

*Федеральное агентство по образованию*  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой МиП

\_\_\_\_\_ Е.И.Красникова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2007г.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080111 – «Маркетинг»

Составитель: С.А. Москвитина

Благовещенск

2007 г.

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

Москвитина С.А.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Стратегический маркетинг» для студентов очной, заочной, заочно-сокращенной форм обучения 080111 «Маркетинг». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 119с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной, заочной, заочно-сокращенной форм обучения по специальности 080111 «Маркетинг» для формирования специальных знаний по дисциплине «Стратегический маркетинг».

## Содержание

1. Цели и задачи дисциплины	4
2. Требования к уровню освоения дисциплины	5
3. Объем дисциплины	6
3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы	6
3.2. Распределение часов по разделам и видам учебной работы	6
4. Содержание курса	8
5. Темы семинарских занятий	13
6. Ситуации для работы в группах на практических занятиях	18
7. Задания для самостоятельной работы студентов	89
8. Темы рефератов	90
9. Вопросы для подготовки к экзамену	91
10. Примерный вариант теста по дисциплине «Стратегический маркетинг»	95
11. Учебно-методическое обеспечение дисциплины	107
12. Словарь терминов	108

## **1. Цели и задачи дисциплины**

Решающую роль в успехе экономической деятельности компании играет стратегический маркетинг. Доказательством тому служат преуспевающие компании, ориентирующиеся в своей деятельности стратегиями рыночной ориентации.

Способность добиться конкурентного преимущества и сохранить его во многом зависит от эффективности маркетинговой стратегии компании, обусловленной ориентацией стратегии на создание исключительной потребительской ценности, ее способностью усиливать ключевые компетенции компаний, восприимчивостью к изменяющимся потребностям рынка, нацеленностью на разработку новых товаров и признанием глобального характера экономической конкуренции.

Признаком рыночной ориентации маркетинговой стратегии компании является ориентация на потребности рынка корпоративной культуры и внутренних процессов компании. Основная характеристика такой стратегии заключается в признании того факта, что конкурентное преимущество компании держится на ее стремлении к созданию исключительной потребительской ценности.

Цель курса стратегический маркетинг- формирование теоретических знаний и практических умений в области ориентированного на рынок стратегического управления организацией.

Задачи курса:

- изучение общих концепций маркетинговой деятельности предприятия;
- освоение стратегического инструментария и современных технологий маркетинга.

## **2. Требования к уровню освоения дисциплины**

УМКД по дисциплине «Стратегический маркетинг» разработан в соответствии с учебным планом специальности 080111(061500) «Маркетинг».

Изучение дисциплины базируется на знаниях таких дисциплин как «Основы маркетинга», «Управление маркетингом». Государственный стандарт по дисциплине отсутствует.

После завершения изучения дисциплины студент должен

### ***знать:***

- основные виды маркетинговых стратегий деятельности компании;
- принципы и этапы разработки маркетинговой стратегии;
- значение стратегического маркетингового планирования деятельности предприятия;
- особенности разработки корпоративной маркетинговой стратегии для крупных, средних, и мелких предприятий;

### ***уметь:***

- проводить анализ сильных и слабых сторон деятельности организации, а также стратегический анализ различных отраслей и конкурентных ситуаций;
- выявлять стратегические аспекты деятельности организации, а также проводить оценку стратегических альтернатив и формулировать реальные планы действий по их реализации;
- формировать собственное суждение - взгляд на деловую ситуацию.

Основные виды занятий по дисциплине:

- работа в малых группах;
- лекции;
- практические занятия;

- анализ ситуационных задач;
- самостоятельная работа.

### 3. Объем дисциплины

#### 3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Количество по форме обучения	
	очная	заочная
Аудиторные занятия	102	28
Лекции	51	18
Практические и семинарские занятия	51	10
Самостоятельная работа	95	169
<b>Всего часов по дисциплине</b>	<b>197</b>	<b>197</b>
Виды итогового контроля	Экзамен-9 семестр	Экзамен-11 семестр

#### 3.2. Распределение часов по разделам и видам учебной работы

##### Тематический план лекционных занятий

Тема	Количества часов	
	Очная форма	Заочная форма
1. Основы стратегического маркетинга	1	1
2. Разработка миссии и определение цели компании	2	1
3. Стратегический анализ и диагностика	2	1
4. Внешний стратегический анализ	5	2
5. Внутренний стратегический анализ	5	2
6. Разработка вариантов стратегии	4	1
7. Планирование реализации стратегии	4	1
8. Организация стратегического контроля	4	1
9. Система стратегических планов на предприятии	4	1
10. Базовые стратегии развития компании М.Портера	4	2
11. Рост за счет внутренних ресурсов	4	1
12. Рост за счет внешних ресурсов	4	1

путем интеграции		
13.Рост за счет внешних ресурсов	4	1
путем диверсификации		
14.Конкурентные стратегии	4	2
<b>Итого</b>	<b>51</b>	<b>18</b>

### Тематический план семинарских (практических) занятий

Тема	Количества часов	
	Очная форма	Заочная форма
1. Разработка миссии, стратегическая постановка целей компании	4	-
2. Стратегический анализ и диагностика	2	-
3. Стратегический анализ внешней среды	6	-
4. Разработка вариантов стратегий	5	-
5. Система стратегических планов на предприятии	4	-
6. Стратегии развития бизнеса	5	1
7. Конкурентные стратегии	6	2
8. Стратегический анализ отрасли и конкурентов по модели М. Портера	6	2
9. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ	5	2
10. Анализ конкурентного положения компании с применением матрицы BCG	4	2
11. Инструменты стратегического анализа	4	1
<b>Итого</b>	<b>51</b>	<b>10</b>

### 4. Содержание курса

## **Тема 1. Основы стратегического маркетинга**

Понятие стратегического маркетинга. Возникновение стратегического маркетинга. Стратегический маркетинг – стратегический процесс. Стратегическое планирование – выработка стратегии. Основные цели стратегического планирования. Задачи стратегического планирования. Стратегия развития компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Оперативные стратегии. Реализация стратегии. Алгоритм процесса стратегического планирования.

## **Тема 2. Разработка миссии и определение цели компании**

Понятие миссии, формулировка миссии. Основные черты миссии. Цели фирмы. Основные отличия миссии от целей фирмы. Структуризация целей при построении дерева целей. Стратегическая постановка целей. Методологические подходы формирования миссии и целей компании.

## **Тема 3. Стратегический анализ и диагностика**

Методические инструменты по стратегическому анализу и диагностике: Модель М.Портера, Benchmarking, Матрица BCG, SWOT – анализ. Взаимосвязь работ при стратегическом анализе и диагностике. Ключевые факторы успеха компании, сценарный анализ, факторный анализ, PEST-анализ, GAP- анализ, имитационное моделирование.

## **Тема 4. Внешний стратегический анализ**

Анализ внешней среды. Цели и комплекс задач стратегического анализа внешней среды. Анализ ключевых факторов с применением СТЕП- анализа, PEST- анализа. Стратегический анализ факторов микросреды с применением методологических инструментов: модель М.Портера, Бенчмаркинга, SWOT-анализа. Этапы оценки инвестиционной привлекательности отрасли.



Количественный анализ стратегической позиции компании с использованием экспертных оценок – матрица EFEM.

### **Тема 5. Внутренний стратегический анализ**

Стратегический анализ внутренней среды. Цели и задачи стратегического анализа внутренней среды. Этапы оценки инвестиционной привлекательности отрасли с использованием Модели М. Портера, Benchmarking, SWOT-анализа, сценарного анализа. Основные направления исследований для анализа сильных и слабых сторон компании. Индикаторы для анализа ресурсов компании. Анализ потенциала компании.

### **Тема 6. Разработка вариантов стратегии**

Цель разработки стратегии. Стратегические альтернативы. Выбор базовых стратегий развития: стратегии экстенсивного и интенсивного роста. Оценка альтернатив развития компании. Моделирование: модель, модель компании, требования к построению модели. Принципы построения модели производственной компании.

### **Тема 7. Планирование реализации стратегии**

Ключевые задачи реализации стратегии. Основные принципы деятельности корпорации для реализации стратегии. Рамочная конструкция оценки принципов в семи областях деятельности компании (схема 7S). Разработка и структура стратегического плана на среднесрочную перспективу.

### **Тема 8. Организация стратегического контроля**

Задачи стратегического контроля. Процесс стратегического контроля. Стратегический контроль на корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном уровнях. Типы структур управления и контроля для основных функций деятельности фирмы. Использование систем

контроля при различных стратегиях. Выбор системы контроля, в зависимости от используемой стратегии. Структуры управления и контроля, в зависимости от выбранной стратегии и степени синергизма. Элементы системы раннего обслуживания стратегических отклонений. Расчетная программа PIMS (Profit Impact of Market Strategies – прибыль, исчисленная на основе анализа рыночных стратегий). Определяющие факторы финансового успеха, производственной (хозяйственной) единицы согласно PIMS. Основные факторы, определяющие доходы компании согласно программе PIMS.

### **Тема 9. Система стратегических планов на предприятии**

Разработка комплексного бизнес- плана развития (стратегического плана), порядок разработки, типовая структура. Содержание разделов стратегического плана развития компании.

### **Тема 10. Базовые стратегии развития компании М.Портера**

Базовые (типовые) варианты развития компании. Характерные черты базовых стратегий М.Портера. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия концентрации.

### **Тема 11. Рост за счет внутренних ресурсов**

Приемы агрессивного маркетинга для обеспечения интенсивного роста. Прогнозирование направлений роста: анализ отклонения от целей, модель И. Ансоффа. Способы анализа отклонения (разрыва). Генерация стратегий (модель И. Ансоффа). Матрица стратегий товар / рынок И. Ансоффа. Характеристика матрицы Ансоффа.

### **Тема 12. Рост за счет внешних ресурсов путем интеграции**

Интеграционный рост. Вертикальная интеграция: стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции, методы обеспечения интеграционного роста, недостатки вертикальной интеграции.

Горизонтальная интеграция: условия применения горизонтальной интеграции.

### **Тема 13. Рост за счет внешних ресурсов путем диверсификации**

Условия применения диверсификации. Цели диверсификации. Стратегия неродственной (несвязанной) диверсификация. Стратегия родственной (связанной) диверсификации. Стратегическая бизнес-единица (СБЕ). Сравнительная характеристика родственной и неродственной диверсификации. Пути осуществления диверсификации. Стратегии диверсификационного роста: стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломеративной диверсификации. Пути диверсификации. Стратегия создания стратегического альянса.

### **Тема 14. Конкурентные стратегии**

Стратегии конкурентного поведения в условиях олигополии: независимое поведение, кооперативное поведение, адаптивное поведение, опережающее поведение, агрессивное поведение. Конкурентные стратегии: стратегии «Лидера», стратегии «Бросающего вызов», стратегии «Следующего за лидером», стратегия «Специалиста». Стратегии «лидера»: расширение рынка, защита своей доли рынка, увеличение доли рынка. Стратегии защиты доли рынка: позиционная оборона, защита флангов, упреждающие удары, контратака, мобильная защита, вынужденное сокращение. Виды атакующих стратегий (по направлению атаки): наступление на позиции лидера, атака на близкие по размерам компании-конкуренты, нападение на небольшие местные и региональные компании, фронтальное наступление, фланговая атака, попытка окружения, обходной маневр, партизанская война. Виды атакующей стратегии (по инструментам воздействия): стратегия снижения издержек производства, стратегия более дешевых товаров, стратегия престижных товаров, стратегия расширенного

ассортимента, стратегия инноваций, стратегия уровня обслуживания, стратегия инноваций в распределении, стратегия интенсивных коммуникаций. Стратегии последователей за лидером: подражатель, двойник, имитатор, приспособленец. Стратегии специалиста по направлению специализации: специализация по коечным пользователям, специализация по вертикали, специализация в зависимости от размеров клиентов, специализация на особых клиентах, географическая специализация, продуктовая специализация, специализация на производстве продукта с определенными характеристиками, специализация на индивидуальном обслуживании покупателей, специализация на определенном соотношении качество/цена, специализация на обслуживании, специализация на каналах распределения.

## **5. Темы практических и семинарских занятий**

Темы практических и семинарских занятий составлены в соответствии с программой курса.

К каждому семинару преподаватель предварительно распределяет вопросы между студентами. Студент при получении задания пользуется основными и дополнительными рекомендуемыми источниками литературы, указанной в общем списке и подобранной самостоятельно.

При подготовке теоретических вопросов необходимо приводить практические примеры из практики работы конкретных предприятий, действующих на российских и зарубежных рынках.

При проведении занятий предусмотрено решение ситуационных задач, кейсов, тематических дискуссий и деловых игр. По курсу предусмотрен тестовый контроль.

## **Тема 1. Разработка миссии, стратегическая постановка целей компании**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Разработка миссии компании, адаптированной к рынку.
2. Три основные черты миссии.
3. Примеры миссий компаний Ford, ABB, OTIS; сложный пример формулировки миссий компаний: Спортмастер, Procter&Gamble, Saturn Division (подразделение компании General Motors). Примеры целей фирмы: Гербалайф, Глория Джинс, General Electric, McDonald's, Anheuser-Bush, Exodus Communications, Motorola.
4. Пример структуризации дерева целей.
5. Стратегическая постановка целей.

## **Тема 2. Стратегический анализ и диагностика**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ ключевых факторов успеха развития компаний.
2. Примеры возможностей, угроз, сильных и слабых сторон компаний.

## **Тема 3. Стратегический анализ внешней среды**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Изучение взаимосвязи работ при стратегическом анализе и диагностике.

2. Пример анализа ключевых факторов применительно к российской черной металлургии с применением СТЕП-анализа.
3. Построение и анализ матрицы EFEM (анализ макро- и микроокружения при приняты значениях весов и оценок).

#### **Тема 4. Разработка вариантов стратегий**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Стратегические альтернативы.
2. Пример: GourmetFoods: чувствительность акционерной стоимости при различных альтернативах развития.
3. Пример: Варианты базовых стратегий развития ОАО «АВТОВАЗ».

#### **Тема 5. Система стратегических планов на предприятии**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности разработки комплексного стратегического плана развития.
2. Анализ и обсуждение стратегического плана ЗАО «ПРОМРЕМОНТ»: оценка продуктового портфеля компании (матрица BCG), оценка общей стратегии развития продукта малой фирмы («Ложный гриб», «Премудрый пескарь», «Хамелеон», «Жалящая пчела»).

3. Определение возможных путей стратегического развития «ПРОМРЕМОНТ» за счет внутренних ресурсов (матрица Ансоффа).

## **Тема 6. Стратегии развития бизнеса**

*Вопросы для обсуждения:*

1. *Ситуация для анализа: «Новые рынки вина».* Необходимо определить сильные и слабые стороны предприятия, ранжировать их по степени важности. Предложить вариант стратегии развития предприятия. В соответствии с выбранной стратегией дать краткое формирование концепции бизнеса, определить варианты оптимизации товарного портфеля, варианты оптимизации системы сбыта.

2. *Ситуация для анализа: «Перспективы развития отечественного автомобилестроения».* Необходимо: сформулировать угрозы развития отечественного автомобилестроения; на основе имеющегося потенциала сформулировать альтернативы развития 2-3 крупнейших предприятий отрасли; выбрать стратегию развития предприятий, оценить перспективы.

## **Тема 7. Конкурентные стратегии**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие факторы определяют рыночную силу компании?
2. Какие виды конкурентных стратегий можно выделить? В чем их принципиальные отличия?
3. Дать характеристику стратегии наступления на позиции лидера рынка.

4. Какие виды атакующих стратегий можно выделить? В чем их основные отличия?

5. *Обсуждение ситуаций:* «Конкурентная стратегия компании ОАО «Шаровая молния», «Разработка конкурентной стратегии на рынке мясных продуктов».

6. *Ситуация для анализа* «Повышение эффективности птицеводства». На основе проведенного анализа необходимо выбрать альтернативы развития предприятий (стратегия специализации или стратегия лидерства по издержкам- массовое производство). Обосновать выбранный вариант стратегии, на сколько он основан на выделенных сильных и слабых сторонах предприятия, сформулировать концепцию бизнеса.

## **Тема 8. Стратегический анализ отрасли и конкурентов по модели М. Портера**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Доминирующие экономические характеристики отрасли.
2. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли.
3. Движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.
4. Анализ конкурентных сил, действующих на компанию.
5. Анализ действий каждой силы на примерах двух российских предприятий разных сфер бизнеса (машиностроение, розничная торговля): оценка соперничества существующих в отрасли компаний; угроза появления новых конкурентов в отрасли; угроза появления товаров-субститутов; способность поставщиков диктовать свои условия; способность покупателей диктовать свои условия.



6. Матрица ADL/LC (анализ жизненного цикла отрасли и уровня конкуренции)- иллюстрирует уровень инвестиционной привлекательности отрасли, пример применения матрицы для анализа жизненного цикла отрасли розничная торговля.

## **Тема 9. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Бенчмаркинг, конкурентный (операционный) бенчмаркинг.
2. Примеры бенчмаркинга как метода анализа конкурентоспособности.
3. Определение ключевых факторов конкурентного успеха (КФУ).
4. Типы КФУ, составные факторы КФУ.
5. Этапы проведения бенчмаркинга (на примере двух российских компаний).

## **Тема 10. Анализ конкурентного положения компании с применением матрицы BCG**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика матрицы BCG.
2. Условия применения матрицы BCG.
3. Аналитическая ценность матрицы BCG (стратегические позиции конкретного вида бизнеса, стратегический баланс потока денежной наличности).
4. Недостатки матрицы BCG.

## **Тема 11. Инструменты стратегического анализа**

### *Вопросы для обсуждения:*

1. SWOT-анализ (на примере российского предприятия); анализ бизнесов диверсифицированной компании (BCG, ADL/LC, GE/McKinsey).
2. Матрица GE/McKinsey (сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности)- характеристика матрицы, пример применения матрицы GE/McKinsey для стратегического анализа ОАО «Мясокомбинат».

### **6. Ситуации для работы в группах на практических занятиях**

#### **Ситуация 1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

Главная цель занятия - показать слушателям понимание роли и значения концепций всеобщего управления качеством и стратегического маркетинга.

После завершения занятия его участники должны уметь:

- объяснить основные понятия системы всеобщего управления качеством и ее взаимосвязь с маркетингом;
- дать определение стратегического менеджмента и стратегического маркетинга и объяснить их различие;
- дать характеристику и объяснить взаимосвязь систем стратегического и операционного маркетинга в организации.

#### **Содержание конкретной ситуации**

#### **RUBBERMAID**

(Источник: Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. - К.; М.; СПб.: Издат. дом. "Вильямс", 1998. -1056 с.)

Знаете, какой автомобиль продается лучше всего в мире? Нет, это не VW, не Toyota и не Chevy — это маленький шустрый уютный двухместный, приводимый в движение ногами, автомобильчик — мечта многих малышей. Этот автомобильчик — один из тысячи товаров, производимых одной из наиболее успешно действующих компаний в мире — Rubbermaid. Подъем

компании — тогда еще Wooster Rubber — начался в 1934 году, когда она слегка расширила ассортимент своих изделий за счет резинового совка для мусора. Компания торговала резиновыми совками вразнос, причем по цене вдвое выше той, по которой можно было приобрести металлический совок у компаний-конкурентов. Но эти новые совки были особенными: у них был великолепный дизайн, они были долговечными и высококачественными, короче говоря, они представляли ценность для покупателя. Wooster Rubber со временем превратилась в Rubbermaid, а эти скромные совки сделали ее настоящим победителем. И с той поры концепция, приведшая к разработке резиновых совков, превратила компанию из маленькой, незаметной фирмы, обслуживающей рынки небольших городков, в крупного, динамичного лидера.

Сегодня Rubbermaid доминирует в своей отрасли промышленности и не испытывает серьезной конкуренции. Ее ассортимент состоит из более чем 5000 различных товаров, начиная с упаковок для пищевых продуктов, мусорных ведер и резиновых перчаток и заканчивая детскими автомобилями, почтовыми ящиками и пластиковыми кормушками для птиц. Каждый год она продает резиновых и пластиковых предметов домашнего обихода, игрушек, садового инвентаря и товаров для офиса на сумму выше 2,2 миллиардов долларов. Компания взлетела на вершину рынка подобно Р активному лайнеру. За последние десять лет ее объемы продаж увеличились в четыре раза, а прибыль — в шесть раз. В течение последних 54 лет компания постоянно получала прибыль, ее объемы продаж и доходы непрерывно увеличивались протяжении 57 кварталов, а начиная с 1985 года доходы по ее акциям ежегодно увеличивались на 15%. Журнал Fortune поставил Rubbermaid в ряд семи наиболее выдающихся американских компаний последних пяти лет.

Успех Rubbermaid заключался в применении простой, но эффективной маркетинговой стратегии: постоянно предлагать потребителям то, что для них наиболее ценно. Сначала компания внимательно изучает потребителей и прислушивается к их мнению, для выявления тенденций поведения

покупателей компания проводит анализ демографических показателей и выясняет особенности стиля жизни различных групп потребителей, организует фокус-группы, проводит массовые опросы и демонстрацию изделий на дому. Все это помогает компании выяснить проблемы и потребности покупателей, узнать об их предпочтениях. После этого покупатели получают то, что они хотят, — непрерывный поток новых, полезных и высококачественных товаров.

Rubbermaid прочно укрепились на рынке. Для большинства покупателей, название Rubbermaid стало эталоном качества и высокой ценности. Покупатели знают, что изделия этой компании прекрасно сконструированы и качественно изготовлены, и они готовы платить за них более высокую цену. Менеджеры ревностно следят за ее репутацией. Качество стало навязчивой идеей. Благодаря жесткой программе контроля качества выпускаемой продукции, за стены фабрик выходят товары, имеющие разве что небольшие царапины. Рассказывают, что бывший исполнительный директор Rubbermaid Стэнли Голт (Stanley Gault), руководивший компанией в период ее невиданного взлета в 80-х годах, несколько раз в неделю посещал розничные магазины для того, чтобы лично проварить, как в них представлены товары компании, их качество и работу торгового персонала. Обнаружив недостатки в работе, он немедленно приобретал товар и, прихватив его с собой, отправлялся в штаб-квартиру, где строго отчитывал соответствующих служащих. Все знали, что сообщения о некачественных товарах просто выводят его из себя.

