

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ:  
СИТУАЦИОННЫЙ ПРАКТИКУМ**

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Байкальский государственный университет

Г.И. Новолодская

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ:  
СИТУАЦИОННЫЙ ПРАКТИКУМ**

Учебное пособие

Иркутск  
Издательство БГУ  
2020

УДК 338.48  
ББК 65.433  
Н74

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета

Рецензенты      канд. экон. наук, доц. О.Н. Баева  
                          канд. экон. наук, доц. М.В. Солодков

Новолодская Г.И.

Н74      Международный маркетинг: ситуационный практикум : учеб. пособие /  
Г.И. Новолодская. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2020. – 95 с. – URL: <http://lib-catalog.bgu.ru>.

Предлагаемый практикум позволяет в интерактивной форме проводить семинарские занятия и организовывать самостоятельную работу студента по дисциплине «Международный маркетинг».

Предназначается для студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений направления подготовки «Экономика».

УДК 338.48  
ББК 65.433

© Новолодская Г.И., 2020  
© Издательство БГУ, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>1. Деловые игры</b> .....	5
1.1. «Новая философия бизнеса» (Э.У. Деминг) .....	5
Теоретический материал к деловой игре. Новая философия бизнеса: системный подход Эдварда Деминга к организации управления фирмой .....	5
1.2. Четырнадцать пунктов программы Деминга для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований .....	8
1.3. Четырнадцать пунктов Деминга .....	14
1.4. «Смертельные болезни» .....	23
1.5. «Препятствия» .....	25
1.6. Деловая игра .....	27
<b>2. Кейсы</b> .....	29
2.1. Шерстяные мужские джемперы .....	29
2.2. «Spanline Engineering» .....	29
2.3. Примпроуз .....	33
2.4. Системы электронного контроля .....	37
2.5. Cadbury's Time Out .....	38
2.6. Портфель заказов для монополиста .....	43
<b>3. Ситуации</b> .....	46
3.1. «Дойная корова» авиакомпаний: почему перевозчики внедряют места «премиум-эконом» .....	46
3.2. Sony поставила под угрозу выпуск iPhone, Huawei, Xiaomi. Миллиардные инвестиции не помогают .....	47
3.3. В Петербурге готовится сделка между Castorama и «Максидомом» .....	49
3.4. Воздушный лайнер Comac C919 проходит тестовые полеты .....	52
3.5. Гонка длиной в 6 лет: что стоит за слиянием сетей «Красное & Белое», «Бристоль» и «Дикси» .....	54
3.6. Цифровая экономика и новые тренды маркетинга в 2020 г. ....	62
3.7. Тренды .....	63
<b>4. Исследование конкретного рынка</b> .....	72
<b>5. Индивидуальное задание «разработка маркетинговой стратегии         компании а при выходе на зарубежный рынок Б с продукцией С»         (35 баллов)</b> .....	77
<b>6. Заполняем рабочую тетрадь по маркетингу</b> .....	81
<b>Оценивание</b> .....	93
<b>Список использованных источников</b> .....	94

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Ситуационный практикум по дисциплине «Международный маркетинг» подготовлен для бакалавров по направлению подготовки «Экономика».

Актуальность представленной работы определяется не только расширением объемов и видов деятельности на международных рынках, но и обострением конкуренции на них. Кроме того, актуальность определяется смещением акцентов в обучении студентов на использование интерактивных форм и методов проведения занятий.

Содержание практикума соответствует содержанию рабочей программы дисциплины и предназначено для преподавателей и студентов. Ситуационный практикум состоит из 6 разделов, 18 иллюстраций, 25 таблиц, 2 приложений, материалы которых позволяют приобрести необходимые практические навыки в маркетинговой деятельности международной компании. В работе представлены 2 деловые игры, 6 кейсов по разным темам учебного плана, 5 ситуаций, методические рекомендации по исследованию конкретного рынка, а именно рынка парфюмерной продукции и индивидуального задания «Разработка маркетинговой стратегии компании А при выходе на зарубежный рынок Б с продукцией С». Такая постановка задания нацеливает студента на исследовательскую работу и будет способствовать борьбе с плагиатом. Все разделы позволяют сформировать необходимые компетенции для работы на внешних рынках.

# 1. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

## 1.1. «Новая философия бизнеса» (Э.У. Деминг)

Теоретический материал к деловой игре. Новая философия бизнеса: системный подход Эдварда Деминга к организации управления фирмой

### Введение

Экономические реформы в нашей стране направлены на построение социально ориентированной рыночной экономики. Но невозможно осуществлять социальные преобразования в стране, где не развит бизнес, в стране, где не созданы условия для эффективного функционирования бизнеса, в стране, где бизнес с трудом постигает, что источник его роста – в удовлетворении потребностей людей, в предвосхищении этих потребностей, в умении вести конкурентную борьбу за внимание потребителей.

