инстейле” постоянно изучают возможности диверсификации бизнеса — путем создания сети автомоек, аналогов которым на рынке пока нет. Правда, на новое поле владельцы “Инстейла” уже ступают более осторожно: как утверждает Денис Родригес Алонсо, независимо от того, станет успешным проект или нет, это никак не отразится на основном бизнесе.

Вопросы и задания

1. Дайте характеристику деятельности руководства компании “Бастион”.
2. Оцените позицию компании “Бастион” на рынке сотовой связи.
3. Сформулируйте ошибки, которые привели к краху компании.
4. Оцените действия руководства компании “Инстейл” по восстановлению позиций на рынке и дальнейшему расширению деятельности.

Источник: Секрет фирмы. — 2003. № 13 (29).

Кейс 33. Клуб “Grohe Professional Club”

Раймунд Петерсен занимал должность исполнительного директора по маркетингу компании Friedrich Grohe AG, лидирующей на европейском рынке высококачественной фурнитуры для ваннных комнат и кухонь. На него была возложена ответственность за разработку и внедрение программы Grohe Professional Club в Германии, впоследствии ставшей одной из наиболее удачных программ лояльности клиентов в сфере B2B. Окончив Кельнский университет в Германии, он получил степень по бизнесу.

На немецком рынке организованных потребителей (так называемом B2B) стали все заметнее следующие тенденции.

Внимание в основном акцентировалось на усилении взаимодействия и электронного общения на уровне компаний, в то время как межличностные отношения утратили свою приоритетность.

Общая тенденция к снижению цен привела к спаду в сфере обслуживания, заставив компании сфокусироваться в основном на самых важных и прибыльных клиентах.

Сегодня бизнес-клиенты требуют к себе особенно серьезного отношения со стороны компании. Они ощущают абсолютную свободу выбора, где и когда совершать покупки, и используют сложившуюся ситуацию, требуя все более высокого уровня обслуживания и внимания. Они хотят видеть совершенно индивидуальное отношение компании к себе.

Краткосрочные маркетинговые инструменты — местные акции по продвижению товаров, купоны или бонусные программы — используются скорее изолированно, нежели в рамках концепции долгосрочной программы лояльности.

Маркетинг отношений практически не используется. Если какие-то из его элементов и практикуются компаниями, то чаще всего на уровне индивидуальных клиентов или их небольших групп. Все реже их используют в комплексе стратегических концепций, направленных на более широкие сегменты клиентов.

Взаимоотношения в деловой сфере обычно основаны на межличностных контактах, как это имело место при общении между обслуживающим персоналом компании и ее отдельным покупателем. Очень редко такие отношения развиваются на уровне компаний.

Диалог и прямые маркетинговые инструменты, традиционные для рынка конечных потребителей B2C-окружения, все чаще используются в сфере сотрудничества с организованными потребителями (B2B).

Существующие сегодня межличностные отношения в B2B-окружении утратили свою эффективность. Хаотические и несистематичные попытки прибегнуть к маркетингу отношений также не привели к успеху в условиях все более требовательного рынка. В контексте наблюдаемых сегодня на этом рынке тенденций очевидна одна цель — установить интенсивные отношения на уровне компаний и создать полноценные маркетинговые инструменты. Новаторским станет использование для B2B-общения прямых маркетинговых инструментов и диалога. Но это лишь часть стратегии. Глобальное решение насущных проблем заключается в разработке единой концепции, охватывающей все известные сегодня маркетинговые инструменты. Использование современных инструментов маркетинга отношений и заключение всей концепции в стратегические рамки позволят перенести существующие отношения и взаимодействия в сфере B2B на новый уровень — маркетинг отношений.

Несмотря на целостность структуры, такая концепция отнюдь не предполагает пренебрежения индивидуальными взаимоотношениями. Ведь отношения всегда строятся между людьми. Наоборот, интегрированные модели маркетинга отношений позволяют вызвать у клиента ощущение того, что он получает особое внимание и обслуживание. Именно на этом основываются доверие и лояльность клиентов, особенно важных и постоянных.

Взаимоотношения в B2B-окружении

На рынке конечных потребителей сила и ценность товара, равно как и связанные с ним ожидания клиента, зависят в

основном от раскрученности торговой марки. В В2В-окружении торговая марка — важное условие взаимоотношений, хотя и не ключевое. Отношения в этой сфере строятся главным образом между людьми. Независимо от того, являются ли они менеджерами по продажам, дистрибьюторами или покупателями, именно люди создают доверие, необходимое для ведения бизнеса. Поэтому маркетинг отношений — это маркетинг доверия. А доверие ведет к симпатии и достатку.

Маркетинг отношений и его влияние на взаимоотношения в сфере В2В

Взаимоотношения в сфере business-to-business строятся главным образом на основе рациональных деловых решений. Наиболее низкий уровень характерен для периода поиска, когда компания выбирает поставщика специального товара или услуги. Отношения становятся чуть более интенсивными во время первого контакта, на этапе ведения переговоров и последующего их развития, достигая пика в фазе зрелости. Однако лояльность даже самых верных клиентов невозможно зафиксировать в этой точке. Неизбежная рутинность взаимоотношений периода стабилизации (рутинная фаза), а возможно, даже ощущение в них скуки или пренебрежения могут привести к этапу сомнений. Если это произойдет, исправить что-либо с помощью лишь одних разумных доводов вам не удастся. Только маркетинг отношений способен перевести взаимоотношения из рациональной плоскости в эмоциональную, делая сотрудничество между партнерами продолжительным и постоянно совершенствующимся.

От массового маркетинга к клубному

Клубы постоянных клиентов — идеальный способ строить отношения с партнерами на эмоциональной основе. Как показывает опыт этот новый маркетинговый инструмент может быть довольно быстро создан практически любой компанией. Причина кроется в том, что многие отдельные маркетинговые инструменты компанией уже используются. Имевшие место в прошлом контакты с клиентами — идеальная основа для создания клуба постоянных клиентов. Маркетинговая концепция клуба может

включать услуги, традиционно предоставляемые компаниями. Клуб становится рамой, в которую будут вплетены разрозненные маркетинговые усилия вашей компании. Объединив их с новыми, разработанными вами мероприятиями, вы создадите систематизированную программу. Самое важное условие успеха нового маркетингового инструмента, которым станет ваш клуб, — предложение дополнительных ценных привилегий клиенту. Следовательно, клубы должны полностью ориентироваться на ценности клиентов.

Клубы B2B: идеальный инструмент маркетинговых отношений

Богатый опыт немецких компаний, уже создавших клубы постоянных клиентов, демонстрирует, как B2B-клубы отражают современный уровень маркетинговых отношений и обслуживания клиентов. Клубы представляют необычайно эффективный инструмент для диалога с клиентами, позволяют значительно повысить уровень общения с ними и таким образом упрочить взаимоотношения. B2B-клубы — стратегический инструмент, ориентированный на продолжительное партнерство, а не на краткосрочные акции по продвижению продаж. Для начала необходимо установить отношения между компанией — организатором клуба и его членами; завоевание же лояльности последних потребует значительных капиталовложений. Поэтому диалог между компанией и клиентами должен быть личным, постоянным, честным и доверительным. Только так вы можете быть уверены, что завоюете доверие клиентов и сформируете длительные партнерские отношения.

Клубные привилегии — основа успешных B2B-клубов

Удержать важных бизнес-клиентов клуб может, только предложив им нечто ценное. Без знания их потребностей сформировать ценный для них пакет привилегий невозможно. К объектам классического маркетинга относят основные потребности организованных клиентов — прибыльность, доход, товарную номенклатуру или торговую марку. Согласно теории иерархии потребностей Маслоу перед переходом на каждый новый уровень должны быть удовлетворены потребности предыдущего.

Эта концепция весьма актуальна для клубов организованных клиентов: прежде чем создавать клуб и стремиться к следующей ступеньке иерархической пирамиды, компания должна позаботиться об удовлетворении основных потребностей клиентов. Идея клуба или маркетинга отношений возникает лишь на втором уровне — уровне социальных потребностей. Благодаря клубу его члены вливаются в новое окружение. Они могут обмениваться опытом с другими участниками, имеющими схожие профессиональные интересы. Будучи посредником этого общения, клуб содействует укреплению отношений между компанией-организатором и его членами. Однако обязательное условие общения гласит: члены клуба не должны быть прямыми конкурентами.

Для завоевания лояльности участников клуба мало просто удовлетворить их социальные потребности. Со временем к статусу члена клуба должен добавиться статус эксклюзивного клиента. Чаще всего это возможно лишь в рамках клубов с ограниченным членством. На этом этапе творческие разработки менеджеров клуба должны быть наиболее убедительными. Чтобы удовлетворить потребность клиентов в эксклюзивном отношении, акцент следует сместить в плоскость эмоциональных взаимоотношений и клубных мероприятий, поскольку именно эмоции лежат в основе любых инструментов маркетинга отношений.

При создании пакета привилегий, имеющего высокую ценность, удовлетворяющего потребности в эмоциональном общении и соответствующего представлениям клиентов о престиже, компания-организатор должна проявить максимальную креативность. В первую очередь важно добиться того, чтобы клубные привилегии действительно создавали дополнительную ценность традиционному обслуживанию покупателей компании. Перед тем как создать клуб и предложить клиентам специальные привилегии, компания должна убедиться, что ее основной бизнес (товар или услуга, которую она собирается поддерживать с помощью клуба) конкурентоспособен и останется таким в будущем.

Клуб постоянных клиентов придаст лишь дополнительную ценность основным свойствам товаров, производимых компанией. Он никогда не сможет компенсировать недостаточное качество товара или неприемлемое время доставки. Как сможет клиент поверить в идею клуба компании, если она не справляется со своей основной деятельностью?

Отличительная черта клубов B2B заключается в том, что основная их цель — поддерживать бизнес членов клуба. Чтобы предлагаемые привилегии были убедительными, они должны соответствовать как сфере деятельности, так и особенностям компаний, объединившихся в клуб. Привилегии, не связанные с деятельностью ваших клиентов, не будут представлять для них абсолютно никакой ценности. При этом, чем более размытыми будут предлагаемые вами привилегии, тем менее выраженными будут характер и профиль клуба. Клубные привилегии должны соответствовать обещаниям компании и оправдывать ожидания клиентов. Только в этом случае клубные привилегии будут восприниматься клиентами как создающие дополнительную ценность.

Клуб “Grohe Professional Club” был основан в 1992 г. Создавая клуб, компания Friedrich Grohe AG стремилась укрепить торговую деятельность в будущем. Для успешного развития торговли на фоне постоянно растущих потребностей рынка в целом и местной деловой среды в частности компания нуждалась в свежих идеях и новых механизмах поддержки своей дилерской сети. В рамках клуба предполагалось создать динамичную программу лояльности, в которую были бы активно вовлечены все клиенты компании. С тех пор клуб постоянно расширяется. Сейчас он по праву считается крупнейшим объединением такого рода.

Главный принцип работы клуба — поощрение совместного бизнеса, т. е. создание условий для взаимовыгодного сотрудничества между компанией Grohe и ее клиентами. В основе любой деятельности клуба лежит стремление предоставлять настоящие ценности для фирм-членов. Именно сотрудничеству подчинена вся философия партнерских отношений внутри клуба —

взаимно давать и брать во имя общей цели. Принцип взаимности порождает необычайное ощущение индивидуальности и эмоциональности в отношениях, отсутствующее в аналогичных программах лояльности конкурентов. Интенсивность таких взаимоотношений — еще один ключ к лояльности клиентов.

Принцип “давать и брать”

Участники “Grohe Professional Club” вынуждены много и напряженно работать, поскольку к эффективным партнерским отношениям ведет только активная совместная работа. Идея проста: ничего не дав, ничего не получишь. На первый взгляд, сложно поверить, что необходимость много работать может стимулировать потенциальных клиентов к участию в программе. Тем не менее убедительные и ориентированные на ценности клиентов привилегии, а также программа взаимодействия, ежегодно обновляемая при участии самих клиентов, сделали клуб более чем привлекательным. При этом одинаково удовлетворяются потребности как старых, так и новых участников. Еще один принцип “Grohe Professional Club” — список предоставляемых участникам привилегий ограничен. Все привилегии имеют отношение лишь к рынку, на котором компания работает, и ее собственному продукту, что вполне соответствует поставленной цели процветания совместного бизнеса. Одна из отличительных характеристик клуба заключается в том, что принцип “давать и брать” реализуется абсолютно открыто. Подобная открытость благоприятствует достижению взаимопонимания и взаимозависимости в хорошем смысле.

Привилегии в обмен на вклад клиента

На практике этот принцип выражается в следующей форме. Существуют два уровня привилегий, предоставляемых участникам клуба. Привилегиями первого уровня могут воспользоваться все участники. В этом списке: консультативные услуги по маркетингу, техническим или рекламным вопросам, обрабатываемым в течение не более чем 48 часов; клубный журнал; “горячая линия”, VIP-обслуживание на отраслевых выставках и шоу. Они доступны любому клиенту, заплатившему вступительный взнос в размере 120 евро.

Во втором списке — привилегии, которые участник может получить лишь в обмен на набранные баллы. Собирать их можно, участвуя в различных мероприятиях клуба: семинарах, посвященных технической подготовке персонала и приобретению торговых навыков, презентациях и демонстрациях продукции компании Grohe в магазинах фирм-участниц; проведении акций по продвижению товаров марки. За каждый такой “вклад” центром обслуживания начисляются на счет члена клуба определенное количество баллов. Использовать набранные баллы, обменяв их на привилегии, члены клуба могут в любое время. В таблице показана структура клубных привилегий и система вкладов клиентов.

Клубные привилегии и система вкладов участников
“Grohe Professional Club”

| Вклад членов клуба | Заработанные баллы | Клубные привилегии | Необходимое количество баллов |
|--|---|--|--------------------------------------|
| Техническое обучение работе с продукцией марки Grohe | ...за сотрудника ...за компанию | Создание радиорекламы | ...за рекламный ролик |
| Бизнес-тренинг | ...за сотрудника | Обучение безопасной езде на известных треках | ... |
| Обучение в мастерских компании | ...до 5 рабочих ...свыше 5 рабочих | Компьютерное программное обеспечение: программа по подбору цветовых и дизайнерских решений; программа для расчета рабочих часов. | |
| Тренинг по продукции и продажам Форумы с участием экспертов | ...до 2 участников ...свыше 2 участников | Обслуживание выставок металлоизделий | ... |

| Вклад членов клуба | Заработанные баллы | Клубные привилегии | Необходимое количество баллов |
|--|---|--|--|
| Практическое обучение по запасным деталям: экскурсия по складам запчастей использование практического опыта обслуживания компании Grohe Презентация продукции компании Grohe на демонстрационной площадке магазина Презентация конструкторских разработок в галерее Grohe Gallery Декорирование дисплеев и оконных витрин Продвижение марки Grohe | ... От... до... | Билеты на посещение следующих мероприятий: футбольные матчи премьер-лиги; игры национальной сборной по футболу; международные теннисные турниры; чемпионат Германии по автогонкам; первенство мира по танцам; различные культурные мероприятия | От... до... ...за билет |

Каталог, представляющий список привилегий и структуру баллов, начисляемых за вклад членов клуба, обновляется ежегодно при непосредственном их участии. В такой узкоспециализированной отрасли, как водопроводные системы, постоянное обновление каталога — необходимость. Каждый участник может выбрать в каталоге те привилегии, которые, на его взгляд, наиболее выгодны и прибыльны для бизнеса. Примечательно, что вклады участников разрабатываются так, чтобы они могли не просто набирать баллы, но и совершенствовать свой бизнес, обеспечивая дополнительный товарооборот в своих магазинах,

продвигая продажи определенных товаров или повышая собственную компетенцию.

Идеи членов клуба

Движущая сила клуба — его “сенат”. Сенаторы выбираются из круга самих членов клуба. Совместно с сенаторами и другими партнерами по отрасли компания Grohe работает над новыми идеями, которые диктует рынок, воплощая их в новые привилегии программы лояльности или новые товары. В специально созданных комитетах сенаторы обсуждают вопросы поддержки розничной сети и выхода на новые рынки. Фактически возглавляя клуб, сенат работает вполне успешно и результативно.

Один из примеров работы клуба — разработка рекомендаций по формированию цен на запасные части к оборудованию компании. До этого рынок страдал от недостаточной прогнозируемости и отсутствия руководящих принципов формирования этих цен. Поскольку дистрибьюторы и партнеры компании не имели четкого представления о ценообразовании на запасные части, нередким явлением на рынке были продажи одинаковых товаров по совершенно разным ценам. Это приводило в замешательство как покупателей, так и дистрибьюторов. Порой цены достигали критически высокого уровня, вызывая раздражение потребителей. После того как этот вопрос был поднят несколькими членами клуба, при поддержке сената была создана и опубликована таблица цен, рекомендуемых для продажи запасных частей конечным потребителям. Подобное решение помогло не только членам клуба, но и завоевало” популярность на всем рынке.

Ежегодный съезд членов клуба считается главным событием. Его участники обсуждают результаты деятельности клуба по итогам года и его текущее положение. Съезд предоставляет членам клуба уникальную возможность общения с компаниями, не являющимися их прямыми конкурентами (практически все фирмы действуют в местных масштабах). Особым это мероприятие считается потому, что позволяет развивать взаимоотношения между участниками клуба по оговоренным правилам.

Отличная организация

Такой клуб, как “Grohe Professional Club”, представляет собой фактически самостоятельную компанию внутри компании. Она наделена самостоятельными управленческими функциями, следовательно, требует профессионального руководства. Именно для этого компания Grohe при содействии специализированного агентства создала внешний центр по обслуживанию членов клуба. Агентство занимается административными и организационными вопросами его работы. Гладкое функционирование клуба — задача нелегкая, требующая отдачи и упорной работы, однако усилия в этом направлении с лихвой себя оправдывают. Чтобы гарантировать высокий уровень личных контактов, роль связующего звена между компанией и членами клуба взяли на себя сотрудники самой компании. Именно они несут ответственность за качество и количество внимания, уделяемого членам клуба. Они более эффективно управляют клубом, поскольку знают, чего ожидают клиенты, и могут проконсультировать по всем вопросам, связанным с деятельностью клуба и компании.

Значение клуба для самой компании Grohe

Благодаря тесному контакту с клиентами, дистрибьюторами и дилерами компания Grohe постоянно находится в контакте с рынком и первая узнает о его изменениях и тенденциях. Информация, полученная в результате такого прямого контакта, позволяет ей быстро реагировать на стремительно меняющиеся потребности рынка и на шаг опережать конкурентов. Интенсивное общение с партнерами по бизнесу оптимизирует работу отдельных подразделений компании. Успешная идея партнерских взаимоотношений, лежащая в основе создания “Grohe Professional Club”, рассчитана на долгосрочные контакты, поскольку только продолжительные отношения и активное сотрудничество могут породить общие интересы и привести к обоюдному успеху.

Вопросы и задания

1. Определите главные преимущества и отличия деятельности клуба.

2. Разработайте комплекс маркетинга для клуба.

Источник: Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2009.

Кейс 34. Клуб T-D1

Хорст Леопард Ройфштег, обладатель научной степени по прикладным телекоммуникациям, возглавляет отдел продаж компании T-Mobil. Силке Хаусрат, обладательница степени по бизнесу, занимает должность руководителя проекта в отделе продаж.

Немецкая компания T-Mobil — дочернее предприятие корпорации T-Mobil International AG, работающей в сфере мобильных телекоммуникаций. Компания T-Mobil — один из крупнейших сетевых операторов Европы. По состоянию на июнь 2001 г., свыше 22 млн человек пользовались ее услугами. В 2000 г. доходы компании составили 6,4 млрд долл., а количество ее сотрудников превысило 9 тыс. человек.

Цель создания программы лояльности

Необходимость создания программы лояльности клиентов была продиктована рыночной ситуацией. Конкуренция в сфере мобильной телефонной связи постоянно усиливалась, рынок все больше насыщался. Только вытеснив конкурентов и заставив клиентов привязаться к компании, можно было добиться успеха в таких условиях. В особенности это касалось абонентов, подключенных на условиях генеральных тарифных планов, поскольку именно они обеспечивали значительную часть доходов компании. Так был создан клуб постоянных клиентов компании T-Mobil — T-D1 Company Class. Предполагалось, что клуб будет обслуживать двести наиболее прибыльных компаний, пользующихся услугами T-Mobil. Перед ним была поставлена задача снизить уровень оттока клиентов и добиться еще более интенсивного использования ими услуг мобильной связи.

Кроме клиентов, подключенных на условиях генеральных тарифных планов клуб был рассчитан еще на одну, более мелкую целевую группу так называемых передовых клиентов.

К ним относились компании, сотрудничество с которыми имело стратегическое значение для T-Mobil, создатели программного обеспечения для будущих разработок компании.

Официальным членом клуба T-D1 Company Class является непосредственно фирма, пользующаяся услугами связи T-Mobil. Компания — член клуба сама выбирает трех своих сотрудников, которые представляют ее в качестве индивидуальных участников и пользуются клубными привилегиями. Представителем должен быть сотрудник компании, участвующий в разработке генеральных тарифных планов или непосредственно утверждающий их. Важно, чтобы он занимал одну из ключевых позиций в компании и, следовательно, имел право голоса при выборе оператора связи. Поэтому группа продаж компании T-Mobil, ежедневно контактирующая с этими людьми, может рекомендовать клубу кандидатуры компаний и их сотрудников для зачисления в клуб. Окончательное решение о том, кому следует быть членом клуба, принимается руководством T-D1 Company Class. Ежегодный взнос каждого из участников составляет 250 евро за каждого представителя компании.

Руководство клуба T-D1 Company Class несет ответственность за планирование, совершенствование и контроль над списком предоставляемых клиентам привилегий, а также за оценку результатов деятельности клуба. Структура клуба состоит из трех подразделений: офиса, call-центра и организационного комитета. Центральная база данных клуба обеспечивает поддержку различным подразделениям компании, позволяет собирать сведения об участниках и отслеживать историю контактов с ними.

Официальное открытие клуба T-D1 Company Class, которое состоялось 15 марта 2001 г., было помпезным. Тогда в него вошли 100 компаний.

Клубные привилегии

Разрабатывая привилегии для участников клуба, компания исходила из их заинтересованности в информационных технологиях и мобильной связи. После проведения индивидуальных

интервью с потенциальными членами клуба и тщательного исследования был составлен список из шести привилегий, особенно высоко оцененных клиентами. Большинство из этих привилегий имели непосредственное отношение к бизнесу и мобильной телефонии. Меньшую заинтересованность опрошенные выказали привилегиям, связанным с досугом. Кроме того, были продуманы различные возможности для общения компании с членами клубами, а также между самими участниками.

Наиболее популярным оказалось предложение протестировать мобильные телефоны перед покупкой в течение двух месяцев. Клиент может легко заказать мобильный телефон через Internet или call-центр клуба, и он будет немедленно ему доставлен. Протестировав телефон, член клуба может либо приобрести его со скидкой, либо вернуть клубу, воспользовавшись курьерской доставкой. Пользуясь этой услугой, клиент оплачивает только время разговоров и ежемесячные абонентские взносы. Сама услуга тестирования бесплатна. Она позволяет участнику клуба быть в курсе всех новинок рынка и намного опережать остальных пользователей мобильной связи.

Целью предоставления услуги всемирного роуминга было дать возможность членам клуба совершать и принимать звонки, используя свой собственный номер из любой точки планеты во время деловых или туристических поездок. T-D1 Company Class предоставляет клиенту телефон, работающий в соответствии с особенностями стандартов местной связи в любой из стран, где клиент будет нуждаться в услуге роуминга. Клиент звонит в клубный call-центр и уточняет место своего нахождения, и в течение четырех дней ему доставляется соответствующий мобильный телефон. Более того, участник программы может потребовать предоставления трех дополнительных мобильных телефонов для коллег, сопровождающих его в путешествии.

Стимулирование общения клиентов с компанией и между собой — одна из наиболее важных задач клуба. Для ее выполнения клуб T-D1 Company Class организовал два форума. Один из них предполагал общение в сети, а второй — вживую.

Электронное общение происходит через специализирующиеся по определенным темам чаты на клубном сайте. За каждым из них наблюдает эксперт компании T-Mobil, который отвечает на вопросы и следит за техническим обеспечением общения. На каждом из форумов члены клуба могут высказать свое мнение, комментарии или задать вопросы людям, имеющим схожие интересы и взгляды на какие-то вопросы. Главная задача общения — придать индивидуальность клубу и позволить обмениваться опытом одинаково мыслящим людям.