Rubbermaid добилась огромных успехов в поиске новых возможностей обслуживания покупателей. Нововведения и разработка новых товаров были возведены ею в ранг религии. Каждый год она представляет около 400 новых товаров. Ее цель — добиться того, чтобы не менее 33% общего объема продаж приходилось на товары "со стажем" не более пяти лет, и эта задача выполняется и даже перевыполняется. Компания выплачивает своему руководству премии, зависящие от доли новых товаров в объеме продаж.

Благодаря лихорадочному темпу выпуска новых товаров, Rubbermaid достигла головокружительного успеха. В отрасли, где из-за жестокой конкурентной борьбы 90% всех вновь выводимых на рынок товаров обычно терпят неудачу, Rubbermaid добилась того, что 90% ее новых товаров сопутствует успех.

Чтобы ускорить введение в оборот новой продукции, компания создала по каждой из своих 50 категорий товаров специальные небольшие рабочие группы, в состав которых входят эксперты по маркетингу, дизайну, производству и финансам. Такие группы создают идеи новых товаров и воплощают их в жизнь на этапах разработки и вывода на рынок. Они с энтузиазмом принимают за разработку новых товаров. Например, менеджер по туалетным принадлежностям, декоративным покрытиям и товарам по уходу за домом как-то заметила, что ее "команда "Мойдодыров" живет и дышит ароматами мыла, суетится вокруг корзинок для мусора и душевых принадлежностей. Члены группы посещают торговые ярмарки, изучают журналы, осматривают полки супермаркетов и путешествуют по миру, выискивая новые идеи для создания товаров. "Мы действуем подобно губке", — сказала она.

Rubbermaid не оставляет без внимания самые обыкновенные товары и обычно вносит в них простые, но элегантные усовершенствования. Так, например, ее простой, но элегантный новый "безотходный" сундучок для завтраков Sidekick оборудован ластиковыми контейнерами для хранения бутербродов, напитков и других продуктов — что устраняет необходимость в пластиковой упаковке, молочных пакетах, бантов и прочем "мусоре". Сундучок Sidekick стоит на 20% дороже по сравнению с подобными изделиями конкурентов. Однако новый красочный сундучок для завтраков приобрел необычайную популярность как среди родителей, обеспокоенных тем, что Америка превращается в мусорную свалку, так и среди детей, которые ежедневно выслушивают в школе наставления по поводу необходимости охраны окружающей среды. Доля рынка Rubbermaid,

приходящаяся на новые сундучки для завтраков, будет, по-видимому, продолжать расти, и она планирует вывести на рынок еще несколько новых моделей Sidekick.

Наряду с разработкой собственных товаров, Rubbermaid преуспела в приобретении и укреплении небольших компаний, продукция которых не получила должной оценки. Так в 1984 году она приобрела небольшую компанию — производителя пластиковых игрушек Little Tikes. В 1991 году, после приобретения компании Eldon Industries, она создала подразделение Office Products Group, в задачу которого входило производство канцелярских принадлежностей и офисной оргтехники, сборной мебели и других товаров для дома и офиса. Подобный подход к стратегическому планированию принес свои плоды. Little Tikes стало вторым по величине подразделением компании — в минувшем году оно вывело на рынок около 50 новых игрушек и сегодня обеспечивает около 25% общего объема продаж. Rubbermaid стремится также расширить свое влияние на международных рынках. Она планирует к 2000 году добиться увеличения своей доли продаж за пределами США в общем объеме продаж с нынешних 15 до 30%.

Rubbermaid установила тесные взаимоотношения с еще одной категорией потребителей своей продукции — розничными торговцами, работающими более чем в 120 тысячах торговых точках на территории США, которые продают товары Rubbermaid. Розничные торговцы ценят высокое качество ее изделий, возможность значительных розничных надбавок к цене, великолепное обслуживание и приверженность покупателей данной торговой марке. Rubbermaid была недавно удостоена почетного звания "Продавец года" в сфере розничной торговли. Она стала инициатором заключения союзов с бурно разрастающимися сетями магазинов, торгующих со скидками, на которые приходятся основные объемы продаж товаров для дома. Компания создала "Бутики Rubbermaid" — целые отделы внутри магазинов, продающие только товары этой компании. Например, в магазинах Twin Valu установили по десять 7-метровых полок с товарами Rubbermaid, что привело к

вытеснению товаров конкурентов с полок длиной от 6 до 150 метров. В результате большинство конкурентов Rubbermaid столкнулись с проблемами еще на этапе получения магазинных площадей.

Таким образом, Rubbermaid сделала все, что должна сделать передовая компания, используя эффективный маркетинговый подход для достижения и сохранения лидерства. Как выразился один из аналитиков в области индустрии торговли: "...[Rubbermaid] способна проводить свою стратегию практически безупречно. В деятельности Rubbermaid есть что-то магическое, что трудно повторить конкурентам". Rubbermaid заняла лидирующую позицию и добилась конкурентного преимущества, предлагая потребителям наивысшую ценность. Она задает темп для всей индустрии и, применяя стратегию нововведений, держит конкурентов в постоянном напряжении. И, наконец, стремясь постоянно предлагать покупателям наивысшую ценность, компания постоянно пополняет рынок полезными и высококачественными товарами. Некоторых наблюдателей интересует, как долго сможет Rubbermaid поддерживать столь стремительный темп. Они задаются вопросом, сколько же новых товаров и интересных решений может предложить одна компания. На это руководство компании отвечает: "Складывающаяся сегодня ситуация в чем-то напоминает события 1900 года, когда был издан закон о закрытии патентных бюро. Страна была уверена в том, что все, что можно было изобрести, уже изобретено. Но что касается новых популярных товаров и новых возможностей по обслуживанию наших потребителей, запас наших идей неистощим".

### **Вопросы для анализа и обсуждения**

На чем основан успех компании Rubbermaid?

Почему люди готовы платить более высокую цену именно за товары этой компании?

Чем объясняется необычайно высокий процент новых товаров в общем объеме продаж компании Rubbermaid и их успех на рынке?

Чем, по-вашему мнению, вызвано стремление компании ежегодно представлять на рынок такое большое количество новых товаров?

Почему Rubbermaid использует для производства своих товаров только определенные виды сырья?

Превзойти Rubbermaid на обслуживаемом ею рынке трудно, но можно ли ее опыт применять в других странах и в отношении других видов товаров?

## **Ситуация 2.АЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЫНОК ОРГАНИЗАЦИИ**

Главная цель занятия - дать понимание стратегических аспектов функционирования ориентированной на рынок организации.

После завершения занятия его участники должны уметь:

закрепить теоретические знания, связанные с разработкой стратегии ориентированной на рынок организации;

объяснить природу и сущность бизнеса;

понимать особенности и различия между корпоративной и бизнес стратегиями;

дать характеристику этапов процесса разработки стратегии ориентированной на рынок организации.

### **Содержание конкретной ситуации**

#### **LEVI STRAUSS**

(Источник: Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. - К.; М.; СПб.: Издат. дом. "Вильямс", 1998. -1056 с.)

В 1850 году Леви Страусе (Levi Strauss), баварский эмигрант, продававший полотняные брюки калифорнийским золотоискателям, изобрел голубые джинсы, ставшие неотъемлемым атрибутом американского образа жизни. А фирма Levi Strauss & Co. в течение долгих лет доминировала в производстве джинсов. Начиная с 50-х и на протяжении 70-х годов, когда благодаря демографическому взрыву (известному под названием "бэби-бум") вся Америка резко помолодела, продавать джинсы было легко. Объемы



продаж Levi и других производителей джинсов возрастали ежегодно на 10—15% без особых усилий на составление стратегического плана или при минимуме таковых. Задача Levi заключалась лишь в достаточном производстве джинсов, чтобы удовлетворить ненасытный, казалось, рынок. Однако в начале 80-х годов родившиеся в период демографического взрыва (так называемые бэби-бумеры) повзрослели, что не замедлило сказаться на объеме их талий и на вкусе — они стали покупать джинсы реже и носить их дольше.

В то же время сократился процент молодежи в возрасте от 18 до 24 лет — категория населения, традиционно предпочитающая джинсовый стиль в одежде. Таким образом, Levi столкнулась с необходимостью бороться за свое место на рынке джинсов.

Вначале, несмотря на сокращение рынка, Levi оставалась верной джинсовому бизнесу. Она пыталась добиться роста прибылей за счет значительного увеличения расходов на рекламу и продажи своего товара через такие крупные компании розничной торговли, как Sears и JCPenney. Когда эта тактика потерпела неудачу, Levi решила расширить ассортимент за счет быстро развивающегося направления модой и специальной одежды. Она опрометчиво приступила к производству свыше 75 новых моделей, включая линию Ralph Lauren's Polo (высокая мода); линию David Hunter (классическая мужская спортивная одежда); коллекцию Perry Ellis Collection (мужская, женская, детская спортивная одежда); коллекцию Tourage SSE (модная мужская одежда); линию Frank Shorter Sportwear (одежда для занятий атлетикой) и многое другое. К 1984 году ассортимент компании представлял собой довольно беспорядочный набор: от классических голубых джинсов Levi Strauss до мужских шляп, лыжных спортивных костюмов, включая даже женские синтетические колготки и хлопчатобумажные платья для беременных. Один аналитик того времени сообщал в журнале Inc:

«На протяжении нескольких лет Levi процветала, имея одну стратегию: погоня за спросом на голубые джинсы. Затем начался джинсовый кризис, и

Levi Strauss оказалась за бортом. Компания начала ориентироваться на моду. Она шлепала свое известное имя на все, начиная от костюмов и заканчивая женскими синтетическими колготками. Результат был просто катастрофическим: всего за один год компания потеряла 79% прибыли и сократила 5 000 рабочих мест».

В 1985 году, пытаясь спасти компанию, сменившееся руководство осуществило новый смелый план, начав с коренной реорганизации. Была продана большая часть предприятий по пошиву модной и специальной одежды, и компания снова занялась тем, что у нее всегда получалось лучше всего — производством и продажей джинсов. Для начала Levi возродила (реставрировала) свой основной продукт — базовую модель 501, облегчающие джинсы на пуговицах. Компания инвестировала 38 миллионов долларов в рекламную кампанию ставшей уже классической модели "501 blues", в серию ностальгических роликов "реалистической рекламы" в документальном стиле. Ни одна компания прежде не вкладывала столько денег в одну-единственную модель. Многие аналитики ставили под сомнение такую стратегию. Один из них выразился так: "Столько денег на какую-то паршивую пару джинсов". Однако рекламная кампания джинсов "501 blues" несла информацию обо всей продукции компании. Она напомнила покупателям о том, что компания верна своей традиции — производству голубых джинсов. Благодаря мощной рекламной кампании объем продаж модели 501 в последующие шесть лет вырос более чем вдвое.

Взяв за основу джинсы темно-голубого цвета, Levi стала разрабатывать новые модели. Успех у покупателей завоевали "потертые", "вареные" и ярко окрашенные джинсы. В конце 1986 года Levi предложила "докеры" (Dockers), удобные полотняные брюки, предназначенные для повзрослевших "бэби-бумеров". Будучи естественным продолжением джинсового стиля, новая модель вызвала больший интерес, чем ожидалось. "Докеры" покупали не только взрослые, но и их дети. Оказалось, что каждому американскому подростку нужна по меньшей мере одна пара свободных полотняных брюк,

достаточно приличных, чтобы надеть их на встречу с родителями подружки. В первое же десятилетие после появления на рынке "докеры" стали приносить компании ежегодную прибыль в размере одного миллиарда долларов. Levi продолжала разрабатывать новые товары для повзрослевших "бэби-бумеров", например в 1992 году она предъявила модели 550 и 560 — свободные джинсы для мужчин, чьи талии не позволяют носить облегающую модель 501.

Помимо разработки новых моделей, Levi Strauss & Co. предприняла также меры для освоения новых рынков. В 1991 году, например, компания разработала стратегию рекламы джинсов, предназначенную специально для женщин, и начала новаторскую трехлетнюю рекламную кампанию стоимостью в 12 миллионов долларов "Джинсы Для женщин", гвоздем которой служила демонстрация голубых джинсов известными актрисами.

Но самые интересные события происходили на международных рынках. В 1985 году компания Levi практически полностью продала свои к тому времени уже не приносящие прибыли иностранные производственные мощности. Однако начиная с этого времени, компания сумела превратить остатки иностранных лицензиатов в хорошо скоординированную, разбросанную по всему миру команду дочерних компаний. К настоящему времени Levi стала по-настоящему глобальным американским производителем одежды. Ее стратегия состоит в том, чтоб "думать глобально, действовать локально". Она управляет хорошо согласованной всемирной системой маркетинга, производства и распространения товаров. Дважды в год Levi собирает менеджеров со всего мира для обмена идея о развитии производства и рекламы, а также для поиска идей глобального масштаба. Например, стиль Dockers появился сначала в Аргентине, а к настоящему времени приобрел популярность во всем мире. Однако в рамках глобальной страте Levi стремится к тому, чтобы ее местные подразделения разрабатывали товары и программы с учетом особенностей внутренних рынков. Например, в Бразилии Levi разработала стиль джинсов Feminina с

кроем, позволяющим достичь сверхплотного облегания фигуры, что очень нравится бразильским женщинам. Европейское отделение Levi по производству "докеров" планирует покорить рынок Европы из своего шведского филиала. Занимаясь этим, компания издала самую большую в мире рекламу, полотнище в 480 квадратных метров, расположенное на одном из престижных универмагов в Стокгольме.

На большинстве зарубежных рынков Levi Strauss & Co. подчеркивает свои глубокие американские корни. Например, почти во всех рекламных продуктах Levi Strauss в Японии центральной фигурой является Джеймс Дин. В индонезийских рекламных роликах одетые в Levi's подростки катаются на автомобилях 60-годов с откидным верхом. И почти во всей зарубежной рекламе используется англоязычное музыкальное сопровождение. Однако, если американцы по-прежнему считают Levi's в основном рабочей повседневной одеждой, большинство европейских и азиатских покупателей видят в них просто модную и престижную одежду. Цены тоже привлекательны для снобов — пара джинсов Levi 501 продается в Соединенных Штатах Америки за 30 долларов, в Токио идет примерно за 63, а Париже — за 88 долларов.

Агрессивные и новаторские глобальные маркетинговые программы Levi Strauss дают ошеломляющие результаты. В то время как ее внутренний рынок продолжает сужаться, продажи за рубежом становятся основным источником роста доходов Levi. На данный момент заокеанские рынки приносят 39% общего объема продаж компании и 60% ее прибыли. Больше всего, пожалуй, впечатляет тот факт, что рост продаж за рубежом ежегодно повышается на 32%, что в пять раз больше, чем на внутреннем рынке. Компания Levi продолжает искать новые возможности на международном рынке. Недавно, например, первый специализированный магазин, торгующий джинсами Levi's, открылся в Румынии; кроме того Levi Strauss продает свои джинсы в Индии, Восточной Европе и в бывших советских республиках.

Тщательное стратегическое и маркетинговое планирование превратило Levi в сильную и прибыльную компанию, легко приспосабливающуюся к меняющимся возможностям рынка. Несмотря на сужение внутреннего джинсового рынка, компания нашла способ увеличения прибыли, создав прочный фундамент в своем основном бизнесе и соединив его с хорошо спланированным развитием продукта и рынка. Как признал один из наблюдателей компании, Levi пришла к выводу, что "при оптимальном сочетании настойчивости и гибкости [при планировании новых товаров] завоевывать новые рынки, похоже, так же легко, как надеть новенькую пару настоящих тертых джинсов Levi's".

### **Вопросы для анализа и обсуждения конкретной ситуации**

1. Что заставило Levi использовать стратегию диверсификации?
2. Могут ли эти же причины заставить Levi применить эту стратегию вновь, но в глобальном масштабе? Например, в России?
3. Проведите SWOT-анализ для Levi Strauss и прокомментируйте его применение в компании.
4. Используйте матрицу развития продукта/рынка, чтобы пояснить поведение компании.
5. Каким образом можно сформулировать миссию Levi, чтобы использовать ее сильные стороны.
6. Используйте матрицу BCG для анализа продуктового портфеля компании Levi.

### **Ситуация 3. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

Главная цель занятия - дать понимание последовательности выполнения процесса стратегического маркетинга в организации.

После завершения занятия его участники должны уметь:

- формулировать маркетинговые проблемы, возможности и угрозы;
- проводить стратегический маркетинговый анализ среды организации;
- разрабатывать маркетинговые стратегии.

При подготовке к анализу ситуационной задачи слушателям следует обратить особое внимание на такие проблемные области, как:

- анализ маркетинговых возможностей и прогнозирование развития рыночной ситуации компании Tissex;
- анализ потребностей и выделение целевых сегментов на рынках компании Tissex анализ привлекательности рынков и конкурентоспособности компании Tissex;
- анализ бизнес-портфеля и выбор маркетинговой стратегии развития компании Tissex на основе базовых моделей стратегического маркетингового планирования.

### **Содержание конкретной ситуации**

#### **TISSEX**

(Источник: Lambin, Jean-Jacques (2000), *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. St. Martin's Press..)

Tissex - Французская компания, единственная деятельность которой - производство и продажа тканей, составленных из искусственных и синтетических волокон. Несмотря на товарооборот в FF536 млн. и маржи валовой прибыли в размере 17% в 1983, чистый результат был не очень высоким. Ноу-хау в производственных процессах (приклеивание, плетение узоров, окраска, отделка), вместе с развитым техническим сотрудничеством с изготовителями волокон, - этого пока было достаточно для сохранения позиции по сравнению с французскими, европейскими или японскими конкурентами. Товарооборот от экспорта составил FF200 млн., главным образом со странами Общего рынка, но также и в США, что придает группе международный масштаб.

Tissex предлагает большой ассортимент изделий, который включает ткани для одежды (шелка полиэстера), подкладки, спортивную одежду (анораки<sup>13</sup> и т.д.) и домашнее белье (стеганые одеяла, покрывала, и т.д.), а также ткани для безопасности (технические ткани для армии, полиции, химических и нефтяных отраслей промышленности, и т.д.), ленты для печати

(готовые для нанесения чернил) для пишущих машинок и компьютеров. За прошлые три года Tissex вложил капитал в современное оборудование и машины. Эта политика должна быть продолжена, если Tissex хочет сохранить позицию на международном рынке.

Генри Боннет, новый главный управляющий (CEO) Tissex, должен оценить суммарную эффективность компании и общую стратегию развития на следующие три года. Вот что он говорит относительно ситуации в компании:

"У нас есть пять фабрик, расположенных в основном в районе Лиона. Однако, с приобретением компании Св. Ренард в 1980, у нас теперь появились еще два завода в Рубай, что на севере Франции.

Это приобретение принесло нам товарооборот в FF123 млн. в 1983, в основном от производства подкладок, но мы, однако, более заинтересованы техническими тканями компании Св. Ренард. Раньше наша деятельность в этой области была вторична, скажем, от FF4 млн. до FF5 млн. в 1980. Мы сосредоточили всю эту деятельность в Рубай и сегодня у нас уже 30% этого рынка с товарооборотом FF33 млн. Это на самом деле хорошо для рынка со средним ежегодным темпом роста 9 %, особенно потому, что валовая прибыль от этой деятельности получается вдвое больше чем в среднем по группе.

Конкуренция быстро возросла! Особенно текстильные компании северной Франции и среди них Жилле с товарооборотом в FF20 млн. в 1983. Они последовали нашему примеру и начали экспортировать свои продукты. Другие конкуренты -мелкие компании с от 5 до 10 процентов доли на рынке каждая. Большинство из них французские. Пока, однако, мы хорошо защищены благодаря высоко специализированным требованиям наших клиентов. Продажа на экспорт медленно уходит из-под ног, но мы не спешим; мы уверены в нашем ноу-хау. Немцы и англичане не могут нас догнать сейчас. Кроме того, в каждой стране все еще существуют собственные

стандарты. Приблизительно 100 потенциальных клиентов у нас есть по всей Европе и все они хотят одного – обслуживания.

Куртка с капюшоном.

Что касается подкладок, там ситуация полностью отличается: это - затухающий рынок, как в случае для традиционной промышленности предметов одежды. Он уменьшится от 2 до 3 процентов в следующем году, поскольку это уже происходит в последние годы. Рынок женской одежды был в несколько лучшем положении, но в целом этот сектор работает плохо. У нас более чем 2000 клиентов в этой деятельности, но каждый год несколько банкротств. Наши коммерческие представители имеют регламент на доставку в пределах не менее, чем им разрешено Службой Коммерческой Информации. Война цен жестокая и когда вы -лидер на Европейском рынке с долей только в 12%, вам трудно удержать эту позицию. Бельгийские компании жестко конкурируют: они много инвестировали за прошлые несколько лет. Например, Deckerman, которая имеет только 7% рынка, заработала больше денег, чем мы. До сегодняшнего дня мы пытались удержаться, даже если валовая прибыль на подкладках в значительной степени ниже, чем в среднем по группе (10 процентов), и это тревожит. К счастью, японцы не могут войти на этот рынок, поскольку цена за метр слишком низка.

Наша цель ясна: слегка увеличивать цены, чтобы сохранить прежний уровень товарооборота (FF160 млн.) без воздействия на объем производства и без потери наших французских клиентов, которые представляют 45% нашего товарооборота. Мы также проникнем на несколько новых рынков, потому что наши более слабые конкуренты исчезнут — во Франции, Германии, Англии и, возможно, также и за пределами стран Общего рынка. Мы имеем 12 агентов мультикарт во Франции, и наши штаб-квартиры ориентированы на обслуживание внешних рынков. Завод в Рубай поставляет продукцию в Париж, северную Францию, Бенилюкс и Великобританию. Завод в Руане отправляет товары в южную Франции и во все другие страны. Германия



получает от нас продукты специальной обработки, потому что их собственный коммерческий филиал по некоторым неясным причинам был создан в 1977 г. Результаты там очень плохие, и мы теперь планируем работать напрямую из Франции для поставки крупных заказов.