Меняется время, меняются условия ведения бизнеса. Уметь быть успешной компанией – это учиться быть успешной компанией. Целью данного пособия является выявление основ успешного ведения бизнеса, провозглашенных американским ученым, доктором статистики Э. Демингом.

Эту теорию успешно применили в своей экономической деятельности ведущие японские фирмы, что позволило Японии уже через 10 лет занять многие отраслевые мировые рынки товаров и услуг.

Работа состоит из двух основных разделов, где освещаются теоретические аспекты теории Деминга, и деловой игры, с помощью которой происходит закрепление полученных теоретических знаний в имитационной модели деятельности конкретного предприятия.

### Теория Деминга

Эдвард Деминг – американский ученый. Ему было 94 года, когда он умер в 1993 г. после болезни. Он – доктор статистики. В 50-х гг. им разработан системный подход в вопросах организации менеджмента. Признание получил в Японии, которая в основу послевоенной экономической политики заложила «систему Деминга», что привело к «японскому чуду» – возрождению в небывало короткие сроки. Почему же новая система менеджмента, разработанная в Америке, не нашла применения в своей стране? Да потому, что после второй мировой войны у американского процветающего бизнеса не было конкуренции, поэтому старый метод организации производства был относительно эффективен. Кроме того, американцам было свойственно нежелание учиться у других. Их поведение японцы характеризовали двумя лозунгами: «NIH» – изобретено не здесь, т.е. каждая компания пыталась сделать свое; «IAKY» – я сам знаю. Японцы считают, что одно знание ничего еще не значит в производстве продукции. Для улучшения качества надо использовать знания на практике, а также использовать их для повышения своего мастерства.

Старый взгляд на организацию менеджмента был основан на принципах управления прусской армии. Схема построена так, чтобы в случае «катастрофы» определить: «Кто виноват? Кто стрелочник?» (рис. 1.1).

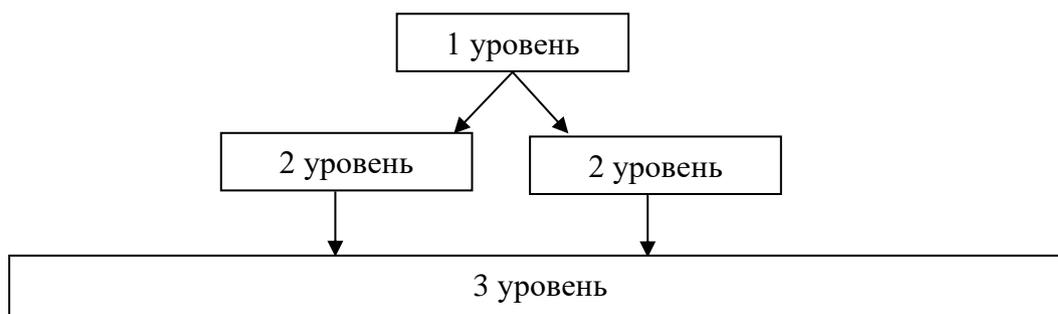


Рис. 1.1. Уровни в принятии решения

Иерархичность построения структуры позволяет разделить власть и ответственность, но не больше. С точки зрения маркетинга, данный подход не позволяет ответить на вопросы: «Кто потребитель?», «Каковы его потребности?».

Главным вопросом нового системного подхода Деминга является вопрос: «Какие возможности вы имеете, чтобы удовлетворить потребителя? Какое качество хотят потребители?». Для изменения качества мы должны все требования довести до поставщиков. В любом мельчайшем звене система повторяется, что и отражено на рис. 1.2.

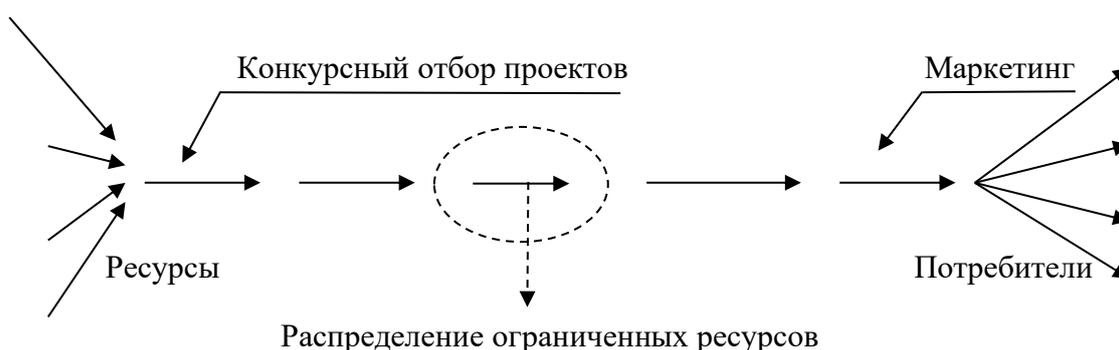


Рис. 1.2. Схема Деминга

**Пример:** Представители фирмы «Конти», производящей фотоаппараты, опросили потребителей, нравится ли продукция? Получили однозначный ответ: «Да». Такой ответ не мог дать фирме информацию для дальнейшей работы по улучшению качества продукции. Они изменили стратегию опроса: «Нравятся ли Вам созданные Вами фотографии?». Потребители ответили, что фотоаппараты отличные, но мы сами не умеем фотографировать. Была изменена технология так, что теперь фотографировать может каждый, достаточно только нажать на кнопку.