Возможности живого общения предоставляются на семинарах, презентациях и ежегодном конгрессе клуба. На семинарах члены клуба обсуждают волнующие их вопросы рынка мобильной связи с экспертами компании T-Mobil и высказывают свое мнение о новых разработках компании. К примеру, на первых клубных семинарах обсуждались вопросы GPRS и UMTS-сетей. Цель проведения презентаций — повысить осведомленность клиентов о рынке мобильной связи, а ежегодный конгресс позволяет собрать вместе членов клуба и сотрудников компании для общения в непринужденной обстановке.

Кроме живого общения компания проводит массу мероприятий, призванных сориентировать клиентов в вопросах современных телекоммуникаций. К примеру, членов клуба приглашают посетить лабораторию производителя мобильных телефонов. Сотрудничество с многочисленными партнерами, среди которых такие гиганты, как Deutsche Telekom, позволяет членам клуба заглянуть в уголки, недоступные обычным клиентам.

И последняя из главных привилегий — предоставление информации путешествующим членам клуба о странах, в которых они пребывают или собираются посетить. На сайте члены клуба могут найти разнообразнейшие сведения, начиная от тарифов на мобильную связь и заканчивая особенностями таможенного режима для бизнесменов и туристов, въезжающих в страну. При этом информация, размещенная на сайте, освещает особенности поездок не только в страны массового туризма, как, например, США и Япония, но и в экзотические уголки мира —

Кот-д'Ивуар или Мавританию. В общей сложности на сайте размещена информация о более чем 100 странах. Члены клуба, собирающиеся совершить путешествие в одну из них, просто заходят на сайт и скачивают интересующие их сведения. Для клуба предоставление информации на сайте имеет свои преимущества: ее обновление не представляет особых трудностей и избавляет от необходимости печатать буклеты. Поскольку путешествия и туризм не относятся к основной сфере деятельности компании T-Mobil, клубу приходится пользоваться услугами онлайн-специалистов по туризму. Они предоставляют информацию и следят за ее своевременным обновлением.

Что касается сферы досуга, то клуб T-D1 Company Class предлагает две основные привилегии: турнир по гольфу и VIP-билеты на посещение гонок “Формулы-1” (Formula One). Турнир по гольфу организовывается для всех клиентов компании T-Mobil, но членам клуба предлагается повышенный сервис, в частности возможность регистрации в последний момент, курсы для новичков и т. п. Предварительные туры чемпионата проводятся во всех регионах, обслуживаемых компанией T-Mobil. Их победители приглашаются к участию в финальном соревновании, которое традиционно проводится на одном из самых известных в Европе полей для игры в гольф. Посещение гонок “Формулы-1” — VIP-услуга, которая предоставляется исключительно членам клуба. Они могут непосредственно наслаждаться зрелищными соревнованиями или наблюдать за их ходом на сайте клуба. Но, как было уже сказано, услуги, связанные с проведением досуга, менее популярны среди членов клуба T-D1 Company Class. Исследования показали, что большинство потенциальных участников программы отдают предпочтение клубам, ориентированным на деловые цели. На их взгляд, досуг может приятно разнообразить концепцию программы, но он ни в коем случае не должен быть ее основой.

Главное общение в рамках клуба происходит через его веб-сайт и call-центр. Поскольку большинство членов клуба по роду своей деятельности связаны с техникой и технологиями (в своих

фирмах они решают вопросы информационных технологий и телефонной связи), создание клубного сайта изначально рассматривалось как обязательный атрибут программы. Войти на сайт могут только члены клуба — у каждого из них собственное имя пользователя и пароль. Им доступны подробнейшая информация о клубных привилегиях и мероприятиях, а также архив деятельности клуба. К тому же на сайте размещены сведения о мобильных телефонах, которые обычным клиентам компании недоступны. Кроме того, посетители клубного сайта найдут на нем список всех компаний — членов клуба и их представителей. Участники программы могут послать электронный запрос менеджеру клуба или заказать их звонок в удобное для себя время. Благодаря форуму сайта они могут участвовать в интерактивных дискуссиях с другими членами клуба.

Call-центр программы T-D1 Company Class был создан также только для членов клуба, и позвонить в него можно абсолютно бесплатно. Для работы в нем отбирается специально подготовленный персонал из штата компании, обслуживающего клиентов ее “горячей линии”. Такой принцип подбора персонала хорош тем, что сотрудники клубного Call-центра могут ответить на любые вопросы, независимо от того, связаны ли они с деятельностью клуба или представляют стандартные услуги call-центра компании, например запрос информации о продукции или жалобы клиентов.

Перспективы

Члены клуба очень ценят отношение компании и свой статус клиента T-Mobil. От многих из них менеджеры клуба T-D1 Company Class получили письма с благодарностью. Главная задача, стоящая перед руководством клуба в ближайшем будущем, — сделать так, чтобы он не терял своей привлекательности для клиентов. Это значит, что использование клиентами клубных привилегий должно тщательно отслеживаться, а концепция программы постоянно совершенствоваться в соответствии с изменениями потребностей членов клуба. Менеджеры клуба готовы к решению такой задачи, а энтузиазм и заинтересованность его членов — отличный источник для новых идей и улучшений.

Вопросы и задания

1. Разработайте программу прямого маркетинга для T-Mobil.
2. Составьте анкету для определения лояльности клиентов.
3. Дополните перечень привилегий клуба.

Источник: Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004.

Кейс 35. Повышение конкурентоспособности

Закрытое акционерное общество было образовано в 1997 г. в Самаре. Направление работы фирмы — торгово-закупочная деятельность в сфере промышленного оборудования на рынке B2B. Региональный охват: Российская Федерация и страны ближнего зарубежья. На момент образования состояние потребительского рынка определялось наличием проблем у потребителей в сфере оплаты приобретенной продукции “живыми деньгами”.

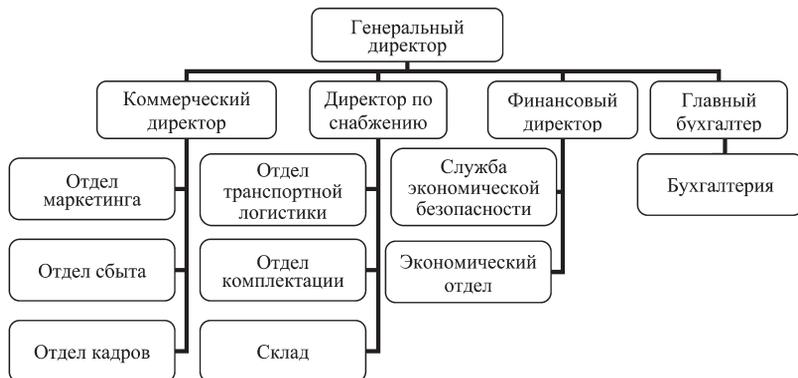
Состояние рынка поставщиков:

- 1) производители продукции не имеют достаточных средств для осуществления поставок продукции с рассрочкой платежа, т. е. могут изготовить и реализовать продукцию только после ее оплаты;
- 2) небольшое количество участников рынка (непосредственных производителей);
- 3) наличие проблем с заготовлением некоторых видов продукции.

На момент образования конкурентная среда характеризовалась небольшим числом компаний, способных постоянно держать в обороте крупные суммы денежных средств (порядка 100 млн руб.).

В данных условиях деятельности важными конкурентными преимуществами фирмы были наличие оборотных средств, которые бы позволяли проводить сделки с большой отсрочкой платежа для потребителя (до 1 года), а также хорошее знание рыночной конъюнктуры, позволившее эффективно использовать процветавший в то время механизм бартерных операций.

Структура управления организации представлена на рисунке.



Организационная структура управления ЗАО
на момент образования

При существующей на тот момент времени рыночной конъюнктуре коммерческая деятельность осуществлялась по принципу “партизанских войн”, т. е. отсутствовала стабильная ценовая политика как на потребительском рынке, так и на рынке поставщиков. Для потребителя практически невозможно было провести анализ закупочных цен у нескольких поставщиков, потому что, во-первых, это были только торговые организации, а во-вторых, таких организаций было немного и их количество было непостоянным. Потребитель очень охотно шел на использование бартерных операций, которые, как известно, приводят к утечке денежных средств “налево”.

В результате торговые наценки ЗАО составляли от 30 до 100%. Основной задачей менеджера по продажам в условиях наличия таких сильных конкурентных преимуществ у предприятия являлось “попасть в нужное время в нужное место” и обладать определенной долей коммуникабельности. Задача службы маркетинга сводилась к составлению клиентских баз для службы сбыта, проведение каких-либо кампаний на тот момент было нецелесообразным.

Таким образом, в сложившихся условиях превышения спроса над предложением для успешной работы всего ЗАО требовалась надлежащая организация работы службы директора по снабжению.

После 2010 г. в организации начались падение объемов продаж, снижение прибыли. Это было вызвано рядом изменений в рыночной конъюнктуре:

- 1) стабилизация экономической ситуации в стране;
- 2) смена собственников практически на всех производствах отрасли, что повлекло за собой крупные вложения в реконструкцию предприятий, появление на них свободных оборотных средств в достаточном объеме;
- 3) общее повышение эффективности бизнеса;
- 4) значительное сокращение объема бартерных операций;
- 5) появление большого числа посредников, как мелких, так и крупных.

В сложившихся условиях имеющиеся у компании конкурентные преимущества потеряли свою эффективность, а существовавшая система управления ЗАО уже не могла удовлетворять предъявляемым к ней требованиям. Поэтому в ЗАО была предпринята реорганизация. В новых условиях приоритеты должны были сместиться в сторону повышения квалификации менеджерского персонала, проведения четко спланированных маркетинговых кампаний, усиления роли бренда, развития внутрикорпоративной культуры. Основные изменения, произошедшие в организационной структуре.

1. Кадры:

1.1. Внедрение многоуровневой системы отбора и постоянной подготовки персонала в рамках четко сбалансированной системы тренингов и обучающих мероприятий;

1.2. Развитие внутрикорпоративной культуры, создание и поддержание “постоянного боевого духа” подразделений сбыта и маркетинга;

2. Информационные системы:

2.1. Внедрение электронных систем управления продажами и маркетингом;

2.2. Создание интернет-магазина;

3. Маркетинг:

3.1. Уход от тактики “партизанской войны” к регулярным маркетинговым кампаниям, а именно: создание службы конкурентной разведки, четко сбалансированная ценовая политика, активная рекламная деятельность по перспективным целевым сегментам, продвижение бренда, анализ всех участников потребительского рынка на предмет перспективности (для отсеивания изначально неперспективных рыночных сегментов);

4. Сбыт:

4.1. Разделение службы сбыта по региональному принципу: отдел по работе в Российской Федерации и отдел внешнеэкономической деятельности в связи со спецификой проводимой работы. Данные мероприятия позволили перейти от преобладавших в обороте предприятия единичных сделок с высокой рентабельностью, стремящихся к уменьшению в силу изменения рыночной конъюнктуры, к организованному торговосбытовому процессу, поддающемуся планированию объема сбыта с рентабельностью 10–15%, имеющему тенденцию к увеличению. Был создан механизм управления предприятием в условиях стабильного рынка.

Вопросы и задания

1. Если бы вы были руководителем данной организации, как бы вы поступили в ситуации эволюции рыночной конъюнктуры в описанном направлении?

2. Каким бы образом вы построили структуру службы сбыта: по географическому признаку или по отраслевому?

3. Насколько эффективной, на ваш взгляд, будет работа ЗАО после проведенной реорганизации в изменившихся рыночных условиях?

4. Анализируя структуру организации, ответьте на вопрос, между какими подразделениями будут возникать специфические противоречия и какими они будут?

Кейс 36. Недетский вопрос

На российском рынке товаров для детей действуют как отечественные, так и западные игроки. Почти все они разрабатывают свою продукцию самостоятельно, а производство отдают на аутсорсинг в Китай. С финансовой точки зрения участники “детского” рынка находятся примерно в одинаковом положении. Поскольку на каждую единицу товара приходится довольно небольшой процент выручки, уровень доходности зависит от оборотов. Немалая доля вырученных средств уходит на покрытие высоких накладных расходов. Чтобы увеличить прибыль, компании пытаются оптимизировать внутренние бизнес-процессы, совершенствуя логистику, дистрибуцию и т. д. Многие задумываются о диверсификации. К примеру, сегодня основная цель компании — создать розничную сеть, куда вошли бы как ее собственные магазины, так и магазины-франчайзи.

Компания столкнулась с издержками стремительного роста. Менеджер компании по организационному развитию Сергей Третьяк ищет способы повысить управляемость подразделений в то же время сохранить в компании сложившуюся демократическую атмосферу.

Компания производит и продает разнообразные детские товары под своим брендом, одним из самых известных на российском рынке. Целевая аудитория — средний класс. В регионах, откуда компания и получает основные доходы, это семьи с ежемесячным доходом от 300 долл. Ассортимент насчитывает около 400 позиций и разбит на продуктовые группы: товары для новорожденных, игрушки, детская одежда, косметика, коляски и т. д. По товарам для новорожденных (соски, пустышки, слюнявчики, поильники и т. д.) компания является лидером на рынке.

Большую часть ассортимента по заказам компании изготавливают в Китае (так делает большинство участников рынка), куда компания направляет разработки собственного дизайн-отдела. Сергей Третьяк: “У нас есть свои эскизы, разработки,

есть пресс-формы, мы владеем лицензией, у нас свой бренд. Но производить в Китае выгоднее”.

Практически по каждому продуктовому направлению, а иной раз и по ассортиментным позициям, конкуренты у компании разные. Это не только западные и российские фирмы, но и продукция по пате, произведенная в том же Китае.

Доходы участники этого рынка получают от высокого оборота — каждый отдельный продукт приносит компании лишь небольшую сумму. Уровень накладных расходов очень высок. Именно поэтому любая компания, рассчитывающая стать лидером на этом рынке, должна иметь совершенную логистику.

Ближайшими целями компании являются совершенствование дистрибьюторской сети и построение розничной — собственных магазинов или работающих на основе франчайзинга. Ведь специализированная детская розница в России находится на стадии формирования — в каждом регионе есть лишь три-четыре небольших специализированных магазина. А для аптечных сетей и универсальной розницы детские товары — это сопутствующий продукт с соответствующим к нему отношением.

В какой-то момент в компании решили, что не стоит ограничиваться производством, и начали развивать идею создания собственных детских центров. В них можно будет отдыхать всей семьей, а также приобрести товары компании. Каким будет в этих центрах соотношение между торговлей и досугом, пока не определено.

Российский рынок детских товаров переживает бурный рост, вместе с ним растет и компания. Ежегодно ее обороты увеличиваются вдвое, а штат — в полтора раза. Все это приводит к рассогласованности бизнес-процессов и порождает проблемы организационного характера, которые во многом обусловлены многообразием стоящих перед компанией задач.

Действительно, выстраивание дистрибьюторской сети, создание розницы, развитие детских центров — все это абсолютно разноплановые задачи. Кроме того, серьезно различается даже работа по отдельным товарным группам. Хотя потребители

одни и те же, но путь к ним, скажем, товаров для новорожденных и колясок, принципиально разный. Фактически это разные бизнесы, здесь действуют разные оптовики и разные каналы распределения. Если пустышки и другие товары для новорожденных традиционно реализуются через аптечную сеть (здесь есть мощные игроки вроде компании “Протек”), то в торговле колясками нет сильных дистрибьюторов, чаще всего их сбытом занимаются индивидуальные предприниматели.

Стремительный рост и усложнение задач привели к появлению проблем внутри компании. Изначально ее организационная структура была линейно-функциональной. Но с увеличением ассортимента и товарооборота нарастали объем задач по каждому бизнес-направлению и степень их сложности. Коммерческий директор уже не успевал в одиночку принимать решения. Появились продакт-менеджеры — “мини-директора” продуктовых направлений, отвечающие за определенную часть ассортимента. Они, в частности, определяют, какие новинки в него включать, а какие позиции выводить из списка, направляют заказы в отдел логистики. Сергей Третьяк: “Тейлоровская теория в действии: дифференциация работ и усложнение бизнеса приводят к возникновению узкой специализации”.

Проблема в том, как разграничить задачи продакт-менеджеров и функциональных отделов. “Продакт-менеджер — это менеджер с массой обязанностей и с неопределенными полномочиями, — объясняет Сергей Третьяк. — Конечно, главная его функция — управлять ассортиментом. А все задачи, связанные с продажами, контролем качества, доставкой, — это уже дело функциональных отделов. Если с ними не налажено эффективное взаимодействие, продакт-менеджер становится заложником взятых на себя обязательств”.

Чтобы решить эти проблемы, в компании попытались выстроить матричную организационную структуру. Функциональные отделы должны были выполнять задания, поставленные продакт-менеджерами. Сергей Третьяк и сам занимался внедрением такой системы отношений и приглашал независимого консультанта.

Однако “матрица” не прижилась — функциональные отделы не воспринимали эти задания как приказ. А поскольку они остались держателями бюджета, у продакт-менеджеров не было рычагов финансового воздействия на исполнителей. Передавать бюджет продакт-менеджерам не стали по той причине, что руководители функциональных отделов по сравнению с ними были “тяжеловесами” — у них были выше квалификация и опыт. Поэтому решения по каждому конкретному случаю приходилось принимать генеральному директору, что дискредитировало саму идею “матрицы”.

Наладить внутрифирменное взаимодействие возможно и с помощью других методов. Сейчас в компании внедряется корпоративная информационная система (ЕКР). Правда, пока автоматизируются лишь бухгалтерские процедуры и отношения с поставщиками и клиентами. До более тонких вещей вроде взаимодействия подразделений, внутреннего документооборота, мониторинга реализации проектов дело пока не дошло. Хотя подобная информационная система в принципе способна справиться с такими задачами.

Радикальным решением могло бы стать жесткое усиление контроля за исполнением на основе формализации всех бизнес-процессов, она уже осуществляется в ходе внедрения ЕКР-системы. Но на этом пути, считает Сергей Третьяк, есть одно серьезное препятствие.

В большинстве российских компаний стиль управления определяется системой ценностей, культурой, привычками первого лица. В компании стиль управления — демократический. Здесь есть внутренние ценности — запрет на агрессию и конфликт, на закулисные игры. Благодаря этому атмосфера в компании почти семейная, очень низка текучесть кадров. По мнению господина Третьяка, этими корпоративными традициями поступаться нельзя: “Есть компании, которые сухо делают бизнес. Мы — другие, и это способствует успеху”. В то же время для эффективного развития бизнеса необходим жесткий контроль за исполнением задач. Но это входит в противоречие со стилем управления, сложившимся в компании.

Сам Сергей Третьяк как менеджер по развитию организации пытается формализовать взаимоотношения внутри компании, используя минимум документов. Это не всегда срабатывает. Сергей Третьяк: “Я хотел бы знать, как построить эффективное управление предприятием, если жесткие авторитарные методы, например увольнение людей или открытый конфликт интересов, неприемлемы. Но бизнес усложняется, и есть опасность выпустить его из-под контроля”.

Вопросы и задания

1. Насколько целесообразны шаги, осуществляемые руководством компании?

2. Как добиться синергетического эффекта между управляющей компаний (УК) и выделенными стратегическими бизнес-единицами?

3. По какому принципу должны разноситься бизнес-процессы?

4. Какие меры нужно предпринять, чтобы сохранить демократическую атмосферу в компании и лояльность сотрудников, предлагаемые изменения должны быть понятны каждому сотруднику.

Кейс 37. Программы лояльности клиентов

В условиях постоянно растущей конкуренции прямой контакт с клиентом становится необходимостью. Усиливающаяся конкуренция в постоянно меняющейся среде, все больше ориентированной на качественное обслуживание, заставляет компании искать возможности выделения из общей массы. Да и потребительское поведение кардинально изменилось за последнее десятилетие. Неуклонно растут знания потребителей, а значит, и их ожидания. Сегодня невозможно удовлетворить потребности клиентов просто хорошим качеством. Качество и взаимозаменяемость давно воспринимаются ими как должное.

Оградить клиентов компании от постоянных посягательств конкурентов можно, только предложив им привлекательное индивидуальное обслуживание. Ключ к успеху сегодня — менеджмент отношений, т. е. диалог между компанией и клиентами — единственная возможность построить эти отношения. Программа по удержанию клиентов, и в частности клуб постоянных клиентов, представляет эффективную и приемлемую по цене форму такого диалога. Любая компания, пренебрегающая использованием маркетинговых инструментов, позволяющих удерживать клиентов, никогда и сможет приблизиться к потребителю и, следовательно, будет сталкиваться с постоянной угрозой со стороны конкурентов. Когда компания принимает решение создать клуб постоянных клиентов, она должна проанализировать предпосылки его создания, четко определить цели клуба, продумать их интеграцию в структуру самой компании и решить организационные вопросы. Изначально предпосылки создания клуба определяются положением компании на рынке (ее статусом регионального, национального или международного производителя) и предполагаемым количеством участников.

Клуб Volkswagen Club

Клаус Чойнаки — генеральный менеджер клуба Volkswagen Club.

Концерн Volkswagen Group — немецкий автопроизводитель, открывший новую страницу в истории обслуживания клиентов. Компания Customer Club GmbH из немецкого города Брауншвейг — дочернее предприятие концерна Volkswagen, созданное исключительно для управления программами лояльности клиентов: клубом Volkswagen Club и программой Audi A plus. Стремясь подчеркнуть VIP-статус участников, автопроизводители создали сложные пакеты привилегий, включающие автомобильные и туристические услуги, разработали современные системы накопления баллов и выбрали партнеров, сотрудничество с которыми позволяет сделать пакеты привилегий программы еще более привлекательными. Взгляните на результаты деятельности клубов. За пять лет существования их членами стали почти

1,5 млн клиентов, среди дилеров компаний Volkswagen и Audi 95% — активные партнеры клубов Volkswagen Club и Audi A plus. С их программами лояльности сотрудничают более десятка престижных компаний.

Разумеется, внедрение таких новаторских программ лояльности, какие были разработаны для компаний Volkswagen и Audi, требовало тщательной подготовки. Еще в 1994 г. на проводимых тренингах и собраниях компании проинформировали своих дилеров о новом подходе к работе. Новость была воспринята с энтузиазмом. Руководству Volkswagen и Audi удалось убедить дилеров в том, что сегодня удовлетворить клиентов и их потребность в абсолютной мобильности можно, лишь предлагая им дополнительные преимущества, удовольствия и автоуслуги. Конечно, весной 1995 г., когда обе программы только создавались, некоторые дилеры отнеслись к ним настороженно. Как и все далеко идущие перспективы, программы Volkswagen Club и Audi A plus были встречены несколько скептически. Многих смущали масштабы предполагаемых программ. Однако предубежденность быстро рассеяли представители компаний. Проведя серию встреч с дилерами и выслушав их комментарии и критику, большинство высказанных сомнений было опровергнуто. Одним из основных аргументов стало то, что программы необходимы не только для максимального удовлетворения клиентов компаний, но и для создания возможностей общения. Постоянный диалог между клиентами, компанией и ее дилерами в конечном итоге благоприятно повлиял на эффективность дилерской сети.

Многие крупные немецкие компании, такие как IKEA, TUI, Douglas, Steiff, преуспели в создании эффективных клубов постоянных клиентов. Но только концерн Volkswagen Group, инициировав появление клуба Volkswagen Club и программы лояльности Audi A plus, сумел добиться успеха в мировом масштабе. Это объясняется материальными и логистическими соображениями: чем меньше потенциальная целевая группа участников и чем более ограниченный характер носит форма клуба, тем меньше организационных и финансовых вопросов

предстоит решить компании-организатору. При этом управление клубом предпочтительно поручить внешнему агентству.

Для клубов, подобных Volkswagen Club и Audi A plus, которые изначально создаются в расчете на национальный рынок, но в будущем планируется их расширение до масштабов мирового, необходима специальная сетевая структура. Внутри такой сети Customer Club GmbH выполняет функцию центрального стратегического органа. В его обязанности входят составление бюджетов и управление ими, координация привилегий, включая обеспечиваемые внешними партнерами. Управление и большая часть организационных вопросов, связанных с деятельностью обоих клубов, были возложены на внешнее агентство. Стратегическое развитие обеих программ направлено на совершенствование работы операционных подразделений компаний Volkswagen и Audi. Остановимся подробнее на организации работы клуба Volkswagen Club.