Завод в Руане - это наша головная боль. В прошлом году мы должны были временно уволить 90% персонала, главным образом работающих на производстве полиэстера. В 1983 г. завод в Руане имел товарооборот в FF256 млн., в том числе FF70 млн. на подкладках и прочей одежде. Кроме того, производство ткани из полиэстера разделено между двумя производствами, оборудованными различными ткацкими станками. Треть производства приходится на очень современные и быстрые машины, а две трети производятся обычным способом. С валовой прибылью в 7% деятельность по производству ткани из полиэстера наихудшая в нашей группе, и рынок не увеличился за прошлые годы.

Япония нам сильно портит ситуацию в этой области. Они теперь имеют более 5% от Европейского рынка за счет изделий высокого качества, которые они могут продавать по более высокой цене, чем мы. Мы далеко от них позади и у нас только 1% от Европейского рынка. Однако мы экспортируем 40% производства благодаря качеству нашей сбытовой сети, но по очень низким ценам. И мы не можем просить, чтобы наши клиенты платили больше. Однако мы можем наблюдать, что этот рынок также сужается: многие клиенты уже исчезли. Пять лет назад у нас было 2500 клиентов; сегодня - 800 во Франции и 600 в других Европейских странах. Их число будет уменьшаться до тех пор, пока у нас не останутся клиентами только наиболее заинтересованные компании.

К счастью есть фабрика в Лионе: она дает нам FF157 млн. товарооборота в 1983 г. и от 6% до 7% от роста ценности каждый год. Деятельность по производству спортивной одежды наращивается быстро, 8% ежегодно по сравнению с 6% для печатающих лент для компьютеров и пишущих машинок (но ленты в США увеличиваются на 20% ежегодно).

Фактически, фабрика в Лионе имеет два по-настоящему выраженные вида деятельности и я не удивлюсь, если мы выделим их в совершенно самостоятельные. У управляющего фабрикой есть реальная проблема - производственное планирование.

Мы храним очень мало запасов печатных лент. Что бы ни произведилось, поставляется немедленно, и у нас там три восьмичасовые рабочие смены. Ткацкие станки быстры, с воздушными или водными инжекторами, и, самое главное, стабильно высоким качеством. Наши клиенты знают нас очень хорошо; их только 90% во всем мире, включая 10% во Франции. Мы экспортируем 60% нашего производства. В 1980 г. японцы были первыми кто решительно уменьшил свои цены на 30%, но в этой деятельности мы смогли последовать за ними и инвестировали в самое современное швейцарское оборудование. У нас 5% от рынка, лишь немного меньше чем у мировых лидеров - Японии и Германии. Испанцы и англичане сейчас начинают вкладывать свои капиталы. Будет постоянное сражение. Мы только надеемся, что рынок может сохраниться достаточно долго для нас, чтобы мы смогли списать со счетов наши инвестиции в следующие два или три года. Через пять лет рынок изменится, и мы будем должны заново приспособляться, но 30% валовой прибыли для нас приемлемы и сегодня.

Производство ткани для спортивной одежды для нас менее рискованно. Прибыль все еще получается, главным образом, за отличительные особенности в качестве, которые мы предлагаем, и поэтому наши клиенты, мне кажется, сохраняют свою приверженность. FF67 млн. товарооборота приходится в равной степени на 30 наших клиентов и, даже если мы имеем низкий экспортный профиль здесь, наши клиенты экспортируют свои продукты довольно хорошо. Компания Спортивная - это наш главный конкурент с долей в 20% от Французского рынка, но две или три наши компании совсем немного отстают от нее. Я полагаю, что мы можем догнать Спортивную, поскольку у них была проблема с поставками и качеством, в результате чего забастовал их поставщик волокна. Мы всегда располагаем

несколькими источниками поставок, чтобы избежать такого рода проблемы. Благодаря трудностям Спортивной мы можем получить тех клиентов кто, вплоть до настоящего времени, были вне нашей досягаемости. Если мы сможем развить эти контакты, мы получим до 15-20% рынка в следующем или последующем годах.

Итальянцы пробовали конкурировать с нами, но этот рынок меняется слишком быстро для них - нужно все время быть на местах, чтобы угадывать спрос и точно управлять запасами. Большинство клиентов расположено вокруг Лиона или Парижа, и поэтому мы знаем их очень хорошо. Наша коммерческая сеть превосходна, и мы работаем хорошо со всеми ее членами.

Наш коммерческий директор увольняется в конце года, и я думаю, что мы больше не будем звонить нашим двух агентам мультикарт, работающим сегодня на нас. Валовая прибыль даже выше чем для технических тканей (36%) и я планирую сохранить существующий уровень продаж».

#### **Вопросы для анализа и обсуждения конкретной ситуации**

1. Определите стратегические сегменты, релевантные видам деятельности Tissex.

2. Проведите стратегический анализ портфеля деятельности Tissex по любому методу, по вашему мнению, наиболее соответствующему (BCG матрица, матрица GE, и т.д.). Согласно выбранному методу, определите, есть ли проблема у Tissex? Если есть, то что является этой проблемой?

3. Идентифицируйте различные стратегии, которые могли бы быть развиты для каждого из деятельностей Tissex. Выберите те, которые по Вашему мнению, являются наиболее подходящими.

#### **Ситуация 4. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ИЗУЧЕНИЯ И АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ, ПОСРЕДСТВОМ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА**

Главная цель занятия - дать слушателям понимание стратегических аспектов сегментации рынка организации.

После завершения занятия его участники должны уметь:

- определить базовый рынок организации в терминах решения проблем ее заказчиков;
- провести анализ макросегментации рынка организации;
- провести анализ микросегментации рынка и разработать стратегии позиционирования продукта организации.

При подготовке к анализу ситуационной задачи студентам следует обратить особое внимание на такие проблемные области, как:

необходимость разделения базового рынка и сегментов рынков продукта компании Petro-Equipment;

необходимости приобретения навыков определения перспектив развития компании Petro-Equipment в системе координат "функции", "клиенты" и "технологии".

### **Содержание конкретной ситуации PETRO-EQUIPMENT COMPANY**

(Источник: Lambin, Jean-Jacques (2000), *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. St. Martin's Press.)

Г. Билл Спенсер - директор по маркетингу компании Petro-Equipment, специализирующейся на разработке и производстве оборудования для бурения нефтяных скважин. Отрасль предлагает своим клиентам два типа такого оборудования: стандартное электромеханическое оборудование и сложное электронное и компьютеризированное оборудование. Электромеханическое оборудование высокоуниверсально (многофункциональное) и может использоваться одинаково хорошо как для глубокого, так и для мелкого бурения. Электронные системы используются только для глубокого бурения. Компания Petro-Equipment специализируется на передовых электронных системах и имеет всемирную рыночную организацию.

Г. Спенсер в настоящее время разрабатывает стратегический план для продуктовой линии оборудования для нефтяного бурения и должен выбрать

тип охвата рынка. Для достижения этой цели он пробует сегментировать рынок самым значащим способом.

На первом этапе г. Спенсер пытается идентифицировать главные характеристики потенциальных клиентов и понимает, что есть несколько направлений, по которым могут быть классифицированы покупатели. Конечные покупатели продуктов компании - это нефтяные компании, которые географически расположены как в развитых, так и в развивающихся странах. Согласно общей практике в нефтяной промышленности, нефтяные компании классифицируются по размеру и представляются в трех категориях: крупные нефтяные компании, большие независимые и мелкие независимые компании. Однако в дальнейшем ситуация усложняется тем, что компании различаются и по отношению к собственности: часть компаний являются частными, другие принадлежат государству. Наконец, использование передовых технологий является значимым критерием для конечных покупателей, и его нужно принимать во внимание при сегментации рынка. Одни нефтяные компании ясно выдвигают требование по ноу-хау, другие этого не делают.

Г. Спенсер убежден, что все эти критерии могут быть использованы для описания покупательского поведения потенциальных клиентов, но он также осознает, что некоторые комбинации этих критериев сегментации неосуществимы. Например, все независимые нефтяные компании по определению частные, а государству принадлежат, как правило, большие компании. Точно так же он знает, что нереально предлагать передовые технологии тем нефтяным компаниям, которые работают в развивающихся странах. Компания Petro-Equipment имеет превосходную репутацию не только по качеству продаваемого оборудования, но также и по техническому сопровождению, предоставляемому клиентам — услуге, которая высоко ценится главным образом мелкими нефтяными компаниями.

### **Вопросы для анализа и обсуждения конкретной ситуации**

На основе процедур, используемых при разработке стратегии макросегментации, определите рынок в терминах функций, технологий и покупателей.

Постройте сетку сегментации, описывающую рынок оборудования для бурения нефтяных скважин и представляющую все "существующие" потенциальные сегменты.

3. Предложите стратегию охвата рынка, адаптированную к отличительным характеристикам компании Petro-Equipment.

### **Ситуация 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА**

Главная цель занятия - дать учащимся понимание стратегических аспектов анализа привлекательности рынка организации.

После завершения занятия его участники должны уметь:  
определить потенциал рынка организации;  
анализировать различные этапы модели жизненного цикла рынка продукта;  
различать и выбирать методы прогнозирования продаж организации.

При подготовке к анализу ситуационной задачи следует обратить особое внимание на такие проблемные области, как:

соотношение темпов роста на рынке марок пива Carlsberg и на рынке всех марок легкого пива сорта lager в Великобритании (на основе построения гипотетической модели жизненных циклов марок пива на рынке);

скорость развития сектора замороженного пива в Австралии, Канаде, США и Японии и методы оценки потенциал рынка замороженного пива в Великобритании;

Методы исследования и прогнозирования рынка при разработке маркетинговой программы выведения замороженного пива Carlsberg.  
перспективы развития рынка (сектора) замороженного пива применительно к

особенностям конкретной страны, например, в России (исходя из реального соотношения уровней его абсолютного и текущего потенциалов).

**Таблица 8.1**

**Доля рынка основных производителей пива в Великобритании по конечному объему продаж с разбивкой по типам пива и торговых точек в 1991 (в %)**

	По типу пива			По типу торговых точек		
	Всего	Ale (эль)	Lager (легкое)	Связанные, продающие пиво в разлив	Свободные, продающие пиво в разлив, включая продажу независимым торговым точкам	Свободные, продающие пиво навалом
Allied	13	13	13	15	13	10
Carlsberg	1	0	2	0	2	1
Bass	14	13	15	15	15	11
Courage	22	20	24	22	24	18
Grand Met	19	17	21	19	18	22
Whitbread	12	13	11	13	11	11
S&N	11	12	9	7	12	14
Все национальные производители пива плюс Carlsberg	78	75	80	75	80	76
Все национальные производители пива	77	75	78	76	78	75

**Источник:** Allied/Carlsberg estimates and major brewers.

### Содержание конкретной ситуации

#### CARLSBERG ICE BEER

(Источник: Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 471 с.)

Все началось в 1991 г. с намерения создать совместное предприятие Carlsberg-Tetley Brewing Ltd. с 50-процентным участием датской компании Carlsberg A/S и британской компании с ограниченной ответственностью Allied-Lions plc. 80-е годы вообще считаются временем панъевропейских стратегических альянсов в бизнесе, поэтому логика создания вышеназванного совместного предприятия на британском рынке ясна. Компания Allied имела твердые позиции в области производства эля (пива), располагая шестью пивоваренными предприятиями и целым портфелем товарных марок эля как общенационального, так и регионального «звучания».

С географической точки зрения наиболее сильными были позиции компании Allied на севере Англии и в Мидленде. Компания также занимала сильные позиции в области свободных источников торговли, а также

поставляла напитков в сеть из 4400 пабов (хотя позднее это число могло сократиться вследствие «пивных заказов»). Компания Carlsberg, напротив, базировала в Англии свой бизнес вокруг единственного пивоваренного завода (дополнительное количество пива Carlsberg обеспечивалось по контрактам с крупной британской компанией Courage), а распространение товара осуществлялось через третьи стороны, преимущественно через других производителей пива и оптовых торговцев. Однако следует отметить, что марка Carlsberg имеет в Великобритании прочную устойчивую репутацию, а также огромную мировую известность со своими 60 пивоваренными предприятиями в 40 странах мира. В Великобритании компания сосредоточилась только на продвижении товарной марки Carlsberg, причем ее наиболее существенное проникновение на национальный рынок отмечается на юге Англии.

Взаимодополняемость в области производства и распространения товара были не единственной целью и логикой создания совместного предприятия. Несмотря на третье место компании Allied на национальном британском рынке пива, ее доля рынка была значительно меньше, чем у лидеров. Объединившись, компании Carlsberg и Tetley формируют мощную третью силу, которая сможет бросить вызов лидерам британского рынка пива - компаниям Courage и Bass.

Рынок розничной торговли пивом можно разделить на две основных части: торговля с употреблением пива на месте, т.е. в розлив (примерно 80% всего рынка) и торговля пивом навынос (или для дома). Торговая точка, специализирующаяся на продаже пива в розлив, имеет специальное разрешение на торговлю алкогольными напитками для потребления на месте и за пределами заведения. Основными источниками торговли такого типа являются пивные, ряд из которых привязан к продаже только пива определенных марок, производящихся принадлежащими хозяину пивоваренными заводами, же пивные заведения, которые принадлежат производителю пива, но контролируются им «на расстоянии вытянутой руки» (это свободная



торговля с немедленным потреблением). Другие торговые точки являются независимыми (это так называемая точка свободной торговли). Прочие точки продажи пива с немедленным потреблением - это рестораны и клубы. Основным типом торговых точек для продажи пива навынос являются специальные винные (пивные) магазины (как в составе сетей, так и единичные), а также сетевые или единоличные независимые бакалейные магазины (табл. 8.1.).

Сначала компаниям было отказано в осуществлении создания совместного предприятия - по результатам проведенного соответствующего исследования Комиссией по слияниям и монополиям, но в январе 1993 г. Carlsberg-Tetley наконец соединились, и при этом располагали портфелем товарных марок Tetley, лучше всего зарекомендовавших себя на рынке Великобритании, а также ряда марок легкого пива сорта lager, легкое принадлежащего новой компании или производимого ею по лицензиям.

Основными марками пива сорта lager были:

Carlsberg Pilsner с содержанием алкоголя 3,4% - наиболее быстро растущий в торговле Великобритании стандарт бочкового пива, поддержанный также известной популярной кампанией Probably;

7. Carlsberg Export с содержанием алкоголя 4,7% - бочковое легкое пиво очень модной в настоящее время марки (номер два в независимой торговле);
8. Carlsberg Special Brew с содержанием алкоголя 9% - ведущее суперкрепкое пиво в Великобритании;
9. Castlematne XXXX с содержанием алкоголя 3,9% - быстро растущий массовый стандарт бочкового пива, в основном продающегося в независимых пабах, под держанное рекламной кампанией, предусматривающей призы победителям;
10. Scol с содержанием алкоголя 3,4% - номер два в торговле навынос;
11. Swan Light с содержанием алкоголя 0,9% - пиво номер два по объему продажи среди низкоалкогольных марок пива lager в Великобритании;

12. Lowenblau с содержанием алкоголя 5,0% - самая популярная в Великобритании марка немецкого бочкового пива lager.

В настоящее время руководство новой компании Carlsberg-Tetley почувствовало возможность завоевать ведущие позиции лидирующей марки пива в каждом секторе рынка. Однако общее мнение было таковым, что пока эффективность деятельности компании находится на стабильном уровне, эта идея не очень впечатляет. Сама по себе марка Carlsberg делала это практически преднамеренно. Компания Carlsberg всегда сторонилась радикальных инноваций на рынке пива (например, выпуск сухого пива), чтобы не ставить под угрозу свой высокий статус приверженца традиционных ценностей высококачественного пива lager. Тем не менее ее руководство понимало, что после запуска на рынок в 1984 г. пива марки Castlematne XXXX компания не располагает ничем особенным, что могло бы «перевернуть» торговлю и потрясти потребителей.

Кроме того, было признано, что позиции компании Carlsberg-Tetley в рыночном сегменте пива lager в оформлении «premium» (PPL) не так сильны, как хотелось бы. Этот сегмент составляет около 10% всего рынка пива и растет каждый год со скоростью примерно 7%. Для сравнения: традиционный для компании сегмент бочкового пива lager высшего качества составляет всего 5% рынка пива, а ежегодный темп его роста - 1% в год, сегмент стандартного легкого бочкового пива lager составляет соответственно 25%, а ежегодный темп роста - 5%. Все больше и больше потребителей баночного пива стремятся покупать пиво с содержанием алкоголя, превышающим 5%, а также с более высоким качеством и индивидуальностью вкуса, цвета и т.д.

### **Сектор замороженного пива**

Процесс создания замороженного пива был разработан специалистами компании Labatt в апреле 1993 г. в Канаде. Технологический процесс предусматривает замораживание пива при температуре -4°C дальнейшим аккуратным удалением из него кристаллов льда. В результате получается

пиво «с уникально сбалансированным мягким нежным вкусом» и содержанием алкоголя 5,6%.

Но компания Labatt не долго оставалась на рынке единственным поставщиком уникального пива. Канадская компания Molson в 1993 г. предложила свое пиво, в производстве которого использовался несколько иной процесс - сильное охлаждение, а уровень содержания алкоголя обеспечивался на уровне 5%, но при этом его намеренно делали таким, чтобы не воспроизводить сбалансированность и бархатистость вкуса пива Labatt.

В июле 1993 г. канадские рыночные аналитики предположили, что замороженное пиво может быстро завоевать 8% всего рынка пива, причем доли разделятся пополам между компаниями Labatt и Molson. Однако, судя по впечатлению, произведенному замороженным пивом на торговлю в розлив и навывнос, можно было бы предположить, что это такая же модная однодневка, как сухое пиво. В краткосрочной перспективе компанию Labatt одолевали другие заботы. В августе компания добилась судебного запрета компании Molson на употребление термина «заморожено со льдом при приготовлении» (ice-brewed). Компания выпустила следующий пресс-релиз.

«Мы имеем обязательства перед нашими акционерами, перед нашими сотрудниками и перед нашими потребителями, и они требуют, чтобы мы положили конец недостоверным и вводящим в заблуждение заявлениям компании Molson. Мы также предпринимаем этот шаг, чтобы защищать инвестиции в размере 25 млн. долл., вложенные в разработку эксклюзивного технологического процесса замораживания пива, который и дает нам уникальный по своим качествам продукт.

Мы создали новый класс пива - замороженное, имеющее товарную марку Labatt Ice Beer (TM), и это единственное законное название. Однако в последние недели компания Molson предприняла попытку преднамеренно ввести в заблуждение потребителей путем приписывания нескольким традиционным маркам пива процесса «замораживания при изготовлении». Но от этого пиво вовсе не становится не только ни Labatt, но и не ice-brewed!

Компания Labatt использует при изготовлении своего пива Ice Beer специальное технологическое оборудование, разработанное в экспериментальных исследовательских лабораториях компании Labatt в Лондоне, штат Онтарио. Компания имеет патенты на производство и производственную технологию, в настоящее время обсуждается возможность подписания ряда лицензионных соглашений с производителями пива».

Одним из этих производителей является компания Carlsberg-Tetley, она уже установила добрые коммерческие отношения с компанией Labatt в Великобритании и оказала ей помощь в продвижении пива Labatt Ice Brew в торговле в розлив, используя свою широкую сеть распространения. Таким образом, компания Carlsberg-Tetley с самого начала признавала будущее за новым продуктом на рынке пива, и ее предположения получали подтверждение по мере того, как замороженное пиво показывало блестящие результаты на рынках ряда стран. Например, в Австралии замороженное пиво производства компаний Carlton и United Breweries завоевало в течение четырех месяцев 10-процентную долю рынка пива. Доля замороженного пива в продажах на рынке пива в Канаде к концу 1993 г. поднялась до 12%. В США она составила 4%. Вероятно, наиболее ярким и ощутимым был успех продукта компании Labatt в Японии, где за шесть месяцев было продано 2 млн. жестяных банок с замороженным пивом, в результате чего оно стало номером один среди импортируемых марок пива.

Таким образом, компании Carlsberg-Tetley предстоит решить следующие вопросы:

- Будет ли замороженное пиво обладать долгосрочной выживаемостью на рынке, или это только эффектная однодневка?

Не поставит ли введение на рынок замороженного пива под маркой Carlsberg под угрозу имидж Carlsberg-Tetley как серьезной пивоваренной компании?

Имеется ли возможность для другого производителя замороженного пива вступить на рынок?

Если компания Carlsberg-Tetley представит на рынке свою собственную марку пива, как это повлияет на объем продаж замороженного пива компании Labatt?

Если компания Carlsberg-Tetley примет решение представить на рынке свой замороженный напиток, должна ли она использовать технологию компании Labatt?

Этот последний вопрос оказался самым простым: ответ на него - «да». Несмотря на то, что компания Carlsberg-Tetley должна будет выплатить компании Labatt гонорар за использование технологии, она получит также несомненные преимущества. Во-первых, она сможет предложить потребителям, как всегда, продукт высокого качества и подлинности, т.е. настоящее замороженное пиво. А это обеспечит выгодное отличие продукта компании от предложенных конкурентами марок, а также подтвердит высокий статус компании Carlsberg. Во-вторых, это позволит создать и развить добрые отношения с компанией Labatt. В-третьих, разработанный ею технологический процесс легко можно будет внедрить на пивоваренном предприятии компании Carlsberg-Tetley в Рэксхем.

Другая связанная с замороженным пивом проблема была более сложной. Несмотря на некоторую конкуренцию между продуктами компаний Carlsberg и Labatt, в целом, как считалось, это будет способствовать повышению сектора замороженного пива к общей выгоде обеих сторон. Другой пункт, который весьма устраивал компанию Carlsberg-Tetley, - наличие существенных возможностей придать своему замороженному пиву черты уникальности и дифференцировать его от продукта компании Labatt. Для этого можно использовать различные рецепты и изменить ряд ингредиентов, что приведет к получению продукта, отличающегося от первоначального. Есть также значительные возможности дифференциации товара в области упаковки и продвижения на рынке.