Если старая схема позволяла выяснить «чья вина?», то в новой схеме вопрос ставится по-другому: «Что же в системе плохо, что позволяет случиться чему-либо? Как ее улучшить, чтобы подобное не повторилось?». Системный подход Деминга предполагает другой способ мышления. Если в старой схеме мы думаем об отдельных работниках и об их работе, то в новой – о системе.

**Пример:** Сколько ты заплатил за ботинки? – «Я это узнаю, когда изношу их».

Рекомендуется провести деловую игру, которая позволяет сделать вывод: не надо искать виноватого, а надо менять систему.

Япония, руководствуясь системным подходом Деминга в становлении менеджмента тотального качества (TQM), прошла 5 уровней:

- 1) 1950–1960 гг. – соответствие стандартам;
- 2) 1960–1970 гг. – соответствие потребителю;
- 3) 1970–1980 гг. – соответствие цене;
- 4) 1980–1990 гг. – соответствие скрытым потребностям;
- 5) 1990–2000 гг. – соответствие требованиям микрокосмоса.

В качестве 6 уровня на 2000–2010 гг. предлагается соответствие требованиям окружающей среды (макрокосмоса). Основной принцип – не навреди единственному дому человечества – планете Земля.

На I этапе возникали проблемы между рабочими и контролерами. Фирма была поставлена перед дилеммой (рис. 1.3):

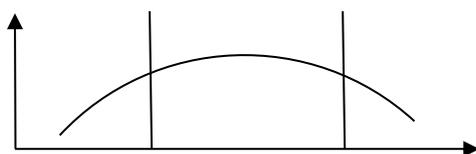


Рис. 1.3

– развиваться по пути раздвижения рамок стандарта (рис. 1.3 а), что чревато для фирмы потерей имиджа из-за общего низкого качества стандартной продукции;

– развиваться по пути ужесточения требований к стандарту качества (рис. 1.3 б).

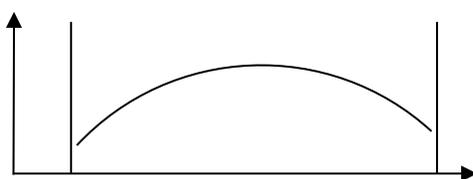


Рис. 1.3. а

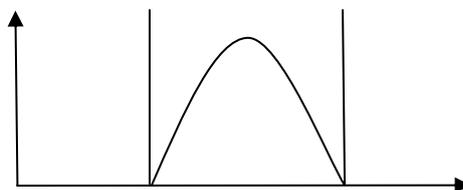


Рис. 1.3. б

Каким путем это может быть достигнуто? За счет внедрения бездефектной системы производства, исключая «надсмотрщиков» и ориентирующей на самоконтроль в «команде» или «малой группе» (см. рис. 1.4).

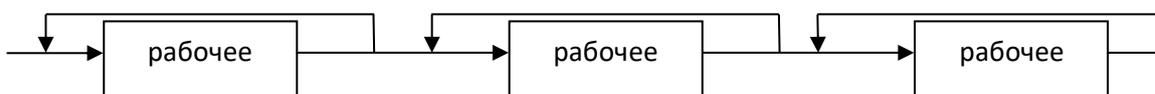


Рис. 1.4. Организация бездефектного производства

Деминг настаивал на втором пути. С аргументами вы познакомитесь ниже, когда будут рассматриваться 14 принципов Деминга.

На II этапе японские фирмы, выпуская новый продукт, изучали, по каким причинам задерживается сбыт этой нужной продукции. Так, произведя министиралку, одна фирма стала получать рекламации на свою достаточно надежную в эксплуатации «новинку». Анализ рекламаций выявил следующую закономерность – все они поступали из близлежащих к крупным городам деревень. Отправив туда экспертов, фирма выяснила, что «новинка» использовалась фермерами не по назначению. Они приспособили их для мытья картофеля, поскольку на городских рынках мытый картофель продавался дороже. Как отреагировала на это фирма? Просто она ввела некоторые технические изменения и наряду со стиральной стала выпускать миникартофелемочную машину.

На III этапе японские производители завоевывают мировые рынки, в первую очередь, автомобильные, достаточно высоким качеством (не уступающим западным аналогам), но более низкими ценами. Конкурентная стратегия японских фирм ориентируется именно на благоприятное для мирового потребителя сочетание «цена-качество».