Сегодня, когда даже самые удовлетворенные клиенты вашей компании могут променять ее на конкурента, стремясь к чему-то новому, нельзя просто полагаться на то, что клиент сам решит снова купить ваш товар, повторно воспользоваться услугой или просто остаться с вашей компанией.

Мало оценить лояльность клиентов, ее нужно переопределить. Отследить степень сознательности клиентов в плане их лояльности и отношения к ней столь же важно, как оценить потребительское поведение. Это возможно только при наличии централизованной базы данных о клиентах. В концерне Volkswagen мы ставим перед собой цель глобального управления клиентами.

Профессиональное управление базой данных — главная опора обеих программ лояльности. Постоянно накапливаемая информация о клиентах становится стратегическим фактором успеха. Только благодаря глубокому знанию каждого потребителя возможно продуктивное индивидуальное общение. Главное условие плодотворного управления базой — использование всех возможных источников данных, информации, которой располагают торговые представители, результатов опросов потребителей и т. д.

База данных структурирована следующим образом.

Данные о клиенте:

- основные данные — имя, общественное положение, национальность;
- адрес — почтовый индекс, город, улица;
- психографические данные — хобби, стиль жизни;
- социально-демографические данные — дата рождения, доходы;
- история отношений с клиентами;
- информация, помеченная предупредительными флажками, запрещает использование адреса клиента для определенных целей (например, исключает его из списка адресной рассылки, которую он получал раньше).

Потребительское поведение:

- контактная информация, собираемая сотрудниками центра обслуживания клиентов;
- данные о реакции клиента, получаемые на основе его заказов, информации службы жалоб и из опросов клиентов;
- сведения о покупках, описывающие потребительское поведение клиента. Данные предоставляются подразделениями, занимающимися продажей запчастей и новых автомобилей, а также черпаются из находящейся в компьютерной системе информации о новых и подержанных автомобилях;
- данные о накопленных клиентом баллах, отражающие, как часто он пользуется услугами нашей компании, покупает запчасти или аксессуары. Мы собираем дополнительную информацию о потребительском поведении клиента, когда он пользуется услугами нашей компании или наших партнеров и набирает баллы. Но эти сведения пока не используются.

Данные о дилерах:

- основные данные (адрес);
- особенности контрактного соглашения;
- характеристики дилера, в частности данные о производимых проплатах и предлагаемом обслуживании;
- контактная информация.

Членство в клубе Volkswagen Club бесплатно, доступно водителям и приверженцам автомобилей любой марки и не возлагает никаких обязательств на участников. Кроме центра обслуживания членов клуба желающие могут получить вступительную форму у партнеров клуба Volkswagen Club и программы Audi A plus. В центр обслуживания клиенты могут обратиться 365 дней в году с 8 утра до 8 вечера. Более того, благодаря использованию возможностей современных информационных средств клиенты клуба Volkswagen Club могут получить всю нужную информацию в оперативном режиме или по Internet.

Предлагаемые участникам обеих программ привилегии, как связанные с автомобилями, так и совершенно далекие от них, были отобраны при сотрудничестве с внешними агентствами, в ходе работы с клиентами и на основе результатов рыночных исследований. В пакет привилегий, связанных с автомобилями, входят: телефонный гид для водителей по всем крупным городам Европы, индивидуальное планирование маршрутов поездок по Европе; постоянно обновляемая информационная “горячая линия” по немецким магистральным схемам и предоставление круглосуточных аварийных услуг. Привилегии, связанные с путешествиями и досугом, включают предоставление услуг по организации поездок и покупке билетов на всевозможные культурные мероприятия. Завершают перечень привилегий эксклюзивные товары, связанные с продукцией компаний Volkswagen и Audi, а также замечательный клубный журнал Volkswagen Magazine. В клубных центрах обслуживания участников обеих программ сосредоточено все общение компаний с клиентами. Они предоставляют информационную поддержку и услуги, связанные с автомобилями и движением, а также прочие услуги, которые могут быть оказаны по телефону.

Для членов обоих клубов разработаны привлекательные системы накопления баллов. Компании-дилеры, участвующие в программе Volkswagen Club, позволяют своим клиентам накапливать баллы при любом послепродажном обслуживании, стоимость которого превышает 35 евро, включая покупку зап-

частей, аксессуаров и технический осмотр. Набранные баллы зачисляются на персональный счет клиента. Их количество и срок действия не ограничены. Использовать набранные баллы можно, воспользовавшись услугами любого из партнеров клуба Volkswagen Club. За счет баллов клиент может получить скидку в размере 1 евро за каждые 100 набранных им баллов. Эти баллы снимаются со счета клиента, а разницу он выплачивает наличными или кредитной картой. Таким образом, Volkswagen Club предлагает своим клиентам реально ощутимую выгоду.

На основе заключения договоров о сотрудничестве с немецкой железнодорожной компанией Deutsche Bahn, поставщиком телефонных услуг Deutsche Telecom, туристическим агентством Napag-Lloyd Travel Agency, страховой компанией Volkswagen Insurance company и банком Volkswagen Bank список привилегий, предлагаемых программами компаний Volkswagen и Audi, стал еще интереснее и привлекательнее. Кроме того, клуб Volkswagen Club подписал соглашение о сотрудничестве с компанией Eurocamp, нанимающейся организацией семейного отдыха. Пользуясь услугами этих компаний, члены клуба могут также накапливать баллы. При этом их клубная карта дополняется новыми функциями. Давайте рассмотрим услуги, предоставляемые партнерами программ, более подробно.

Покупая карту BahnCard — клубную карту компании Deutsche Bahn, предлагающую 50%-ную скидку на все поездки в течение года за одноразовый вступительный взнос, участник программ лояльности, созданных Customer Club GmbH, получает на свой счет 500 баллов (1000 баллов при покупке карты первого класса BahnCard First Class, 250 баллов — юношеской или детской карты BahnCard Junior и BahnCard Senior и 500 баллов — за покупку юношеской или детской карты первого класса).

Пользуясь услугами автопоезда, клиент может обеспечить себе беззаботное путешествие в выбранном направлении. При этом его автомобиль будет путешествовать вместе с ним, обеспечивая хозяину постоянную мобильность. Баллы начисляются клиентам при стоимости услуги свыше 35 евро.

Карточка Volkswagen Club Calling Card, предоставляемая компанией DeTe Card Services (Deutsche Telecom), позволяет членам клубов совершать звонки из телефонов-автоматов в 75 странах мира по самым выгодным тарифам. В течение первого года пользование карточкой бесплатно. Пользуясь ею, члены клуба Volkswagen Club имеют право на сезонные скидки, а также могут накапливать баллы.

Volkswagen Bank предлагает членам клуба Volkswagen Club финансовую мобильность с помощью кредитных карт Eurocard и Visa Card (в составе пакета клубных привилегий или отдельно от него). В течение первого года карточки обслуживаются бесплатно. В качестве дополнительных услуг клиенты могут воспользоваться профессиональными консультациями по вопросам инвестирования и капиталовложений, возможностью открытия долгосрочного накопительного счета и прочее.

На 2400 станциях агентства EUROMOBIL члены клуба Volkswagen Club могут накапливать баллы, беря на прокат автомобили (при стоимости услуги свыше 35 евро).

Приобретая путевки в любом из 170 филиалов туристического агентства Нарag lloyd group, члены клубов могут набрать от 450 тыс. до 36 тыс. баллов, Customer Club GmbH начисляет клиентам баллы за все путевки стоимостью свыше 75 евро. Это касается не только туристических пакетов, продаваемых непосредственно компанией Нарag Lloyd, но и услуг других туроператоров, авиа— и железнодорожных компаний.

При покупке специальных страховых пакетов в компании Volkswagen Insurance Customer Club GmbH зачисляет клиентам на персональные счета от 125 до 400 баллов.

Компания Eurocamp имеет репутацию надежного поставщика услуг кемпингового семейного отдыха. Члены клубов, воспользовавшиеся ее услугами и заплатившие за это более чем 35 евро, могут заработать в зависимости от стоимости путешествия до 7 тыс. баллов.

Члены клуба пользуются значительными скидками при посещении парка развлечений, входящего в состав Volkswagen Group.

Заглянуть за кулисы киноиндустрии — увлекательное развлечение для всей семьи. Захватывающие трюковые киносъемки, крупнейшие съемочные площадки, места съемок кинолент, ставших классикой, и особенности современного кинопроизводства — увидеть все это члены клуба Volkswagen Club могут со значительными скидками.

Konzertkasse Wolfsburg — эта услуга по бронированию позволяет членам клуба в интерактивном режиме покупать билеты на концерты рок-, поп- и классической музыки, различные шоу, спортивные и театральные события в любом уголке мира. Баллы начисляются клиентам за все купленные билеты.

Журнал Volkswagen Magazine — прекрасное средство обратной связи с членами клуба. С помощью специальных карточек, публикуемых в нем, читатели могут запрашивать любую информацию у организаторов клуба. Количество заполненных карточек огромно. После выхода каждого номера журнала издатели и менеджеры клуба получают около 40 тыс. вопросов о моделях автомобилей и несколько тысяч касающихся условий финансирования лизинга и покупки, кредитных карт и страховых услуг. Широко используется “горячая линия” клубного центра обслуживания, весьма популярна почтовая рассылка. Современное управление базой данных клуба позволяет оперативно проверять состояние счетов клиентов и проводить анализ любых сведений. Это служит еще одним доказательством высокой оценки системы накопления баллов клиентами.

Проведенные исследования рынка показали, что члены клуба в значительной степени отличаются от остальных клиентов концерна Volkswagen по всем показателям, используемым для оценки лояльности к торговой марке. Лояльность членов клуба оказалась значительно выше.

Клубная карта Porsche Card

В 1995 г. Альберт Мосер, с 1992 г. занимающий должность руководителя компании Porsche Financial Services GmbH — дочернего подразделения компании Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, разработал концепцию клубной карточки Porsche Card.

Несмотря на то что одно только название “Porsche” символизирует не просто престиж и эксклюзивность, а в первую очередь качество, техническое новаторство и дизайн, программы лояльности очень важны и для клиентов избранного клуба любителей марки Porsche. Именно поэтому в 1995 г. компания Porsche создала клубную карту Porsche Card. Обладателями ее могут стать исключительно владельцы автомобилей Porsche. Только они могут пользоваться необычайно привлекательными и разработанными специально для целевой группы компании Porsche привилегиями. Счастливые обладатели карточки Porsche Card — это чаще всего бизнесмены или люди, имеющие собственное дело. Массу своего времени они проводят в деловых поездках, постоянно спешат и очень нуждаются в обслуживании. Кроме того, они априори рассчитывают на эксклюзивное к себе отношение.

Как и сам автомобиль, клубная карта Porsche Card ассоциируется с эксклюзивностью и полностью подчинена стандартам компании: “Никаких компромиссов”. Платя ежегодные взносы в размере 105 евро, член клуба становится владельцем кредитной карты Eurocard и карты Lufthansa Visa Gold Card. Кроме того, обладатель карточки Porsche Card имеет право приобрести карту Eurocard Partner Card или Lufthansa Visa Gold Partner Card по специальной цене — соответственно 45 и 65 евро. Эти карты позволяют их обладателям пользоваться многими привилегиями, созданными и предоставляемыми компанией Porsche Financial Services GmbH.

Porsche Trevel Service — *услуги для путешественников*. Центр обслуживания Porsche Card Service Centre дает владельцам карточек Porsche Card рекомендации относительно услуг ресторанов и гостиниц по всему миру. Они получают консультации даже в вопросах совершения покупок и требований к вакцинации при поездках в тропики. Кроме того, у них есть возможность воспользоваться услугами по бронированию гостиничных номеров, авиа- и железнодорожных билетов. Программа сотрудничает с 60 гостиничными комплексами, включающими почти 5 тыс. отелей, что дает возможность предоставлять участни-

кам особые тарифы на обслуживание. Статус часто летающего пассажира или сенатора авиакомпании Lufthansa — Lufthansa Freguent Traveller и Senator — предполагает специальное обслуживание на рейсах авиакомпании, к примеру, приоритет на листе ожидания на полностью забронированные рейсы и отдельную стойку для регистрации в аэропорту. Владельцы кредитной карты Lufthansa Visa Card, кроме этого, могут пользоваться особыми залами ожидания Lufthansa Partner Lounges и участвовать в мильной программе часто летающих пассажиров авиакомпании Miles & More.

Каждый раз, когда участник оплачивает товар или услугу с помощью кредитной карты Lufthansa Visa Card, на его мильный счет зачисляется одна премиальная миля за каждый потраченный евро. В свете того, что законодательством Германии были отменены ограничительные меры, касающиеся ценовых маркетинговых стратегий, компания Porsche планирует добавить подобную привилегию и в саму программу Porsche Card.

В случае потери карточки участника Porsche немедленно позаботится о ее замене. При возникновении любых проблем владельцы карточек могут рассчитывать на круглосуточную помощь со стороны менеджеров программы. Если находясь за границей, участник программы столкнулся с проблемами медицинского или законодательного характера, ему будут предоставлены услуги переводчика прямо по телефону. Более того, в случае непредвиденных обстоятельств центр Porsche Card обеспечит его наличностью в размере до 5 тыс. евро в какой бы точке мира он ни находился.

Бизнес-обслуживание включает предоставление информации о ярмарках, съездах и всевозможных событиях в сфере торговли по всему миру. Бизнес-центр Porsche Business Service Centre позаботится об организации услуг автопроката, резервировании гостиничных номеров и конференц-залов для участников программы. Путешествующие владельцы карточек могут пользоваться услугами любого из бизнес-центров программы,

сеть которых расположена во всех уголках планеты. В их распоряжении полностью оборудованные офисы и даже секретари.

Участник программы может заказать билет на любое культурное мероприятие, начиная от концертов классической музыки и театральных представлений и заканчивая фестивалями под открытым небом. Сюда входит организация самой поездки и досуга. Пользоваться этой услугой могут и спортивные фанаты, желающие попасть на то или иное спортивное мероприятие.

Пользуясь услугами персонала службы подарков, участники программы могут заказать цветы или аксессуары из коллекции Porsche Selection, просто позвонив по телефону.

Перед владельцами карт Porsche Card никогда не встанет вопрос приготовления, скажем, торжественного обеда по случаю какого-либо мероприятия. Для этого существует услуга Porsche Gourmet Service — так называемое обслуживание гурманов. Персонал программы позаботится о том, чтобы услуги питания были оказаны на высшем уровне.

Участникам программы предоставляется возможность брать напрокат автомобиля автопрокатной компании Avis, партнера программы Porsche Card, по специальной цене и на специальных условиях. К примеру, в Германии участник программы Porsche Card бесплатно получает обязательную страховку при прокате автомобиля компании Avis.

Услуга парковки и автомойки компании AVIS. Эта услуга более чем популярна среди участников программы и еще раз подчеркивает их эксклюзивный статус. Практически в любом аэропорту Германии участник программы, совершающий авиаперелет, может оставить свой Porsche на любой парковочной площадке компании Avis. Автомобиль будет не только бесплатно находиться на отлично охраняемой стоянке в течение семи дней. Его еще и вымоют, и вычистят внутри и снаружи, подготовив к прибытию владельца. Эта услуга предоставляется только участникам программы Porsche Card для их автомобилей Porsche, и при этом она абсолютно бесплатна.

Когда участник программы берет напрокат автомобиль, используя при этом кредитную карту Lufthansa Visa Card, ему автоматически предоставляется обязательная страховка, причем в случае автодорожного происшествия самостоятельно клиенту придется оплатить лишь 225 евро. При оплате кредитной картой Lufthansa Visa Card можно также воспользоваться услугой страхования покупок. Она распространяется на товары, стоимость которых превышает 70 евро, и гарантирует ее возмещение в случае кражи или повреждения купленной вещи в течение 30 дней со дня покупки. С помощью обеих карточек — Eurocard и Lufthansa Visa Card — участники программы могут пользоваться страховкой в случае аварии при оказании транспортных услуг. Она гарантирует безопасность и финансовую защиту в любом уголке мира. Общая страховая сумма составляет 375 тыс. евро.

Участники программы проявляют активный интерес к состоянию своих счетов на картах Porsche Eurocard или Lufthansa Visa Card. Их очень привлекает предоставляемая программой возможность сиюминутного доступа к этой информации.

Владея обеими карточками, участники программы могут значительно расширить свою материальную независимость, оплатив какой-либо счет по частям.

Все услуги программы Porsche Card доступны участникам 24 часа в сутки. Следует лишь набрать номер, предоставляемый исключительно членам программы Porsche Card.

Несомненно, клубная карта Porsche Card пользуется необычайной популярностью среди водителей автомобилей марки Porsche.

Вопросы и задания

1. Разработайте программу лояльности клиентов для Volkswagen Club и владельцев Porsche Card.
2. Сделайте сравнительную характеристику и оценку привилегий для клиентов Volkswagen Club и Porsche Card.

Источник: Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004.

Кейс 38. Лицо компании

Компания “Форпост” — российский негосударственный почтовый оператор, входит в международную сеть, охватывающую более 176 стран — членов Всемирного почтового союза, и занимается экспресс-доставкой писем и посылок.

Компания была создана в октябре 1990 г. и имеет свои представительства во всех регионах Российской Федерации. Выделенный таможенный терминал в производственных помещениях “Форпоста” в Москве позволяет быстро решать вопросы доставки экспресс-почты при пересечении государственной границы. Являясь грузовым агентом крупных авиакомпаний, “Форпост” имеет возможность доставлять авиагрузы практически в любую страну мира и по территории России. Компания обладает всеми необходимыми лицензиями, в том числе и таможенного брокера, чтобы решить любой вопрос по приему, перевозке, доставке экспресс-грузов.

Услуги компании включают:

- доставку экспресс-почты в пределах Российской Федерации на условиях: “оплата отправителем”, “оплата получателем” (внутренняя экспресс-почта);
- доставку в пределах Москвы и других крупных городов России (внутригородская экспресс-почта);
- доставку экспресс-почты за рубеж (международная экспресс-почта);
- перевозку и доставку авиагрузов;
- сопутствующие услуги (вызов курьера, страхование, таможенное оформление).

Российский рынок услуг экспресс-доставки растет на 20–30% ежегодно. Основными конкурентами компании являются крупные транснациональные компании (DHL, UPS, TNT, Fed Ex) и российские компании такого же уровня, что и “Форпост” (Zest, City-Express, Poni-Express, СПСР, Руско).

Проанализировав уровень и ассортимент своих услуг по сравнению с конкурентами, “Форпост” определил свои сильные

и слабые стороны по отношению к DHL, UPS, TNT, Fed Ex следующим образом (см. таблицу).

**Сильные и слабые стороны компании “Форпост”
по сравнению с конкурентами**

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|--|
| <p>Низкие тарифы Широкая региональная сеть, доставка в любой населенный пункт РФ Прямые связи (доставка между городами РФ по сниженным тарифам)</p> | <p>Отсутствие ярко выраженного имиджа Невысокое качество услуг: — не всегда предоставляется информация о доставке отправления; — сложно дозвониться по телефону справочной службы; — не всегда внимательное отношение к клиенту со стороны персонала Направленность на узкий круг постоянных клиентов Низкая мотивация кадров Нерегулярное обучение персонала Направленность только на внутренний рынок Низкая популярность марки среди инофирм Слабое развитие грузоперевозок (доставка грузов по территории России возможна только в крупные города)</p> |

Эти крупные транснациональные компании в последнее время резко активизировали свою деятельность на российском рынке. DHL проводит агрессивную брендинговую политику в связи с объединением с Euro Express и Danzas. UPS также усилил свои коммуникации в связи с изменением логотипа. Объединенная группа компаний Poni-Express, Руско, “ЭЛЬФ-91”, по слухам, также приступила к разработке своего собственного бренда.

Для определения приоритетных секторов экономики, которым, прежде всего могут быть необходимы услуги, “Форпостом” был проведен анализ существующей клиентуры на основании накопленных на предприятии данных. При приеме отправления от клиента, работающего с компанией на контрактной основе, фиксируется, от кого именно было принято это отправление (номер контракта). Всех контрактных клиентов, занесенных в

базу данных предприятия, можно разделить по отраслям деятельности (информация об отрасли заносится в базу сотрудником отдела по продаже услуг при заключении договора). Аналитическая программа Crystal Report позволяет формировать отчеты по любым параметрам, занесенным в базу данных. Приоритетными отраслями, на долю которых приходится наибольшее количество почтовых отправок, оказались:

- реклама и маркетинговые исследования;
- косметическое производство и дистрибуция;
- химия, фармацевтика, медицина;
- финансовые институты.

Был разработан новый рекламный буклет компании с фотографиями разных лиц и информацией об услугах “Форпоста”. Основная идея такого оформления — “лица компании”, акцент на личном обслуживании всех клиентов “Форпоста”. Но все это пока только единичные акции, а для успешного функционирования на рынке в условиях обострения конкуренции нужно, чтобы потенциальный заказчик в первую очередь вспоминал о компании “Форпост” и выбирал именно ее. Для этого нужно вызвать у потребителей позитивные ассоциации с именем и брендом компании.

Вопросы и задания

1. Какие из компаний, работающие на российском рынке услуг экспресс-почты, уже имеют свои бренды? Опишите основные бренд-ассоциации этих компаний, основываясь на их коммуникациях.

2. Сформулируйте позиционирование компании “Форпост”, основываясь на предпринятых ею действиях по упрочению своего положения на рынке.

3. Назовите целевые аудитории коммуникаций компании “Форпост”

4. Сформулируйте возможные ключевые слова коммуникационных сообщений компании “Форпост”.

Кейс 39. Как стать монополистом

Задумывались ли вы, на чем вам нравится спать? Теперь вам придется поразмыслить некоторое время, чтобы ответить на этот вопрос. Ассортимент предлагаемых товаров на рынке растет. Хотите — простой ситец в цветочек или полосочку, хотите — заказывайте по каталогу постельное белье с красочными изображениями любимых футболистов или мультипликационных героев для детей. Любителей минималистского стиля тоже порадует многообразие постельных комплектов из натуральных материалов однотонно-естественной расцветки в магазинах сети ИКЕА.

Некоторые производители считают, что российский рынок белья уже достаточно насыщен, товар залеживается на полках магазинов. Но статистика упрямо свидетельствует об обратном: менее чем 150 млн жителей России покупают 41 млн комплектов постельного белья в год, тогда как 300 млн жителей стран Европы — 600 млн комплектов в год. Поэтому некоторые крупные российские производители решают продавать свою продукцию на Запад. Так, крупный отечественный производитель хлопчатобумажных тканей — компания “Русский текстиль” — подписала соглашение о поставках 100 тыс. комплектов постельного белья в Италию. По словам Александр Акишина, первого вице-президента ОАО “Альянс “Русский текстиль” (АРТ), компания планирует экспортировать в Европу порядка 450 тыс. комплектов белья в год. На европейском рынке АРТ собирается конкурировать с компаниями из Азии (Пакистан, Турция, Индия и Китай).

“Трехгорная мануфактура”, которая контролируется холдингом “Базовый элемент”, собирается экспортировать домашний текстиль в Великобританию. В Москве начала работать сеть магазинов французского белья Linvosges, известного в Европе торговца по каталогам. Владельцы сети, в числе которых один из основателей сети “Старик Хоттабыч” Игорь Сосин, обещают открыть в России в течение трех лет 100 магазинов Linvosges. К настоящему моменту открыто уже 10 магазинов. В том же

сегменте “люкс” компания Mercury открыла один магазин и собирается открывать второй. Так что конкуренция в погоне за “дорогими” клиентами обостряется.

Возможно из-за обострившейся конкуренции на рынке дорогого белья предприниматель Леонид Ханукаев, уже имеющий опыт продажи по франшизе эксклюзивного белья торговой марки Yves Delorme, решил обратить внимание на более массовый сегмент населения, который может позволить себе комплект постельного белья от 30 до 100 долл., и организовал компанию “Бристоль Экспо”. Зоя Матчина, директор отдела маркетинга “Русского текстиля”, считает, что ниша рынка, на которую претендует Леонид Ханукаев со своим новым брендом “Бельпостель”, пока, по сути, пуста. “Кто в эту нишу первым придет, тому и сливки снимать”, — полагает Матчина. С ее позицией согласен президент рекламной группы DDB Сергей Кривоногов. “Этот рынок еще не брендирован, — говорит он, — шансы победить есть у того, кто первым рискнет”.