Что же касается третьего вопроса, американский опыт показывает, что число претендентов на рынке должно увеличиться. В течение 12 месяцев с

момента представления компанией Labatt своего продукта на рынке в Северной Америке, появилось целых 30 марок замороженного пива! Компания Carlsberg-Tetley пришла к выводу, что если на два первых вопроса ответы положительные и устраивающие ее, то ранний запуск этого продукта на британском рынке предоставит компании средство защиты от возможных последователей. «Ранний» на самом деле означает «второй».

Таким образом, дискуссия в компании Carlsberg-Tetley была сосредоточена на этих и связанных с ними вопросах. Хотя некоторые сотрудники продолжали рассматривать замороженный продукт как модную однодневку, но существовала и противоположная точка зрения, заключающаяся в том, что это высококачественное пиво своими преимуществами позволит превратить производство замороженного пива в основную специализацию компании. При этом даже возникает параллельная дихотомия с маркой Carlsberg. С одной стороны, продержавшись в течение 20 лет без всяких новых марок, компания завела репутацию серьезной, не пускающей на новомодные уловки. Но с другой стороны, нельзя существовать на рынке целых 20 лет без каких-либо инноваций своего товара! В компании Carlsberg-Tetley решили разработать несколько направлений для дальнейшего исследования.

Предварительный анализ показал, что компания Carlsberg-Tetley может получить серьезный потенциал в связи с замороженным пивом, но только в случае аккуратного и грамотного менеджмента оно сможет облагородить марку Carlsberg и подтвердить ее преимущества в секторе расфасованного пива lager высшего качества -premium (PPL), а также оживить товарную марку в целом, но опять же, только при условии бережного обращения.

Соответственно дальнейшие исследования в области качества были призваны увеличить понимание возникшей в рамках сектора PPL новой возможности в виде замороженного пива проекта Reside.

В Лондоне и Манчестере было выявлено десять групп для исследования, которые представляли следующие группы людей, выпивающих

в неделю более шести бутылок (или пинт) пива lager высшего качества - premium:

- последователи замороженного пива Labatt - в возрасте 20-25 лет;
- приверженцы пива марки Carlsberg - в возрасте 25-40 лет;
- те, кто отказался от марки пива Carlsberg - в возрасте 18-25 лет;
  - группа PPL/PDL (которую можно определить как приверженцев пива таких марок, как Budweiser, Beck's Molson Dry, Rolling Rock, Oranjeboom, Grolsch, Coors и т.д.)
    - в возрасте 18-25 и 25-35 лет.

Темы для обсуждения включали поведение потребителей, их отношение к товару, недавние инновации, представление о товарной марке, наличие информации о замороженном пиве и ожидания, связанные с этой новой разновидностью пива, реакция на Carlsberg ice Beer и альтернативные возможности упаковки.

Те, кто рискнул попробовать новое замороженное пиво, были «серийными экспериментаторами» и «случайными покупателями» в пределах группы потребителей PPL. Исследования выявили их одобрение, если не сказать энтузиазм, относительно вкусовых качества продукта. Оказалось также, что история создания замороженного пива мало известна и мало понятна, концепция «сбалансированности вкуса» замороженного пива не до конца «раскручена» и не завоевала симпатий потребителей. Не очень благоприятными были также представления потребителей об упаковке, что дополняло проблему невыразительности зрительного образа пива и ограниченность его распространения. Мало кто из «экспериментаторов» повторил попытку купить замороженное пиво. Одним словом, замороженное пиво еще не завоевало рыночных позиций.

Пивом немедленно заинтересовались те экспериментаторы, которые покупали только незамороженное, традиционное пиво. Их заинтересовали причины разработки нового продукта. Правда, они считали замороженное

пиво каким-то трюком, а не новой высококачественной маркой ... до тех пор, пока сами его не попробовали. Однако они связывали инновацию с сектором PPL.

Среди респондентов в целом зарегистрировано ожидание, что замороженное пиво должно появиться как продукт пивоваренного завода, обладающего всеми нижеперечисленными характеристиками:

- имеются инновации, ценящееся в секторе PPL, а также отличные возможности пивоварения;
- близость к территории с холодным климатом;
- необходимость проникнуть в сектор PPL.

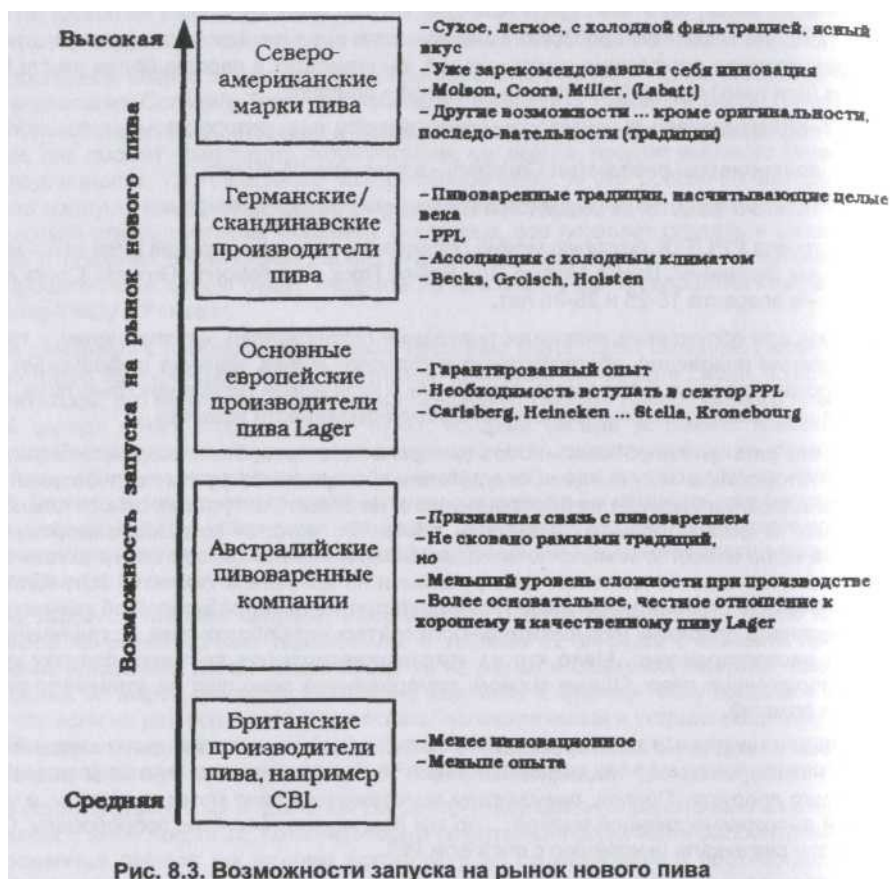
Реакция рынка на попытку компании Carlsberg-Tetley представить замороженное пиво Carlsberg - это умеренный интерес и удивление, но не реальное сопротивление. Правда, среди истинных бескомпромиссных приверженцев марки пива Carlsberg отмечалось ошеломление и растерянность, другие потребители пива этой марки, не такие узколобые, сочетающие пиво Carlsberg с широким репертуаром других марок, сказались более терпимыми и мудрыми. При анализе первой реакции на замороженное пиво выявилось, что компания Carlsberg должна рассматривать замороженное пиво как блестящую инновацию в области технологии пивоварения, поскольку она не рискует приобрести репутацию погони за «быстрыми деньгами».

На рис. 8.3. представлены в сравнительном виде возможности североамериканских, европейских и австралийских пивоваренных компаний по запуску на рынок нового пива.

Руководство компании Carlsberg-Tetley полагает, что исследования по проекту Rapide достаточно стимулированы, и потому можно продолжать и их разработку товара, а также рассмотреть концепции позиционирования на рынке. Считается, что замороженное пиво потенциально могло бы дополнить существующий ассортимент продуктов Carlsberg, что приведет к созданию



такого портфеля видов продуктов, который будет четко предназначен для определенных типов потребителей пива. Но при этом оно останется в русле общего желаемого направления позиционирования компании как «пиво lager наивысшего качества, наиболее подходящее для встреч, сделанное с высоким мастерством».



Руководство компании сосредоточило внимание на следующих аспектах:

- пиво Carlsberg Pilsner изготавливается для
- пиво Carlsberg Export (экспортный вариант) изготавливается для
- пиво Carlsberg Special Brew (специального рецепта) изготавливается для ....
- пиво Carlsberg Ice Beer (замороженное) изготавливается для

Еще одна возможность заключается в том, что ассоциирование марки Carlsberg с замороженным пивом придаст ему большую привлекательность на рынке, в то время как внедрение на рынок замороженного пива поможет по-новому открыть потребителям традиционную марку пива Carlsberg.

Понятно, что реализация такого потенциального симбиоза определяется тем, насколько эффективно компания Carlsberg-Tetley сумеет применить стратегию позиционирования.

При этом надо будет решить следующие ключевые вопросы:

Как выявить и описать целевых потребителей пива?

Как передать вкус и выгоды от потребления именно этого пива, произведенного при помощи процесса замораживания?

Как дополнить функциональные выгоды от принятия внутрь замороженного пива эмоциональной составляющей, как оживить новую марку пива?

Как использовать более выверенный и менее напористый тон при рекламе замороженного пива по сравнению с другими производителями и как передать потребителю чувство уверенности, связанное с новой маркой?

Как управлять процессом создания нового имиджа марки замороженного пива, чтобы привязать к нему истинные ценности марки Carlsberg, но при этом лишний раз не упоминать само имя Carlsberg?

Каким образом упаковывать и рекламировать продукт, если придерживаться вышеприведенных рассуждений?

Каким образом назначать цену?

Где распределять пиво?

Кроме того, требуется еще принять два общих решения:

Как сформулировать описание вкуса?

Какой размер инвестиций потребуются для запуска нового продукта?

Если смотреть с точки зрения сегментации потребителей, то руководство компании Carlsberg-Tetley скорее стремится выбрать более подходящую базу для сегментации, чем принимать во внимание демографический аспект. Однако усилия в этом плане были недостаточно целенаправленными, поскольку марка пива Carlsberg характеризуется не только тем, что ее предпочитают люди младшей группы старших возрастов, а тем, что она привлекает широкий спектр потребителей. Как удалось

установить с помощью исследований, пиво марки Carlsberg стоит на втором или третьем месте у очень многих любителей пива.

<b>Какие газеты они читают:</b> The Guardian The Independent	<b>Мечта жизни (автомобили):</b> Golf GTI MG Автомобиль "кабриолет"	<b>Какие журналы они читают:</b> Time Out Car Week Loaded Today Classic & Sports Car Mojo
<b>Предпочитаемые радиостанции:</b> GLR JFM Virgin		
<h1>Бравые мужики</h1>		
<b>Предпочитаемые телепрограммы:</b> Whose Line is it Anyway Red Dwarf Absolutely Northern Exposure Channel 4 News Southbank Show Cutting Edge American Football	<b>Какие фильмы они смотрят:</b> "Кровавые игры" "Много шума из ничего" "Филадельфия" "Непроценный"	<b>Предпочитаемые виды спорта:</b> Регби Мотоспорт Крикет Снукер Футбол
		<b>Что они предпочитают носить (фирменная одежда и обувь):</b> Timberland (одежда и обувь) Kickers Levis (одежда)

Рис. 8.4. Характеристики покупательской категории «бравые мужики»

<b>Какие газеты они читают:</b> Daily Mirror The Sun	<b>Предпочитаемые радиостанции:</b> Capital FM Kiss FM Faze FM	<b>Что они предпочитают носить (фирменная одежда и обувь):</b> Pila (спортивная одежда) Stussy (одежда) Londsdale Diesel Jeans (джинсы) Caterpillar (одежда и обувь)
<b>Мечта жизни (автомобили):</b> Мощные мотоциклы Джипы Harley Davidsons Porsche	<b>Предпочитаемые виды спорта:</b> Футбол Конный спорт	
<h1>Бравые ребята</h1>		
<b>Какие журналы они читают:</b> Vox GQ Performance Car Penthouse Sky Viz 90 Minutes	<b>Какие фильмы они смотрят:</b> "Правдивые лжцы" (комедийный боевик с А.Шварценеггером) "Щепка" (триллер) "Мир Уэйна" (комедия)	<b>Предпочитаемые телепрограммы:</b> Big Breakfast Games Master Vic Reeve's Big Night Out Beavis & Butthead Spitting Image Men Behaving Badly Beverly Hills 90210 The World

Рис. 8.5. Характеристики покупательской категории «бравые ребята»

Постепенно становилось понятно, что для достижения настоящего устойчивого предпочтения требуется уделять внимание более жесткой сегментации и лучшему пониманию нужд и желаний потребителя. Один из рассматриваемых подходов, который основывается на данных TGI, привел к формированию взгляда, что «бравые мужики» представляют собой рынок принципиального интереса для марки Carlsberg (рис. 8.4.) с возможностью того, что «бравые ребята» (рис. 8.5.) могут быть правильной целевой группой для замороженного пива Carlsberg.

Хотя «бравые мужики» могут считаться подростками и повзрослевшими «бравыми ребятами», у которых все же есть нечто общее. Данные TGI показывают, что такие характеристики применимы ко всем

потребителям пива lager разных возрастов и разной социальной принадлежности с доходами выше среднего уровня.

Второй подход основывался на той степени, в которой потребители проявили зависимость от употребляемой марки пива как средства самовыражения (рис. 8.6.).

Имея в виду определенный образ потребителя пива, команда компании Carlsberg-Tetley приступила к разработке экспериментального маркетингового плана для возможного запуска замороженного пива Carlsberg на рынок и последующего его продвижения. Основной постулат, из которого исходит характеристика имиджа замороженного пива Carlsberg, состоит в следующем: «Только пиво Carlsberg сумело достичь желаемого баланса между индивидуальностью марки замороженного пива и

наследием, притягательностью и доверительностью международно признанной репутации известного производителя пива». Достаточно ли это сильно сказано, чтобы мотивировать потребителя и торговлю?

Исследования наиболее предпочтительной расфасовки в рамках проекта Rapide показали, что таковой является бутылка из желтого стекла с удлиненным горлышком емкостью 330 мл с напечатанным рисунком в белых и серебристых тонах. Но достаточна ли индивидуальность нового образа и правильно ли рассчитан графический баланс между известной маркой Carlsberg и замороженным пивом, чтобы подчеркнуть его яркую индивидуальность как несомненного Carlsberg и в то же время как несомненного замороженного пива?

Первоначально предполагалось назначить цену более высокую, чем на оригинальное замороженное пиво Labatt Ice. Это могло бы способствовать поддержанию долгосрочной задачи завоевания положения одной из ведущих марок баночного пива, конкурирующего с такими известными марками, как Beck's и Budweiser, но не затруднит ли это сохранение первоначальной схемы распространения? Возможно, нет, если оно намеренно строилось

замедленными темпами, первоначально нацеливаясь только на самые модные кафе-бары, винные бары и ночные клубы.

В то же время дополнительные исследования в области продукта на основе обновленных данных показали вполне приемлемый результат. Всего было опрошено 138 молодых мужчин, в возрасте 18-30 лет, предпочитающих пиво PPL- 64% опрошенных сказали, что пиво по качеству и вкусу превзошло все ожидания- 82% заявили, что они определенно (т.е. вероятно) купят эту марку пива; 21% отметил, что вкус нового пива лучше, чем у их привычной марки.



Однако через две недели, в июне, на рынок Великобритании была запущена новая марки замороженного пива - Fosters Ice Beer, а производящая его компания стала вторым в стране претендентом на лидерство на рынке в области новой марки пива.

Данное обстоятельство изменило отношение компании Carlsberg к концепции продвижения своего замороженного пива на местный рынок. По оценкам, на финансирование деятельности по продвижению на рынке нового продукта - замороженного пива - компании Labatt и Fosters затратили в целом около 7,5 млн. ф.ст. В связи с этим возник вопрос: следует ли компании

Carlsberg затрачивать аналогичные средства на продвижение своего продукта, или совокупные усилия двух первых компаний по продвижению замороженного пива на рынке достаточны, чтобы у потребителя возник устойчивый интерес к этому новшеству и стремление открыть для себя новые марки замороженного пива?

Решение данного вопроса нельзя откладывать. Начало кампании в торговой прессе было намечено на 4 июля, а детальный инструктаж сотрудников по сбыту компании Carlsberg, посвященный продвижению продукта, должен был состояться 1 августа. Предполагалось, что рекламный материал поступит в торговлю в середине августа. Партия продукта Carlsberg Ice Beer уже поступила, но дискуссии еще не прекратились. Начальных результатов - успеха или провала - можно было ожидать не раньше октября, лишь тогда можно будет сделать первые оценки успешности распространения, уровня продаж, числа повторных покупок и реакции на кампанию по продвижению. Итак, удалось ли компании Carlsberg ухватить «горячий» продукт, или ее «замороженное» будущее так и останется слабой попыткой?

#### **Вопросы для анализа и обсуждения конкретной ситуации**

1. Насколько важно для компании Carlsberg оказаться первым или вторым предъявителем нового замороженного пива на рынке Великобритании?
2. Насколько важным для компании Carlsberg-Tetley является существенное присутствие на каждом из секторов рынка данного продукта?
3. Как вы считаете, увеличивающееся число компаний, представляющих на рынок замороженное пиво, способствует росту всего данного сектора рынка или, наоборот, сокращает перспективы прибыльной реализации для каждого конкурента?
4. Если полагать, что одной из целей, преследуемых компанией Carlsberg, было стимулирование оживления марки Carlsberg на рынке, то каковы

- альтернативные варианты стратегии, которые могла бы рассмотреть компания Carlsberg Tetley?
5. Какие риски связаны с попыткой распространить товарную марку Carlsberg на новый продукт - замороженное пиво? Насколько реальны эти риски и каким образом можно свести их к минимуму?
  6. Какие из рассмотренных в главе 3 моделей можно использовать для наилучшего объяснения желаемого позиционирования марки Carlsberg Ice Beer на рынке?
  7. Если учитывать тот факт, что товарная марка Carlsberg апеллирует к довольно широкому кругу потребителей, то почему в случае с замороженным пивом считалось необходимым разработать более целенаправленный с точки зрения групп потребителей подход?
  8. Который из двух вариантов сегментации рынка, рассмотренных компанией Carlsberg-Tetley, оказался более полезным с точки зрения формулирования и применения маркетинговой стратегии?
  9. Каковы преимущества и недостатки относительно скромной кампании по запуску на рынок замороженного пива, предпринятой Carlsberg, по сравнению с более дорогостоящей и масштабной кампанией?
  10. Какие факторы могут инициировать успех всего сектора замороженного пива?
  11. Кто из конкурентов имеет больше шансов на успех и почему?
  12. Будут ли потребители воспринимать замороженное пиво как отдельную категорию товара? Какими факторами вы будете руководствоваться в своих предсказаниях?

### **Ситуация 6. ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

Главная цель занятия - дать понимание сущности и особенностей стратегического выбора маркетинговых возможностей развития организации.

После завершения занятия его участники должны уметь:

- различать маркетинговые стратегии и условия их выбора;

- знать базовые модели выбора маркетинговых стратегий и их эволюцию;
- дать характеристику этапов процесса выбора маркетинговой стратегии организации.

При подготовке к анализу ситуационной задачи студентам следует обратить особое внимание на такие проблемные области, как: взаимодействие системы и структуры стратегического маркетинга на примере компании Mortimer Anns; структура и элементы маркетинговой стратегии компании Mortimer Anns.

### **Содержание конкретной ситуации**

#### **MORTIMER ARMS**

(Источник: Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-471 с.)

#### **Неотложные проблемы**

Владелец отеля Mortimer Anns пребывал в гневе. Больше всего он кипятился из-за форменного оскорбления, которое он потерпел от бюрократов, окопавшихся в отделе рейтингов английских отелей. Коротко говоря, обычная традиционная процедура подачи сведений на подтверждение рейтинга трехзвездочного отеля дала сбой. И владелец столкнулся с необходимостью дополнительных расходов только на под-Держание нынешнего статуса отеля.

Теперь-то владелец понял, что нельзя дальше откладывать выбор стратегии выживания отеля. Ситуация еще осложнилась после того, как два высших управляющих компанией представили ему альтернативные варианты стратегии. Он чувствовал Раздражение из-за этих постоянных разговоров о необходимости перемен и удивлялся, неужели нет такого варианта развития бизнеса, который был бы приемлемым Для обоих - менеджера отеля и управляющего таверной. Сейчас это уже не была проблема различия во взглядах двух управляющих - в конфликт были вовлечены не только сотрудники компании Mortimer Arms, но также внешние аудиторы, городской



совет и местная общественность. Ситуация все больше приобретала общественное звучание. Только этим утром менеджер отеля предупредил о возможности серьезных акций протеста со стороны общественности, если компания перекроет свободный доступ публики к замку Мортимер и Графскому парку.

### **Территория Mortimer Arms**

Отель Mortimer Arms расположен в самом центре типично английского городка. Мортимер Кросс, который сохранил характерные черты милого консервативного духа типичной преимущественно сельскохозяйственной общины. Кроме развалин средневекового замка Мортимер, городок известен также своей государственной школой, старым монастырем бенедиктинцев с его старинными рыбными прудами и процветающим рынком крупного рогатого скота. Мортимер Кросс окружен такой славной сельской местностью в этой исторической части Англии, которая более известна под названием Валлийская Марка. Эта местность очень популярна среди любителей пеших и конных прогулок, а также среди любителей других видов отдыха на природе (рис. 10.1.)

#### **• Отель**

Основное четырехэтажное здание отеля было построено в 1720 г. напротив наружной северной стены цитадели XIV в., принадлежавшей Роджеру Мортимеру, барону Вигмору, первому графу Марки. (Этот Мортимер был очень колоритной исторической личностью: он был любовником королевы Англии Изабеллы, одним из убийц ее мужа, короля Эдуарда II, после чего стал фактическим правителем Англии, каковым и пробыл до своей ужасной гибели на плахе.) Основное здание отеля структурно связано с массивной внешней навесной башней (барбаканом), оставшейся от бывшего замка.