На IV этапе японские фирмы производят уже не просто новый продукт, который бы отвечал «новым» запросам потребителя, а фирмы сами становятся движущей силой формирования новых запросов, улавливая «скрытые», еще неосознанные потребности. Например, говорящие или вибрирующие часы. Первые для тех, кто рано встает, боится опоздать и из-за этого вынужден всю ночь просыпаться, вставать, включать свет и смотреть на время. Говорящие же часы достаточно положить под подушку и просыпаясь, просто нажать на кнопку. Вторые для тех, кто много времени проводит в дороге и боится проспать нужную остановку. Фиксация времени на дорогу дает возможность разбудить вас перед вашей остановкой.

На V этапе японские фирмы ужесточили требования к выпускаемой продукции с точки зрения ее соответствия потребностям человека как биологически хрупкого и подверженного влиянию агрессивной внешней среды (куда относятся и продукция, и процессы ее изготовления, хранения) организма. Именно человек – тот микрокосмос с его биохимическими процессами, осуществляемыми как целостная система.

## **1.2. Четырнадцать пунктов программы Деминга для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований**

### **Концепция качества**

Философия менеджмента доктора Деминга основана на всеобъемлющей концепции качества и понимании природы изменчивости (тесно связанной со статистическим управлением процессами) Она также связана и с третьим, жизненно важным компонентом, обеспечивающим создание среды, в которой эти первые два семени смогут прорасти и расцвести. Нет никакого сомнения, что образ мышления Деминга по поводу этого третьего компонента был отчасти результатом влияния, оказанного на него совместной работой с японцами. Кратко

его образ мыслей можно выразить как «менеджмент на основе плодотворного сотрудничества», в противовес «менеджменту на основе конфликта». В последнее время он называет это для краткости: «Сотрудничество: Выигрывают Все», что гораздо лучше, чем «Конкуренция: Кто-то Выиграл, Кто-то Проиграл».

Интересно отметить, что Ллойд Добинс, читающий текст в телефильме «Если Япония может, почему не можем мы?», отметил в конце программы, что Деминг воспользовался в Японии преимуществами работы в среде, где традиционно проявляется большая склонность к сотрудничеству между руководством и рабочими. Видимо, у Добинса возникло впечатление, что если подходу Деминга и суждено преуспеть на Западе, то прежде его необходимо приспособить к собственной, основанной на конфликтах и конкуренции действительности. Но этого никогда не могло случиться. Деминг говорит о «полном преобразовании стиля западного менеджмента, и он действительно имеет это в виду! Существенная часть его философии посвящена, таким образом, переходу от внутреннего конфликта и конкуренции к настоящей командной работе внутри организации. Вот почему он говорит, например: «Лучшие усилия – недостаточны; лучшие усилия не гарантируют вам качества».

Если каждый прилагает усилия, самые лучшие с его личной точки зрения, то в результате – это, как правило, будет напрасно потраченный труд. Всем надо тянуть в одном и том же направлении, а, именно, в том, которое дает наибольшую пользу для компании в целом. Если энергию, растрачиваемую на конфронтацию между начальством и рабочими, удастся направить в русло взаимного сотрудничества, то не нужно большого воображения, чтобы представить, насколько огромной может стать разница в результатах. И будьте уверены, что это не одно и то же, когда «жесткое» руководство – не правительство (левое или правое) – «забывает» рабочих (по крайней мере фигурально) до полного подчинения. В отличие от других «гуру» в области управления качеством, Деминг ни в коем случае не удовлетворяется привычной для нас социальной средой весьма низкого качества и не старается приспособиться к ней, он понимает, что такая среда сама по себе представляет непроницаемый барьер для различного вида улучшений, которые стали бы возможны, если бы этого не было.

Естественно, что философия Деминга, как и все современные подходы к качеству, концентрируется на потребителе. Мы знаем, что еще в 1950 г. Деминг учил японцев, что они должны рассматривать потребителя как «самую важную часть производственной цепи». Но Деминг идет гораздо дальше, чем все другие, которые предпочитают говорить о качестве в терминах «удовлетворения потребителя при минимально возможных затратах». Например, мы можем прочитать о британском стандарте BS 5750 в буклете «Позитивный вклад в улучшение бизнеса».

«Термин «Качество» имеет большое число различных значений, но BS 5 750 рассматривает его в смысле пригодности для целей; т.е. спроектирован ли и изготовлен продукт так, чтобы удовлетворить нужды потребителя».

Конечно, это с трудом можно связать с образом мыслей Деминга. Так, на стр. 141 «Выхода из кризиса» он пишет:

**«Нам совершенно недостаточно иметь потребителя, который просто удовлетворен. Неудовлетворенный потребитель, конечно, уйдет от нас. Но, к**

**сожалению, удовлетворенный потребитель также может уйти, полагая, что он не много потеряет, а зато может приобрести что-то лучшее. Прибыль в бизнесе приходит от постоянных покупателей, потребителей, которые хвастаются вашим продуктом или услугой и которые приводят к вам своих друзей».**

Деминг также часто говорит о необходимости быть впереди потребителя. Потребитель не знает, что ему понадобится через год, три, пять лет. Если вы просто как один из его возможных поставщиков будете ждать этого момента, чтобы узнать о его желании, то вы вряд ли будете готовы предложить ему свои услуги.