Торговая марка “Бельпостель” ориентирована на потребителя со средним доходом, имеющим личный автотранспорт, собственную квартиру, которого уже не устраивают комплекты белья, приобретенные на мелкооптовых рынках, но еще не настолько богатого, чтобы позволить себе постельное белье по 300–1000 долл. за комплект. Организуя новую торговую сеть, руководители “Бельпостель” перенесли туда механизмы, отработанные в сети Yves Delorme; коллекционность товара, широкий и обновляемый дважды в год ассортимент, продавцы-консультанты. Первую коллекцию для нового проекта готовили французские дизайнеры Fremaux Premaux Delorme. Заказы на производство размещаются в основном на предприятиях Китая. В ассортименте десятка новых магазинов сети — более 20 товарных категорий (белье, подушки, одеяла, покрывала, пледы, махровые халаты, полотенца, ароматические свечи, косметика, моющие средства). Уже выпущен каталог с перечнем товаров, наподобие каталога ИКЕА.

До конца 2014 г. владелец планирует открыть 200 магазинов с оборотом 40 млн долл., для реализации своей стратегии он планирует инвестировать около 25 млн долл.

Вопросы и задания

1. Проведите SWOT-анализ новой торговой марки “Бельпостель”, сопоставьте ее перспективы с конкурентной ситуацией на рынке постельного белья.

2. Сформулируйте идентификацию (идеальный образ) бренда “Бельпостель”, назовите основные бренд-ассоциации, которые помогут сформировать положительный имидж марки в глазах потенциальных потребителей.

3. Определите наиболее подходящие виды коммуникаций для каждого целевого сегмента компании.

Приложение

Дополнительная информация о конкурентах на рынке постельного белья в России

1. ОАО “АЛЪЯНС “Русский текстиль” (АРТ) (включая компании “Тверская мануфактура”, Тейковский, Муромский, Камышинский хлопчатобумажные комбинаты, швейную фабрику “Элегант”). Сейчас альянс производит 40 тыс. комплектов белья в месяц, а весной 2014 г. объем производства после установки уже закупленного оборудования должен увеличиться до 100 тыс. комплектов в месяц. На европейском рынке АРТ собирается конкурировать с компаниями из Азии (Пакистан, Турция, Индия и Китай). Именно на азиатские предприятия приходится порядка 80% объема европейского бельевого рынка.

2. “Старик Хоттабыч”. Один из основателей и совладельцев розничной сети “Старик Хоттабыч” Игорь Сосин “запустил” оригинальный проект. В течение трех лет его новая структура “Крона Макс” откроет в России 100 магазинов по продаже постельного белья под брендом французской компании Linvosges — известного в Европе торговца по каталогам. Компания Linvosges — один из европейских лидеров по торговле постельным бельем, полотенцами, халатами и т. д. по каталогам. В Европе марка Lin-

vosges известна более 80 лет и пользуется большой популярностью. Первые два магазина Linvosges были открыты в комплексе “Атриум” Курского вокзала и в торговом центре “Вэймарт” на 26-м км МКАД.

3. Компания Mercury продает эксклюзивное белье известных модельеров. Рынок товаров класса люкс возник в России больше 10 лет назад и с тех пор вырос в десятки раз. Владельцы салонов и бутиков оценивают оборот своего сектора в одной Москве в 1–1,5 млрд долл. в год, и рынок этих товаров далек от насыщения. Средняя торговая наценка в столичных бутиках составляет 200–250%, а рентабельность сравнима с рентабельностью нефтяных компаний — в районе 30% от оборотов. По оценке самих торговцев, у московских бутиков не более 100 тыс. клиентов, лишь половина которых покупает дорогие вещи постоянно. При этом 30–40% московских покупателей предметов роскоши — провинциалы или жители СНГ. Руководитель крупнейшего в люксовом бизнесе торгового дома Mercury Леонид Фридлянд считает, что “если создавать удобную для клиентов инфраструктуру, они будут больше покупать в Москве”.

4. “Трехгорная мануфактура” — крупный производитель хлопковых тканей, выпускающий в том числе белье и расширяющий свое производство и продажи. Фабрика предлагает х/б и смесовые ткани плотностью 75–170 г/кв. м в отбеленном, гладкокрашеном и набивном видах для дешевого и дорогого постельного белья. На базе своих тканей швейное производство осуществляет пошив постельного белья как по уже разработанным моделям, так и на заказ. Постельное белье может формироваться из отдельных элементов, разнообразных форм, размеров, отвечающих пожеланиям самых требовательных покупателей. Эксклюзивное постельное белье шьется из тканей “Поэма”, “Мелодия”, “Грация”.

Кейс 40. Тапочки из Брянска

Компания АМИ — маленькое частное предприятие, расположенное в небольшом среднерусском городе Брянске. Фирма

была образована в феврале 1996 г., в устав ее были заложены (на всякий случай) всевозможные разрешенные законодательством виды деятельности. Форма организации — общество с ограниченной ответственностью. Владелец, директор и менеджер выступают в одном лице. На протяжении 5 лет фирма занималась самыми разными видами бизнеса: посредническими операциями, издательской и рекламной деятельностью и производством.

В настоящее время основным видом деятельности является производство и реализация одноразовых тапочек. Это направление возникло почти стихийно. В качестве уставного капитала фирме достался некоторый запас нового необычного материала под названием пенополиэтилен (софтлон). Софтлон — это эластичный, очень приятный на ощупь, экологически безопасный, водоотталкивающий, теплонепроницаемый, шумоизолирующий полимер. Было ясно, что “зависшую” партию материала продать в рулонах невозможно, поэтому было решено организовать штамповку изделий из него. Но какие изделия можно было быстро придумать?

Для решения этой проблемы провели “мозговой штурм”: раздали кусочки материала друзьям, родственникам, знакомым и попросили ответить на вопрос: “Что бы вы хотели получить из этого материала?”. Из огромного множества идей были выбраны самые быстро осуществимые, и эксперимент начался: производили хозяйственные коврики для ванной комнаты, туалета, балкона, сауны; пляжные коврики; подставки под горячие блюда; подставки для офисной техники (для телефона, факса, пишущей машинки, клавиатуры, принтера, коврики для “мышки”).

Канцелярское направление отпало почти сразу: офисная техника не нуждается в подставках. Хозяйственные коврики покупателю понравились, но они оказались очень практичны и долговечны, поэтому местный рынок насытился довольно быстро, а объем продаж постоянно колебался в такт задержкам зарплаты на предприятиях города. Одним словом, все эти товары — коврики, подставки, подушки — могли служить лишь вспомогательной

продукцией, но не основной. Только банные и пляжные коврики (к сезону) продолжают привлекать заказчиков.

В итоге в качестве ключевого типа деятельности было выбрано производство совершенно нового для России товара в совершенно новой для частного предприятия сфере — гостиничного бизнеса. Этот выбор произошел тоже достаточно случайно: коммерческая деятельность подразумевает частые командировки и проживание в гостиницах. Проблемы гостиничного клиента хорошо ощущаются “на собственной шкуре”: все бытовые мелочи — от мыла и зубной щетки до тапочек — приходилось возить с собой.

Однажды, отправившись в очередную поездку в Москву, один из организаторов будущего бизнеса забыл взять с собой домашние тапочки. Каково же было его удивление, когда на пороге гостиничного номера оказались простенькие, кривенькие, полубумажные, непрочные, китайские, но такие нужные тапочки. Совпали три фактора: лично прочувствованная потребность клиента, запас подходящего материала и зарождающаяся готовность российских гостиниц позаботиться об уровне сервиса.

На Западе уже существует огромная индустрия для обеспечения отелей самыми разнообразными товарами индивидуального пользования. Когда на российском гостиничном рынке возникла конкуренция, менеджеры осознали: за клиента надо бороться не только с помощью низких цен, но и путем повышения сервиса.

Крупные российские производители нацелились на этот свободный рыночный сектор пока не успели: экономическая ниша абсолютно свободна. Зарубежные фирмы, поставляющие одноразовые гигиенические наборы для отелей, открыли в Москве свои представительства, которые и оказались главными конкурентами АМИ. У продукции АМИ было преимущество — дешевизна. Подобного рода товар поставлялся из Китая, но он был плохого качества — тапки буквально расклеивались уже через день носки. Кроме того, китайские производители использовали в основном материал на тканой основе, что делало их продукцию влагопроницаемой — тапочки АМИ в этом плане оказались более привлекательны.

Производство тапочек не требовало дорогого оборудования и высоких технологий. Наладить новое производство и организовать работу специалистов-профессионалов было вполне по силам. Целевой сегмент определился: столичный и брянский гостиничные рынки. Самые доступные каналы сбыта тоже стали ясны: сочетание прямых продаж с поиском торговых посредников.

АМИ предстояло “известить гостиничный мир” о появлении новой продукции и убедить, что их тапочки — именно тот товар, который позволит гостиницам решить проблему повышения уровня сервиса, завоевать клиента, создать в номере атмосферу домашнего уюта, получить дополнительную прибыль и даже уберечь от быстрого износа ковровые покрытия. Фирме предстояло доказать, что брянские тапочки качественнее дешевых китайских и практичнее (не промокают) дорогих европейских. АМИ не могла опираться на рекламу: не было денег. Единственный доступный фирме метод — почтовая рассылка коммерческих предложений — не дал ни одного заказа: в письме действительно очень трудно объяснить суть нового товара и новой услуги.

Прямые продажи очень трудно осуществлять, находясь в Брянске: большие командировочные расходы, плохая телефонная связь (пару раз не дозвонившись, клиент может оставить идею заказа), неудобство при пересылке маленьких партий товара (а ведь крупного заказчика “выращивают” из мелкого клиента). Поэтому хотя дело и растет, но недостаточно быстро. В качестве рекламной поддержки АМИ участвует ежегодно в выставках “Гостиничный бизнес”. Именно выставки расширили географию клиентов: фирма получила заказы из Краснодара, Мурманска, Калининграда, Иркутска и других городов.

Вопросы и задания

1. На какие новые рынки может быть ориентирована продукция фирмы АМИ?
2. Какими способами можно проникнуть на эти рынки, учитывая минимальный рекламный бюджет?
3. Предложите другие области применения продукции.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра 1. “Предприниматель и фирма”

Цели игры:

- активизация и закрепление знаний, приобретенных студентами при изучении основ предпринимательской деятельности, менеджмента, управления малым бизнесом;
- выработка навыков принятия практического решения на игровых этапах создания и развития деятельности фирмы;
- ознакомление с основными правовыми и учредительными документами, регламентирующими основы предпринимательской деятельности в Российской Федерации.

Основные понятия игры:

- фирма;
- виды хозяйственной деятельности фирмы;
- правовая форма фирмы;
- организационная структура фирмы;
- учредительные документы фирмы;
- регистрация фирмы.

Проведение игры

Игрой руководит администрация (жюри). Аудитория разделяется на команды (фирмы), обсуждаются общие цели и план действия, распределяются функциональные роли в команде, начинается разработка учредительных документов. Участники игры должны:

- выбрать вид хозяйственной деятельности и организационно-правовую форму предприятия;
- разработать учредительные документы предприятия и представить их в жюри;

- регистрация фирмы;
- презентация предприятия;
- подведение итогов игры и выводы руководителя игры.

Игра является моделью процесса организации фирмы (предприятия). Цель участников — создание наиболее актуальной и запоминающейся концепции хозяйственной деятельности и регистрация фирмы.

В игре принимают участие несколько команд (как правило, по 4–8 чел.), состоящих из руководителя (президента или гендиректора) и группы менеджеров (управляющих основными направлениями деятельности фирмы). Каждая команда должна решить следующие задачи:

- выбор хозяйственной деятельности;
- выбор организационно-правовой формы фирмы;
- разработка учредительных документов;
- разработка структуры администрации фирмы;
- представление фирмы;
- экспертиза результатов работ команд-соперников.

Для решения первой задачи участникам необходимо ясно представлять, что такое хозяйственная деятельность, каковы ее основные сферы (производственная, торговая, транспортная, рекламная и др.), а также правильно использовать названия форм различных предприятий (торговый дом, рекламное агентство, холдинговая компания и т. д.).

Учредители должны учитывать положения Гражданского кодекса РФ, чтобы правильно выбрать организационно-правовую форму нового предприятия.

Самостоятельная разработка учредительных документов (устава, учредительного договора) кроме ознакомления с их структурой и правильным оформлением дает возможность детально вникнуть в процесс формирования уставного капитала фирмы, выяснить степень ответственности учредителей, структуру административных органов, их компетенцию и другие моменты.

Информация о различных типах организационных структур и структур управления фирмы должна быть получена студен-

тами при изучении курса менеджмента. При учреждении фирмы решение вопросов о видах хозяйственной деятельности и организационно-правовой форме будущего предприятия входит в компетенцию учредителей фирмы.

После выбора хозяйственной деятельности, организационно-правовой формы, разработки учредительных документов и структуры администрации фирмы проводится презентация, затем обсуждение, в котором каждая фирма (команда) может задавать вопросы каждой другой фирме или высказывать мнения.

Ход дискуссии, активность участников игры, обоснованность аргументов оценивает жюри (администрация игры). Затем президенты фирм передают завершенные и оформленные учредительные документы членам жюри, которые на этом этапе выполняют роль регистрационной палаты.

Поступившие документы рассматриваются, анализируются, оцениваются и обсуждаются членами регистрационной палаты совместно с сотрудниками каждой фирмы.

Презентация каждой фирмы оценивается всеми участниками игры при помощи специальных карточек.

После презентации жюри собирается на совещание, обобщает результаты презентации, определяет победителей и проводит награждение.

Игровые документы

— Типовой устав — приблизительный вариант устава АО или ООО. Он находится у администратора игры и предоставляется командам для ознакомления.

— Типовой учредительный договор — примерный вариант учредительного договора АО или ООО. Он находится у администратора игры и предоставляется командам для ознакомления.

— Учредительные документы (устав и учредительный договор) — разрабатываются группами и передаются в администрацию.

— Регистрационное удостоверение — фирмы получают по окончании проверки и обсуждения учредительных документов администрацией игры.

— Карточки для оценивания презентации — выдаются членам жюри, в состав которого входят члены администрации приглашенные специалисты.

— Оценочная ведомость — находится у администратора, который вносит в нее оценки.

Материалы для работы

Каждая команда должна иметь канцтовары: бумагу, ватман, фломастеры, ножницы, скотч и т. д. Бланки игровых документов.

Каждое предприятие, созданное в ходе игры, имеет руководителя (президента), рабочую группу по разработке учредительных документов.

Руководитель фирмы:

— взаимодействует с администратором игры (жюри), корректирует и уточняет игровые задания;

— организует и координирует участие в игре всех “подчиненных” в соответствии с регламентом. Руководителя фирмы избирают на общем организационном собрании. Он сразу начинает исполнять свои обязанности — организует и контролирует разработку учредительных документов, распределяет обязанности внутри группы, разрабатывает разделы документов, относящиеся к его компетенции. Руководитель выступает с докладом о выбранных направлениях хозяйственной деятельности и организационно-правовой форме предприятия. Представляет в регистрационную палату пакет учредительных документов. Руководитель подготавливает выступление с презентацией.

Рабочая группа по разработке учредительных документов подготавливает учредительный договор и устав фирмы к установленному сроку в соответствии с требованиями, предъявляемыми к форме и содержанию документов.

При разработке документации рабочая группа должна уделить внимание:

— на формирование своих собственных обоснований для создания фирмы и выбора основных сфер ее деятельности;

— образование уставного капитала и внесение в него определенной доли каждым учредителем (виды вкладов или выпускае-

мых акций, условия увеличения или уменьшения фонда, передачи долей или акций, условия выхода из состава учредителей);

— структура высших или выборных органов управления фирмой (руководящие и исполнительные органы предприятия);

— уровень компетенции каждого из них (круг вопросов, которые рассматриваются только высшими органами управления, функции исполнительного органа фирмы);

— функции органов, осуществляющих контроль за деятельностью администрации фирмы.

Учредительные документы должны содержать следующие разделы: общие положения (с указанием правовой формы предприятия), цель и сфера деятельности, права и обязанности, уставный фонд, органы управления и контроль за деятельностью.

Деловая игра 2. “Разработка фирменного стиля организации”

Данная игра является продолжением игры “Предприниматель и фирма”.

Рабочие группы по разработке фирменного стиля создают запоминающийся по стилю образ фирмы, используя художественные приемы и дизайнерские решения.

При разработке собственного стиля рабочая группа должна обратить внимание:

— на необходимость соответствия собственного фирменного (товарного) знака и предъявляемым к нему требованиям;

— особенности графического решения фирменного названия;

— формирование девиза фирмы, отражающего деловую концепцию руководства.

Главное место среди элементов фирменного стиля занимает фирменный (торговый) товарный знак. Его основные функции: отличительная (выделяет товар конкретного производителя из массы подобных товаров); рекламная (выступает как объект

рекламы); защитная (обеспечивает правовую защиту продукции фирмы на рынке от недобросовестных конкурентов). При разработке знака следует учитывать требования, предъявляемые к товарным знакам и их видам.

Наименование компании чаще всего соответствует выбранному виду хозяйственной деятельности. Встречаются названия, являющиеся фамилиями организаторов предприятий, словосочетания, описывающие сферу деятельности компании. Большая роль в создании образа фирмы принадлежит девизам и рекламным лозунгам, которые емко отражают специфику деятельности фирмы.

Группа должна уделить внимание и более мелким, но не менее значительным элементам стиля, таким как визитные карточки, приглашения и др. В разработке и показе рекламного ролика (для телевидения) могут принимать участие все работники фирмы, но координирует деятельность по разработке фирменного стиля руководитель группы.

Качество рекламной кампании может оказать решающее влияние на общий итог игры, так как на заключительном этапе яркое выступление группы часто позволяет ей набрать значительное преимущество в очках и обогнать другие предприятия (группы).

Игровые документы

— Информационное письмо — реклама предприятия на фирменном бланке. Составляется группой и направляется в администрацию и другие фирмы.

— Свидетельство о регистрации товарного знака — выдается фирме по результатам экспертизы, проведенной администрацией игры, представляющей на данном этапе патентное ведомство.

Инструкция

Подготовка проектов внутри группы. Презентация проектов. Сдача готовых проектов в виде информационного письма администратору (жюри). Фирмам раздаются проекты фирм-конкурентов. Задача играющих — дать объективную и обоснованную оценку каждому проекту.

Фирменный стиль оценивается в 10 баллов, работа фирм по экспертизе — в 5 баллов. Оценка фирменного стиля определяется как среднее арифметическое оценок экспертов и администрации.

Эксперты знакомятся с проектами всех участвующих в игре фирм. Обсуждение результатов целесообразно проводить следующим образом:

— бланки экспертиз сдаются администратору игры, результаты обобщаются (количественные, качественные оценки);

— администратор и эксперты фирм (по одному от каждой фирмы) последовательно посещают “офисы”, где проводят обсуждение результатов; каждый эксперт высказывает свои соображения о положительных и отрицательных сторонах изученных проектов, выслушивает ответы оппонентов, а администратор подводит итог обсуждения;

— администратор подводит итоги этапа игры с учетом обсуждения внутри фирм и вручает группам свидетельства о регистрации фирменных знаков.

Деловая игра 3. “Стратегия фирмы”

Подготовка игры

Руководитель игры:

— заранее, за неделю до начала игры, ставит перед руководством фирмы задачу — подготовить данные для разработки одной из эталонных стратегий развития фирмы на следующий год ($20_N + 1$) г. (например, стратегии концентрированного роста);

— сообщает исходные данные на рынке, довести объем продаж с 1 до 5% от общего объема рынка;

— изменить соотношение объемов производства традиционного продукта и нового или модернизированного продукта 1:1 до 1:5 соответственно в 20_N и (20_N+2) гг.;

— перед началом игры предоставляет руководству фирмы типовые формы плановых документов (формы 1–5).

Форма 1 — Стратегический план усиления позиций фирмы на рынке 20_N-(20_N+2) гг. (для высшего звена управления)

| Альтернативный вариант | Экономический и социально-политический сценарий | Внешняя эффективность (доля на рынке) | Внутренняя эффективность (ресурсы, резервы) | Стратегическое управление |
|------------------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------|
| 1 | Типовой | | | |
| 2 | Собственный | | | |

Примечание. При подготовке типовых планов возможны различные варианты построения в зависимости от отрасли, где действует фирма, ее размеров, вида выбранной стратегии.

Форма 2 — Стратегический план развития продукта фирмы на 20_N-(20_N+2) гг. (для инженеров-менеджеров)

| № п/п | Планируемые действия руководителей среднего звена | Ответственный за исполнение | Сроки реализации и исполнения | Способы и сроки контроля |
|-------|---|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1 | Определение способов достижения развития продукта | | | |
| 2 | Разработка календарных планов и установление взаимосвязей между подразделениями фирмы | | | |
| 3 | Оценка затрат времени на разработку, испытание, освоение и внедрение в производство новой продукции | | | |
| 4 | Определение необходимых ресурсов и резервов для каждой операции (составление бюджета) | | | |
| 5 | Коррекция планов | | | |

Примечание. Для фирм, занимающихся некоторыми видами деятельности возможно выделение стадий: уточнение ролей и взаимоотношений; делегирование полномочий для выполнения каждого вида работ.

Участники игры:

— до начала игры подбирают и изучают необходимый материал, рекомендованный преподавателем для оценки перспектив развития экономики страны и отрасли, в которой действует фирма (на перспективу до (20_N+2) г.);

— определяют жизненный цикл традиционной продукции фирмы, необходимость и возможность ее модернизации или разработки и выпуска новой продукции в соответствии с перспективой изменения потребностей и покупательского спроса на период (20_N+2) г.;

— готовят предложения и расчеты для руководства, которые могут быть использованы при выработке стратегии фирмы и разработке стратегических планов.

Цель игры: выработка у будущих руководителей некоторых практических навыков анализа деятельности фирмы, определения перспективы, умения отличать стратегические цели и задачи от целей и задач тактического и оперативного управления.

Условия игры:

1. Выработка стратегии и разработка стратегических планов фирмы осуществляются высшим руководством (гендиректором, главным инженером, главным бухгалтером). Разрабатываются два плана:

— стратегический план усиления позиций фирмы на рынке;

— стратегический план развития продукта фирма.

2. Подготовка необходимой информации, расчеты и обоснование выполняются менеджерами среднего звена управления.

3. Плановые предположения обсуждаются на производственных совещаниях всех участников игры и принимаются или отвергаются путем открытого голосования.

4. В ходе игры используются материалы прежних деловых игр. Условно допустимо предположение, что фирма работает на полную мощность, поставки и сбыт осуществляются беспрепятственно, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

Сценарий игры:

1. Руководитель делает краткое сообщение о целях, условиях и порядке игры, распределяет роли среди участников и нормы времени для каждого этапа.

2. Руководители высшего звена управления ставят конкретные задачи начальникам отделов и служб, определяют время выполнения заданий разработки для стратегических планов усиления позиций на рынке и плана развития продукта, одновременно уточняют позиции среднего звена управления по отношению к стратегии развития фирмы.

3. Руководители подразделений фирмы готовят предложения:

- для высшего руководства фирмы;
- отделов и служб фирмы;

— подразделений, которыми руководят сами. Оценивают затраты, необходимые по своему отделу. Представляют материалы для обсуждения на производственные совещания и после корректировки приступают к составлению раздела стратегического плана развития продукта по своему подразделению.

4. В конце игры участникам предоставляется время для кратких сообщений о выбранной стратегии и вариантах планов, необходимых для их реализации.

5. Руководитель игры подводит итоги работы участников и дает задание на дом для окончательного оформления двух стратегических планов фирмы.

Итоги игры:

1. Оформленный и утвержденный стратегический план усиления позиций фирмы на рынке.

2. Разделы стратегического плана развития продукта фирмы по подразделениям.

Заключительный этап игры — обсуждение бизнес-планов:

Комиссия по 3–5 человек во главе с руководителем игры оценивает доклады по проектам бизнес-плана. Каждому из слушателей отводится 7–10 минут для краткого сообщения о структуре и предназначении фирмы, главных направлениях

ее стратегии, об организации управления производством и персоналом, а также для ответов на вопросы. При оценке работы слушателей комиссия руководствуется типовой методикой разработки бизнес-плана.