По мере роста и развития города усадьба замка все больше и больше превращалась в настоящую каменоломню для местного строительства.

Соответственно основное здание отеля и весь старый город были построены из камня, выбитого из стен древнего замка.

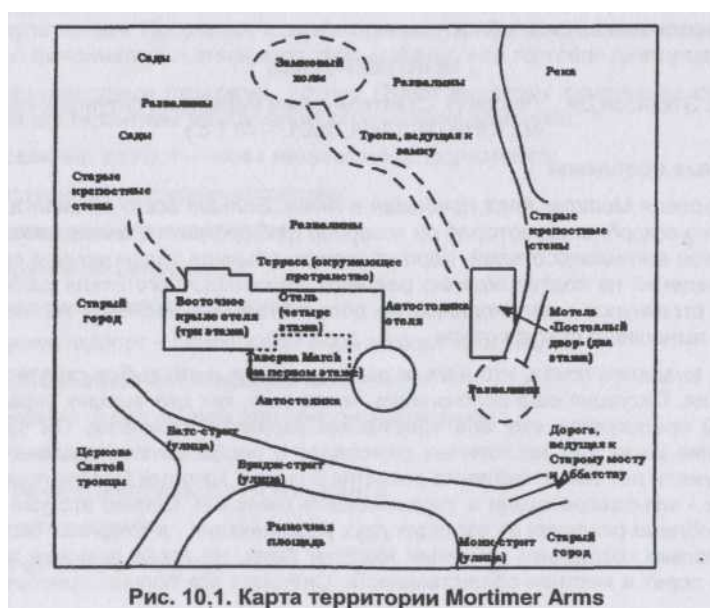


Рис. 10.1. Карта территории Mortimer Arms

Основное (историческое) здание отеля сильно пострадало во время гражданских войн 40-50-х гг. XVII в. В 1654 г. во времена Кромвеля генерал Ламберт использовал артиллерию для нанесения удара по главной башне замка, чтобы тот никогда больше не мог бы стать оплотом сопротивления роялистов на Западе Англии.

В настоящее время отель занимает господствующее положение напротив рыночной площади, находящейся севернее отеля, южнее находятся старый замок и покрытый садами холм (все это видно на приведенном плане). Посетители и туристы легко находят отель благодаря массивной старинной башне (барбакану), который господствует над местностью в этой части старого города. Mortimers, как его называют в этих местах, принадлежал младшему из двух братьев, пэру и стороннику Либеральной партии, который в начале 60-х гг. XX в. Превратил это «семейное гнездо» и средневековые руины в трехзвездочный отель, таверну и парк.

### **Современное состояние дел**

Несмотря на удачное расположение, красоту окрестностей и значительные капиталовложения владельца в 80-х гг. XX в., отель еле-еле сводит концы с концами (см. отчет о прибылях и убытках в табл. 10.1). До

недавнего времени это положение не вызывало беспокойства владельца, который был лично мало заинтересован в этом бизнесе. Он был просто доволен тем, что у него есть хобби - старинный отель, даже несмотря на то что это было связано с дополнительным инвестированием и покрытием убытков от его деятельности.

Всему этому благодущию, похоже, пришел конец и назрела необходимость перемен, да и друзья владельца отеля по Лондонскому клубу убедили его, наконец, что его карманы не бездонны. Под влиянием перемен в британской экономической философии, имевших место в течение 80-х гг. и выдвинувших на первый план стремление к эффективности бизнеса, снижению потерь и увеличению производительности и прибыльности бизнеса, он пришел к заключению, что пора бы его бизнесу начать окупаться и приносить доход.

### **Финансовая ситуация компании Mortimer Arms**

#### **Действия, направленные на обеспечение выручки от операций**

Первым шагом, который предпринял владелец отеля Mortimer Arms, было обращение за консультацией в аудиторскую компанию, специализирующуюся на работе с частными компаниями в сфере услуг. Аудиторы предложили и затем установили компьютеризованную систему ежемесячных счетов по доходам бизнеса. Эта система сразу показала сокращение коэффициента занятости номеров отеля и подчеркнула необходимость зарабатывать прибыль в течение всего года.

#### ***Примечания к данным финансовой отчетности***

- Выручка от бара в отеле включает также выручку от ланчей.
- С учетом 20 тыс. ф.ст., полученных в качестве дохода от использования конференц-зала, выручка за нынешний финансовый год составила 757 тыс. ф.ст., что меньше, чем в предыдущем году, когда этот показатель достиг 772 тыс.
- В доход от коттеджа включаются доходы от завтраков в ресторане.

- статью «Оплата профессиональных услуг» включаются гонорары специалисту по связям с общественностью (пабпик рилейшнз) и взносы в профессиональные организации, проводящие листинги и определяющие рейтинги отелей (подтверждающие рейтинг отеля как трехзвездочного).

- В статью «Комиссионные» включаются выплаты туристическим агентствам, прием заказов на бронирование мест в отеле. Это особенно важно для приема иностранных гостей.

Далее аудиторы представили владельцу отеля консультанта по менеджменту, который с профессиональной точки зрения обсудил с владельцем особенности бизнеса в сфере услуг и подчеркнул следующие характерные особенности деятельности в сфере услуг:

- нематериальный характер части услуг, предоставляемых постояльцам;
- недолговечность «хранения» услуг (например, в деятельности отеля лишь малая часть может быть отнесена к статье «неоконченное производство», скажем, застеленные свежим бельем постели в номерах нельзя отнести к статье «запасы» и позже предоставить другим постояльцам);
- постели в номерах отеля - это удобство, весьма ограниченное по времени и месту использования, и если убранный и подготовленный для новых постояльцев номер остался незанятым, то возможность его предоставления становится навсегда упущенной;
- слишком неравномерный и неравнозначный «набор услуг» в отеле Mortimer Arms (например, номер в коттедже на 1 декабря - это совсем иной «продукт» по сравнению с номером в главном здании на 1 июля). Исходя из этой логики получается, что минимальное число «продуктов», которые предоставляет на рынок отель, - это число номеров (42) в сутки на 365 дней в году, или 15 330 отдельных продуктов;
- необходимость постоянства в качестве предоставляемых отелем услуг;

- большая степень вовлеченности «человеческого фактора»;
- участие в этом процессе потребителей и неразрывная связь между предоставлением услуг и потреблением услуг.

Хотя владелец отеля чувствовал некоторую неуверенность в этой новой для себя области, особенно в том, что касается последнего пункта характеристики гостиничного бизнеса, он все же усвоил показанную аудиторами конечную цель своей деятельности - создание прибыли для увеличения отдачи от принадлежащих ему дорогостоящих активов.

И когда аудиторы выдвинули предложение назначить консультанта по маркетингу, который должен был немедленно заняться решением проблем отеля, владелец с готовностью согласился.

Таким образом, в 1992 г. был назначен независимый консультант по связям с общественностью, имеющий опыт работы в маркетинге организации отдыха и развлечений. С ним был подписан контракт на ежегодно возобновляемой основе. Считалось, что дополнительный выгодой от этого шага является личная заинтересованность консультанта в изучении английской истории.

В своем резюме консультант выразил намерение принять на себя

Таблица 10.4

Маркетинговый бюджет	
Вид деятельности	Тыс. ф.ст.
Пересмотр черт индивидуальности компании и привлечение внимания к ее новым особенностям Логотип Mortimer и его основной визуальный символ (Белая Роза)	10
Упоминание в местной прессе и заказные статьи	2
Пересмотр и дополнение литературы об отеле	10
Специальная реклама мероприятий, проводимых в таверне March	6
Специальная реклама ресторана в главной башне (барбакане)	4
Спонсорская поддержка фестивалей фольклорной песни в таверне March	3
Спонсорская поддержка проведения рыцарских турниров в замке Мортимер	3
Бесплатное пиво марки «March bitter» для участников соревнований по перетягиванию каната	1
Спонсорская поддержка мероприятия «Прогулка с элм по трем графствам»	3
Размещение рекламы в национальных туристических каталогах и проспектах	8
Комиссионные агентам (20% от числа заранее забронированных номеров)	15
Гонорар независимому агенту по связям с общественностью	6
<b>Итого</b>	<b>71</b>

ответственность за все маркетинговые коммуникации отеля Mortimer Arms. Впервые в истории этого бизнеса на основе рекомендаций аудиторов был составлен отдельный маркетинговый бюджет. Маркетинговый бюджет на 1994 финансовый год представлен в табл. 10.4.

Ситуация ухудшается

Невзирая на активную двухлетнюю маркетинговую деятельность и самоотверженную работу специалиста по связям с общественностью, сохранялась ситуация с сокращением количества заранее забронированных номеров. Особое беспокойство вызывала высокая текучесть кадров (исключая работников таверны March), которая весьма негативно сказывалась на качестве обслуживания. К сожалению, негативное влияние на состояние дел отеля в последние годы оказал и экономический спад начала 90-х гг. (так, по крайней мере, уверяет владелец отеля).

Хотя летом отель заполнен постояльцами, но в среднем за год коэффициент занятости номеров отеля стал менее 50%, а средняя продолжительность пребывания в отеле составила всего 2,5 суток. Во многом этот показатель является отражением того факта, что многие постояльцы

являются транзитными путешественниками, останавливающимися в отеле на пути на морское побережье а Уэльсе или еще куда-нибудь.

Особенное беспокойство вызывает тот факт, что недавно отреставрированный ресторан в барбакане большую часть вечеров остается почти незанятым. Этот престижный обеденный зал расположен в первом этаже башни, в нем 70 посадочных мест. Средняя цена сервировки обеда без спиртных напитков составляет около 18 ф.ст.

К сожалению, оказалось, что отель начал сползать в направлении приобретения статуса деревенской таверны, прославившейся своим уникальным пивом. Раньше таверна March была комнатой отдыха в отеле (там и сейчас сохранился прежний центральный вход в отель), а сейчас она быстро развивается под руководством энергичного управляющего, настоящего экстраверта, и уже завоевала положение неформального центра отеля и местной деревенской общины. Полностью одобряя деятельность управляющего таверной, владелец отеля в то же время сожалеет, что отель растерял свою былую славу и зимой более известен как место расположения таверны, а не как гостиница с комфортабельными номерами и прекрасным рестораном. Недавно в таверне начали продавать пиво с собственным товарным именем -March bitter. В настоящее время управляющий стремится распространить новый продукт по всему графству. В сущности, он никогда не испытывал недостатка в плодотворных идеях и сейчас у него на очереди идея продажи франшизы на новое пиво March bitter другим торговым точкам.

В январе 1994 г. после очередной встречи с аудиторами владелец отеля принял решение заменить нынешнего менеджера отеля молодым американским менеджером, рекомендованным друзьями владельца по Лондонскому клубу, который был младшим менеджером крупного отеля в штате Мэн (США). И в мае 1994 г. тот приступил к своим обязанностям.

### **История развития отеля в 80-х гг.**

В 60-70-х гг. владелец отеля проводил политику невмешательства и минимального инвестирования в этот бизнес-хобби. Он проявлял совсем

мало интереса к управлению делами, проводя большую часть времени в Лондоне или в Ирландии. Его не очень заботила проблема получения прибыли от отеля, он предпочитал стабильность и не хотел ничего слышать о возрастающей конкуренции в этой сфере бизнеса. Однако в 80-х гг. его взгляды изменились, и тогда было предпринято широкомасштабное инвестирование, рассчитанное на пять лет.

Толчок к изменению дал ряд факторов, приведенных ниже:

- понимание того, что рейтинги британских отелей стали так быстро расти, что потенциал этой уникальной ситуации пока до конца не использован;
- все возрастающий мониторинг уровня предоставляемых условий в отелях, который стимулировался рядом государственных организаций, например, Британским туристическим советом;
- желание сохранить статус трехзвездочного отеля и добиться статуса четырехзвездочного;
- оживление деятельности конкурирующих отелей и ресторанов;
- желание использовать возможности, представившиеся в результате роста внутреннего рынка развлечений и иностранного туризма, а также рост числа владельцев автотранспорта;
- советы специалистов по рекреации и недвижимости, которые горячо ратовали за комплексность в предоставлении развлечений в ответ на расширение рынка развлечений;
- климат финансовой экспансии, сложившийся в стране в 80-е гг. в сочетании с возросшим давлением на владельца отеля со стороны финансовых советников.

Однако владелец допускает, что ряд решений был принят на низком профессиональном уровне. Конечно, он до сих пор гордится тем, как были приняты его решения. Этот процесс можно описать так: он писал всевозможные альтернативные решения на клочках бумаги, комкал их и бросал в угол библиотеки, в которой происходила эта работа. Затем звал свою охотничью собаку (кстати, по имени Мортимер) и давал ей команду



«Искать!» (т.е. принести убитую дичь). Однако многие были убеждены, что владелец мог придумать за один раз только одну альтернативу.

### **Индивидуальные проекты и ситуация на сегодняшний день**

Ниже приводятся основные направления развития рассматриваемого бизнеса с начала 80-х гг.

#### ***1. Расширение отеля, август 1983 г.***

Все началось с приобретения прилежащего к отелю здания (где раньше находился городской музей), которое потом стало называться Восточным крылом отеля. Эта покупка позволила увеличить число двухместных номеров с 15 до 24, оснастить все номера ванными комнатами и туалетами, а также предлагать постояльцам на выбор номера первого класса (в помещении отеля) и стандартные (в Восточном крыле).

В настоящее время стоимость двухместного номера (включая английский завтрак) составляет соответственно 69 ф.ст. и 49 ф.ст. в сутки. Причем все внутреннее переоборудование пришлось осуществлять в рамках строгих ограничений, которые следовало соблюдать при проведении работ, так как основное здание отеля относится к категории исторических памятников.

#### ***2. Организация ресторана в барбакане, октябрь 1986 г.***

Это мероприятие было связано с серьезным архитектурным переустройством помещения, поскольку башня была единственным фрагментом первоначального сооружения, которая сохранилась практически неповрежденной. Переустройство помещения позволило создать ресторан в уникальном историческом здании и уникальной исторической местности. Ресторан Barbican располагается на втором этаже старой башни. Он был призван стать примером традиционной английской классической кухни, которой можно насладиться в элегантной спокойной атмосфере. Идея внутреннего оформления ресторана была навеяна владельцу рестораном Rules в Лондоне, где он имел обыкновение обедать после небольшой прогулки из клуба.

Маркетинговый бюджет, направленный на информирование широкой публики о новом ресторане в башне, был очень небольшим, маркетинг не распространялся на тех, кто не живет в данной местности. Преимущественной целевой группой маркетинга были люди, классифицированные как группа АВ (т.е. те, кто живет на расстоянии часа езды от отеля). Второй целевой группой были члены местной общины, которых также привлекала уборная, также расположенная на втором этаже основного здания.

### **3. *Таверна March, февраль 1988 г.***

Формирование таверны как отдельной хозяйственной единицы в пределах отеля было направлено на создание места для встреч и досуга членов местной общины. Дело в том, что отель всегда был исторически сложившимся социальным центром старого города. Это особенно ярко проявлялось во время базарных дней на рынке крупного рогатого скота, которые неизменно привлекали широкие массы местных фермеров. По мере того как таверна стала превращаться в нечто вроде «пивника» и становилась все более многолюдной и шумной, с неуправляемой публикой, особенно во время базарных дней по субботам и после матчей по регби, было решено отделить гостей отеля от ее посетителей. Однако таверна не могла быть полностью изолирована, поскольку это создало бы трудности для обслуживания посетителей. Вход в нее до сих пор находится в вестибюле отеля, там, где стойка портье, и до сих пор остается источником жалоб некоторых постояльцев отеля, которых раздражают толпы пьяных фермеров, которые громко орут и требуют еще пива March bitter.

В настоящее время таверна March развернута в сторону рыночной площади, причем за ней сохранился весьма впечатляющий старый вход в отель. В таверне создана характерная атмосфера деловитости и энергичности. Частично это является следствием того, что управляющий пригласил для вечерних выступлений в ней местный фольклорный ансамбль. И таверна постепенно приобрела репутацию бережного хранителя традиций старинной

английской деревенской музыки. Музыканты собираются сюда из всех уголков Англии, и не только для выступлений, но также и для встреч с другими певцами и композиторами.

#### ***4. Отель становится выше котируемым на рынке, апрель 1990г.***

На третьем, четвертом и пятом этажах башни были открыты три номера люкс. Они были оформлены в лучших традициях Йорков и носили названия самых известных фамилий - Невиль, Монтегю, Вудвил (известно, что в конце XIV в. замок был центром партии Йорков на Западе Англии). Сегодня стоимость такого номера составляет 85 ф.ст. в сутки. В каждом номере имеется спальня с двуспальной кроватью, гостиная, ванная комната.

#### ***5. Переоборудование бара отеля, апрель 1990 г.***

Параллельно с оформлением Йоркских номеров люкс потребовались перенос и переоборудование бара отеля (малого бара) для поддержания имиджа и стандартов сельского отеля. Переоборудование малого бара производилось также, чтобы обеспечить постояльцам номеров люкс и посетителям сервировку легких ланчей. В прошлом некоторые гости отеля просто пугались величественного грандиозного вида ресторана в башне, не говоря уже о ценах и полных достоинства чопорных официантах.

Кроме того, переоборудование бара отеля потребовало его переноса с первого этажа на второй в следующих целях:

- высвобождение дополнительного пространства в вестибюле отеля на первом этаже для расширения зоны приема постояльцев и холла для отдыха;
- сосредоточение в одном месте (на одном этаже) зоны приготовления пищи и зоны сервировки;
- предотвращение инцидентов с пьяными завсегдатаями таверны March, желающими после его закрытия «добавить» в баре отеля.

#### ***6. Оборудование помещения для проведения мероприятий местной деловой общины, май 1991***

На первом этаже основного здания отеля был создан конференц-зал, который активно использовался такими общественными организациями, как клуб Rotary, Ассоциация землевладельцев страны, клуб Консервативной партии и Союз национальных фермеров.

Предполагалось, что после проведения своих мероприятий или заседаний в конференц-зале члены указанных выше организаций будут переходить в ресторан Barbican для обеда (или банкета) или, по крайней мере, будут способствовать распространению молвы о нем. В настоящее же время только члены Ассоциации землевладельцев страны постоянно заказывают банкеты в ресторане барбакана. Участники остальных мероприятий предпочитают проводить время в таверне, потягивая пиво с легкой закуской.

#### ***7. Оборудование помещения для приема «транзитных» гостей, декабрь 1991***

Были переоборудованы отдельно стоящие хозяйственные помещения (старая кухня, гаражи), расположенные к западу от основного здания отеля, в некое подобие мотеля, который получил название «коттедж во внутреннем дворике». Здесь было оборудовано 15 комнат для гостей с душевыми, причем пять из них были одноместными. Осуществление этого проекта представлялось необходимым в свете возрастающей в последние годы тенденции роста потока «транзитных» посетителей.

Двухместные номера в коттедже относятся к «экономическому» классу, стоимость их составляет 39 ф.ст. в сутки с учетом завтрака, подающегося в основном здании отеля. Стоянка обычно предоставляется всем гостям отеля на прилежащей к коттеджу территории. Однако летом положение ухудшается: стоянка становится перегруженной, поскольку многие посетители, приехавшие посмотреть на развалины старинного замка, сначала стремятся припарковать свой автомобиль.

#### **Возрастающий интерес к старинному замку**

В настоящее время пройти к развалинам старинного замка можно только через внутренний двор отеля, находящийся прямо напротив рыночной

площади. Далее за коттеджем и двором местность резко повышается, на холме находятся развалины старинного замка и сады замка (см. план местности на рис. 10.1.).

Территорией с развалинами замка в настоящее время управляет совет попечителей, поскольку отец нынешнего пэра в порыве общественного энтузиазма решил, что все жители городка и окрестностей должны пользоваться свободным доступом к местной исторической достопримечательности и садам замка. Кроме того, он был достаточно мудр и предусмотрел в своих распоряжениях право вето для своих наследников и правопреемников.

В последние пять лет значительно возросла численность посетителей исторической достопримечательности. Раньше развалины старинного замка Мортимера не были главной «приманкой», привлекающей туристов. В настоящее время ситуация коренным образом изменилась, поскольку туристы и экскурсанты посещают развалины по самым разным мотивам и почти весь день стремятся проводить в садах и парках.

Раньше же в основном местные жители могли проводить там время и тихо наслаждались Графским парком. Теперь же деятельность городского совета и усилия специалиста отеля по паблик рилейшнз могут основываться на дальнейшем развитии этой исторически сложившейся традиции местного туризма.

Деятельность по продвижению замка на рынке местных туристических достопримечательностей, вдохновляемая менеджером отеля по связям с общественностью, направлена на следующее:

1. активное стимулирование ежегодно проводимого на открытом воздухе состязания по метанию копья на Замковом холме;
2. предложение идеального места для проведения мероприятий Рыцарского общества графства, которое в настоящее время организует рыцарские турниры в июне, июле и августе;

3. поощрение познавательных и учебных экскурсий школьников по историческим местам;
4. проведение подсветки развалин замка за счет казны городского совета (это мероприятие было осуществлено главой исполнительной власти графства и приурочено к 530-й годовщине Ланкастерской осады и последующей массовой резни приверженцев Йорков);
5. спонсорство городского совета в проекте публикации четырех красочных буклетов, посвященных местным историческим достопримечательностям и подготовленных местными авторами, а именно: «Хроника Вигморов», «Реставрация в наследии Мортимеров (жизнеописание и подвиги второго графа Марки, участие в битве при Креси с королем Эдуардом III)», «Сопrotивление роялистов на Западе Англии, 1645-1651 (От Нэсби до Уорчестера)», «Ранние годы герцога Глостерского Ричарда».

Следующий проект менеджера по связям с общественностью (кстати, это женщина), который она полна решимости провести в жизнь совместно с попечителями и городским советом, - организация «Тропы наследия Йорков». Она будет начинаться на развалинах замка, затем пересечет реку по Старому мосту и закончится в Аббатстве. Предложение организации этой тропы довольно перспективно, поскольку это интересно с точки зрения отечественной истории, а также досужего любопытства человеческой природы. Дело в том, что некоторые из прежних владельцев замка, бывшие сторонники партии Йорков, не смогли спастись в Аббатстве и нашли страшный конец в прудах Аббатства, которые с тех пор часто называют «Красными прудами».