Целью данной главы является краткое введение в «14 Пунктов программы Деминга» для менеджмента, в присущие западному стилю управления опасные болезни и трудности на его пути к преобразованию. Она адресована, главным образом, тем, кто еще не прочитал книги «Выход из кризиса», и характеризует подход Деминга на момент, соответствующий периоду написания этой книги. В данной главе мы не будем делать каких-либо попыток познакомить читателя с самыми последними вариантами подхода Деминга, в особенности это касается «14 Пунктов», или «14 Принципов доктора Деминга».

Я начинаю с выдержек из превосходной статьи моих друзей Питера Шолтеса и Хиро Хакквеборда из «Joiner Associates Inc.», Мэдисон, штат Висконсин, написанной ими вскоре после появления «Выхода из кризиса». Их статья, озаглавленная «Практический подход к качеству», начинается с перечисления основных принципов обеспечения качества. Самый первый из них блестяще отражает и развивает высокую оценку Демингом роли потребителя. Он стоит того, чтобы воспроизвести его здесь полностью, вместе с сопровождающим комментарием:

**«Первый принцип обеспечения качества: качество начинается с обслуживания потребителя!**

Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему даже больше того, что он мог ожидать. Вот тогда ваши боссы могут быть в экстазе, совет директоров – на вершине блаженства, а ваша компания – стать легендой Уолл-стрит. Но если ваш потребитель не в восторге – значит, вы еще не начали достигать качества».

Другой важный вклад «Joiner Associates Inc.», который я нахожу очень полезным, – это «Треугольник Джойнера», предложенный самим Брайаном Джойнером» (см. рис. 1.5). В качестве наглядной иллюстрации основ философии Деминга, выраженной всего 8 словами, его трудно превзойти.



Рис. 1.5. Треугольник Джойнера

Верхняя вершина треугольника называется «Одержимость Качеством». «Одержимость» – весьма впечатляющий выбор слова. Он, безусловно, доносит до нас глубинную и первостепенную важность качества, в противоположность его привычной роли второй скрипки, уступающей давлению сиюминутных обстоятельств и проблем. Однако слово «одержимость» также создает впечатление увлеченности некоей идеей сверх всякой меры и резона, а это может ввести в заблуждение. На самом деле, есть и смысл, и резон быть одержимым качеством, что кратко выражено «цепной реакцией Деминга», которая, как мы узнаем из «Выхода из кризиса», рисовалась на доске на всех его встречах с высшими менеджерами в Японии, начиная с 1950 г. (рис. 1.6).

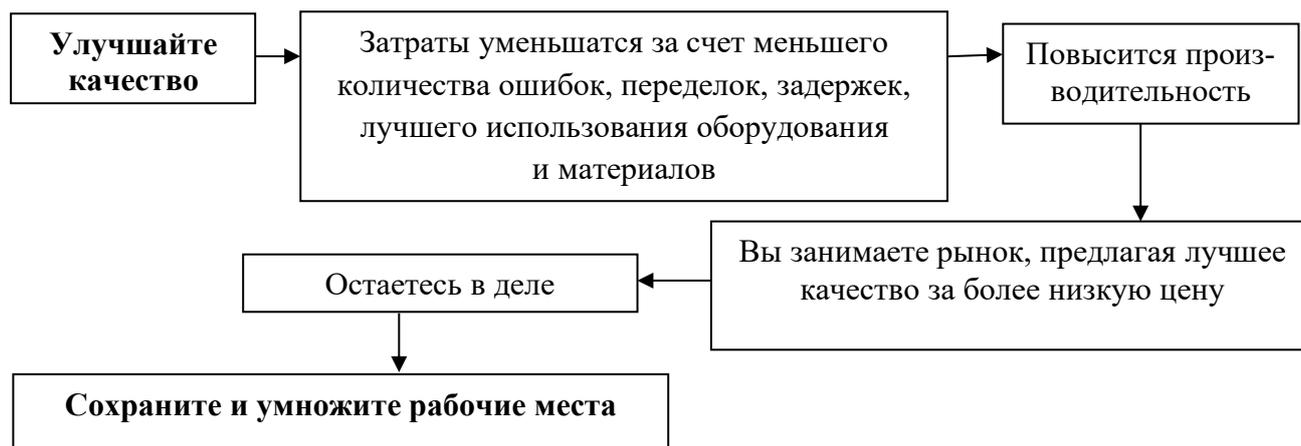


Рис. 1.6. Цепная реакция Деминга

Эта цепная реакция высвечивает тот факт, что уменьшение затрат, успех дела и увеличение прибыльности – это естественные следствия улучшения качества в том смысле, в каком мы понимаем и развиваем понятие «качество» в этой книге.