Типовая структура бизнес-плана

1. Титульный лист

Название и адрес предприятия.

ФИО директора и номер его телефона.

Суть проекта.

Стоимость проекта (строительства, аренды) и источники получения средств (акции, займы, субсидии).

Заявление о коммерческой тайне.

2. Введение и резюме проекта

Реклама.

Выгодность.

Сущность проекта создания предприятия.

Средства, необходимые для осуществления дела.

Вывод — почему фирма добьется успеха.

3. Анализ состояния отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая)

Цель анализа — определить потребность в товаре или услуге по среднечеловеческому потреблению примерно за 10 лет.

Динамика за последние 5 лет.

Прогноз на 20_N-(20_N+2) гг.

Конкуренты (кто производит аналоги продукции).

4. Содержание проекта

Описание товара (услуги). Сведения о патентах, опыте производства.

Чем товар (услуга) отличается от заграничного.

Каковы перспективы экспорта.

Где размещено предприятие. Транспортная схема.

Объем строительно-монтажных работ и график строительства. Подрядчик.

Общая потребность в кадрах (управление и производство).

Сведения о предприятиях-партнерах.

Аргументы, обосновывающие успех дела.

5. Производственный план

График производственного процесса.

Требования к организации производства.

Оборудование, поставщики, условия поставки (аренда, покупка), стоимость.

Сырье, материалы, поставка.

Себестоимость производимого продукта.

Экологическая и техническая безопасность.

6. Планы маркетинга

Потребители, спрос, сегменты рынка, конкуренты.

Факторы, определяющие спрос (доходы населения, инвестиции, уровень жизни и др.).

Обоснование цены на продукцию.

Организация сбыта с указанием торговых организаций, участвующих в сбыте.

Организация рекламы и затраты на нее.

Цены на 3–5 лет.

Договоры на продажу товаров.

7. Организационный план

Формы собственности (частная, государственная...), организационно-правовая форма (Товарищество, АО, ИП...).

Для АО указать, сколько акций выпущено и сколько предполагается выпустить.

ФИО членов совета директоров и номера их телефонов.

Кто имеет право подписывать финансовые документы. Как распределяются обязанности между руководителями.

Отношения с местной администрацией.

8. Риск проекта

Оценка риска проводится по трем стадиям: подготовительной, строительной и текущей деятельности.

Факторы риска: политический, социальный, финансово-экономический, технический, технологический, экологический.

Убеденность руководства и партнеров в объективности оценки степени риска.

Мероприятия, сглаживающие отрицательное воздействие риска.

Таблица с коэффициентом риска по каждому фактору риска и трем стадиям деятельности.

9. Финансовый план

Данный раздел является ключевым. По нему определяется эффективность проекта.

План доходов и расходов (1-й год по месяцам, 2-й год по кварталам, 3-й год — суммарно на год).

Расчетным путем определяется объем производства, при котором выпуск товара должен приносить прибыль. Основание для расчета — план денежных поступлений и выплат за весь срок по годам (см. форму 5).

Форма 3 — Прогноз продаж по объемам

| № п/п | Показатель | 20_N г. (по месяцам) | (20_N+1) г. (по кварталам) | (20_N+2) г. (суммарно) |
|-------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1 | Объем продаж в натуре | | | |
| 2 | Цена за единицу | | | |
| 3 | Объем реализации | | | |
| 4 | Объем реализации всех товаров | | | |

Форма 4 — Баланс доходов и расходов по товару

| № п/п | Показатель | 20_N г. (по месяцам) | (20_N+1) г. (по кварталам) | (20_N+2) г. (суммарно) |
|-------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1 | Объем реализации | | | |
| 2 | Цена | | | |
| 3 | Выручка в млн руб. | | | |
| 4 | Расходы, млн руб. | | | |
| | В том числе: | | | |
| | а) постоянные | | | |
| | б) переменные | | | |
| 5 | Точка самоокупаемости | | | |

Форма 5 — План денежных поступлений и выплат

| № п/п | Показатель | Годы до освоения мощности | | | Годы после освоения мощности | | | | |
|----------|----------------------------------|---------------------------|---|---|------------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Поступления от выручки от продаж | | | | | | | | |
| 2 | Другие расходы от реализации | | | | | | | | |
| 3 | Итого поступлений (п. 1–2) | | | | | | | | |
| 4 | Платежи (всего) | | | | | | | | |
| 5 | В том числе платежи: | | | | | | | | |
| | поставщикам | | | | | | | | |
| | заработная плата | | | | | | | | |
| | реклама | | | | | | | | |
| | арендная плата | | | | | | | | |
| | страховка | | | | | | | | |
| | процент за кредит | | | | | | | | |
| | возврат кредитов | | | | | | | | |
| | амортизация | | | | | | | | |
| | налоги | | | | | | | | |
| 6 | Баланс платежей (п. 3–4) | | | | | | | | |

Срок окупаемости проекта определяется как период, за который величина накопленной чистой прибыли сравнивается с инвестициями.

Инвестиции определяются как сумма платежей за годы освоения производственных мощностей, а чистая прибыль — как сумма (п. 3–4) за весь период освоения мощностей.

10. Приложение

В приложении дается наглядная схема деятельности предприятия, дополнительные данные и таблицы для лучшего восприятия стратегии бизнес-плана, схема и программы по технике и технологии и др.

Бизнес-план предназначен для партнеров, инвесторов, банков, внутреннего пользования. Он может быть полным или

сокращенным. Руководство может привлекать к его выработке специалистов других фирм или организаций. Основные характеристики бизнес-плана: достоверность, наличие минимума информации, понятность, четкость, краткость, аргументированность, конкретность, привлекательность.

Итоги докладов и работы студентов подводит руководитель занятия.

Деловая игра 4. “Маркетинг и предприниматель”

Участники разбиваются на фирмы (команды), которые объединяются в две группы. Каждая группа фирм “производит” свой товар или набор товаров в ассортименте, т. е. разрабатывает подробную спецификацию и создает рисунки, изображающие данные товары. Фирмы, входящие в состав одной группы, являются конкурентами. Все участники игры из фирм другой группы, выпускающие другой товар, и администрация игры являются потребителями. Цель каждой фирмы — достижение максимального объема продажи товара, разработанного на основе изучения законов рынка, потребительских оценок и предпочтений.

Задачи участников игры:

- разработка анкеты и проведение опроса потребителей;
- разработка товара;
- разработка фирменного стиля;
- создание печатной рекламы;
- написание сценария рекламного ролика;
- проведение пробной продажи и обсуждение результатов.

Содержание игры:

Цель участников игры — реализация товара, максимально удовлетворяющего требованиям потребителей. Они должны выполнить следующие задания:

- опрос потребителей;
- разработка товара в соответствии с результатами опроса;
- разработка фирменного стиля;

- проведение пробной продажи;
- проведение рекламной кампании.

Опрос потребителей требует от участников умение определять содержание вопросов анкеты в соответствии с целью опроса, знать технику составления анкеты, методы и приемы проведения опросов, уметь обрабатывать полученную информацию.

При разработке товара и подготовке к реализации необходимо отработать следующие стадии: разработка идеи товара, разработка товаров для различных сегментов рынка, определение базиса поставки товара (условия поставки, системы скидок, кредит и т. п.).

Разработка фирменного стиля требует от игроков знание его элементов (фирменный знак, название, цвет, шрифт) и их функций, а также умение использовать эти элементы при создании товара, рекламы при продаже.

На пробную продажу представляются опытные образцы. Присутствуют только потребители, т. е. нет представителей конкурирующих фирм. Продажа товара (принятие потребителем решения приобретать или не приобретать данный товар) проходит одновременно с потребительской конференцией, а также любыми другими мероприятиями по изучению спроса. Подобные мероприятия предлагают фирмы-производители.

В рекламной кампании используются два вида рекламы: печатная (рекламный плакат, брошюры, объявления) и теле-реклама (участники представляют рекламный ролик для телевидения).

Внутри фирмы формируются группы, работающие в трех направлениях: исследование рынка (составление анкеты, разработка плана опроса), разработка товара (спецификация, дизайн), реклама (фирменный стиль, рекламные плакаты и объявления, сценарий рекламного ролика).

Администрация игры получает проекты анкеты. Она обсуждает его вместе с предпринимателями-разработчиками. При разработке анкеты перед рабочей группой возникает две проблемы:

— установление правильного соотношения между целью опроса и содержанием анкеты. Практика показывает, вопросы чаще всего направлены на получение лишней, ненужной или второстепенной информации;

— зависимость от характера информации, которую необходимо получить, грамотная формулировка вопросов и вариантов ответов.

После обсуждения проекта анкеты ее исправляют, если в этом есть необходимость, и тиражируют. Форма опроса определяется фирмой. В первую очередь оценивается оперативность и корректность рабочей группы при проведении опроса. Одновременно начинается разработка идеи товара, которая принимает конкретные формы после обработки данных анкеты.

Проведение пробной продажи. На нее приглашается только некоторая часть потребителей (по 2–3 человека от неконкурирующих фирм). Одновременно с пробной продажей проходит конференция, которая помогает фирмам-производителям получить дополнительные сведения о потребительских предпочтениях. Форму работы с потребителями фирма выбирает самостоятельно. Жюри, в состав которого входят члены администрации и приглашенные специалисты, дает оценку вариантам товаров, организационной работе фирм, покупательной способности потребителей. Затем доработка товара и подготовка рекламной кампании.

Фирмы завершают подготовку товара к продаже, печатной рекламы, оформляют места соответственно характеру продаваемого товара, репетируют рекламный ролик. Участники могут дополнять свою торговую деятельность любыми рекламными элементами, но подготовить и показать ролик они должны обязательно, так как получают за все дополнительные очки.

Перед началом продажи жюри сообщает о результатах предыдущих этапов. Продажа товаров проводится по группам. После выступления каждой группы потребители вносят в карточку название фирмы, товар которой приобретают.

После окончания продажи жюри подводит итоги, делает общие выводы игры, определяют победившие игры.

Документы:

1. Анкета (лист опроса) — разрабатывается фирмой. Один экземпляр передается в администрацию как образец, остальные используются непосредственно для проведения опроса.

2. Спецификация — изложение подробных сведений о товаре (его качестве, свойствах, цене, дизайне, упаковке, количестве и т. д.). Хранится в фирме.

3. Карточки для оценки пробной продажи — распределяются между всеми фирмами по одному экземпляру.

4. Карточки для оценки рекламной компании — распределяются между потребителями и жюри.

5. Оценочная ведомость — находится у администратора, который вносит в нее оценки за каждый этап.

Материалы для работы

Каждая команда должна иметь канцтовары: бумагу, ватман, фломастеры, ножницы, скотч и т. д.

Участники игры

Каждая фирма состоит из руководителя, группы рыночных исследований, группы разработки и реализации товара, группы рекламы. При необходимости участники различных групп могут совмещать игровые функции.

Руководитель фирмы преследует в игре следующие цели:

— взаимодействие с администраторами игры (жюри) и уточнение игровых заданий;

— организация и координация действий подчиненных ему игроков в соответствии с регламентом игры.

Руководителя фирмы избирают ее участники, и он начинает сразу исполнять свои обязанности:

— организует работу группы рыночных исследований, распределяет обязанности между игроками группы, непосредственно участвует в разработке плана опроса, в проведении опроса и обобщении результатов;

— совместно с руководителем группы рыночных исследований представляет проект анкеты администраторам, участвует в его обсуждении;

— создает группу по разработке товара, которая параллельно с группой исследования рынка формулирует основные идеи будущего товара, которые проходят проверку в анкетном опросе;

— организует работу рекламной группы, которая разрабатывает фирменный стиль, подготавливает рекламные материалы для пробной продажи, оформляет место презентации, разрабатывает программу рекламной кампании.

Поскольку работа всех участников фирмы взаимосвязана, руководитель координирует их деятельность, следит за своевременным завершением этапов игры и предоставлением администрации необходимой информации. Он должен обеспечить конфиденциальность работы по созданию образца товара, чтобы оригинальные, фирменные идеи не стали заранее известны конкурентам.

Во время пробной продажи товара фирмы выполняют две функции:

— представляют проект своего товара и обсуждают его;

— выступают потребителями и оценщиками товаров неконкурирующих фирм.

Представление проекта дает руководителю возможность в ходе живой беседы получить дополнительные сведения о готовой разработке товара и провести репетицию фрагментов своего выступления на презентации. Выступление специально строится таким образом, чтобы привлечь аудиторию в активную дискуссию.

Для работы в качестве потребителей — оценщиков товаров других компаний руководитель делегирует представителей своей фирмы и сообщает им, что их работа в ходе пробной продажи оценивается администрацией игры.

Готовясь к презентации, руководитель раздает задания участникам фирмы с учетом того, что ее программа может включать оформление места, подготовку выступления руководителя, рекламной продукции и рекламного ролика.

Группа рыночных исследований ставит своей целью сбор и анализ информации о потребительских предпочтениях для определения конкретных параметров разрабатываемого товара и его предполагаемой позиции на рынке.

Группа имеет постоянную взаимосвязь с группой разработки товара, формулирует цель проведения опроса, продумывает его форму, разрабатывает анкету, учитывая, что время, отведенное на опрос потребителей, ограничено.

В зависимости от цели опрос можно провести в форме анкетирования или интервью.

При подготовке опроса необходимо обратить внимание на следующее:

- содержание анкеты (бланка интервью) должно соответствовать цели опроса;

- опрашиваемый не должен испытывать затруднений при ответе на предложенные вопросы;

- вопросы должны быть нейтральными (т. е. не должны быть навязчивыми);

- расположение вопросов должно быть логически и психологически обоснованным (от простых к более сложным);

- вопросы должны предполагать конкретные ответы;

- вопросы не должны быть двоякими, иначе будет неясно, к какому из них отнести ответ (например, покупали вы растительное или животное масло?);

- вопросы не должны иметь двусмысленный характер (например, использование слов “регулярно”, “часто” можно истолковать по-разному).

Анализ опроса должен показать, насколько идеи, заложенные в проект товара, восприняты определенной группой потребителей, на что в дальнейшем необходимо обратить особое внимание, какие параметры изделия следует скорректировать для увеличения сбыта. В состав предложений по проведению пробной продажи группа может включать дополнительные мероприятия по сбору информации о потребительских оценках и предпочтениях.

Цель группы разработки — создание оригинальной концепции товара, удовлетворяющего разнообразным запросам определенных групп потребителей.

Обязательным условием игры должно быть наличие у каждой фирмы конкурентов, т. е. производителей аналогичной продукции.

Основой для работы группы служит задание на разработку товара, полученное от администрации игры. Для разработки может быть предложен конкретный товар (например, кроссовки) или ассортиментная группа (например, обувь для занятий спортом).

Группа разработки товара вправе предлагать модификации существующего товара (новый стиль, цвет, материалы, отдельные улучшения традиционной продукции) или нововведения (не существовавшая ранее продукция с новыми потребительскими характеристиками). В любом случае, чтобы товар пользовался спросом, он должен обладать желательными для потребителя параметрами, в то же время потребители должны иметь информацию о его характеристиках.

Уточнение окончательных параметров изделия и выбор определенных групп потребителей проводятся по результатам анкетных опросов, во время которых группа разработки товара взаимодействует с группой рыночных исследований.

Для проведения пробной продажи группа разрабатывает образцы (изображение товара) и спецификацию — подробное описание товара с указанием отдельных параметров (материал, цветовая гамма, размерные и весовые характеристики и т. д. в зависимости от вида разрабатываемого изделия). В процессе пробной продажи проверяется реакция потребителя на изделие, собираются конкретные замечания по качеству товара.

В подготовке рекламной кампании, группа разработки участвует наряду со всеми работниками фирмы.

Главная цель группы рекламы — создание запоминающегося и узнаваемого образа фирмы. Она также разрабатывает и реализует мероприятия по поддержке и продвижению продукции в условиях конкурентной борьбы.

Группа рекламы должна начать свою работу с создания фирменного стиля, основное место среди элементов которого занимает фирменный (товарный) знак. Следует принимать во внимание, что к основным функциям товарного знака относятся: отличительная (выделяет товар конкретного производителя из массы подобных товаров); рекламная (выступает как объект рекламы); защитная (обеспечивает правовую защиту продукции фирмы на рынке от недобросовестных конкурентов). При разработке знака следует учитывать требования, предъявляемые к товарным знакам и их видам.

Наименование компании чаще всего соответствует выбранному виду хозяйственной деятельности. Встречаются названия, являющиеся фамилиями организаторов предприятий, словосочетания, описывающие сферу деятельности компании. Большая роль в создании образа фирмы принадлежит девизам и рекламным лозунгам, которые емко отражают специфику деятельности фирмы.

Группа должна уделить внимание и более мелким, но не менее значительным элементам стиля, таким как визитные карточки, приглашения, оформление места презентации. Желательно, чтобы любая продукция, попадающая из фирмы к администрации и другим участникам игры, была оформлена с использованием элементов фирменного стиля.

Группа рекламы готовит рекламное объявление с целью привлечь внимание потенциальных потребителей к фирме и ее продукции, и рекламный плакат для заключительной рекламной кампании. При этом можно использовать уже сформулированные фирменные лозунги и девизы, вызывая тем самым дополнительный интерес потребителей.

В разработке и показе рекламного ролика (для телевидения) могут участвовать все работники фирмы, но координирует эту деятельность руководитель группы рекламы. Качество рекламной кампании может оказать решающее влияние на общий итог игры, так как яркое заключительное выступление группы часто позволяет ей набрать значительное преимущество в очках.

Деловая игра 5. “Отбор персонала”

Цель игры:

1. Научиться определять психологический тип личности по методу С. Деллингер и устанавливать соответствие между типом личности и характером труда на конкретном рабочем месте.

2. Приобрести навыки отбора персонала.

Отбор персонала — процесс выбора предприятием из списка претендентов наиболее подходящего лица или группы лиц в соответствии с критериями вакантного места и с учетом условий реальной обстановки.

Игра основана на теории американского психолога Сьюзен Деллингер, согласно которой каждый человек принадлежит к одному из пяти психологических типов: Квадрат, Треугольник, Прямоугольник, Круг и Зигзаг (рис. 1). Каждый тип наиболее подходит для работы, для которой нужны определенные характеристики труда: исполнительность, умение управлять людьми, способности к общению или творчеству.

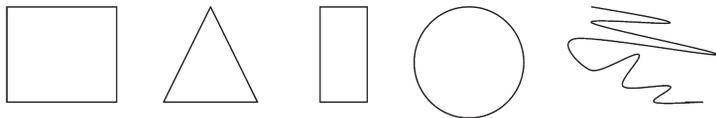


Рисунок 1 — Психологические типы личности

Квадрат. Символизирует трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрат высококлассным специалистом в своей отрасли. Умение анализировать — сильная сторона Квадрата, он может прорабатывать детали сложных проектов. Квадраты могут быть отличными исполнителями, но редко бывают хорошими менеджерами. Когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, Квадраты вольно или невольно оттягивают его принятие. Эмоциональная сухость мешает Квадратам контактировать с разными людьми.

Треугольник. Символизирует лидерство. Треугольники — энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их. Они сосредотачиваются на главном, на сущности проблемы. Треугольники честолюбивы, стремятся сделать карьеру. Из них получаются великолепные менеджеры самого высокого уровня. На пути к вершинам власти они не слишком щепетильны с точки зрения моральных проблем.

Прямоугольник. Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности человека, неудовлетворенного тем образом жизни, который он ведет сейчас. Основным психическим состоянием Прямоугольника является замешательство, запутанность в проблемах и неопределенность. Ему просто необходимо общение с другими людьми. Он открыт для новых идей и ценностей, легко усваивает все новое, любознателен и смел.

Круг. Символизирует коммуникативность, общительность. Круг служит тем “клеем”, который скрепляет трудовой коллектив. Люди тянутся к Кругам. Они очень популярны среди коллег. Однако это слабые менеджеры и руководители бизнеса, так как избегают принятия непопулярных решений. Круги нерешительны и слабы в “политических играх”, над ними часто берут верх сильные личности. Круг — природный психолог, его мышление образное, интуитивное, эмоционально окрашенное.

Зигзаг. Символизирует творчество, образное мышление, интуицию. Для него нет ничего более скучного, чем рутина, шаблон, правила, инструкции. Его раздражают строго фиксированные обязанности, он хочет быть независимым от других в работе. Основное назначение Зигзага — генерировать новые идеи. Зигзаг устремлен в будущее, ему больше интересна возможность, чем действительность. Зигзаги непрактичны, нереалистичны, наивны. Они способны мотивировать всех вокруг себя, но им не хватает гибкости: они несдержанны и экспрессивны. Проработка деталей проекта — не их сильная сторона.

Правила игры

1. Каждый студент одновременно играет две роли: менеджера по персоналу, отбирающего претендентов (активное участие), и претендента на вакантную должность (пассивное участие).

2. В качестве менеджера по персоналу студент должен отобрать из числа других студентов группу из четырех претендентов на следующие вакантные должности (в скобках указан желательный психологический тип претендента):

- бухгалтер (Квадрат);
- начальник отдела (Треугольник);
- дизайнер (Зигзаг);
- пресс-секретарь (Круг).

3. Отбор персонала производится до того, как будет определен тип каждого студента с помощью тестирования.

4. Отбор осуществляется следующим образом: напротив каждой вакантной должности студент пишет фамилию студента, который, по его мнению, наиболее подходит для нее (всего указывается четыре фамилии).

5. Студент не может включить себя в число претендентов на вакантные должности.

6. После того как отбор персонала завершен и все студенты сдали списки рекомендуемых претендентов, проводится тест для определения психологического типа каждого студента.

7. В результате анализа результатов теста будет определен доминирующий (главный) психологический тип, а также дополнительный (скрытый) тип каждого студента.

Пример. В результате тестирования определена характеристика студента Иванова: Квадрат-Треугольник. Это значит, что он исполнитель с задатками руководителя.

8. Качество отбора, произведенного студентом, оценивается по числу совпадений психологических типов в парах “должность-претендент”. Задача студента — добиться наибольшего числа таких совпадений, пытаясь интуитивно (до проведения теста) определить психологический тип претендента.

9. Баллы присуждаются по числу совпадений психологических типов в парах “должность-претендент”. Максимально возможное число баллов равно четырем, минимально возможное — нулю.

10. Тест может показать, что в группе студентов отсутствует какой-либо психологический тип. Чтобы заполнить вакансию, отвечающую этой фигуре, студенты могут принимать на работу претендентов с подходящим дополнительным (скрытым) типом.

Пример. Студента Иванова (Квадрат-Треугольник) можно принять на должность начальника отдела (Треугольник), но только если в группе нет студентов с характеристиками Треугольника. В этом случае регистрируется совпадение психологических типов в паре “должность-претендент” и студент, предложивший такое назначение, получает дополнительный балл (см. форму 1).

Подготовка игры:

1. Подготовить карточки по числу участников игры.

Форма 1 — Бланк для записи отобранных претендентов

| Должность | Тип должности | Претендент | Тип претендента |
|------------------|---------------|------------|-----------------|
| Бухгалтер | КВ | | |
| Начальник отдела | ТР | | |
| Дизайнер | ЗГ | | |
| Пресс-секретарь | КР | | |

Обозначения: КВ — Квадрат; ТР — Треугольник; ЗГ — Зигзаг; КР — Круг.

2. Начертить на доске таблицу, необходимую для подведения итогов игры (см. форму 2).

Форма 2 — Студент как менеджер и как претендент

| № п/п | ФИО студента | Тип | Баллы | Предложения |
|-------|--------------|-----|-------|-------------|
| 1 | | | | |
| .. | | | | |
| .. | | | | |
| ..n | | | | |

3. Предложить студентам начертить в тетради таблицу, необходимую для проведения теста (см. форму 3).

Форма 3 — Таблица для самотестирования

| № п/п | А | Б | В | Г | Д |
|-------|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| Итого | | | | | |

4. Составить тест для определения психологического типа личности. В тесте рассматриваются пять типов (зашифрованные буквами А, Б, В, Г, Д) и пять характеристик личности:

- внешний вид (1-я строка, см. форму 3);
- речь (2-я строка);
- движения (3-я строка);
- работа (4-я строка);
- психология (5-я строка).

При проведении теста следует учитывать следующее: по каждой характеристике студенту предлагается пять вариантов (А, Б, В, Г, Д), среди которых он должен выбрать наиболее подходящий для себя. В соответствующем столбце таблицы ставится единица, остальные элементы строки заполняются нулями.