### **Конкуренция**

В городке имеются еще два отеля, расположенных недалеко от замка. Оба принадлежат частным владельцам, и в каждом есть небольшой, но достаточно дорогой ресторан. Трудность состоит в выявлении более широкого круга конкурентов, с которыми Mortimer Arms соперничает на

разных уровнях рынка развлечений и отдыха. Признание этого факта открыло дорогу процессу определения происхождения проблем рассматриваемого гостиничного бизнеса.

Конкуренция на местном уровне включает:

два частных городских отеля в центре;

сельский частный отель;

сельский отель, входящий в сеть отелей национального уровня;

мотель в центре городка.

В настоящее время консультант по связям с общественностью готовит отдельные программы публицити для таверны March, ресторана Barbican, основного отеля, коттеджа во внутреннем дворике и для развалин замка. Это, по мнению специалиста, является велением времени и отражает современные реалии данной сферы услуг, поскольку пользователями всех перечисленных мест являются совершенно разные группы потребителей. Например, было бы сложно, если не сказать глупо, рекламировать спонсорство мероприятия «Прогулка с элем по трем графствам» (которое организует таверна March) вместе с разрозненной и в тоже время ограниченной рекламой ресторана Barbican в местных средствах информации.

Отзывы гостей и постояльцев **Mortimer Arms**

В отеле никогда не проводилось специальное исследование мнения постояльцев и гостей, хотя информацию обратной связи с ними можно почерпнуть при просмотре книги отзывов, в книге жалоб и предложений, а также из высказываний обслуживающего персонала.

*Типичные негативные отзывы о работе отеля*

13. Обслуживание в номерах - хуже не придумаешь.

14. Никак невозможно найти хоть кого-нибудь из обслуживающего персонала, даже чтобы получить счет и расплатиться.

15. Нет парковки возле отеля.

16. Который вход считается главным?

17. Не могу понять, какого лешего такой задымленный прокуренный бар разместили в самой середине отеля?
18. Этот постоянный «музон» просто невыносим.
19. Номера слишком тесные и слишком шумные (имеются в виду номера в коттедже).
20. Чуть ли не всю ночь пришлось ждать, когда нас обслужат в ресторане.
21. Сами ищите своего управляющего!
22. Обслуживание на очень низком уровне ... персонал плохо обученный и слишком нервный.
23. Это больше напоминает рэгби-клуб, сельский паб или студенческое общежитие, но никак не отель.
24. Детям негде поиграть и погулять.
25. Это больше похоже на мотель.
26. Оформление отеля, за исключением номеров, скучное и однообразное.
27. Это скорее клуб для мужчин ... Скука и чванство ... Для женщин не предусмотрено ничего интересного.
28. Это шум из паба просто чудовищен!
29. Совсем как на ирландском ипподроме накануне Ирландского дерби!

Дальнейшее изучение отзывов и их авторов показало, что это была малочисленная группа гостей - в основном иностранные туристы.

*Типичные положительные отзывы*

1. Прекрасный отдых на выходные дни!
2. Очень понравились городок и его окрестности, прекрасное место для проведения выходных.
3. Классно прогуляли всю ночь!
4. Прекрасная еда, только во Франции так кормили.
5. Один из самых приветливых и уютных пабов, в которых нам довелось побывать.
6. Мне всегда нравилось здесь останавливаться.



7. Никакой ресторан с этим не сравнится, кроме того, не надо заранее заказывать столик.
8. Замечательный отдых в выходные!
9. Просто рай для пеших прогулок.
10. Наш номер был превосходным.
11. Такое ощущение, что погружаешься в историю (считается, что это положительный отзыв).
12. Очень уютно и дружелюбно.
13. Это просто уникально!
14. Дома предки просто не поверят, когда им все расскажу (также считается положительным отзывом).

### **Инициатива управляющего таверной**

Владелец отеля, как и многие жители города, был впечатлен инициативой и предприимчивостью управляющего таверной March, сумевшего практически из ничего создать впечатляющий прибыльный бизнес. Он часто напоминал владельцу, что фактически таверна субсидирует весь остальной гостиничный комплекс. Он без обиняков говорил владельцу: «Назначьте меня комплексным менеджером, и я сделаю из вашего бизнеса конфетку при минимальных инвестициях».

Суть амбициозного предложения управляющего заключалась в создании «Средневекового комплекса», который предлагал бы своим посетителям приобщение к знаниям об историческом прошлом и привлекал бы гостей провести в нем весь день. Инструментами достижения этой цели могли бы стать сочетание переоборудования и переустройства отеля, концессий и организации совместного предприятия с городским советом. «Мы должны подготовить успех, а не провал», - таким замечанием предприимчивый менеджер хотел подчеркнуть, что хватит извиняться за успех таверны March в ситуации, когда, как он считал, основной отель слишком претенциозен, его услуги слишком дороги и по этой причине его возможности используются далеко не полностью. Управляющий выдвинул

соответствующие предложения по выполнению проекта, в число которых входили совершенно новые пути перекладывания финансирования на третью сторону. Его предложения сводились к следующему.

Расширить таверну на весь нижний этаж здания отеля (за исключением Восточного крыла, но включая первый этаж навесной башни-барбакана). Это позволит таверне предлагать в непринужденной (домашней) обстановке ланчи и обеды по разумным ценам, привлекая таким образом как постояльцев отеля, так и местных жителей.

Что же касается основного здания отеля, то предложения были такими:

1. провести четкое разделение между отелем и таверной;
2. ограничить собственно отель, только территориями, прилежащими к его восточной и южной сторонам;
3. установить на все номера в отеле единую цену - 49 ф.ст. за сутки, чтобы восстановить репутацию отеля как уютной сельской семейной гостиницы, т.е. продолжить традицию маленького отеля, который обслуживает как гостей, так и жителей окрестностей;
4. если ресторан Barbican будет окупаться, следует снизить цены до такого уровня, который бы учитывал финансовое состояние местных жителей и большинства приезжих посетителей;
5. если будут приняты предложения управляющего таверной, то ресторан придется перепрофилировать - имеется альтернативное предложение по использованию навесной башни.

В настоящее время мотель «Постоялый двор» не приносит удовлетворительной отдачи от основных активов в виде земли и строений. И это особенно странно при учете постоянно растущего числа посетителей развалин замка, которые по падают к ним, минуя мотель. Таким образом, его следует закрыть и разработать свежий подход к проблеме извлечения прибыли из высвободившихся основных активов, а также из таких недостаточно используемых активов, как замок и Графский парк.

План переустройства был настолько грандиозным и «революционным», что у владельца была богатая пища для размышлений. В довершение всего, предложение затрагивало не только «Постоялый двор», но и весь Графский парк. Управляющий таверной предлагал вступить в деловой альянс с городским советом (в который входили основные попечители замка) и напаях создать новый туристический комплекс, включающий выставку, торговый центр и сооружения для отдыха и подкрепления сил. Это предложение уже встретило положительный отклик со стороны городского совета, который был заинтересован в привлечении как можно большего числа посетителей в город и создании источника долгосрочных доходов. Предложенный проект касался не только реформирования имеющегося мотеля «Постоялый двор», но и реставрации второй двухэтажной навесной башни-барбакана, прилегающей к зданию мотеля. Там планировалось открыть торговую галерею со сдаваемыми в аренду местами для торговли, которые будут проданы как местным ремесленникам, так и национальному бизнесу.

Поскольку туристический комплекс будет «контролировать» подходы к замку, то логично и целесообразно было бы сделать платным вход на территорию парка и развалин. Здесь можно было бы поощрять создание тематических аттракционов, например, по стрельбе из лука или по другим «рыцарским» дисциплинам, а так же экспозиций типа «Жизнь в деревне» под открытым небом.

Это будет совместное предприятие, объединяющее владельца, попечителей и городской совет. Причем основная масса расходов ляжет на городской совет, тогда как владелец предоставит совместному предприятию по согласованию с попечителями участок земли.

Основным источником дохода предлагаемого проекта будет сдача в аренду мест розничной торговли. Предполагается, что это обеспечит ежегодно поступления, превышающие 700 тыс. ф.ст. Операции по розничной торговле принесут совместному предприятию 21,5% чистой выручки. Плата

за вход на территорию замка будет напрямую направляться в совместное предприятие на основе 50:50.

Предложения предусматривают превращение ресторана Barbican в Музей Средневековья с живыми актерами, аудио-визуальным материалом и применением новых интерактивных средств для приобретения «личного опыта средневековой жизни». Предлагалось также создать небольшое совместное предприятие с одной французской компанией, которая уже предоставила аналогичные программы двум французским замкам. В этом совместном предприятии комплекс предоставляет помещение, покрывает затраты на развитие и персонал (75%), а французская сторона - оборудование, технологию, программы и обучение персонала (25%).

Музей Средневековья разместится на пяти этажах башни-барбакана и будет не только началом всей средневековой экспозиции и входом в Графский парк, но также сердцевиной «Средневекового комплекса» и основой описания его в рекламной литературе.

Управляющий таверной подчеркивал, что его предложения следует рассматривать только в комплексе и что основными источниками прибыли будут следующие элементы:

- семейный отель;
- таверна и ресторан при ней;
- туристический комплекс, с точками розничной торговли и чайными;
- «средневековая виртуальная реальность».

Эти элементы будут обеспечивать деятельность друг друга и должны продвигаться на рынке совместно. То, что предлагает менеджер, значительно улучшит ситуацию и будет более логично, чем разрозненное предложение услуг таверны и ресторана, которое осуществляется в данный момент и нацелено на две различные целевые группы потребителей.

Альтернативное предложение нового менеджера отеля

Итак, 32-летний новый менеджер - выходец из Новой Англии (это северо-восточный регион США), приехав к месту нового назначения, был

просто поражен тем, насколько мало используется потенциал комплекса Mortimer Arms. Он нашел месторасположение комплекса чудесным, а окрестности - замечательными. Но при этом все, что касается современного уровня управления отелем, он оценил как непрофессиональное и деконструктивное.

Как профессионал, хорошо знающий свое дело, менеджер отеля был знаком с набором маркетинговых инструментов, применяемых в сфере услуг. Он полагал, что было приложено слишком мало усилий для использования какой-либо из ключевых услуг, ориентированных на привлечение клиентов. Он понял, что можно даже не задавать вопросов о том, используются ли базовые системы оказания услуг, поскольку совершенно очевидно, что эти слова незнакомы ни персоналу, ни руководству.

На первой встрече с персоналом, обслуживающим стойку портье, где осуществляется прием и оформление гостей, он спросил, практикуют ли они телефонные звонки в номера постояльцев через десять минут после того, как те занимают номер. Ответ был отрицательным: «Ну... они же сами звонят; если что-то не так».

Менеджер часто звонил своим друзьям в штат Мэн и обменивался впечатлениями. В основном он поражался тому, насколько примитивны и несведущи «эти британцы» в области менеджмента в сфере развлечений и отдыха: «Просто удивительно, что этот несчастный отель умудрился вообще сохраниться в качестве отеля даже в такой стране, где потребительские ожидания в секторе услуг настолько низки и неразвиты. И это почти в самом сердце «Пивного пояса». Не было конца перечню всех нелепостей, которые заметил новый менеджер в отеле. Оказалось, что в ресторане никогда не было метрдотеля и никогда не делались попытки обучить и вышколить обслуживающий персонал, чтобы он должным образом оказывал гостиничные услуги. В этом отеле не было главного - не хватало внимания к мелочам. Первоклассный дорогой отель должен быть роскошным, он должен быть помешан на роскоши. Например, в нем должны быть пакетики для чая

вместо традиционной английской заварки, в таком роскошном ресторане для сервировки стола не должны использоваться простой фарфор, простой хрусталь и простое столовое серебро.

**ПАМЯТНАЯ ЗАМЕТКА О НАБОРЕ ИНСТРУМЕНТОВ В МАРКЕТИНГЕ УСЛУГ:** Первые четыре P (PRODUCT, PRICE, PLACE, PERSUASION - ПРОДУКТ, ЦЕНА, МЕСТО, УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ) плюс...

### *Процесс*

Это понятие относится к эффективности предоставления услуг по гостиничному обслуживанию. Процесс испытывается и оценивается клиентом в месте доставки, когда он попадает в отель и сталкивается лицом к лицу с эффективностью или неэффективностью системы доставки услуг.

Примеры: скорость регистрации или подготовки счета при выезде или скорость обслуживания в номере; отношение персонала у регистрационной стойки; манера отвечать на телефонные звонки; продолжительность времени ожидания в ресторане; методы разрешения конфликтов и реагирования на жалобы клиентов.

### *Люди*

Руководство и персонал, в чьи обязанности входит непосредственное оказание услуг. Одно слабое звено в цепи услуг, один неприветливый, грубый сотрудник может пустить насмарку усилия всего коллектива служащих. В связи с комплектацией персонала следует решить такие вопросы, как уровень подготовки, мотивация, система обеспечения, привлекательная одежда или униформа, умение ладить с самым широким спектром постояльцев.

### *Материальная очевидность*

Так же, как мы сознательно или бессознательно, но точно можем составить суждение об уровне компетентности адвоката или врача по тому, как выглядит их кабинет, что представляют из себя их отчеты или предписания, какова их приемная, мы можем оценить классность отеля по его внутреннему виду. И не только... Клиент никогда не вернется в то место, где он ощущал дискомфорт из-за нелепостей архитектуры, интерьера, картин,

висящих в номере, и даже фарфора, используемого в ресторане для сервировки стола. Эти материальные факторы становятся тем важнее, чем к более высокой категории отель желает себя причислить. Аналогично, чем ниже «заявленный» уровень отеля, тем меньшее значение имеют все эти детали, так как приходя в такой отель, постоялец и не ждет от него ничего сверхъестественного.

Новый менеджер считал, что причины снижения посещаемости отеля (несмотря на его выгодное местоположение) очевидны. Ясно, что управлением отеля никто никогда всерьез не занимался, никто никогда не пытался четко определить группы клиентов, посещающих его. Но этот бизнес невозможно построить без более профессионального подхода, без создания репутации, лояльности клиентов и повторяемости в оказании услуг. Одним из первых предпринятых им шагов было ознакомление с весьма несовершенной базой данных о постояльцах отеля.

Информация о посетителях исчерпывалась их адресами и продолжительностью пребывания в отеле. Анализ этих данных показал, что большинство постояльцев остаются в отеле на одну-две ночи. Большинство таких гостей приезжает из районов Мидленда, юго-запада и Лондона. Почти все приезжают на автомобилях и останавливаются в отеле, следуя в пункт конечного назначения или обратно домой.

Исключение составляют три большие группы посетителей.

Иностранные туристы, которые, как правило, заранее заказывают номера на две-три ночи и численность которых в 1993/94 финансовом году составила 20% всех постояльцев. Иностранные туристы имеют обыкновение бронировать лучшие номера и наиболее широко пользоваться услугами ресторана отеля. Они приезжают в основном из следующих стран (в порядке значимости): США, Германия, Австралия и Новая Зеландия, Япония, европейские страны.

Гости, приезжающие провести в отеле уикенд. Это в основном английские семейные пары, которые также требуют себе лучшие номера и охотно

пользуются рестораном. Они составляют основную группу постояльцев, приезжающих в зимнее время и проводящих в отеле две-три ночи (20%).

Отпускники в летнее время. Эта группа объединяет широкий спектр любителей пеших прогулок и туристов, совершающих туры по историческим местам, которые обычно останавливаются на пять ночей (их численность составляет 10% всех постояльцев).

**Обобщенные предложения нового менеджера отеля.** Менеджер отеля, узнав о предложениях управляющего таверной, пришел в ужас. Он не поверил своим ушам, когда узнал о проекте создания тематического парка, а также галереи розничной торговли и ресторана. Он решил приложить все усилия, чтобы предать этот проект гласности, а потом ожидать неизбежной волны протестов против голого коммерциализма в центре овеянного ореолом истории городка. А тем временем он попытался заинтересовать владельца своими предложениями.

Сущность предложений нового менеджера сводилась к следующему.

1. Четко определить первостепенный и второстепенный целевые рынки. Этими рынками должны быть:  
первостепенный - иностранные туристы круглый год;  
второстепенный - английские посетители, супружеские пары, представители экономических классов АВ в течение всего года.
2. Установить среднюю целевую длительность пребывания для каждой группы.

Под этим подразумевается следующее:

1. первостепенная группа - четыре дня (сочетание пятидневных визитов и трех дневных в середине недели);
2. второстепенная группа - три дня или продолжительный уикенд.

Установить повторяющиеся цели бизнеса для второстепенной группы посетителей.



3. Использовать маркетинговый бюджет в интересах достижения поставленных целей (с использованием в случае необходимости иностранных средств информации).
4. Представлять отель как высококлассный эксклюзивный отель и претендовать в соответствующей комиссии на получение для него статуса четырех звезд.
5. Продолжать отдельный маркетинг ресторана Barbican среди тех же самых целевых групп, а также в среде местной общины.

### ***Непременные условия реализации этих предложений***

Непременными условиями реализации предложений менеджера - вот что вызывало наибольшую обеспокоенность владельца, поскольку менеджер подчеркнул бескомпромиссность в применении его стратегии сосредоточения на повышении качества оказываемых услуг как в отеле, так и в ресторане Barbican, конечно, если владелец хочет достичь поставленных финансовых целей. Для достижения этих финансовых целей средняя занятость номеров отеля должна быть повышена до 75% и для ресторана Барбакан - до 50%. Для этого требуется следующее:

- закрыть мотель «Постоялый двор» и переместить таверну March на его место;
- поощрять деятельность в областях, где конкурентоспособность отеля может быть максимальной (например, это может относиться к бару с хорошим набором вин и к организации питания по типу «бистро»);
- переоборудовать первый этаж главного здания отеля в целях создания более просторного вестибюля и зоны приема гостей, а также холла для отдыха и бара для постояльцев отеля;
- создать террасу с обеденными столиками с видом на Графский парк для сервировки завтраков, легких обедов и проведения развлекательных мероприятий под открытым небом;
- организовать коктейль-бар для гостей отеля на уникальном месте - на крыше башни-барбакана;

на освободившемся месте на втором этаже оборудовать еще четыре номера; представлять все номера в отеле как первоклассные (люксы); переоборудовать конференц-зал в центр оздоровления для эксклюзивного пользования постояльцами отеля; рассмотреть предложения по созданию туристического центра в районе мотеля «Постоялый двор»; в частности, предложить два этажа реставрированной второй навесной башни для устройства городского музея, поскольку здесь не раз решается размещение точек розничной торговли, а инвестиционный капитал обеспечивают в основном попечители городского музея;

Чтобы подчеркнуть свою точку зрения, менеджер отеля называл предлагаемый Туристический центр не иначе, как «Центр розничной торговли» или «Замковый рынок». Менеджер отеля был также очень недоволен предложениями, выдвинутыми менеджером таверны, а также его тесными контактами с городскими властями. Он подчеркивал, что если предложениям будет дан ход, то для отеля это обернется только негативными последствиями. Он не поленился также посетить несколько аналогичных туристических центров и остался весьма недоволен их бизнес-философией. По возвращении он представил владельцу отеля свои отзывы и снабдил их следующими комментариями.

Предлагаемый Туристический центр - это вопиющий коммерциализм самого дурного толка, который только отравит старинный отель.

За исключением башни на площадке «Постоялого двора», предлагаемый альтернативный проект превратит его здание в центр розничной торговли из стекла и бетона, весьма далекий от реальной попытки образовать посетителя и сохранить колорит и спокойствие настоящего старинного замка.

Туристические центры предлагают чайные, выставки и концессионные точки розничной торговли. Эти последние, как предполагает менеджер отеля, привлекут худших представителей розничной торговли. В число их

товаров обычно входит набор дешевых замороженных сувениров, которыми так увлекается «старая добрая Англия», но он не желает в отличие от предприимчивого управляющего таверной выбирать в качестве целевой группы массовый рынок.

На основе своих наблюдений в туристическом центре Кловелли (который был предложен в качестве образца при создании тематического музея), менеджер отеля составил следующий комплекс услуг для продажи:

проследить своих предков;

как сделать собственную латунную дощечку с гербом;

- купить себе дворянский титул;
- дешевые квазиисторические романы;
- романтические исторические романы;
- пластиковые рыцарские доспехи, мечи и шиты;
- и, конечно, в лучших традициях британской розничной торговли, объявлено, что Рождество начнется в конце сентября, чтобы оправдать запас рождественских открыток «Замок под снегом» и продавать их в течение трех месяцев.

«Мне продолжать?» - спросил во время послеобеденной прогулки с владельцем отеля в окрестностях постоялого двора, менеджер отеля, считая, что *уже* нагромоздил целую гору нелепостей.

Поскольку управляющий таверной предложил разместить Туристический центр на месте единственного прохода к замку (чтобы гарантированно содрать плату со всех посетителей), то прекрасные окрестности будут потеряны безвозвратно. Он также все время предупреждает о возможных протестах со стороны общественности и о том, что тогда городской совет будет счастлив отобрать у них старинное право прохода в замок. Наконец, он предложил, чтобы в эти переменчивые времена контроль над городским советом может переключиться к оппозиции при том, что происходят постоянные изменения конфигурации границ местных территориальных единиц.

Несмотря на то что отель Mortimer Arms не относился к той же ценовой категории, что и недавно осмотренный менеджером отеля замок Торнбери в окрестностях Бристоля, но местоположение отеля и несомненная аура Средневековья, витавшая над ним, были очень впечатляющими. Менеджер был уверен, что ему удастся поставить этот бизнес «на ноги», если владелец предоставит ему полную свободу действий. Но у него было одно серьезное условие: предложения управляющего таверной следует отклонить, а менеджер по паблик рилейшнз должен сосредоточить усилия на повышении процента посещаемости отеля.