«Треугольник Джойнера» показывает, что такое всеохватывающее качество достигается путем совместного действия двух сил: «Общekomандной работы» и «Научного подхода». Научный подход требует глубокого понимания природы вариаций, в особенности, деления на управляемую и неуправляемую компоненты, обусловленные соответственно общими и особыми (конкретными) причинами. Этот важнейший аспект своего учения, который Деминг называет сейчас «Глубинными знаниями», затрагивает все стороны менеджмента. Только правильно диагностируя наиболее важные источники изменчивости и затем, уменьшая или даже уничтожая их, можно улучшить качество, во всех его проявлениях (надежность, однородность, предсказуемость и т.д.).

«Научный подход» призывает нас к принятию решений и формированию политики на основе доброкачественной информации – как количественной, так и качественной, а не только на основе самоощущений или сиюминутных соображений. Он часто включает в себя анализ информации с помощью статистических методов, включая SPC (статистическое управление процессом), но он также предполагает знание и понимание ограничений этих методов, в особенности, осознание критической важности явлений, которые не могут быть описаны чис-

ленно. В самом деле, 5-я по счету «Смертельная болезнь» западного стиля менеджмента состоит, согласно Демингу, в «руководстве компанией на основе одних лишь голых чисел (подсчета денег)» («Выход из кризиса», с. 121). Деминг часто цитирует доктора Лойда Нельсона, руководителя отдела статистических методов в «Nashua Corporation»:

**«Наиболее важные факторы, необходимые для управления любой организацией, как правило, неизвестны и количественно неопределимы».**

Те, кто сочтут это утверждение необычным (в особенности статистики), еще и близко не подошли к пониманию учения Деминга. Но Ллойд прав, и это совершенно очевидно. Кто может выразить в числах эффект для фирмы от того, что она своего покупателя не просто удовлетворила, но и привела в восторг? Этот покупатель не только еще раз придет к вам без всякой рекламы, но он также, вероятно, рекомендует вас своим коллегам и друзьям, как работающим в компании, так и вне ее. Какими числами можно выразить одержимость качеством в Японии в течение последних десятилетий? Какие числа вы могли бы использовать для демонстрации гораздо большей ценности удовлетворенного и внутренне мотивированного работника по сравнению с тем, кто приходит на работу лишь для получения зарплаты? А какие числа могут количественно выразить вред из-за разочарования вашего потребителя или разочарования и деморализации вашего персонала? Поэтому «Научный подход» простирается далеко за пределы простого манипулирования с числами и количествами, привнося идею одержимости качеством.

Последняя, третья вершина в «Треугольнике Джойнера» называется «Все – одна команда». Командная работа, настоящая работа от всего сердца, если она есть, дает много как делу, так и всей нашей жизни в целом: в семье, в социальной сфере, в спорте, в музицировании и т.д. Я не верю, что успех футбольной команды определяется суммой индивидуальных способностей ее членов. Конечно, эта сумма есть важная часть всей формулы, но группа талантливых индивидуальностей часто оказывается командой игроков, для которых эта сумма меньше. В прошедшие годы (когда у меня было время для хобби!) я часто участвовал в работе местных музыкальных обществ, в частности, любительских оперных групп как режиссер-постановщик. Это был превосходный способ познать необходимость командной работы на сцене, за сценой и в оркестровой яме. Доктор Деминг тоже всю свою жизнь получает наслаждение от музыки, поэтому неудивительно, что он проводит ту же параллель с оркестром:

**«Артисты, музыканты собраны в оркестре вовсе не для того, чтобы исполнять сольные партии как примадонны и стремятся быть услышанными слушателями. Они здесь для того, чтобы поддерживать друг друга. И обычно это не лучшие музыканты страны».**

В самом деле, бывали случаи, когда на специальные празднества и памятные события собирались ведущие солисты, которые играли вместе. Результат бывал всегда интересным, но не обязательно приятным для слуха.

На практике принцип «Все – одна команда» часто губится из-за применения многих порочных методов управления, таких, как управление по целям (Management by Objectives /MBO/), ежегодные аттестации и использование

условных количественных целей и показателей. Все эти методы провоцируют конкуренцию и конфликты между людьми и порой между целыми отделами, вместо того, чтобы поощрять их работать совместно, на общую пользу. Некоторые задуманные с лучшими намерениями методы улучшения качества на деле представляют собой серьезные препятствия для командной работы. Примерами могут служить «оценка затрат на качество» и «система бездефектного труда». Даже концепции, которые по своей сути хороши (например, «кружки качества» или «точно вовремя»), могут принести больше вреда, чем пользы, если их использовать в неподходящих условиях.

И снова мы не можем приблизиться к истинной оценке учения Деминга без понимания того, что он говорит по этому поводу. Все вышеупомянутые методы управления стали популярными (во всяком случае среди менеджеров), потому что они дают лучший результат при плохой работе – они не настолько ухудшают ситуацию, насколько она могла бы ухудшиться при их отсутствии. Чего не видят те, кто не знает или не понимает учения Деминга, так это то, что сами эти методы также представляют собой серьезные препятствия на пути к необходимым преобразованиям.