Пример. Студент Петров считает, что характеристика его внешнего вида: “меняющийся, не в тон ситуации” — больше подходит для него. Тогда он ставит единицу в столбце “Б” первой строки (“Внешний вид”), остальные ячейки заполняет нулями.

Для получения результатов теста необходимо сложить элементы всех пяти столбцов таблицы. Столбец с наибольшей суммой отвечает доминирующему типу личности, а столбец со следующей по величине суммой — дополнительному (скрытому) типу.

Вопросы по первой характеристике (“Внешний вид”) юношам и девушкам задают отдельно. Остальные вопросы общие для всех.

Вопросы теста:

1. Внешний вид

Мужчины

| | |
|---|---|
| А | — опрятен, коротко пострижен, чисто выбрит. |
| Б | — меняющийся, не в тон ситуации. |
| В | — модный, соответствует ситуации. |
| Г | — растрепанный, иногда демонстративный |
| Д | — неофициальный, небрежный. |

Женщины

| | |
|---|--|
| А | — сдержанный, неяркий, опрятный. |
| Б | — меняющийся, небрежный, не в тон ситуации. |
| В | — модный, элегантный, ухоженный. |
| Г | — разнообразный, небрежный, экстравагантный. |
| Д | — неофициальный, неизысканный, женственный. |

2. Речь

| | |
|---|---|
| А | — логичная, обстоятельная, медленная, с речевыми штампами. |
| Б | — неуверенная, эмоциональная, быстрая, со словами-паразитами. |
| В | — логичная, краткая, уверенная, быстрая, с жаргоном и словами-паразитами. |
| Г | — непоследовательная, яркая, эмоциональная, с жаргоном и остротами. |
| Д | — непоследовательная, успокаивающая, плавная, с комплиментами. |

3. Движения

| | |
|---|---|
| А | — скованная поза, скупые жесты, медленная походка, бесстрастное лицо. |
| Б | — неловкость, отрывистые движения, неуверенная походка. |
| В | — уверенные движения, выразительные жесты, энергичная походка. |
| Г | — оживленная жестикуляция, стремительная походка, живая мимика. |
| Д | — расслабленная поза, свободные движения, доброжелательная улыбка. |

4. Работа

| | |
|---|---|
| А | — пунктуальность, трудолюбие, профессиональная эрудиция. |
| Б | — любознательность, избегает конфликтов, не пунктуален. |
| В | — честолюбие, высокая работоспособность, хороший “политик”. |

| | |
|---|--|
| Г | — энтузиазм, недисциплинированность, отвращение к “бумажной” работе. |
| Д | — плохой “политик”, склонность к общественной деятельности, нерешительность. |

5. Психология

| | |
|---|---|
| А | — рациональность, осторожность, терпеливость. |
| Б | — доверчивость, забывчивость, смелость, импульсивность. |
| В | — прагматизм, уверенность в себе, нетерпеливость, смелость. |
| Г | — мечтательность, непосредственность, одержимость. |
| Д | — контактность, щедрость, уступчивость, сентиментальность. |

Порядок проведения игры

1. Изложить студентам основы теории С. Деллингер.
2. Объяснить студентам цели и правила игры.
3. Сообщить студентам перечень вакантных должностей и объявить, какой психологический тип работника соответствует каждой должности (Квадрат, Круг и т. д.).

4. Раздать студентам карточки (см. форму 1). Предложить записать в таблицу на карточке претендента на каждую должность из числа присутствующих студентов (кроме самого студента). Выделить на выбор кандидатур и заполнение таблиц — 5–10 мин. Необходимо обратить внимание студентов на то, что последний столбец таблицы (“Тип претендента”) не заполняется студентом. Это сделает преподаватель после того, как соберет карточки и подведет итоги психогеометрического теста.

Примечание. Согласия студентов на замещение вакантной должности не требуется. Составляется список возможных лучших претендентов на должность, т. е. ограничений в выборе кандидатов (помимо психологического соответствия) в данном случае нет.

5. После сбора карточек с фамилиями претендентов проводится тест для определения психологического типа студентов (см. раздел “Подготовка игры”). Подчеркнем, что ко времени проведения теста студенты не должны знать, какой буквой зашифрован тот или иной психологический тип. Это нужно для

того, чтобы обеспечить объективность теста, исключив возможность “подгонки” данных под желательный психологический тип.

6. После того как студенты заполняют таблицы в тетрадах и суммируют элементы столбцов, необходимо сообщить им, какой тип зашифрован той или иной буквой: А — Квадрат, Б — Прямоугольник, В — Треугольник, Г — Зигзаг, Д — Круг.

7. После тестирования каждый студент в тетради должен нарисовать свой доминирующий знак с вписанным в него дополнительным (скрытым) знаком.

Пример. Итоговая строка таблицы у студента Попова выглядит так: А = 0, Б = 3, В = 0, Г = 2, Д = 0, поэтому у него следующая психологическая характеристика: Треугольник-Зигзаг, т. е. он является лидером, не лишенным творческих способностей. Его полный знак изображен на рис. 2.

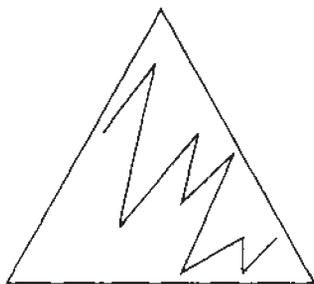


Рисунок 2 — Доминирующий и скрытый типы личности

Примечание. Суммы элементов в двух строках таблицы могут быть равны. В этом случае студенту надо выбрать тип, который, по его мнению, соответствует ему в большей степени.

Пример. Итоговая строка таблицы у студентки Сомовой: А = 2, Б = 1, В = 2, Г = 0, Д = 0. Доминирующий знак Сомовой — или Квадрат, или Треугольник. Если она считает себя больше исполнителем, то ее знак — Квадрат со вписанным в него треугольником, если же она считает себя лидером, ее знак Треугольник со вписанным в него Квадратом.

8. После того как каждый студент узнал свой психологический тип, преподаватель оценивает качество проведенного студентами отбора претендентов. Для этого он:

— на доске напротив фамилии каждого студента чертит соответствующий знак;

— в карточках студентов (они лежат на столе преподавателя) заполняет последний столбец: проставляет в них установленные в результате тестирования знаки претендентов. При этом преподаватель сравнивает знак должности и знак претендента и выставляет студенту количество баллов, равное количеству совпавших знаков.

9. Выставление баллов в этой игре — не завершающий этап. Интересно рассмотреть также три других вопроса, возникающих в ходе игры:

— Как часто каждого студента выбирали претендентом на какую-либо должность (какова степень востребованности студента)?

— Претендентом на какую должность наиболее часто выбирали каждого студента (какова оценка психологического типа этого студента другими членами группы)?

— Соответствует ли знак студента знаку той должности, претендентом на которую его наиболее часто выбирали? (Если не соответствует, — либо теория Деллингер дала сбой, либо студент не дал объективных ответов на вопросы теста о самом себе, либо студенты группы ошибаются в оценке психологического типа этого студента).

Деловая игра 6. “Риск и страхование”

Подготовка игры

Руководитель:

1) проводит инструктивное совещание с участниками игры, на котором сообщает особенности экономической деятельности данного производства и возможные виды риска, дает образец упрощенной методики оценки степени риска;

2) распределяет участников игры по группам (высшего руководства, производственно-технического отдела, отдела поставок и сбыта, планово-финансового и др.);

3) дает задания по подготовке необходимых для деловой игры исходных данных.

Участники игры:

1) изучают соответствующие разделы Стратегического плана развития фирмы, технико-экономического обоснования проекта реконструкции предприятия и т. д.;

2) знакомятся с примерными формами документов, необходимых для практической работы, и методикой оценки степени риска;

3) вносят необходимые изменения в разработанный ранее сценарий развития своих предприятий.

Цель игры: приобрести некоторый практический опыт в оценке степени риска, применении упрощенной методики JCRG и выработке мер по снижению степени риска в условиях реорганизации производства. Примерная форма документа по оценке степени риска представлена в таблице.

Риск и страхование риска фирмы на 2006–2011 гг.

| Фактор риска | Коэффициент риска по стадиям работы | | | Меры по снижению степени риска |
|--|-------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------|
| | Подготовительная | Строительная | текущая деятельность | |
| 1. <i>Политический</i> (угроза стабильности извне, стабильность правительства, возможность вооруженных конфликтов, коррупция, внешнеэкономическая ориентация и др.) 2. <i>Социальный</i> (возможность гражданской войны, стачки, забастовки, терроризм, лояльность местной администрации) | | | | |

| Фактор риска | Коэффициент риска по стадиям работы | | | Меры по снижению степени риска |
|--|-------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------|
| | Подготовительная | Строительная | текущая деятельность | |
| <p>3. <i>Финансовый</i> (невыплата ссуд, задержки по кредитам, аннулирование контрактов, экспроприация частного капитала, изменение кредитно-денежной политики)</p> <p>4. <i>Экономический</i> (состояние экономического развития страны, динамика торгового и платежного балансов, конкуренты, уровень капиталовложений, стоимость рабочей силы)</p> <p>5. <i>Технико-технологический</i> (физическое и моральное старение машин, оборудования, технологий, жизненный цикл продукции, эффективность НИОКР)</p> <p>6. <i>Стихийные бедствия</i> (пожар, наводнение, засуха, землетрясение, бури и ураганы)</p> <p>7. <i>Хищение, порча и прочий ущерб</i> (хищение денежных средств, сырья и материалов, готовой продукции, утечка информации, порча материально-вещественных факторов производства)</p> | | | | |

Примечание: слагаемые факторов риска (по 5 в каждом из 7 факторов) необходимо заменить в зависимости от специфики деятельности вашей фирмы.

Примерная (упрощенная) методика оценки степени риска

Принято 7 наиболее типичных факторов риска для общих условий производства, по 5 составляющих в каждом из факторов (минимальный риск оценивается равным 1, максимальный риск равным 10).

Для упрощения расчетов взяты равные доли степени риска для каждой из составляющих.

Например, минимальный риск по экономическому фактору равен 1, следовательно, на каждую составляющую (слагаемые) приходится по 0,2. Соответственно при максимальной степени риска, равной 10, на каждую составляющую придется по 2. В действительности вес каждого фактора и каждой составляющей этого фактора не равны и для разных условий хозяйствования должны учитываться с соответствующими коэффициентами.

Сумма баллов подсчитывается по каждому из факторов риска и умножается на 7.

Суммарная оценка риска выражается в процентах от максимальной суммы баллов:

минимальный риск — от 15 до 20% (мягкий риск);

риск средней степени — от 35 до 40% (жесткий риск);

максимально допустимый риск — не выше 55% (критический риск).

Расчет степени риска ведется по трем стадиям деятельности предприятия: подготовительная, строительная и текущая деятельность.

На основе полученных результатов руководство предприятия принимает решение о страховании в соответствии с Законом РФ “О страховании”.

Условия игры

Деловая игра, ограниченная рамками учебного расписания, осуществляется с целым рядом упрощений: фирма существует лишь в тех рамках, которые удалось создать “на бумаге” в ходе предыдущих деловых игр.

Участники игры не располагают всеми необходимыми данными для оценки степени риска по всем его факторам и слагаемым, поэтому при отсутствии данных рекомендуется брать для оценки определенную руководителем “среднюю величину”.

Методика оценки степени риска упрощена для облегчения расчетов по каждой составляющей.

Страхование проводится без необходимого документального оформления, указывается лишь наименование данных документов.

Сценарий игры

Перед участниками игры руководитель ставит следующие задачи:

1. Определить степень риска по каждому из факторов на основе анализа удельного веса слагаемых этого фактора.

2. Определить степень риска в целом для данного отдела, службы или предприятия в процентах.

3. Наметить необходимые меры по снижению степени риска и подготовить обоснованные решения для оформления страхования.

Руководители высшего звена ведут работу по оценке степени риска, возникающего на основе внешних переменных, и выносят свои наработки на обсуждение всей группы. В это же время руководители среднего звена оценивают степень риска, возникающую на основе внутренних переменных, их работа также обсуждается всей группой.

После обмена мнениями участники игры приступают к определению степени риска в целом: высшее руководство — для фирмы, среднее звено руководства и каждая группа — для своего отдела.

Завершается данная часть игры докладами руководителей групп (по одному от группы) по итогам деятельности и обоснованию принятых решений.

После докладов и комментариев к ним участники игры приступают к выработке мер по снижению степени риска на каждой из стадий деятельности фирмы. Оформленные в письменном виде предложения руководителей среднего звена представляются на рассмотрение и утверждение высшему руководству фирмы.

Группа планово-финансового отдела по заданию высшего руководства оформляет план действия по страхованию риска и мерам по его снижению (по предложенной руководителем игры форме).

Итоговый документ зачитывается для всей группы, участники игры высказывают свои особые мнения. Руководитель игры подводит итоги работы группы и отмечает положительные и негативные решения ее участников.

В ходе игры руководитель, если есть время, может дать вводную задачу – сообщить об изменениях, происшедших в сфере политики, кредитно-финансовой области, налогообложении и др. В зависимости от характера этих изменений, их опасности для фирмы участники игры вносят поправки в определение степени риска по соответствующим стадиям деятельности и вырабатывают новые меры, снижающие риск. Итоги работы выносятся на обсуждение всей группы.

Регламент (расписание) деловой игры

На игру требуется не менее двух часов учебного времени, которые распределяются руководителем примерно поровну для решения трех поставленных задач и подведения итогов игры. В зависимости от степени подготовки и квалификации участников игры распределение времени может быть иным.

Выход (итог) игры:

1. План деятельности руководителей фирмы по снижению степени риска (по стадиям или времени работы).

2. Наименование документов, необходимых для оформления страхования в добровольной и обязательной формах (Закон РФ от 27.11.1992 г. № 4015-1 “Об организации страхового дела в Российской Федерации”).

Деловая игра 7. “Организационные начала”

Подготовка игры

Руководитель игры:

- 1) анализирует анкетные данные участников игры в целях предварительного распределения игровых ролей;
- 2) готовит образцы необходимых документов для игры;
- 3) разрабатывает условия и сценарий игры;
- 4) определяет регламент (расписание) игры;

5) разрабатывает инструкции игрокам и проводит инструктаж участников игры.

Участники игры:

- 1) изучают рекомендованную к данной теме литературу;
- 2) самостоятельно определяют источники информации по теме, подбирают и анализируют ее;
- 3) готовят для обсуждения в подгруппах и окончательного утверждения свои предложения: по названию фирмы, фирменному знаку, виду продукции или услуги, территориальному размещению фирмы, поставщикам сырья и материалов и потребителям готовой продукции;
- 4) разрабатывают схему организационной структуры будущей фирмы для обсуждения в подгруппе, выработки оптимального варианта и его окончательного утверждения.

Цель игры

Приобретение практического опыта работы с исходными документами и материалами для создания фирмы и разработки ее организационной, управленческой и информационной структуры.

Условия игры

1. В зависимости от количества студентов группа распределяется по подгруппам с учетом интересов участников по пять человек в каждой.
2. Фирма создается как акционерное общество закрытого типа.
3. Размер уставного капитала определяется действующим законодательством.
4. Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего звеньев управления вакантны.
5. Каждый участник игры располагает денежным капиталом в размере 100 млн руб., вложенным в один из коммерческих банков.
6. Создание, расширение и развитие фирмы осуществляется за счет собственных средств и коммерческого кредита.

Сценарий игры

1. После распределения студентов на подгруппы руководитель игры ставит перед ними проблемную ситуацию — определить игровые роли в будущей фирме путем выборов:

а) инициативной группы по подготовке и проведению общего собрания акционеров — по одному представителю от подгруппы;

б) для выборов президента (генерального директора), главного бухгалтера, главного инженера фирмы — кандидатуры избираются общим собранием.

2. На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название фирмы, фирменный знак, вид продукции, место расположения фирмы, источники финансирования, разработчики проектов и т. д.

3. При положительном решении поставленной проблемы руководитель ставит перед высшим руководством задачу — сформировать среднее звено руководства фирмы, т. е. назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб.

4. Далее игра переходит в следующую стадию, на которой каждый из ее участников определяет права и обязанности по занимаемой должности и представляет на утверждение президенту фирмы. Объем прав и обязанностей упрощается для решения одной игровой задачи — разработки оптимального варианта организационной структуры фирмы, структуры управления, структуры информационного обмена, схемы административной и функциональной подчиненности подразделений и служб, описания связей между ними, их предназначения, функций и задач.

5. Разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры.

6. На заключительной стадии игры участники переходят к обсуждению в подгруппах финансовых вопросов (предварительный, примерный анализ затрат на разработку устава фирмы, технико-экономического обоснования проекта строительства, бизнес-плана и других документов, иных видов затрат, связанных с созданием фирмы и ее подразделений). Итоги обсуждения

представляются президенту фирмы, главному бухгалтеру и главному инженеру для подготовки проектов решения последующих задач деятельности фирмы.

В заключение деловой игры руководитель заслушивает краткие сообщения всех должностных лиц по итогам их работы и ставит задачи по подготовке к следующему циклу игры.

Регламент (расписание) деловой игры

Данный документ составляется руководителем игры и зависит от количества часов, выделенных для ее проведения, от уровня подготовки студентов, их специализации, практического опыта, материально-технического и методического обеспечения игры. Основное время должно быть направлено на создание и отработку документов фирмы, отражающих ее организационную, управленческую и информационную структуры.

Выход (итог) игры

1. Протокол общего собрания акционеров будущей фирмы.
2. Перечень документов, необходимых для регистрации фирмы.
3. Схемы:
 - организационной структуры;
 - структуры управления;
 - информационной структуры фирмы.
4. Приказ № 1 о назначении должностных лиц фирмы.

Источник: Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры: Учеб. пособие / Под ред. Д. Д. Вачугова. — М.: Высшая школа, 2007.

Деловая игра 8. “Управляю производством”

Подготовка игры

Руководитель игры:

- 1) утверждает на правах высшего руководителя фирмы количество предприятий (филиалов), их технологические и другие связи по итогам первой деловой игры;

2) проводит собеседование с участниками игры, назначенными (избранными) на должности высшего и среднего звеньев руководства фирмы;

3) проводит производственное совещание с руководством предприятия (инструктаж) по вопросу “управление организацией технико-технологической базой фирмы”;

4) разрабатывает условия, сценарий, инструкции, регламент игры.

Участники игры:

1) готовят материалы для обсуждения в подгруппах (подразделениях) по темам: место расположения предприятия (филиала), способы формирования технико-технологической базы, типы планировки производства, потребности в различных видах оборудовании (энергетическое и силовое оборудование) в зависимости от характера и объема выпуска продукции, потребности в рабочем оборудовании, измерительных и регулирующих приборах, вычислительной технике, транспортных средствах, прочих видах оборудования, инвентаря и т. д.;

2) производят необходимые расчеты: по размерам производственных площадей, срокам поставки материалов и оборудования, сметной стоимости, доставки, установки, наладке, испытаниям и вводу в эксплуатацию различных видов оборудования (для инженеров-менеджеров), сметной стоимости объектов производственного назначения;

3) готовят предложения по финансированию проекта (собственные и заемные средства, их источники и условия).

Цель игры

Определить последовательность действий менеджеров в процессе управления формированием технико-технологической базы предприятия, а также привить студентам некоторые навыки в практике экономических и инженерных расчетов.

Условия игры

Каждый участник игры руководствуется перечнем документов, отработанных в ходе предыдущих занятий (см.: выход игры по теме 2 и практические задания по теме 3).

2. Управленческая деятельность осуществляется в соответствии с занимаемыми игроками должностями.

3. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, акции проданы внутри данной фирмы, вырученные средства внесены в коммерческий банк, где фирма открыла расчетный счет.

4. Цены на оборудование, материалы, электроэнергию и выполнение работ — действующие на данный период. Уровень инфляции — среднегодовой за предыдущий год; коммерческий кредит — текущий %.

5. Поставки оборудования, сырья и материалов, установка, наладка и ввод в эксплуатацию оборудования осуществляются беспрепятственно в установленные менеджерами сроки.

Сценарий игры

1-й этап

Данный цикл игры является продолжением делового практикума. Фирма создана, должности распределены, общая цель обозначена, предварительные расчеты проведены. Далее игра будет идти по следующему сценарию.

1. Руководитель игры ставит перед генеральным директором предприятия задачу: обсудить на производственных совещаниях менеджеров вопросы управления организацией технико-технологической базы и рассмотреть предложения всех участников.

2. Директора предприятий проводят совещания менеджеров, в ходе которых вырабатывают коллегиальное решение по следующим вопросам: место расположения предприятия, способы формирования материальной базы, типы планировки, потребности в оборудовании и пассивных элементах производства (на основе предварительных расчетов) и оформляют решения в письменном виде.

3. Руководители подразделений готовят соответствующие документы (заявки) на необходимое оборудование и т. д. с указанием наименования оборудования, количества, мощности,

сроков, последовательности поставок и др. Оформленные заявки рассматриваются высшим руководством предприятия и поступают в финансовую службу для оформления оплаты заявленного.

4. Все участники игры по итогам проделанной работы оформляют принятые решения в виде кратких письменных обоснований, схем, диаграмм, чертежей и вносят альтернативные предложения. Отработанная документация сохраняется для использования в последующих деловых играх.

2-й этап

1. В целях упрощения ситуации руководитель игры объявляет, что материально-техническая база предприятия в основном создана; оборудование установлено, налажено, испытано и введено в эксплуатацию на полную мощность. Возникает необходимость решить ряд проблем организации производственного процесса в связи с расширением (сокращением) объемов выпускаемой продукции или с переходом на выпуск нового вида продукции. Следовательно, необходимо: определить степень механизации, автоматизации и унификации производства; установить порядок и последовательность предстоящих работ; определить метод организаций производственного процесса (для производства новой продукции — поточный, партионный, единичный); рассчитать объем выпуска готовой продукции (за год и поквартально).

2. Руководитель игры последовательно ставит перед участниками игры перечисленные выше проблемы и задачи по решению производственных задач. Руководители предприятия и подразделений обсуждают варианты их решения и оформляют необходимые документы, которые представляются руководителю игры для просмотра.

После их согласования и утверждения высшим руководством фирмы они вступают в силу.

3. В конце игры каждый из ее участников делает краткие сообщения о принятых решениях и обосновывает их.

4. Руководитель игры подводит итоги работы студентов по 1-му и 2-му этапам игры и определяет время для документального оформления принятых решений с учетом критических замечаний руководителя и самих участников.

5. Игра завершается определением задач (в общем виде) по подготовке к очередной деловой игре.

Регламент (расписание) игры

Минимальное время на проведение двух циклов данной игры — не менее 8 часов. Распределение данного времени возможно с учетом расписания занятий или по 4 часа на каждый цикл, или по 2 часа в течение четырех занятий.

Время на обсуждение проблем распределяется в соответствии со сложностью данной проблемы и степенью подготовки студентов к ее решению. Документальное оформление, как свидетельствует практика, происходит медленно, в связи с чем руководитель игры решает этот вопрос персонально с каждым студентом. Дает индивидуальное домашнее задание и срок его исполнения.

Выход (итог) игры

1. Краткое обоснование места расположения фирмы и подразделений.

2. Способ формирования фирмы и подразделений.

3. Схемы планировки производственного процесса.

4. Расчеты потребности в оборудовании и пассивных элементах производства.

5. Заявки на оборудование с указанием последовательности поставок, сроков поставок, наименования, мощности, количества и сметной стоимости.

6. Схема организации цехов и рабочих мест предприятия.

7. Расчеты эффективности использования оборудования.

8. Расчеты объемов выпуска продукции.

Источник: Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры: Учеб. пособие / Под ред. Д. Д. Вачугова. — М.: Высшая школа, 2007.

Деловая игра 9. “Работа с информацией”

Подготовка игры

Руководитель игры:

1) распределяет участников игры на группы — высшее руководство фирмы, линейные руководители среднего звена, штабные руководители, руководители низового звена;
проводит инструктивное совещание с высшим руководством фирмы по условиям, сценарию и регламенту игры.

Участники игры:

1) до начала игры готовят необходимый объем информации для передачи сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали в зависимости от того, в какую группу включен участник игры;
2) изучают источники информации — документы и материалы предыдущих деловых игр.

Цель игры

Привить студентам практические навыки работы с информацией на ЭВМ, умения кодировать и расшифровывать информацию, пользоваться обратной связью.