Теперь владельцу предстояло выбрать одну из двух стратегий, которая была бы совместима с его желанием повысить прибыльность бизнеса и при этом избежать необходимости регулярных вливаний инвестиционного капитала. Управляющий таверной, мнение которого по созданию эксклюзивного отеля было уже известно, со своей стороны считал, что новый менеджер совершенно не знаком с современными тенденциями на рынке развлечений и отдыха как на местном, так и на национальном (британском) уровне. И это очевидное противоречие между позициями двух менеджеров стало негативно сказываться на мотивации персонала.

Аудиторы просчитали оба варианта проекта повышения прибыльности бизнеса Mortimer Arms и пришли к выводу, что поставленные финансовые цели могут быть достигнуты только при последовательном и бескомпромиссном выполнении одного из проектов, т.е. при последовательном движении в одном четко определенном направлении (табл. 10.5). Теперь владелец отеля хорошо понимал, что бизнес в сфере развлечений и отдыха весьма сильно отличается от других его дел. Как ни прискорбно, но настало время, когда он должен был сам сделать выбор и остановиться на одном из вариантов - самое время позвать достопочтенного пса Мортимера и подать ему пресловутую команду «Искать!».

### **В сторону возможного решения**

#### ***Сегментация рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование***

Основная проблема отеля Mortimer Arms - попытаться удовлетворить всех, предлагая все. При этом ни одно из выдвинутых предложений не дает возможности в полной мере использовать потенциал и активы отеля.

**Таблица 10.5** Альтернативные проекты повышения выручки от отеля

Тыс. ф.ст.	Выручка на настоящий момент	Предложение управляющего таверной	Предложение менеджера отеля
Отель	289	275	365
Мотель	70	-	-
Ресторан Barbican	75	-	135
Бар отеля	51 <sup>1</sup>	502	503
Конференц-зал	20	20	-
Ресторан на террасе	-	-	50
Таверна March	252	330	235
Блюда, подаваемые в таверне	-	45	-
Музей Средневековья	-	45 <sup>2</sup>	-
Туристический центр/Графский парк	-	955	-
Итого	757	860	835
Оценка потребности в инвестиционном капитале	-	225	200

<sup>1</sup> Включая ланчи.

<sup>2</sup> Не считая ланчей.

<sup>3</sup> 75% выручки при расчете 60 тыс. ф.ст. в первый год.

<sup>4</sup> Комиссионные с продаж-21,5 от 700 тыс. ф.ст./2 или 75 тыс. Ф.ст.

5. Плюс плата за вход в Графский парк 40 тыс. ф.ст. /2 или 20 тыс. ф.ст.

В этой ситуации уместно и полезно было бы применить хорошо разработанные принципы сегментации рынка.

### 1. Сегментация рынка

Выбранный метод сегментации рынка для гостиничных и рекреационных услуг должен сочетать демографическую, географическую и психографическую модели, например:

А. социально-экономическая группа АВ может быть разбита на две подгруппы - иностранцы и британцы (FABS и BABS);

Б.социально-экономические группы С 1 и С2 можно далее классифицировать по географическому принципу и по размеру семьи:

LOCS - местные жители; MINKYS - представители среднего класса (со средним уровнем доходов) без детей; MIKS - представители среднего класса с детьми.

## 2. Выбор целевого сегмента рынка

Теперь разместим предлагаемые отелем услуги в левом столбце таблицы и тогда получившиеся градации можно использовать для выбора целевых сегментов рынка (табл. 10.6).

**Таблица 10.6** Обращение к видам услуг, предлагаемых отелем

	<i>FABS</i>	<i>BABS</i>	<i>LOCS</i>	<i>MINKYS</i>	<i>MIKS</i>
Отель	1	2	-	-	-
Мотель	4	3	-	1	2
Ресторан	1=	1=	3	4	5
Бар	1=	1=	3	-	-
Таверна	3=	3=	1	2	3=
Замок	1	2	3	4	5
Туристический центр	3=	3=	5	2	1

Итак, в таблице выделяются рассчитанные ранги необходимости и приемлемости каждой из услуг для каждого из выделенных секторов рынка. В результате получаются вполне отчетливые группы потребителей для применения маркетинговых коммуникаций.



Рис. 10.2. Шесть параметров потребительского выбора

3. *Позиционирование.* Ниже приводится карта позиционирования отеля Mortimer Arms по шести параметрам требований потребителей. Каждое требование представлено в виде «измерения», параметры которого даны в биполярном масштабе (рис. 10.2.; 10.3.).

Далее предположим, что шесть параметров можно свести к двум ключевым, которые вобрали в себя все шесть ранее выделенных параметров. Ими являются местоположение Mortimer Arms и уровень обслуживания. На основе этих двух параметров может также построить карту позиционирования и отметить на ней положение отеля Mortimer Arms и его конкурентов, а также отложить идеальные требования потребителей, если можно их определить.

### Вопросы для анализа и обсуждения конкретной ситуации

1. Обобщите стратегическую позицию отеля Mortimer Arms в настоящее время.
2. Подготовьте критический обзор применяемого в настоящее время отелем Mortimer Arms комплекса маркетинговых инструментов.



3. Рис. 10.3. Карта позиционирования на основании двух параметров

4. Примените принципы STP (сегментация, отбор целевых сегментов, позиционирование) с целью оценки предложений, выдвинутых управляющим таверной и новым менеджером отеля в свете стратегической маркетинговой перспективы.

5. Предложите собственный детальный маркетинговый план, исходя из анализа, проведенного при ответе на предыдущие три вопроса.
6. В свете своих предложений составьте рекомендации по пересмотру применяемого в настоящий момент комплекса маркетинговых инструментов.

### 7. Задания для самостоятельной работы студентов

Вид самостоятельной работы	Количество часов	
<b>1. Контрольная работа:</b> Диагностика стратегического положения фирмы с помощью SPACE-матрицы	10	20
<b>2. Изучение вопросов дисциплины:</b>		
2.1. История развития стратегического маркетинга, его предмет и структура	5	15
2.2. Основные положения школ маркетинговых стратегий	5	10
2.3. Школы дизайна, планирования и позиционирования	5	10
2.4. Школы предпринимательства, когнитивная и обучения	5	10
2.5. Школы власти, культуры, внешней среды и конфигурации	5	10
2.6. Конкурентные стратегии Майкла Портера, Мишеля Треси, Фреда Вирзема	5	10
2.7. Маркетинговые стратегии разработки новых товаров	5	10
2.8. Маркетинговые стратегии на этапах выведения товара на рынок и роста	5	10
2.9. Маркетинговые стратегии на этапах зрелости и упадка	5	10



2.10. Маркетинговые стратегии для сегментов рынка	5	10
<b>3. Ознакомление с периодическими изданиями по вопросам дисциплины</b>	20	24
<b>4. Написание реферата</b>	15	20
<b>Итого</b>	95	169

### 8. Темы рефератов

1. Стратегия рыночной ориентации фирмы
2. Корпоративная стратегия организации
3. Функциональные стратегии фирмы
4. Инструментальные стратегии организации
5. Взаимосвязь корпоративной и маркетинговой стратегии организации
6. Разработка маркетинговой стратегии
7. Реализация маркетинговой стратегии
8. Стратегии точного сегментирования
9. Выбор стратегии сегментирования
10. Стратегия выбора целевых рынков
11. Разработка стратегии позиционирования
12. Разработка маркетинговой стратегии и пробный маркетинг
13. Стратегии предложения товара и торговой марки
14. Стратегическое управление торговыми марками
15. Стратегия распределения
16. Использование цены в стратегии позиционирования
17. Выбор стратегии ценообразования
18. Стратегия продвижения
19. Рекламная стратегия
20. Стратегия стимулирования сбыта
21. Разработка и реализация стратегии персональных продаж
22. Стратегии прямого маркетинга
23. Разработка глобальной маркетинговой стратегии

24. Принципы реализации маркетинговой стратегии
25. Стратегическая ревизия маркетинга

### **9. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Стратегическое планирование и выработка стратегии.
2. Основные цели стратегического планирования.
3. Задачи стратегического планирования.
4. Стратегия развития компании.
5. Иерархия формирования стратегии.
6. Корпоративная стратегия.
7. Стратегия бизнеса.
8. Функциональная стратегия.
9. Оперативные стратегии.
10. Реализация стратегии.
11. Алгоритм процесса стратегического планирования.
12. Понятие миссии, формулировка миссии.
13. Основные черты миссии. Цели фирмы.
14. Основные отличия миссии от целей фирмы.
15. Структуризация целей при построении дерева целей.
16. Стратегическая постановка целей.
17. Методологические подходы формирования миссии и целей компании.
18. Методические инструменты по стратегическому анализу и диагностике: Модель М.Портера, Benchmarking, Матрица BCG, SWOT – анализ.
19. Взаимосвязь работ при стратегическом анализе и диагностике.
20. Ключевые факторы успеха компании, сценарный анализ, факторный анализ, PEST-анализ, GAP- анализ, имитационное моделирование.

21. Анализ внешней среды. Цели и комплекс задач стратегического анализа внешней среды.
22. Анализ ключевых факторов с применением СТЕП- анализа, PEST-анализа.
23. Стратегический анализ факторов микросреды с применением методологических инструментов: модель М.Портера, Бенчмаркинга, SWOT-анализа.
24. Этапы оценки инвестиционной привлекательности отрасли.
25. Количественный анализ стратегической позиции компании с использованием экспертных оценок – матрица EFEM.
26. Стратегический анализ внутренней среды. Цели и задачи стратегического анализа внутренней среды.
27. Этапы оценки инвестиционной привлекательности отрасли с использованием Модели М. Портера, Benchmarking, SWOT-анализа, сценарного анализа.
28. Основные направления исследований для анализа сильных и слабых сторон компании.
29. Индикаторы для анализа ресурсов компании.
30. Анализ потенциала компании.
31. Цель разработки стратегии. Стратегические альтернативы.
32. Выбор базовых стратегий развития: стратегии экстенсивного и интенсивного роста.
33. Оценка альтернатив развития компании.
34. Моделирование: модель, модель компании, требования к построению модели.
35. Принципы построения модели производственной компании.
36. Ключевые задачи реализации стратегии.
37. Основные принципы деятельности корпорации для реализации стратегии.
38. Рамочная конструкция оценки принципов в семи областях деятельности компании (схема 7S).

39. Разработка и структура стратегического плана на среднесрочную перспективу.
40. Задачи стратегического контроля.
41. Процесс стратегического контроля.
42. Стратегический контроль на корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном уровнях.
43. Типы структур управления и контроля для основных функций деятельности фирмы.
44. Использование систем контроля при различных стратегиях.
45. Выбор системы контроля, в зависимости от используемой стратегии.
46. Структуры управления и контроля, в зависимости от выбранной стратегии и степени синергизма.
47. Элементы системы раннего обслуживания стратегических отклонений.
48. Расчетная программа PIMS (Profit Impact of Market Strategies – прибыль, исчисленная на основе анализа рыночных стратегий).
49. Определяющие факторы финансового успеха, производственной (хозяйственной) единицы согласно PIMS.
50. Основные факторы, определяющие доходы компании согласно программе PIMS.
51. Разработка комплексного бизнес- плана развития (стратегического плана), порядок разработки, типовая структура.
52. Содержание разделов стратегического плана развития компании.
53. Базовые (типовые) варианты развития компании.
54. Характерные черты базовых стратегий М.Портера.
55. Стратегия лидерства по издержкам.
56. Стратегия дифференциации.
57. Стратегия концентрации.

58. Приемы агрессивного маркетинга для обеспечения интенсивного роста.
59. Прогнозирование направлений роста: анализ отклонения от целей, модель И. Ансоффа.
60. Способы анализа отклонения (разрыва).
61. Генерация стратегий (модель И. Ансоффа).
62. Матрица стратегий товар / рынок И. Ансоффа. Характеристика матрицы Ансоффа.
63. Интеграционный рост.
64. Вертикальная интеграция: стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции.
65. Методы обеспечения интеграционного роста.
66. Недостатки вертикальной интеграции.
67. Горизонтальная интеграция: условия применения горизонтальной интеграции.
68. Условия применения диверсификации. Цели диверсификации.
69. Стратегия неродственной (несвязанной) диверсификация.
70. Стратегия родственной (связанной) диверсификации.
71. Стратегическая бизнес-единица (СБЕ).
72. Сравнительная характеристика родственной и неродственной диверсификации.
73. Пути осуществления диверсификации.
74. Стратегии диверсификационного роста: стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломеративной диверсификации.
75. Пути диверсификации.
76. Стратегия создания стратегического альянса.
77. Стратегии конкурентного поведения в условиях олигополии: независимое поведение, кооперативное поведение, адаптивное поведение, опережающее поведение, агрессивное поведение.

78. Конкурентные стратегии: стратегии «Лидера».
79. Конкурентные стратегии «Бросающего вызов»
80. Конкурентные стратегии «Следующего за лидером».
81. Конкурентная стратегия «Специалиста».
82. Доминирующие экономические характеристики отрасли.
83. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли.
84. Движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.
85. Анализ конкурентных сил, действующих на компанию.
86. Матрица ADL/LC (анализ жизненного цикла отрасли и уровня конкуренции).
87. Бенчмаркинг, конкурентный (операционный) бенчмаркинг.
88. Определение ключевых факторов конкурентного успеха (КФУ).
89. Типы КФУ, составные факторы КФУ.
90. Этапы проведения бенчмаркинга.
91. Характеристика матрицы BCG. Условия применения матрицы BCG.
92. Аналитическая ценность матрицы BCG. Недостатки матрицы BCG.
93. Матрица ADL/LC.
94. Матрица GE/McKinsey.

## **10. Примерный вариант теста по дисциплине «Стратегический маркетинг»**

- 1. В качестве методических основ стратегического анализа, используют следующие инструменты стратегического планирования:**
  - А. PEST, GAP- АНАЛИЗ, имитационное моделирование
  - Б. PEST, GAP- АНАЛИЗ, имитационное моделирование, матрицу Ансоффа
  - В. Матрица BCG, Модель Портера, матрица Ансоффа, SWOT- анализ, Benchmarking

Г. Матрица BCG, Модель Портера, SWOT- анализ, Benchmarking.

**2. Benchmarking- это:**

- А. инструмент конкурентного анализа на основе сопоставления
- Б.инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды
- В.инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды и движущих сил в отрасли
- Г. инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения

**3. «Ложный гриб»- это стратегия:**

- А. оптимального размера
- Б. участия в продукте крупной фирмы
- В. копирования
- Г. использования преимуществ крупной компании

**4. Стратегия «Премудрый пескарь» применяется:**

- А. в отраслях, где крупное производство не эффективно
- Б. в отраслях, где крупное производство наиболее эффективно
- В. в отраслях, где эффективна большая дифференциация продукции
- Г. в отраслях, где эффективна узкая специализация предприятия при масштабном производстве

**5. Такой недостаток стратегии, как зависимость от крупной фирмы, характерен для предприятий, использующих стратегию:**

- А. Ложный гриб
- Б. жалящая пчела
- В. хамелеон
- Г. премудрый пескарь

**6. Матрица Ансоффа предназначена для:**

- А. классификации товаров и рынков в зависимости от их стратегических перспектив
- Б. оценки возможностей конкурентного рынка
- В. оценки возможностей проникновения продукции на рынок
- Г. оценки возможностей проникновения продукции на рынок и классификации товаров и рынков в зависимости от неопределенности перспектив продажи

**7. Простота в использовании, универсальность применения, возможность модернизации- достоинства матрицы:**

- А. BCG
- Б. Ансоффа
- В. Портера
- Г. Джи -Макензи

**8. Стратегии, позволяющие выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих комплекса маркетинга:**

- А. функциональные
- Б. портфельные
- В. инструментальные

**9. Высокая степень диверсификации и низкий темп роста, характерен для стратегии развития:**

- А. лев
- Б. слон
- В. бегемот



**10. Анализ интенсивности конкуренции в отрасли, существующих и потенциальных конкурентов, рыночной силы поставщиков, угрозы со стороны товаров-заменителей, рыночной силы покупателей - это:**

- А. Benchmarking
- Б. Модель Портера
- В. SWOT- анализ
- Г. GAP- АНАЛИЗ

**11. Основные направления исследования для анализа сильных и слабых сторон компании:**

- А. организация, персонал, инновации, маркетинг, технологии
- Б. организация, персонал, инновации, маркетинг, финансы
- В. организация, маркетинг, технологии, финансы
- Г. организация, персонал, маркетинг, технологии, финансы

**12. Укрупнение видов продукции и затрат компании, разделение переменных и постоянных затрат – это принципы:**

- А. принципы построения модели бухгалтерского учета российских предприятий
- Б. принципы построения модели бухгалтерского учета, согласно МСФО
- В. принципы построения модели производственной компании
- Г. принципы построения модели компании, относящейся к сфере услуг

**13. Стратегия развития компании - это:**

- А. Система целей, направленная на реализацию бизнес-плана компании
- Б. План управления, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижения поставленных целей
- В. Система управления, направленная на удовлетворение потребителей и их перспективных потребностей

**14. Корпоративная стратегия – это:**

- А. Общий управленческий план диверсифицированной компании
- Б. План конкретного направления развития бизнеса фирмы
- В. Стратегия развития одного из организационных подразделений фирмы

**15. Функциональная стратегия – это:**

- А. План конкретного подразделения или ключевой области бизнеса
- Б. План маркетингового развития подразделения фирмы
- В. План решения стратегически важных оперативных задач

**16. Миссия фирмы – это:**

- А. Цель развития бизнеса, которая является коммерческой тайной компании
- Б. Цель развития бизнеса, выбранная компанией на ближайший год
- В. Публичная цель деятельности компании, отражающая ее роль в системе бизнеса

**17. Выберите правильное утверждение:**

- А. Миссия фирмы всегда имеет временные горизонты
- Б. Миссия фирмы не имеет временных критериев
- В. Миссия фирмы не имеет направленность на внешнюю среду

**18. Низкая продуктовая дифференциация, массовый рынок, производство и управление материалами – характерные черты:**

- А. Стратегии фокусирования
- Б. Стратегии дифференциации
- В. Стратегии ценового лидерства

**19. Базовые стратегии М. Портера применимы для:**

- А. Создания устойчивых конкурентных преимуществ

- Б. Создания устойчивого имиджа фирмы
- В. Обеспечения рентабельной деятельности

**20. Высокая продуктовая дифференциация, много рыночных сегментов, НИОКР, сбыт и маркетинг– характерные черты:**

- А. Стратегии фокусирования
- Б. Стратегии дифференциации
- В. Стратегии ценового лидерства

**21. Стратегия фокусирования применяется при продуктовой дифференциации:**

- А. От низкой до высокой
- Б. Высокой
- В. Низкой

**22. Стратегия, делающая акцент на низкие затраты, со стратегией базирующейся на приемлемых качестве, услугах, свойствах и характеристиках - это:**

- А. Стратегии фокусирования
- Б. Стратегии дифференциации
- В. Стратегии ценового лидерства

**23. Метод ценообразования на основании себестоимости плюс желаемая норма рентабельности:**

- А. применяется в комплексе с другими методами ценообразования
- Б. актуален как самостоятельный метод ценообразования на конкурентных рынках
- В. не применяется на конкурентных рынках

**24. При проведении SWOT анализа в общем случае к угрозам стоит отнести следующие факторы:**

- А. высокую вероятность появления на рынке крупного иностранного конкурента
- Б. неразвитость сбытовой сети компании
- В. снижение цен на нефть на международных рынках (с точки зрения российской компании)
- Г. высокую себестоимость продукции компании
- Д. низкую известность на рынке торговой марки компании

**25. При анализе с использованием матрицы Boston Consulting Group, товары «Звезды» это:**

- А. Товары с малой долей рынка и низкими темпами роста
- Б. Товары с высокой долей рынка и высокими темпами роста
- В. Товары с высокими темпами роста и малой долей рынка

**26. Хороший сегмент должен отвечать следующим характеристикам:**

- А. Измеримость
- Б. Доступность
- В. Прибыльность
- Г. Возможность защиты от конкурентов
- Д. Быть самым большим
- Е. Не занят конкурентами

**27. Аббревиатура модели STEEP включает в себя следующие факторы:**

- А. Политические
- Б. Экологические
- В. Образование
- Г. Экономические
- Д. Законодательные

- Е. Международные
- Ж. Социальные
- З. Технологические

**28. Клиентский сегмент с какими характеристиками является наиболее предпочтительным:**

А. Сильно отличается от всех остальных клиентских сегментов, количество потребителей в сегменте мало, доходы потребителей не стабильны

Б. Сегмент меньше чем те, на которых работают более сильные конкуренты (из-за незначительно размера для конкурентов не привлекателен), однако достаточен для получения прибыли вашей компанией. Компания имеет опыт работы со сходными потребностями

В. Количество потребителей в рамках сегмента расплывчато, но сегмент представляется крайне прибыльным, потребности клиентов определены

Г. Самый большой клиентский сегмент на рынке, небольшие отличия от сегментов, на которых сконцентрированы более сильные конкуренты (сегменты пересекаются с конкурентами)

**29. Рынок, на котором суммарная доля трех ведущих игроков превышает 70%, называется:**

- А. Монополия
- Б. Чистая конкуренция
- В. Низкоконкурентным
- Г. Монополистическим
- Д. Олигополистическим

**30. Какие из стратегий компании по расширению будут иметь наибольшую вероятность успеха:**

- А. Выход на новый быстрорастущий рынок, находящийся за пределами привычной отрасли
- Б. Создание инновационного продукта, аналогов которому еще не было
- В. Расширение ассортимента товаров и услуг, которые потребляют лояльные клиенты, но приобретают в других местах
- Г. Начало бурной региональной экспансии, основанной на успешных продажах товара (марки) на «домашнем» рынке
- Д. Расширение деятельности за счет переноса ключевых компетенций в отрасли, где они будут восприняты клиентами и дадут преимущество перед конкурентами

**31. Специалист службы маркетинга компании, выпускающую маркеры, нашел среднюю цену на аналогичную продукцию 4-х ведущих конкурентов (сумму цен на аналогичный товар 4-х конкурентов разделил на 4, средняя цена по рынку составила 17 рублей). Цену на маркеры, выпускаемые компанией, установил на 10% ниже среднерыночной (установленная цена составила 15 рублей 30 копеек). Какой из методов ценообразования применил специалист:**