14 Пунктов Деминга разрабатывались им постепенно, на протяжении 20 лет. Когда он начал формулировать эти пункты, их было существенно меньше, потому что в то время основной аудиторией были японцы, и им не нужно было говорить о необходимости «Устранять страхи» (пункт 8) или «Давать людям возможность гордиться своей работой» (пункт 12). Число пунктов достигло 14, когда Деминг около 10 лет назад начал свои четырехдневные семинары в Америке.

14 Пунктов (иногда он называет их Принципами или Обязательствами менеджмента) не выбиты на каменных скрижалях. На самом деле, на протяжении прошедшего десятилетия в них было внесено довольно много не очень значительных и несколько довольно значительных поправок. В них нашло отражение видение Демингом изменяющегося мира и изменяющихся потребностей людей. В начале 1990 г. на некоторых из своих семинаров он вновь начал обсуждать возможность введения в них отдельных уточнений. Поэтому, хотя я и мои коллеги считаем их весьма полезными, к моменту выхода в свет этой книги эти предполагаемые уточнения все еще не были окончательно сформулированы Демингом, тогда, чтобы избежать путаницы, они не были включены в нее. Об их существовании упомянуто здесь для того, чтобы продемонстрировать постоянную гибкость и восприимчивость Деминга к изменяющемуся промышленному миру.

Версия 14 Пунктов, которая используется мной в этой книге, выведена, как минимум, из шести различных вариантов, которые я видел, начиная с 1986 г. Все идеи в них принадлежат Демингу; и они представлены здесь в компактной форме, которая, я надеюсь, послужит полезным введением в труды Деминга для новичков.

Несколько предостерегающих слов, прежде чем мы приступим к 14 Пунктам. Они не охватывают целиком всей философии Деминга, хотя и являются важной ее компонентой. Это не перечень инструкций, не методики и не контрольный

лист. Они являются средством открытия разума для нового мышления, для понимания того, что существуют радикально другие, лучшие пути организации бизнеса и работы с людьми. Конечно, полное восприятие философии Деминга потребует постоянного внимания и движения в направлении, указанном и выраженном в 14 Пунктах.

Однако послушное следование идеям Деминга без предварительного их изучения и глубокого понимания того, что и почему он говорит, представляется опасным. В самом деле, я могу предположить, что тот, кто будет рассматривать эти 14 Пунктов как некий готовый рецепт, наверняка потерпит поражение. Я никому не порекомендую начинать применение любого из 14 Принципов, прежде чем будет достигнуто глубокое их понимание. Только тогда он сможет судить о том, как «всеобщая трансформация» стиля управления может быть осуществлена на практике в условиях его собственной организации, поскольку на самом деле главная цель состоит не в принятии 14 Пунктов по отдельности или всех вместе, а в создании новой среды, которая была бы полностью совместима с ними и восприимчива к ним. И это не проект, не программа, это – никогда не заканчивающийся процесс, это – навсегда.

Можно использовать «Треугольник Джойнера» как полезное наглядное пособие в процессе освоения 14 Пунктов. Вообще говоря, по мере знакомства с этими понятиями и концепциями становится все более очевидным, что все три вершины этого «Треугольника» имеют отношение к каждому из 14 Пунктов. Однако наиболее очевидные связи, видимо, таковы:

1. Одержимость качеством: пункты 1–6, 13, 14.
2. Все – одна команда: пункты 7–9.
3. Научный подход: пункты 10–12.

Я надеюсь, что это наблюдение поможет увидеть, что 14 Пунктов Деминга, которые, на первый взгляд, кажутся довольно разнородными и автономными, на самом деле взаимосвязаны в рамках скоординированной философской структуры.

### **1.3. Четырнадцать пунктов Деминга**

#### **Постоянство цели**

Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность, для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой.

Было бы совершенно неразумным принять философию Деминга в принципе, забывая применять ее на практике. Иногда случается так, что руководство заявляет во всеуслышание о своей приверженности этой философии, но затем отдает приоритет решению практически любой застарелой проблемы. Должно быть последовательное, непоколебимое, никогда не заканчивающееся, всеохватывающее движение в направлении непрерывного улучшения всех видов деятельности и операций внутри фирмы. Люди в наше время привыкли видеть, что лозунги и призывы руководства меняются каждые несколько недель, исчезая так

же быстро, как появлялись. При такой предыстории может потребоваться время, чтобы у людей появилась вера в то, что на этот раз руководство действительно настроено серьезно. А это возможно только в том случае, если такой настрой у руководства действительно есть. Приверженность руководства постоянным улучшениям – критический фактор для поддержания энтузиазма, интереса и соучастия работников на всех уровнях, стимулирования в них желания внести еще больший личный вклад. Такого рода приверженность может быть приобретена теми людьми в руководстве, которые возьмут на себя труд изучить и глубоко понять новую для них философию, а затем подать хороший пример последовательностью в своих намерениях. Тогда их убежденность будет постоянно распространяться по всей организации сверху вниз, подпитывая и взращивая повсеместно постоянство в тех же намерениях всего персонала. Это требует действий – действий другого типа и природы, чем традиционные; правильный тип действия узнается по постоянству в намерениях и целях.