Условия игры

Каждый участник игры должен не менее двух раз отправить и получить информацию.

2. В каждой группе участников игры на основе полученной и обработанной информации формулируются проблемы, требующие решения.

3. К работе на ЭВМ допускаются участники игры, которые прошли курс обучения и владеют навыками применения ЭВМ.

4. При кодировании информации одной подгруппой могут присутствовать представители другой, которым предназначена эта информация.

Сценарий игры

Руководитель игры знакомит участников с целью игры и проводит краткий инструктаж по технике безопасности при работе.

В зависимости от количества технических средств участники делятся на подгруппы и приступают к практической работе, передавая и получая информацию с таким расчетом, чтобы каждый из них прошел необходимую практику.

Регламент (расписание) деловой игры

С учетом степени подготовленности участников к работе на ЭВМ устанавливается необходимое время на игру и подведение ее итогов. По сформулированным в ходе игры проблемам руководитель принимает решение о сроках и способах их рассмотрения и реализации.

Выход (итог) игры

1. Информация должна быть передана и получена:
 - высшим руководством;
 - линейными руководителями среднего звена управления;
 - штабными руководителями;
 - руководителями низового звена управления.
2. Полученную информацию необходимо отпечатать и сверить с отправленной.

Источник: Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры: Учеб. пособие / Под ред. Д. Д. Вачугова. — М.: Высшая школа, 2007.

Деловая игра 10. “Эффективность контроля”

Подготовка игры

Руководитель игры:

- 1) распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;
- 2) в зависимости от состава участников игры готовит сценарий и регламент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры нормативных документов;
- 3) проводит инструктивное совещание руководителей групп, определяет объекты, виды и этапы контроля, ответственных за оформление отчетов по результатам контроля.

Участники игры:

1) подбирают по заданию руководителя игры необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;

2) знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой деятельности по следующим формулам.

Экономическая эффективность управленческой работы

$$K_{\text{эп}} = \frac{Д}{И_{\text{пр}}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{эп}}$ — коэффициент эффективности работы;

$Д$ — доход за год;

$И_{\text{пр}}$ — издержки на производство и реализацию за год.

Уровень рентабельности производства и реализации продукции:

$$Y_{\text{рп}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (2)$$

где $Y_{\text{рп}}$ — коэффициент уровня рентабельности производства;

$\Pi_{\text{ч}}$ — чистый доход;

$\Pi_{\text{с}}$ — полная себестоимость.

Эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции:

$$K_{\text{змп}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{C_{\text{мз}}}, \quad (3)$$

где $K_{\text{змп}}$ — коэффициент использования материальных запасов;

$C_{\text{мз}}$ — стоимость материальных запасов;

3) готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах.

Цель игры

Приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

Условия игры

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без перерывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

2. Исходные данные для контроля участники игры берут из документов предыдущих деловых игр.

3. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля).

4. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4% (это соответствует показателю удельного веса производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки).

Сценарий игры

Руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками игры — определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. Данная работа проводится по упрощенной схеме с использованием приведенных трех формул.

После выполнения этой задачи руководитель дает вводную. В следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5%. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

В связи с ограниченными учебными рамками временем, решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее наиболее полно, например повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт.

На отечественных предприятиях оценка запасов производилась прежде всего как оценка оборотных производственных фондов.

Руководитель игры после повторения студентами материала о мировом опыте управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на “своем” предприятии с учетом состояния российской экономики.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием опыта мировой практики и с учетом конкретных российских условий.

Руководитель игры предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия.

Руководитель игры подводит итоги дискуссии, затем участники игры должны документально оформить принятые решения.

Регламент (расписание) деловой игры

Время на деловую игру — 4 часа. На первую часть “Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами” может быть выделено до 1,5–2 часов; на вторую часть “Решение проблемы повышения эффективности управления запасами” — оставшееся время.

Выход (итог) игры

1. Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5%, по росту рентабельности и сокращению запасов.

2. Руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб — по своим подразделениям.

Источник: Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры: Учеб. пособие / Под ред. Д. Д. Вачугова. — М.: Высшая школа, 2007.

ТРЕНИНГИ

Тренинг 1. Социальная ответственность менеджера

Основная задача менеджера предприятия — это увеличение прибыли. Но все большее значение приобретает социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной, в мире.

В связи с этим существуют две позиции.

Сторонники первой позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес — только вопросы, связанные с организацией. Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли предприятия, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен и другим отрицательным последствиям.

Сторонники второй позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть хорошей рекламой.

Задание

Обсудите следующие вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной, в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:

- в масштабах страны?
- в масштабах региона?
- в масштабах фирмы?

Тренинг 2. Формирование личностных характеристик менеджера

Менеджер должен хорошо общаться с людьми, вызывать у них положительные эмоции. В соответствии с этим проанализируйте следующие положения:

1. Выработайте у себя положительное отношение к своим подчиненным.
2. Относитесь к подчиненным с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать подчиненному помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения “ты” и “вы”, а не “я” и “мы”.
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышаете свой образовательный уровень.

Задание

Обсудите следующие вопросы:

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?
2. Какие еще соображения в формировании личного имиджа представляются вам важными?
3. Какие здесь не названы положения, которые вы собираетесь применять в работе с подчиненными?

Тренинг 3. Особенности российского менеджмента

Иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается “невысокая” квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

Достоинства этой позиции

Представление о том, что в России не было эффективного менеджмента неверно.

В современной России много талантливых и опытных менеджеров.

В России имеются широкие возможности для предпринимательства.

Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как в мире.

Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки этой позиции

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью.

Объективные проблемы в работе российских менеджеров:

- постоянное изменение законодательной базы;
- сложности обеспечения предприятий ресурсами;
- ограниченная конвертируемость валюты.

Задание

Обсудите следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дают иностранные специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

Тренинг 4. Как преуспеть в бизнесе

В книгах, на телевидении, радио, в интернете предлагается много рецептов, как преуспеть в бизнесе. Одна из систем приводится ниже, проанализируйте ее.

1. Определение специфических перспектив организации исходя из потребностей общества.

2. Определение специфических потребностей людей в организации. Обычно такими являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать.

3. Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процесс функций менеджмента.

4. Определение миссии и стратегических целей предприятия, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач.

6. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

7. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

8. Общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

9. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется каждому ключевому участку; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа.

10. Необходимо установить порядок отчетности и выделить успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

11. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана.

12. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию поставленной цели.

Задание

Обсудите следующие вопросы:

1. В чем предлагаемая схема соответствует и не соответствует условиям современной российской экономики?

2. Что, по вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

Тренинг 5. Работа с партнером

Как лучше работать менеджеру предприятия с партнером, клиентом? Можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения, заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Задание

Обсудите следующие вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Тренинг 6. Направления работы менеджера

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется несколько базовых направлений в работе менеджера. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает миссию и цели предприятия. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует предприятие как систему, предназначенную для их выполнения. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей, выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по служебной лестнице членов организации.

Задание

Обсудите следующие вопросы:

1. Все ли основные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?
3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Тренинг 7. Процесс формирования организационной структуры

Процесс формирования организационной структуры включает формулировку целей и задач, определение состава и места

подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Этот процесс имеет три стадии:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

К принципиальным характеристикам организационной структуры можно отнести:

- цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению;
- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;
- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях управления;
- основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления — разработки состава основных подразделений и связей между ними — заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управле-

ния, бюро, секторы, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — регламентация организационной структуры — предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей), определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработки информации), разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ, расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Задание

Сформируйте организационную структуру организации в отраслях: промышленности, сельского хозяйства и сферах услуг.

Источник: Гритас Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: Практич. пособие по управлен. и финанс. консультированию. — М.: Волтерс Клувер, 2008. — 224 с.

Тренинг 8. Подготовка организационного проекта создания организации: определение основных целей и задач при создании организации

Перед формированием группы, нового бизнеса каждый потенциальный предприниматель должен задать себе вопрос: чем он хотел бы заниматься, в какой отрасли хотел бы работать?

В настоящее время в российской экономике развивается множество отраслей хозяйства, выгодных в большей или меньшей степени, например: нефтегазодобыча, электроэнергетика, металлургия, химическая, лесная промышленность, автомобилестроение, торговля, финансовая сфера (кредиты, займы, ценные бумаги), строительство, легкая, пищевая промышленность, транспорт, связь, информационные технологии, туризм, общественное питание, медицина, бытовые услуги, шоу-бизнес, игорный бизнес. Каждая из отраслей имеет свои индивидуальные специфические особенности.

Подобные особенности в первую очередь характеризуются следующими признаками:

- 1) рентабельность (прибыльность);
- 2) степень развития конкуренции в отрасли (как среди аналогичных производителей, так и среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих, готовой продукции для последующей перепродажи);
- 3) сегменты сбыта (география, доходность, возрастная категория, менталитет основных потенциальных потребителей);
- 4) капиталоемкость (объем первоначальных затрат в абсолютном выражении);
- 5) срок окупаемости первоначальных затрат на создание группы в выбранной отрасли;
- 6) необходимая степень квалификации персонала;
- 7) степень влияния государственной власти на деятельность выбранной отрасли.

Будущий предприниматель при выборе отрасли своего будущего бизнеса должен решить задачу оптимизации (по семи факторам), оценивая свои финансовые, деловые возможности, прежде чем принять предварительное решение — в каком секторе экономики создать свой бизнес и стоит ли создавать его вообще.

Для принятия окончательного решения по выбору отрасли бизнеса предпринимателю необходимо также проанализировать все возможные риски.

Среди основных рисков можно выделить следующие:

- политические (национальные) риски (смена политического режима, резкое изменение политического курса);
- политические (мировые) риски (возможность войн, международных конфликтов);
- макроэкономические (национальные) риски (инфляция, экономический кризис);
- макроэкономические (мировые) риски (возможность резких колебаний валютных курсов, мировых цен на энергоресурсы);
- производственно-технологические риски (изменения в технологии, новые изобретения и др.);
- коммерческие риски (невозможность реализации продукции, работ, услуг);
- правовые (национальные и мировые) риски (возможность и характер изменений в законодательстве, особенно в отношении налогов, таможенных сборов и пошлин, регулирования внешнеэкономической деятельности);
- природные, экологические риски (возможность стихийных бедствий, природных катастроф и т. п.);
- финансовые риски (оценка возможных финансовых потерь в результате всех вышеперечисленных факторов).

После анализа рисков будущей предприниматель должен выработать план мероприятий по защите от рисков — страхование, расширение деловых связей с поставщиками и покупателями, органами государственной власти.

Задание

Разработайте общую вводную концепцию создания организации:

- опишите основные цели формирования организации;
- решите задачу оптимизации для создаваемой организации по семи указанным факторам;
- проанализируйте все возможные риски для создаваемой организации.

Источник: Гритас Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов:

экономические, управленческие и правовые аспекты: Практич. пособие по управлен. и финанс. консультированию. — М.: Волтерс Клувер, 2008. — 224 с.

Тренинг 9. Механизмы построения организации

Коммерческие организации создаются в форме хозяйственных обществ и товариществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Задание

Опишите механизм создания организации в следующих формах: полное товарищество; товарищество на вере; акционерное общество (открытое и закрытое); общество с ограниченной ответственностью; общество с дополнительной ответственностью; производственный кооператив; государственное унитарное предприятие.

Тренинг 10. Разработка организационного проекта

Задание

Разработать организационный проект организации в одной из отраслей экономики России (промышленность, сельское хозяйство, сфера услуг), включающий в себя следующие основные этапы.

1. Разработка общей вводной концепции построения организации с подробным и детальным описанием основных целей и задач создания данной организации.

2. Построение общей бизнес-модели всех предполагаемых бизнес-процессов будущей организации.

3. Построение общей организационно-экономической модели будущей организации.

4. Построение общей организационно-управленческой модели будущей организации.

5. Финансово-экономическое обеспечение.

6. Юридическое обеспечение.
7. Кадровое обеспечение.
8. Сопутствующее организационно-техническое обеспечение.

Тренинг 11. Оценка практической адаптации будущей организации в реальной хозяйственной деятельности и выработка путей и механизмов по возможному улучшению созданной организации

После того как организационный проект окончательно сформирован, его необходимо утвердить. Процесс утверждения может проходить в виде дискуссий, совещаний как с внешними консультантами, так и со всеми заинтересованными лицами.

После утверждения проекта следует приступить к его практическому осуществлению. При этом полагается, что в проекте детально:

- определена отрасль и выбрана сфера бизнеса (товары, работы, услуги);
- выбран регион деятельности создаваемого бизнеса;
- обрисован круг деловых связей с поставщиками и покупателями;
- определены источники финансирования;
- в первом приближении намечены пути кадрового обеспечения проекта;
- намечены пути решения производственных вопросов (подобраны производственные помещения, оборудование, определены технологические процессы и т. д.).

Задания

1. Проведите презентацию организационного проекта;
2. Осуществите оценку практической адаптации будущей организации в реальной хозяйственной деятельности;
3. Разработайте пути и механизмы по возможному улучшению созданной организации.

Тренинг 12. Структурный анализ и конкурентная стратегия. Условия осуществления базовых конкурентных стратегий и их риски

Любая фирма, функционирующая в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию, сформулированную или стихийную.

На первом плане стоят вопросы: какие силы определяют конкуренцию в моей отрасли или в отраслях, куда я намереваюсь войти? какие действия могут предпринять конкуренты и как лучше всего на них ответить? каково дальнейшее направление развития моей отрасли? как наилучшим образом позиционировать фирму, чтобы в течение многих лет успешно конкурировать в отрасли?

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Конкурентная стратегия включает в себя комбинации целей (результатов), преследуемых фирмой, и средств (методов), с помощью которых она намерена их достичь.

Действие каждой конкурентной силы зависит от ряда важных экономических и технических характеристик отрасли:

I. Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов

Новые конкуренты, входящие в отрасль, несут с собой новые производственные мощности, стремление захватить долю рынка, а зачастую и значительные ресурсы. В результате могут снизиться цены, предлагаемые покупателями, или повыситься издержки действующих предприятий, что сокращает прибыльность. Степень угрозы вхождения в отрасль зависит от существующих барьеров вхождения в сочетании с реакцией конкурентов, которую может ожидать входящий в отрасль чужак. Если барьеры высоки и/или пришелец может ожидать резких ответных действий со стороны укрепившихся конкурентов, то угроза вхождения незначительна.

II. Интенсивность соперничества между действующими конкурентами

Соперничество между действующими конкурентами принимает известную форму гонки за передовыми позициями с использованием тактик, основанных на ценовой конкуренции, рекламных битвах, освоении новой продукции, расширении обслуживания потребителей и предоставлении гарантий. Конкуренция разгорается, когда один или несколько участников испытывают давление или видят возможности улучшения своих позиций.

III. Давление со стороны продуктов-субституттов

Субститутты ограничивают потенциальную прибыльность отрасли, устанавливая потолок цен для действующих в ней фирм.

Наибольшего внимания заслуживают те продукты-субститутты, которые: а) характеризуются ценовой динамикой, улучшающей их позиции по отношению к традиционному продукту отрасли, или б) производятся отраслями с высоким уровнем прибыли.

IV. Рыночная власть покупателей

Покупатели конкурируют с отраслью, вынуждая цены снижаться, требуя на рынке продуктов более высокого качества или большего количества услуг, сталкивая конкурентов друг с другом, — и все это за счет прибыльности отрасли.

V. Рыночная власть поставщиков

Поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг.

Эффективная конкурентная стратегия предполагает наступательные или оборонительные действия, предпринимаемые с целью защиты позиции от пяти конкурентных сил. В широком смысле здесь может быть применено несколько подходов.

1. Позиционирование

Этот подход принимает структуру отрасли как данность и приспособливает к ней преимущества и слабости компании.

Стратегию в данном случае можно рассматривать как возведение обороны против конкурентных с или как поиск позиций в отрасли, при которых эти силы наиболее слабы.

2. Воздействие на баланс сил

Компания может избрать наступательную стратегию, означающую не просто приспособление к действующим силам, а вмешательство в их причины. Инновации в маркетинге помогут установить узнаваемость бренда или иным способом добиться дифференциации продукта. Крупные капиталовложения в развитие производства или в вертикальную интеграцию во действуют на барьеры вхождения в отрасль. Баланс сил отчасти является результатом внешних факторов и отчасти находится под контролем компании.

3. Использование изменений

Эволюция отрасли имеет важное стратегическое значение, поскольку она, безусловно, несет с собой изменения в структурных характеристиках конкуренции. Подобно хорошо известной модели жизненного цикла продукта, в процессе развития отрасли также происходят такие, например, явления, как изменения темпов роста, снижение расходов на рекламу по мере приближения к стадии зрелости, тенденция к вертикальной интеграции производства. Структурный анализ может применяться для прогнозирования вероятного уровня прибыли в отрасли.

4. Стратегия диверсификации

Этот метод дает направление для поиска ответа на чрезвычайно сложный вопрос, связанный с принятием решений о диверсификации: “Каков потенциал данного бизнеса?” Применение метода может помочь компании распознать отрасль с хорошими перспективами до того, как эти перспективы отразятся в ценах потенциальных кандидатов на приобретение.

Существует три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

Первый вариант стратегии, получивший широкое распространение в 1970-е гг. благодаря концепции кривой опыта, состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т. п. Все это требует огромного внимания к контролю издержек со стороны менеджмента.

Стратегия дифференциации продукта или услуги, предлагаемой фирмой, — создание такого продукта или услуги, которые воспринимались бы в рамках всей отрасли как уникальные. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по престижу дизайна или бренда, по технологии, по функциональным возможностям, по обслуживанию потребителей, по дилерской сети или по другим параметрам.

Третья базовая стратегия — фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма с ее помощью способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации фирма достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого.

Реализация базовых вариантов стратегии сопровождается двумя видами рисков: во-первых, риском неудачного выбора или поддержания стратегии; во-вторых, риском разрушения конкурентного преимущества, обеспечиваемого стратегией, в результате эволюции отрасли. С более узкой точки зрения три

стратегии основываются на возведении различных видов защиты от конкурентных сил, поэтому естественно, что они предполагают различные виды рисков:

1. Риски абсолютного лидерства в издержках:

- технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;
- умение вновь пришедших в отрасль компаний или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;
- неспособность фирмы реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенной озабоченности проблемой издержек;
- инфляция издержек, которая снижает способность фирмы поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

2. Риски дифференциации:

- различия в издержках между фирмой, проводящей дифференциацию, и компанией низких издержек могут стать слишком значительными, чтобы удержать лояльность покупателей, которые предпочтут экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированной фирмы;
- по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более изоциренных покупателей может снижаться;
- копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли.

3. Риски фокусирования:

- увеличение различий в издержках между конкурентами, действующими в широком стратегическом плане, и фирмой, проводящей стратегию фокусирования, ведет к ликвидации преимущества последней в издержках при обслуживании узкого целевого рынка или нейтрализации дифференциации, достигнутой благодаря фокусированию;

- сужение различий между пользующимися спросом продуктами или услугами на целевом рынке и продуктами или услугами на отраслевом рынке в целом;

- ситуация, при которой конкуренты находят более узкие рыночные сегменты внутри стратегического целевого рынка и тем самым преодолевают преимущество фирмы, проводящей стратегию фокусирования.

Задания

1. Выберите три организации из трех различных отраслей: промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг.

2. Опишите силы, определяющие отраслевую конкуренцию для каждой выбранной организации.

3. Определите угрозы вхождения в отрасль новых конкурентов для каждой организации.

4. Перечислите и охарактеризуйте барьеры для вхождения в каждую отрасль.

5. Определите интенсивность и факторы соперничества между конкурентами.

6. Опишите, каким образом выбранные организации могут противостоять субститутам, барьерам для вхождения в отрасль.

7. Разработайте тактику принятия решений для борьбы с конкуренцией со стороны действующих компаний-соперников.

8. Сформулируйте подходы, которые можно применить для выбранных организации с целью защиты позиции от пяти конкурентных сил.

9. Для каждой организации опишите условия осуществления базовых стратегий: абсолютное лидерство в издержках; дифференциация; фокусирование.

10. Для каждой организации определите риски при разработке стратегии трех стратегий: абсолютного лидерства в издержках; дифференциации; фокусирования.

11. Сравните стратегические преимущества при выборе трех базовых стратегий для каждой выбранной организации из трех отраслей.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 13. Компоненты анализа конкурента. Внутриотраслевой структурный анализ

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума потенциал, что отличит его от конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента. Задача такого анализа состоит в получении характеристики каждого конкурента с точки зрения изменений стратегии, которые он может предпринять, его вероятных успехов, его возможных ответных шагов на стратегические действия других фирм и любые изменения, возникающие в отрасли и за ее пределами.

Анализ конкурентов состоит из четырех диагностических компонентов: будущих целей, текущей стратегии, представлений и потенциальных возможностей.

Направления конкурентной стратегии:

- специализация: степень концентрации усилий компании в отношении продуктовой линии при обслуживании целевых потребительских и географических сегментов рынка;
- узнаваемость брендов: стремление компании к узнаваемости бренда — в отличие от преимущественно ценовой и других видов конкуренции — с помощью рекламы, работы системы сбыта и других средств;
- сбыт через сеть или на основе прямых продаж: направление усилий по достижению узнаваемости бренда путем непосредственного контакта с конечным потребителем или с помощью развития оптовых и розничных каналов;
- выбор оптовых и розничных каналов сбыта: варианты выбора каналов включают спектр от собственной системы до специализированных или универсальных торговых предприятий;

- качество продукции: уровень качества продукции компании, включая сырье, спецификации, соблюдение нормативов и допусков, потребительских свойств и проч.;

- технологическое лидерство: степень стремления компании к технологическому лидерству по сравнению с заимствованием и копированием новейших технологий; важно отметить, что фирма может быть лидером в технологии, но сознательно не производить продукцию высшего качества, качество и технологическое лидерство не всегда совпадают;

- вертикальная интеграция: размер добавленной стоимости, отражающий уровень интеграции последующих и предшествующих стадий производства, в том числе наличие у фирмы своей системы сбыта, эксклюзивных или собственных розничных торговых предприятий, сети обслуживания и т. д.;

- позиция по издержкам: стремление фирмы к позиции низкого уровня производственных и сбытовых издержек на основе инвестиций в мощности и оборудование, способствующих минимизации затрат;

- обслуживание: уровень предоставления фирмой дополнительных услуг, сопровождающих ее продукцию, в том числе инженерно-техническая поддержка, собственная сеть обслуживания, кредит и проч.; этот аспект стратегии может рассматриваться как элемент вертикальной интеграции, но его полезно выделить для аналитических целей;

- политика ценообразования: относительная ценовая позиция фирмы на рынке; ценовая позиция, как правило, связана с такими параметрами, как позиция по издержкам и качество продукции, однако цена является самостоятельным стратегическим параметром и должна рассматриваться отдельно;

- левередж: показатели использования заемных средств и доля постоянных издержек в полных издержках; отношения с материнской компанией: требования к поведению подразделения, вытекающие из отношений между подразделением и его материнской компанией.

Стратегическая группа представляет собой группу фирм отрасли, следующих одинаковым или сходным вариантам стратегии. В отрасли может быть только одна стратегическая группа, если все фирмы проводят в сущности одну и ту же стратегию. Другая крайность — каждая фирма может представлять самостоятельную стратегическую группу. Однако, как правило, имеется небольшое количество стратегических групп, отражающих существенные различия в стратегии между фирмами отрасли.

Стратегическая группа часто, но не всегда, отличается своим подходом к продукту или маркетингу. Иногда в таких отраслях, как, например, мукомольная промышленность, производство химикатов или сахара, группы выпускают одинаковые продукты, но их подходы к производству, логистике, вертикальной интеграции различны. Фирмы могут также иметь сходные стратегии, но различные отношения с материнскими компаниями или правительствами, по-разному влияющими на их цели. Стратегические группы не являются эквивалентом рыночных сегментов или стратегий сегментации, они определяются на основе более широкой концепции стратегического положения.

Формулирование конкурентной стратегии в отрасли может рассматриваться как выбор стратегической группы, где будет конкурировать фирма. Это может быть выбор существующей группы, который предполагает поиск наилучшей альтернативы между потенциалом прибыльности и затратами на вхождение в группу, или создание совершенно новой стратегической группы. Внутриотраслевой структурный анализ указывает на факторы, которые будут определять успех фирмы в конкретном стратегическом позиционировании.