- А. На основе воспринимаемой ценности покупателями
- Б. Лидерство по ценам
- В. Ни один из вышеуказанных способов
- Г. На основании себестоимости плюс заданный процент рентабельности
- Д. Цена проникновения на рынок
- Е. Подобно цене конкурента

**32. Дифференцированный маркетинг это:**

- А. Компания различает (дифференцирует) каждого из своих потребителей, предлагая им одинаково качественные товары и услуги
- Б. Выступление в нескольких сегментах рынка с разработкой отдельного предложения для каждого из них

В. Сознательная политика компании направленная на дифференциацию от конкурентов

**33. Классический маркетинг – микс или комплекс маркетинга (4P) не включает в себя:**

- А. Упаковка
- Б. Клиенты
- В. Продукт
- Г. Ценообразование
- Д. Конкуренты
- Е. Распределение (дистрибуция)
- Ж. Продвижение

**34. При позиционировании товара и его дифференциации от конкурентов, такой критерий как качество является:**

- А. идеальным дифференцирующим фактором
- Б. не совсем подходит как критерий позиционирования
- В. используется в составе с другими дифференцирующими признаками

**35. Какие из перечисленных ниже утверждений справедливы для понятия агент, как элемент сбытовой сети:**

- А. получает вознаграждение за факт нахождения клиента для поставщика
- Б. не несет рисков связанных с оказанием услуги и взаиморасчетами
- В. получает фиксированное вознаграждение вне зависимости от результатов своей деятельности
- Г. выкупает товар у поставщика и реализует его на свой страх и риск
- Д. не участвует в товародвижении (или оказании услуги) и взаиморасчетах между клиентом и поставщиком
- Е. рассчитывается с поставщиком после реализации товара

**36. Какие модели описывающие товар и варианты маркетинг–микса вы знаете:**

- А. Модель Друкера
- Б. Модель Облоя
- В. 4Р
- Г. 4С
- Д. 5-ти уровневая модель Котлера
- Е. Модель Дибба и Симкина

**37. Для какой из концепций маркетинга наиболее соответствуют следующие понятия: главенствующая роль маркетинга в компании, стремление следовать за структурой потребительского спроса и значительные бюджеты на проведение маркетинговых исследований:**

- А. Производственная концепция
- Б. Потребительская концепция
- В. Социально-этическая концепция
- Г. Сбытовая концепция
- Д. Товарная концепция

**38. Со сколькими клиентскими сегментами должна и может работать компания:**

- А. Два – три клиентских сегмента – с одной стороны диверсификация рисков, с другой не так много что бы потерять «стратегический фокус»
- Б. Чем больше, тем лучше – диверсифицируем риски
- В. Количество клиентских сегментов определяется собственниками компании на основании видения
- Г. Лучше всего один – можем на нем сконцентрироваться
- Д. Компания может расширять количество клиентских сегментов, если не возникает компромисса ведущего к снижению ее конкурентоспособности в каждом из сегментов



**39. В основу Матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG) положены эффекты:**

- А. Смиа
- Б. масштаба
- В. конкуренции
- Г. развития
- Д. опыта

**40. Спрос на промышленном рынке (B2B) определяется:**

- А. уровнем инфляции в стране
- Б. темпами роста ВВП
- В. спросом на рынке конечных потребителей
- Г. ценами на нефть на внешних рынках

**41. В рамках сбытового канала каждый участник будет находиться до тех пор, пока будет:**

- А. сохранять хорошие отношения с поставщиком
- Б. увеличивать продажи темпами не ниже средне рыночных
- В. экономически более эффективен по отношению к другим вариантам организации канала и конкурентам
- Г. вовремя платить за поставленный товар
- Д. удовлетворять потребности покупателей

**42. Бенчмаркинг это:**

- А. способ ценообразования
- Б. метод определения маркетингового бюджета
- В. одна из современных школ маркетинговых стратегий
- Г. вид маркетинговых исследований через сравнительный анализ

**43. Селективная стратегия построения сбытового канала подразумевает:**

- А. работа с партнерами, удовлетворяющими определенным четко сформулированным условиям
- Б. присутствие в регионе через собственное представительство
- В. работу только с одним партнером в регионе
- Г. поставки товаров и услуг всем желающим посредникам

**44. На каком этапе жизненного цикла продукта рекомендуется его модифицировать, в том числе адаптировать под нужды отдельных клиентских сегментов:**

- А. Заключительная стадия внедрения
- Б. Заключительная стадия жизненного рынка (спад)
- В. Середина стадии зрелость
- Г. Начало стадии быстрого роста
- Д. Завершающая стадия быстрого роста

**45. В настоящее время существует тенденция смещения наибольшей рентабельности продаж в сбытовой цепи к:**

- А. Производителям
- Б. Дистрибуторам и другим оптовым посредникам
- В. Агентам
- Г. Розничным продавцам

## **11. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### *11.1. Основная литература:*

1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник: Рек. Мин. обр. РФ/ Р.А. Фатхутдинов, 2002

## 11.2 Дополнительная литература:

1. Барановский С.И. Стратегический маркетинг: учеб. пособие/ С.И. Барановский, Л.В. Лагодич. - Минск: ИВЦ Минфина, 2005
2. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.-752 с.
3. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции/ К. Криппендорф; пер. с англ. С. Жильцов. - СПб.: Питер, 2005
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. Под ред. В.Б. Колчанова.-СПб.: Питер, 2007.-800 с.(Часть III)
5. Липсиц И.В. Маркетинговые стратегии для российских предприятий.- М.: ГУВШЭ, 2006
6. Маркетинговые стратегии роста прибыльности. - М.: Экономика, 2006
7. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник/ Под ред. Проф. Л.А.Данченко.-М.:ООО «Маркет ДС Корпорейшнз», 2004.-758 с.(главы 2, 3, 5).
8. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. пособие/ П.Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд: Пер. с англ. Под ред. Л.Ф. Никулина, 2001.
9. Траут Д. Траут о стратегии/ Дж.Траут; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005
10. Эткинсон Д. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб.пособие / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон; Ред. Ю.А. Цыпкин, пер. с англ. Е.Э. Лалаян. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001

## **12. Словарь терминов**

**Анализ бизнес-портфеля** (*business portfolio analysis*)  
систематизированная оценка организации как совокупности или портфеля

видов деятельности, каждому из которых присущи различные *миссия, рынок* и ресурсы.

**Анализ конкурентов** (*competitor analysis*) - процесс выявления основных конкурентов организации, оценки их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и спектра вероятных ответных действий, а также выбор конкурентов, которых следует атаковать либо избегать.

**Атрибут** (*attribute*) - выгода, создающая удовлетворение покупателю, которая используется в качестве критерия выбора товара.

**Аудит маркетинговый** (*marketing audit*) — периодический и всесторонний анализ маркетинговых операций организации. АМ предназначен для: 1) выявления изменений в обстановке, требующих переосмысления *маркетинговых возможностей*, 2) оценки процедур *маркетингового планирования* и *маркетингового контроля*, 3) оценки *маркетинговой стратегии* с целью выяснения, обеспечат ли какие-либо изменения увеличение прибыли.

**Анализ потребительской ценности** (*customer value analysis*) - служит полезным средством определения сильных и слабых сторон конкурентов и проводится с целью определения значения, которое целевые потребители придают тем или иным выгодам, связанным с приобретением товара или услуги и как они оценивают относительную ценность различных предложений конкурентов.

**Базисный анализ** (*benchmarking*) - оценка сильных и слабых сторон конкурентов в результате сравнения товаров и процессов предпринимательской деятельности компании с продуктами и процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для поиска путей повышения качества продуктов и эффективности работы компании.

**Базовый рынок** (*reference market*) - сформулированный определенным образом *рынок* организации, на котором она хочет вести конкурентную борьбу за предпочтения покупателей.

**Бизнес-портфель** (*business portfolio*) - совокупность или портфель отдельных направлений деятельности и продуктов организации.

**Восприятие** (*perception*) - процесс отбора, организации и интерпретации индивидом поступающей информации для создания значимой картины окружающего мира

**Взгляды** (*beliefs*) - устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности в отношении предметов или идей.

**Всеобщее управление качеством** (*total quality management (TQM)*) - программы, направленные на постоянное улучшение качества продукта, услуг и маркетинговой деятельности; общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, продукции и сервиса.

**Годовой план** (*annual plan*) - краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию, цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля.

**Долгосрочный план** (*long-term plan*) - описывает основные факторы и силы, которые будут влиять на организацию на протяжении последующих нескольких лет, содержит долгосрочные цели, основные маркетинговые стратегии, которые будут использованы для их достижения, и определяет необходимые ресурсы.

**Желание** (*want*) - вид человеческой потребности, выраженной в форме специфического *продукта*, которому отдается предпочтение в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью покупателя.

**Жизненный цикл продукта** (*product life cycle (PLC)*) - изменение объема продаж и прибылей *продукта* организации на протяжении времени его жизни.

**Имидж марки** (*brand image*) - совокупность мнений потребителя, относящихся к данной марке *продукта*.

**Карта восприятия** (*perceptual map*) — метод, с помощью которого пытаются определить место различных марок продукта на «карте»,

отображающей их восприятие покупателем. Чем ближе марки на карте, тем больше они схожи. Анализ основывается на допущении того, что чем больше две марки схожи в представлении покупателей, тем более схожим будет и отношение к ним.

**Качество** (*quality*) - совокупность свойств и характеристик продукта, характеризующих их способность удовлетворять существующие или будущие потребности покупателя.

**Ключевые факторы успеха** (*critical success factors*) - сильные и слабые стороны организации, которые оказывают наибольшее влияние на ее успех. Они определяются по отношению к конкуренту.

**Компетенции уникальные** (*unique competencies*) - ресурсы и умения организации, которые не связаны с ее конкурентами и объясняют природу производимой ею экономической ценности.

**Конкурентное преимущество** (*competitive advantage*) - преимущество над конкурентами, достигаемое за счет предложения покупателям более высокой ценности либо за счет более низких цен, либо за счет предоставления больших выгод, оправдывающих более высокие цены на продукты организации.

**Культура** (*culture*) - совокупность основных ценностей, моделей восприятия, потребностей и стереотипов поведения, заложенных в человеке его семьей и различными социальными институтами.

**Маркетинг отношений** (*marketing relationships*) - процесс создания, поддержания и расширения прочных полноценных взаимоотношений с потребителями и другими партнерами компании; система, которая стремится установить длительные и конструктивные связи с покупателями, в отличие от маркетинга сделок, имеющего более краткосрочную ориентацию и направленного на немедленные продажи.

**Маркетинговая концепция** (*marketing concept*) — философия, согласно которой все *маркетинговые стратегии* должны базироваться на выявленных потребностях покупателей. Организация обязана прежде всего

определить выгоды, которые покупатели ищут в тех или иных продуктах, и разработать соответствующие маркетинговые стратегии. Основой является ориентация на клиента.

**Макросегментация** (*macro-segmentation*) - первый этап процесса сегментирования рынка организации, целью которого является идентификация *рынков продукта*.

**Маркетинговая близорукость** (*marketing myopia*) - стремление продавца фокусировать внимание на *продукте*, а не на удовлетворении потребностей покупателей.

**Маркетинговая возможность** (*marketing opportunity*) - область покупательских потребностей, удовлетворение которых является основной целью организации.

**Маркетинговая ориентация** (*marketing orientation*) - подразумевает, что *маркетинговая служба* является наиболее важной внутри организации и все другие функциональные области управляются требованиями отдела маркетинга.

**Маркетинговая служба** (*marketing department*) - структурное подразделение организации, осуществляющее маркетинговые функции.

**Маркетинговая среда** (*marketing environment*) - совокупность действующих за пределами организации субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание *маркетинговыми службами* выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами.

**Маркетинговая стратегия** (*marketing strategy*) - главное принципиальное направление маркетинговой деятельности организации, следуя которому *стратегическая единица бизнеса* достигает поставленных перед ней целей. СМ включает конкретные стратегии деятельности на *рынках продуктов* и стратегии относительно используемых элементов *маркетингового комплекса*.

**Маркетинговое планирование** (*marketing planning*) — функция менеджера по продукту или марке, предполагающая разработку *продукта*,

определение целевого рынка для него и формулирование *маркетинговых стратегий*.

**Маркетинговое управление** (*marketing management*) организацией - согласно определению Американской ассоциации маркетинга (*American Marketing Association (АМА), 1995*), это процесс планирования и реализации концепции *продукта*, а также его ценообразования, продвижения и распределения, направленный на создание операций обмена и удовлетворение *потребностей* индивидуальных и институциональных покупателей.

**Маркетинговый комплекс** (*marketing-mix*) - набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов - *продукт*, цена, методы распространения и продвижения, совокупность которых организация использует для получения желаемой реакции *рынка продукта*.

**Маркетинговый план** (*marketing plan*) - совокупность маркетинговых целей и *маркетинговых стратегий*, а также мероприятий по их реализации для определенного интервала времени; основной инструмент координации маркетинговых мероприятий организации.

**Межфункциональная координация** (*cross-functional coordination*) - распространение информации о рынке внутри организации, функциональная интеграция при формулировании *маркетинговой стратегии* и использование видения и знаний различных подразделений, а не только *маркетинговой службы*, для оценки потребностей и проблем покупателей.

**Микросегментация** (*micro-segmentation*) - второй после *макросегментации* этап процесса *сегментирования рынка* организации, целью которого является выявление внутри каждого ранее идентифицированного *рынка продукта* организации *сегментов*.

**Миссия организации** (*mission of the organization*) — заявление о текущем и будущем состоянии бизнеса и о тех *уникальных компетенциях*, которыми обладает организация и намерена развивать в будущем.

**Мнение** (*opinion*) - представление индивида о чем-либо.



**Мотив** (*motive*) - потребность, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

**Нужда** (*need*) - вид человеческой потребности, выраженной в ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

**Образ жизни** (*life style*) - устоявшиеся формы бытия человека в мире, находящие выражение в его деятельности, интересах и убеждениях.

**Общественные классы** (*social classes*) - сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения.

**Операционный маркетинг** (*operational marketing*) - процесс разработки и реализации политики распределения, продаж и коммуникаций с целью информирования целевых клиентов организации об отличительных качествах ее продукта при снижении информационных издержек.

**Организация, ориентированная на клиента** (*customer-centered organization*) - организация, которая при разработке *маркетинговой стратегии* ориентируется на активное формирование и развитие ценностных предпочтений покупателя и предлагает своим целевым клиентам наивысшую ценность.

**Организация, ориентированная на конкурентов** (*competitor-centered organization*) - организация, действия которой в основном определяются действиями и реакциями конкурентов. Она тратит основную часть своего времени, наблюдая за действиями конкурентов, динамикой их рыночных долей, и старается найти стратегии, позволяющие противостоять конкурентам.

**Организация, ориентированная на рынок** (*market-centered organization*) - организация, которая наблюдает как за покупателями, так и за конкурентами, уделяя им одинаковое внимание при разработке *маркетинговых стратегий*.

**Отношение** (*attitude*) — сложившаяся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий

**Отрасль** (*industry*) - совокупность организаций, предлагающих *рынку* определенный *продукт* или группу продуктов - близких субститутов. Совокупность всех производителей *продукта*.

**Позиционирование продукта** (*product positioning*) - комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых клиентов данный *продукт* занимает собственное, отличное от других и выгодное для организации место по отношению к аналогичным продуктам. Это установление и информирование покупателей об основных благах, которые может принести *продукт*.

**Позиция продукта** (*product position*) - место, занимаемое данным *продуктом* в сознании покупателей по сравнению с аналогичными конкурирующими продуктами.

**Познавательный диссонанс** (*cognitive dissonance*) - неудовлетворение покупателя, которое является результатом сомнений в правильности выбора, возникающих после совершения покупки.

**Покупательское поведение** (*buyer behaviour*) - область маркетинга, изучающая процесс выбора отдельными потребителями, группами и организациями *продукта*, его приобретения и распоряжения для удовлетворения *потребностей*.

**Потребительская ценность** (*customer value*) - оценочное суждение покупателя о способности *продукта* удовлетворять его потребности.

**Потребительский рынок** (*customer market*) - отдельные лица или домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом *продукт* для личного потребления.

**Прогнозирование рыночное** (*market forecasting*) - методика оценки будущего спроса на *продукт* организации на основании предположений о

наиболее вероятном поведении покупателя при соблюдении ряда условий в будущем.

**Продукт** (*product*) - все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить потребность. Продуктами могут быть физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

**Процесс принятия** новинки (*adoption process*) - мыслительный процесс, совершаемый человеком от момента, когда он впервые услышал о новинке до момента полного ее принятия.

**Размах бизнеса** (*business scope*) - определение общего портфеля областей деятельности организации, обозначение областей вхождения и выхода, равно как и благоразумное размещение выделяемых для них осязаемых и неосязаемых ресурсов.

**Реализация маркетинговой стратегии** (*marketing strategy implementation*) - процесс преобразования *маркетинговых стратегий* и *планов* в маркетинговые мероприятия, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей.

**Референтная группа** (*reference group*) - коллектив, оказывающий прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на отношение или поведение человека.

**Роль** (*role*) - совокупность действий, которые выполняет индивид.

**Рынок** (*market*) - совокупность существующих и потенциальных покупателей продукта.

**Сегмент рынка** (*market segment*) —, группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор побудительных маркетинговых стимулов.

**Сегментирование рынка** (*market segmentation*) - разделение рынка на отдельные группы покупателей с общими потребностями, характеристиками или поведением, которым необходимы определенные виды *продуктов*.

**Система предоставления потребительской ценности** (*customer delivery system*) -система, состоящая из цепочек ценностей конкретной организации, а также ее поставщиков, дистрибьюторов и, в конечном итоге, которые работают вместе, чтобы предоставить ценность покупателям.

**Спрос** (*demand*) - потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью.

**Статус** (*status*) - общая оценка, которую дает данной роли общество.

**Стратегическая единица бизнеса** (*strategic business unit (SBU)*)-направление деятельности организации, имеющее определенную *миссию* и задачи, и которое можно планировать независимо от других направлений.

**Стратегическая концепция маркетинга** (*strategic marketing concept*) — концепция, согласно которой основой для *маркетингового планирования* является выявление *маркетинговой возможности*; акцентирование роли маркетинга в разработке новых продуктов, а также его более широкого и долговременного значения в определении направления роста организации. В отличие от концепции *организации*,

*ориентированной на клиента*, стратегическая концепция маркетинга предусматривает интересы клиентов и одновременно наличие конкуренции.

**Стратегическая концепция менеджмента** (*strategic management concept*) — концепция, устанавливающая набор решений и действий, результатом которых является формулирование и реализация *стратегии*, направленной на достижение целей корпорации. Известный специалист в области теории стратегии Г. Минц-берг выделяет 10 различных школ *стратегического менеджмента*, представители которых выражают весьма противоречивые точки зрения на процесс формулирования и реализации *стратегии организации*.

**Стратегический маркетинг** (*strategic marketing*) - процесс, осуществляемый *организацией, ориентированной на рынок*, с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического и непрерывного анализа потребностей целевых клиентов

организации и проведения на этой основе политики создания и обеспечения покупателей продуктами более высокой ценности, чем у конкурентов.

**Стратегический менеджмент** (*strategic management*) - это способ руководства организацией, направленный в конечном счете на разработку корпоративных ценностей, управленческих способностей, организационной ответственности и системы администрирования, связывающих воедино стратегические и операционные решения на всех иерархических уровнях, через все деловые и функциональные связи управления организацией.

**Стратегии конкуренции базовые** (*generic competitive strategies*) - базовый подход, избранный бизнесом в отраслевой конкуренции с целью приобретения устойчивого уровня прибыли выше показателей среднеотраслевого уровня.

**Стратегическое окно возможностей** (*strategic window of opportunity*) — термин, применяемый для обозначения ситуации, при которой организация подготовлена оптимальным образом, чтобы воспользоваться *маркетинговыми возможностями*.

**Стратегия организации** (*organization strategy*) - генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели (целей) организации.

**Стратегия бизнеса или деловая** (*business strategy*) - хорошо скоординированный набор программ действий, нацеленный на обеспечение *устойчивого конкурентного преимущества* организации.

**Стратегия горизонтальная** (*horizontal strategy*) - набор четких долгосрочных целей и программ действий, направленный на обнаружение и исследование взаимосвязей между отчетливыми, но соотносящимися *стратегическими единицами бизнеса*.

**Стратегия конкуренции** (*competitive strategy*) - *стратегия организации*, которая позволяет занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дает наиболее сильное из всех возможных долгосрочное *конкурентное преимущество*.

**Стратегия корпоративная** (*corporate strategy*) - это путь создания ценности организации посредством конфигурирования и координации всех направлений деятельности по каждому ее *рынку продуктов*.

**Стратегия позиционирования** (*positioning strategy*) - доминирующая линия действий по завоеванию *конкурентного преимущества* на *сегменте рынка*, вырабатываемая в рамках проведения *позиционирования продукта*.

**Стратегия стержневая** (*core strategy*) - "сердцевина" *маркетинговой стратегии*; направлена на то, чтобы выявить группу покупателей, в глазах которых организация будет пользоваться явно выраженным *конкурентным преимуществом*, с целью *позиционирования продукта* на *рынке*.

**Субкультура** (*subculture*) - различные группы людей, объединенных общими ценностями, появившимися в результате общности жизненного опыта, места проживания или других объединяющих обстоятельств.

**Тип личности** (*personal type*) - совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительную последовательность и постоянство его ответных реакций на воздействия окружающей среды.

**Усвоение** (*adoption*) - определенные изменения, происходящие в поведении индивида под влиянием накопленного им опыта.

**Ценность, предоставляемая потребителю** (*customer value*) - оценка потребителем способности товара в целом удовлетворять нужду или потребность.

**Цепочка ценности** (*value chain*) - девять стратегически взаимосвязанных видов деятельности компании, создающих ценность и издержки.