Наиболее общая схема формулирования стратегии состоит в согласовании преимуществ и слабых сторон фирмы, прежде всего ее специфической квалификации, с возможностями и рисками, заключенными в ее окружении. Принципы внутриотраслевого структурного анализа позволяют существенным образом конкретизировать и уточнить, что именно представляют собой

сильные и слабые стороны фирмы, ее специфические компетенции, а также отраслевые возможности и риски.

Задания

1. Выберите три организации из трех различных отраслей: промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг.

2. Сформулируйте для каждой организации базовую методику анализа конкурента.

3. Опишите первый компонент анализа для каждой организации из различных отраслей — диагностирование целей конкурентов.

4. Опишите методы анализа бизнес-портфеля для каждой организации.

5. Опишите второй компонент анализа для каждой организации — выявление представлений каждого конкурента.

6. Опишите третий компонент анализа для каждой организации — составление аналитических документов о текущей стратегии каждого конкурента.

7. Опишите четвертый компонент анализа для каждой из трех организаций — потенциальные возможности конкурента.

8. Опишите пятый компонент анализа для каждой организации — характеристика реакции конкурента.

9. Рассмотрите и сравните различные стратегические направления конкурентной стратегии для каждой организации из трех различных отраслей.

10. Составьте карты стратегических групп для каждой отрасли выбранных организаций.

11. Определите влияние стратегических групп на соперничество между организациями.

12. Опишите основные факторы прибыльности каждой выбранной организации.

13. Определите возможность использования карт стратегических групп в качестве аналитического инструмента.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 14. Эволюция отрасли

Простейший подход к анализу эволюции состоит в постановке следующих вопросов. Происходят ли в отрасли какие-либо изменения каждого элемента ее структуры? В частности, ведет ли какая-либо тенденция в отрасли к снижению или повышению барьеров мобильности; к усилению или ослаблению относительной власти покупателей или поставщиков? Если подобные вопросы в систематизированном виде ставятся в отношении всех конкурентных сил и лежащих в их основе экономических причин — в результате будет получена картина, отражающая существенные проблемы эволюции отрасли.

Методом прогнозирования вероятных направлений отраслевой эволюции является концепция жизненного цикла продукта. Гипотеза, согласно которой отрасль в своем развитии проходит ряд стадий или этапов, — выход на рынок, рост, зрелость и спад. Эти этапы определяются моментами изменения темпов роста отраслевого объема продаж. График роста объема продаж отрасли имеет вид S-образной кривой, что объясняется процессом инноваций и распространения нового продукта. Плоская кривая, характерная для начального этапа роста отрасли, отражает трудности преодоления покупательской инерции и стимулирования пробных продаж нового продукта. Быстрый рост происходит, когда множество покупателей устремляются на рынок, если продукт успешно прошел проверку. Расширение круга потенциальных покупателей в конечном счете достигает предела, что ведет к прекращению его быстрого роста и установлению темпов на уровне, соответствующем темпам роста релевантной группы покупателей. Наконец, появляются новые продукты-субституты, и рост сходит на нет.

Задания

Выберите три организации из трех различных отраслей: промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг.

Для каждой организации из трех различных отраслей подробно опишите эволюционные процессы:

- долгосрочные изменения темпов роста;
- изменения в обслуживаемых сегментах рынка;
- накопление покупателями знаний о продукте;
- снижение уровня неопределенности;
- распространение владельческих (являющихся исключительной собственностью) знаний;
- накопление опыта (кривая обучения);
- расширение (или сокращение) масштабов;
- изменения стоимости исходных ресурсов и валютных курсов;
- освоение новой продукции;
- инновации в сфере маркетинга;
- инновации технологических процессов;
- структурные изменения в смежных отраслях;
- изменения государственной политики;
- вхождение новых и уход старых конкурентов.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 15. Конкурентные отраслевые стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации

Наращивание производственных мощностей является одним из наиболее значительных стратегических решений в отраслях с низким уровнем концентрации. Такое решение, по всей видимости, находится в центре стратегии любого предприятия массового производства. Поскольку использование производственных мощностей носит долгосрочный характер, а их создание требует длительных сроков реализации, иногда в течение нескольких лет, подобные решения, требующие от фирмы выделения ресурсов, базируются на ожидаемых условиях далекого будущего. Здесь важны два вида ожиданий: будущего спроса и поведения конкурентов. Важность первого из них для принятия решения очевидна. Но точные прогнозы поведения кон-

курентов также важны, поскольку, если слишком большое число конкурентов будут одновременно расширять свои мощности, ни одному из них, по всей видимости, не удастся избежать неблагоприятных последствий. Таким образом, расширение мощности связано со всеми классическими проблемами олигополии, при которой фирмы — участники рынка взаимозависимы.

Задания

1. Выберите три организации с низким уровнем концентрации из трех различных отраслей: промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг.

2. Охарактеризуйте причины низкого уровня концентрации для выбранных организаций в каждой отрасли.

3. Сформулируйте возможности преодоления раздробленности в каждой отрасли.

4. Определите потенциальные стратегические ловушки в отраслях с низким уровнем концентрации.

5. Опишите этапы формулирования конкурентной стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации для каждой выбранной организации.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 16. Конкурентная стратегия в новых отраслях

Новыми являются отрасли, заново формирующиеся или перестраивающиеся под воздействием технологических инноваций, изменений стоимостных соотношений, появления новых потребительских запросов или других экономических и социальных изменений, создающих потенциальные возможности для жизнеспособного бизнеса. Новые отрасли возникают постоянно.

Главная характеристика новой отрасли с точки зрения формулирования стратегии состоит в отсутствии правил игры. Проблема конкуренции в новой отрасли заключается в том, что все правила должны быть установлены таким образом, чтобы дать возможность фирмам существовать и процветать. Отсут-

ствие правил означает одновременно риск и возможность — и тем и другим нужно управлять.

С точки зрения выработки стратегии большое значение имеет вопрос о том, какие рынки будут доступны для продукта новой отрасли сразу, а какие откроются позже. Соответствующая оценка рынков не только помогает сосредоточить усилия в области разработки продукта и маркетинга, но также важна для прогнозирования структурной эволюции отрасли, поскольку первоначальные рынки часто оказывают значительное влияние на характер последующего развития.

Формулирование стратегии в новых отраслях должно быть направлено на снижение неопределенности и риска периода становления. В этот период правила конкуренции еще не отрегулированы, структура отрасли не установилась и все время меняется и провести анализ конкурентов еще очень трудно. Однако все эти факторы имеют и другую сторону: начальный этап развития отрасли — это период наибольшей стратегической свободы, когда правильный стратегический выбор в наибольшей степени влияет на последующие результаты.

Решающим для конкуренции в новых отраслях стратегическим выбором является определение надлежащего времени для вхождения в отрасль. Раннее вхождение (т. е. новаторство) связано с высоким риском, но в то же время позволяет воспользоваться низкими барьерами вхождения и обещает большие преимущества.

Принятие решения о вхождении в ту или иную новую отрасль зависит от результатов работы по составлению прогнозов. Новая отрасль привлекательна, если ее итоговая (не изначальная) структура соответствует прибыльности выше среднего уровня и если фирма способна занять в отрасли защищенную в долгосрочном плане позицию. Выполнение последнего условия зависит от ее ресурсов относительно будущих барьеров мобильности.

Задания

1. Выбрать три новые отрасли.
2. Опишите структурные особенности выбранных новых отраслей.

3. Определите проблемы, ограничивающие развитие новой отрасли.

4. Опишите реакцию отрасли на замещение ее традиционного продукта новыми изделиями.

5. Опишите методы прогнозирования в новых отраслях.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 17. Конкурентная стратегия в отраслях на этапе зрелости

Переход к этапу зрелости часто сигнализирует о ряде важных изменений в конкурентной среде отрасли. Вероятными тенденциями этих изменений являются следующие:

1. Замедление роста означает усиление конкуренции за долю рынка.

2. Расширяется сбыт продукции отрасли опытным, постоянным покупателям.

3. Все большее внимание в конкурентной борьбе направляется на издержки и обслуживание.

4. В отрасли возникает проблема пределов наращивания мощностей и рабочей силы.

5. Методы производства, маркетинга, распределения и сбыта, исследований и разработок претерпевают изменения.

6. Усложняется освоение новых продуктов и их применение.

Быстрый рост, как правило, скрывает стратегические ошибки, позволяет большинству, а иногда и всем фирмам отрасли выжить и даже достичь финансового процветания. В этот период в стратегии широко применяется экспериментирование, различные стратегии могут сосуществовать одновременно. Но зрелость отрасли выявляет все стратегические шатания. В этот период фирмы, нередко в первый раз, сталкиваются с необходимостью выбора между тремя базовыми стратегиями: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование. Для них это становится вопросом выживания.

Задания

1. Выберите три различные отрасли на этапе зрелости.
2. Опишите тенденции изменения отраслей в период перехода к зрелости.
3. Опишите стратегическую дилемму, обостряемую зрелостью отраслей: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация или фокусирование.
4. Опишите организационные последствия зрелости отраслей.
5. Сформулируйте конкурентную стратегию на этапе зрелости для каждой отрасли.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 18. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада

Важнейшее влияние на конкуренцию на этапе спада оказывают процесс снижения спроса и характеристики остающихся сегментов рынка.

Из-за снижения объемов продаж фаза отраслевого спада отличается особенно жестокими ценовыми войнами между конкурентами. В этот период условия, определяющие неустойчивое состояние конкурентного соперничества, усиливают свое воздействие на прибыльность. Для наиболее интенсивной борьбы между оставшимися в отрасли фирмами характерны следующие ситуации:

- продукт отрасли является предметом потребления;
- постоянные издержки отличаются высоким уровнем;
- многие фирмы удерживаются в отрасли из-за высоких барьеров для выхода;
- некоторые фирмы считают необходимое поддержание своей позиции в отрасли задачей стратегической важности;
- позиции остающихся в отрасли фирм относительно сбалансированы и ни одна из них не может выиграть конкурентную битву;

- относительные конкурентные позиции фирм характеризуются неопределенностью, поэтому многие из них в попытке их изменить предпринимают неудачные действия.

Стратегия в период спада, как правило, сосредоточена на альтернативах выхода из бизнеса или сбора урожая. Однако существует определенный выбор стратегий, хотя и не все они осуществимы в условиях конкретной отрасли. Спектр возможных стратегий может быть выражен в виде четырех базовых подходов к конкуренции: стратегия лидерства, стратегия занятия ниши, стратегия сбора урожая, стратегия быстрого выхода. Они осуществляются независимо друг от друга или в некоторых случаях последовательно. На практике различия между этими вариантами стратегии не всегда четки, однако их цели и инвестиционные последствия существенно различаются, поэтому целесообразно их рассматривать по отдельности. Классической целью стратегий в период спада, в том числе стратегий ликвидации бизнеса и сбора урожая, является изъятие капиталовложений. В то же время, проводя стратегии лидерства и занятия ниши, фирма может фактически инвестировать в укрепление позиции.

Задания

1. Выберите три организации из трех различных отраслей в период спада: промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг.

2. Опишите структурные факторы конкуренции на этапе спада для каждой организации.

3. Опишите причины падения спроса для организации в каждой отрасли.

4. Определите стратегические альтернативы периода отраслевого спада для организаций.

5. Опишите выбор стратегии для каждой организации в фазе спада.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 19. Стратегии вхождения в новый бизнес

Вхождение в новый бизнес означает создание новой хозяйственной единицы в отрасли, включая новые производственные мощности, систему сбыта, коммерческие отношения и т. д. Создание совместных предприятий означает, по существу, те же экономические проблемы, поскольку они также представляют собой новые хозяйственные единицы, связанные к тому же со сложными вопросами о долевом участии партнеров и фактическом контроле.

Внутреннее развитие нового бизнеса ставит фирму непосредственно перед двумя видами барьеров для вхождения — структурными барьерами и ожидаемой реакцией основных фирм-резидентов. Новый участник должен преодолеть структурные барьеры и пойти на риск оказаться под ударом противодействия старых фирм отрасли. Издержки преодоления барьеров, как правило, состоят из заблаговременных инвестиций и стартовых убытков, включаемых в инвестиционную базу нового бизнеса. Риск противодействия участников можно рассматривать как дополнительные издержки вхождения, равные величине неблагоприятных последствий противодействия (например, более низких цен и более высокой стоимости маркетинга), умноженной на вероятность противодействия.

Задания

Вы создаете новую организацию в выбранной отрасли.

1. Опишите основные принципы вхождения в отрасль.
2. Опишите основные возможности ведения бизнеса.
3. Опишите этапы вхождения отрасли.
4. Раскройте сущность стратегии вхождения в новый бизнес путем внутреннего развития.
5. Раскройте сущность вхождения в отрасль нового бизнеса путем приобретения компании.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Тренинг 20. Управление рекламной кампанией

Фирма — изготовитель автомобилей (либо велосипедов, пылесосов, швейных машинок, бытовых холодильников) обратилась в рекламное агентство с заказом на проведение рекламной кампании.

Для получения информации, необходимой для организации эффективной рекламной кампании, рекламное агентство проводит опрос фирмы, используя следующий опросный лист.

Опросный лист

1. Официальные реквизиты: полное наименование и адрес фирмы, производящей товар; контактные средства связи.

2. Основные цели предстоящей рекламной кампании: коммерческая реклама для прямого увеличения продаж рекламируемой продукции; кампания паблик рилейшнз для поднятия престижа продукции и (или) фирмы-производителя; иная цель.

3. Полное наименование рекламируемой продукции.

4. Область применения продукции: оптимальное применение; уникальное применение; потенциальное применение.

5. Основные функциональные свойства рекламируемой продукции.

6. Основные технико-экономические свойства рекламируемой продукции: физический принцип действия; производительность, мощность, скорость и другие технические параметры; масса, габариты, форма; особенности эксплуатации; энергоемкость, экономичность в эксплуатации, срок окупаемости: надежность, срок службы; экологические особенности технологии: безопасность производства и эксплуатации.

7. Уникальные свойства рекламируемой продукции.

8. Аналоги рекламируемой продукции.

9. Преимущества рекламируемой продукции перед отечественными и/или зарубежными аналогами.

10. Недостатки рекламируемой продукции в сравнении с отечественными и/или зарубежными аналогами.

11. Экономический (или иной) положительный эффект, получаемый потребителем от эксплуатации рекламируемой продукции.

12. Стоимость продукции (оптовая, розничная), виды скидок и льгот.

13. Патентная защищенность рекламируемой продукции: авторские свидетельства на изобретения; патентование за рубежом; свидетельства на промышленный образец; защита элементов фирменного стиля.

14. Возможность открытого опубликования полученной информации в рекламных обращениях.

15. Иллюстрационные материалы по рекламируемой продукции.

16. Результаты маркетинговых исследований фирмы-производителя.

17. Перечень “престижных” потребителей. Их отзывы о рекламируемой продукции.

18. Реальный и максимальный объемы продаж рекламируемой продукции.

19. Перечень потенциальных потребителей рекламируемой продукции.

20. Имеющиеся элементы фирменного стиля фирмы — производителя рекламируемой продукции.

21. Если элементы фирменного стиля отсутствуют, то нуждается ли фирма-заказчик в их разработке (в рамках подготовки рекламных кампаний).

22. Участие фирмы-производителя в благотворительной деятельности.

23. Перечень уже имеющихся рекламных материалов и проведенных рекламных мероприятий.

24. Предполагаемый рекламный бюджет.

25. Желательная степень непосредственного участия фирмы — производителя рекламируемой продукции в предполагаемой рекламной деятельности.

26. Желательные сроки проведения рекламной кампании.

Задания

1. Выберите товар и рынок.
2. Выберите из опросного листа те позиции, которые соответствуют выбранной задаче, и представьте информацию агентству.
3. Используя предложенную информацию, выберите средство распространения рекламы, вид рекламы и разработайте ее содержание.
4. Дайте оценку работы агентства и степени полноты информации, которую ему представил рекламодатель.

Источник: Основы рекламы: Учеб. пособие / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

Тренинг 21. Практическая реализация SWOT-анализа

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- **Сильные стороны** (Strengths) — преимущества вашей организации;
- **Слабости** (Weaknesses) — недостатки вашей организации;
- **Возможности** (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества вашей организации на рынке;
- **Угрозы** (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволит вам систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину “поля боя”, принимать взвешенные решения, касающиеся развития вашего бизнеса.

SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии вашего предприятия и определением его целей и задач. Все происходит в такой последовательности (см. рисунок):

1. Вы определили основное направление развития своего предприятия (его миссию);

2. Затем вы взвешиваете свои силы и оцениваете рыночную ситуацию, чтобы понять, сможете ли вы двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

3. После этого вы ставите перед своим предприятием цели, учитывая его реальные возможности.

Итак, после проведения SWOT-анализа вы будете более четко представлять себе преимущества и недостатки своего предприятия, а также ситуацию на рынке. Это позволит вам выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Даже если вы уверены, что и так прекрасно обо всем осведомлены, мы все же советуем провести SWOT-анализ, так как в этом случае он поможет структурировать имеющую информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы.

Как провести SWOT-анализ

В целом проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке, т. е. матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны Вашего предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны вашего предприятия — то, в чем оно преуспело, или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у вас опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки и т. п.

Слабые стороны вашего предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент

выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые ваше предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т. п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать ваше предприятие.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.

Обратите внимание: один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Итак, мы определили, что должен представлять собой результат SWOT-анализа. Теперь поговорим о том, как прийти к этому результату.

От слов к делу

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Первый шаг SWOT-анализа — оценка ваших собственных сил. Первый этап позволит вам определить, каковы сильные стороны и недостатки вашего предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны вашего предприятия, вам необходимо:

1. Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое предприятие;
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего предприятия, что — слабой;
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны вашего предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа (см. рисунок).

| | |
|--|---|
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Strengths) | РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities) |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| ... | ... |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Weaknesses) | РЫНОЧНЫЕ УГРОЗЫ (Threats) |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| ... | ... |

Матрица SWOT-анализа

Проиллюстрируем данную методику примером.

Для оценки своего предприятия вы можете использовать следующий список параметров.

1. Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия и т. п.).

2. Производство (могут оцениваться ваши производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого вами товара, наличие у вас патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость вашей продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т. п.).

3. **Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость вашего предприятия, прибыльность вашего бизнеса, и т. п.).

4. **Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на вашем предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т. п.).

5. **Маркетинг** (здесь можно оценивать качество ваших товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию вашего предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Далее вам следует заполнить таблицу 1. Делается это следующим образом: в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий — те сильные и слабые стороны вашего предприятия, которые существуют в этой области. Для вас мы привели в таблице 1 несколько примеров сильных и слабых сторон по параметрам “Организация” и “Производство”.

Таблица 1 — Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
|------------------|---|--|
| 1. Организация | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 2. Производство | — Высокое качество выпускаемых товаров. — Проверенный и надежный поставщик комплектующих | — Высокая степень износа оборудования — до 80% по определенным группам. — Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов |
| 3 и т. д. | | |

После этого из всего списка сильных и слабых сторон вашего предприятия вам необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (см. рисунок). Оптимально, если вы сможете ограничиться 5–10 сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Итак, вы уже проделали значительную часть работы по SWOT-анализу своего предприятия. Перейдем ко второму шагу — определению возможностей и угроз.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это своеобразная “разведка местности” — оценка рынка. Этот этап позволит вам оценить ситуацию вне вашего предприятия и понять, какие у вас есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и соответственно заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

1. Составьте перечень параметров, по которому вы будете оценивать рыночную ситуацию;
2. По каждому параметру определите, что является возможностью, а что угрозой для вашего предприятия;
3. Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

Перейдем к примеру.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз вы можете взять следующий список параметров:

1. **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т. п.).
2. **Факторы конкуренции** (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него,

распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т. п.).

3. **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т. п.).

4. **Экономические факторы** (учитываются курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т. п.).

5. **Политические и правовые факторы** (оцениваются уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т. п.).

6. **Научно-технические факторы** (обычно принимаются во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т. п.).

7. **Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т. п.).

8. **Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т. п.).

9. **Природные и экологические факторы** (принимаются в расчет климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т. п.).

10. И наконец, **международные факторы** (среди них учитываются уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т. п.).

Далее, как и в первом случае, вы заполняете таблицу (таблица 2): в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий — существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. Примеры в таблице помогут вам

разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 2 — Определение рыночных возможностей и угроз

| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
|------------------|---|--|
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера |
| 3 и т. д. | | |

После заполнения таблицы 2, как и в первом случае, вам необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) вам нужно оценить по двум параметрам, задав себе два вопроса: насколько высока вероятность того, что случится? и насколько это может повлиять на мое предприятие? Выберите те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на ваш бизнес. 5–10 возможностей и примерно столько же угроз занесите в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (см. рисунок).

Итак, матрица SWOT-анализа заполнена, и вы видите перед собой полный перечень основных сильных и слабых сторон своего предприятия, а также открывающиеся перед вашим бизнесом перспективы и грозящие ему опасности. Однако это еще не все. Теперь вам нужно сделать последний шаг и сопоставить имеющиеся у вашего предприятия сильные и слабые стороны с рыночными возможностями и угрозами.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит вам ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития вашего бизнеса:

1. Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

2. Какие слабые стороны предприятия могут мне в этом помешать?

3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, мне нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3 — Матрица SWOT-анализа

| | Возможности 1. Появление новой розничной сети 2 и т. д. | Угрозы 1. Появление крупного конкурента 2 и т. д. |
|--|--|---|
| Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. ... 3 и т. д. | Как воспользоваться возможностями? Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции | За счет чего можно снизить угрозы? Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции |
| Слабые стороны 1. Высокая себестоимость 2. ... 3 и т. д. | Что может помешать воспользоваться возможностями? Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, т.к. наши оптовые цены выше, чем у конкурентов | Самые большие опасности для фирмы? Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам |

Заполнив эту матрицу (в чем, мы надеемся, вам помогут предложенные нами примеры), вы обнаружите, что:

1. Определили **основные направления развития вашего предприятия** (ячейка 1, показывающая, как вы можете воспользоваться открывающимися возможностями);

2. Сформулировали **основные проблемы вашего предприятия**, подлежащие скорейшему решению для успешного развития вашего бизнеса (остальные ячейки таблицы 3).

Откуда взять информацию для проведения SWOT-анализа?

На самом деле большая часть необходимой для проведения SWOT-анализа информации имеется в вашем распоряжении. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах вашего предприятия. Все, что вам нужно сделать, — это собрать все эти разрозненные факты (отчеты бухгалтерии, отделов производства и продаж, переговорив с вашими работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их. Будет лучше, если вы сможете привлечь к сбору и анализу данной информации нескольких ключевых сотрудников вашего предприятия, так как в одиночку легко упустить какую-либо важную деталь.

Конечно, информацию о рынке (возможностях и угрозах) получить несколько сложнее. Но и здесь положение не безвыходное. Вот несколько источников, из которых вы можете почерпнуть полезные сведения:

1. Результаты маркетинговых исследований, обзоры вашего рынка, которые публикуются в газетах и журналах: “Ведомости”, “Практический маркетинг”, “Проблемы теории и практики управления”, “Управление компанией”, “Вопросы экономики” и т. д.

2. Отчеты и сборники федерального и региональных органов статистики (информация о численности населения, уровне смертности и рождаемости, половозрастной структуре населения и другие полезные данные).

3. Наконец, всю необходимую информацию вы можете получить, заказав маркетинговое исследование у специализированной компании.

А теперь подведем итог всему вышесказанному.

Резюме

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT-анализ позволит вам выбрать оптимальный путь развития вашего бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны вашего предприятия и возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволит вам определить, какие шаги могут быть предприняты для развития вашего предприятия, а также какие проблемы вам необходимо срочно решить.

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*
Художник — *В. А. Антипов*
Верстка — *Н. А. Кирьянова*
Корректор — *М. Д. Писарева*

Ответственный за выпуск — *М. Д. Писарева*

Учебное издание

Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры

Практикум

Сертификат соответствия № РОСС RU.AB51.НО5316

Подписано в печать 15.11.2018. Формат 60×84 1/16.
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 17,75.
Тираж 500 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