### Новая философия

Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более уживаться с обычно принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Необходимо преобразование западного стиля менеджмента, чтобы остановить продолжающийся упадок экономики.

Это совершенно новая философия. Это не просто несколько руководящих принципов, идей, правил или методик, которые вы могли бы добавить к тем, которыми вы уже давно пользуетесь. На самом деле предполагается серьезное, радикальное переосмысление ваших взглядов – более радикальное, чем вы можете себе представить. Оно предполагает поворот на 180 градусов в отношении ко многим стратегиям, типам поведения и верованиям, к которым вы могли привыкнуть и приноровиться в течение многих лет. Мы говорим о глубоких, фундаментальных изменениях – изменениях таких же радикальных, как те, которые необходимы для перехода от теории плоской Земли к теории Земли-шара. Если вы не воспримете идею фундаментальных изменений, то переосмысление никогда и не случится. В любом случае это не произойдет за один день. Но мы должны поддерживать постоянное, непрерывное движение в правильном направлении: каждый должен приближать нас к состоянию, когда вся компания окажется в процессе улучшения качества всех систем и видов деятельности.

### Покончите с зависимостью от массового контроля

Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекции как способе достижения качества, прежде всего путем «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества как в процессе производства, так и при выполнении закупочных функций.

Если вашей первоначальной реакцией на это требование доктора Деминга была ироничная усмешка, то это лишь показывает, как далеки ваши стандарты качества от тех, на которых он настаивает и которые на самом деле используются теми, кто воспринял его призывы. Мы настолько привыкли к низкому качеству

поставок и услуг, работы систем, что это можно было бы принять за объективное свойство реальности – такой, какая она есть и какой будет всегда. Однако очевидным результатом достижения высоких и устойчивых показателей качества (подтверждаемых статистически с использованием соответствующих методов контроля процессов) является то, что дорогой и неэффективный массовый контроль в самом деле становится ненужным, поскольку уничтожена сама возможность появления брака в самом зародыше. Значительное снижение затрат будет достигнуто не только вследствие уменьшения потребности в контроле, но также и гарантией работы с надежными, взаимозаменяемыми, однородными и высококачественными материалами и процессами, не считая всего другого, что становится в этом случае возможным. Просто продукт или услуга скажутся на вашей репутации у ваших настоящих и будущих потребителей.

### Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене

Покончите с практикой оценки и выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию. Вместо этого, наряду с ценой, требуйте серьезных подтверждений ее качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного производителя, на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих затрат, а не только первоначальных. У отделов комплектации и снабжения в результате появятся новые обязанности, которые они должны хорошенько изучить.

Этот пункт фундаментально связан с предшествующим. Мы сможем покончить с необходимостью входного контроля поставок, только если будем верить, что их производители придерживаются таких же высоких стандартов качества, как и мы. Это предполагает, что у вас установлены доверительные, рассчитанные на длительную перспективу, отношения сотрудничества с ограниченным числом проверенных поставщиков, которые могут и хотят удовлетворить ваши потребности. Выигрыш, который может быть достигнут на основе таких взаимоотношений с надежным поставщиком, и как следствие – повышение качества их продукции и услуг, в значительной степени превосходит «экономия», которая получается при закупках по самым низким ценам. В любом случае практика закупок по низким ценам принуждает поставщиков к тактике извлечения сиюминутной выгоды, не позволяет им проводить перспективную политику. Избыточные затраты, неизбежные вследствие этого в нашем собственном производстве, а также возможные у потребителей, связанных с нашим производством, в результате использования дешевых, ненадежных комплектующих, по всей видимости, огромны и трудноопределимы. В лучшем случае можно ожидать существенного возрастания объема переделок, задержек, неритмичности в выпуске нашей собственной продукции, в худшем случае плохой материал может «проскользнуть» через наш производственный процесс с тем, чтобы «всплыть» у его потребителя. А если наш потребитель пострадает,

будьте уверены, что, как следствие, он заставит страдать и нас, и будет совершенно прав.

### Улучшайте каждый процесс

Улучшайте постоянно, сегодня и всегда все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно выискивайте проблемы для того, чтобы улучшать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество и производительность и, таким образом, постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров – есть первейшая обязанность руководства.

В настоящее время мы видим слишком много руководителей, склонных верить в «лучшее будущее» и пускающих дело на самотек. Таким образом, они закрывают глаза на потенциальные проблемы и уделяют им внимание только тогда, когда становится очевидной их серьезность, в результате чего возможно нанесение существенного ущерба организации. Гораздо лучше отыскать их как можно раньше и уничтожить в самом «зародыше», прежде чем они могут создать реальные трудности. В этом и заключается основное различие между интеллектуальным и кризисным стилями менеджмента. Никогда не успокаивайтесь на том, что вам удалось решить некоторые проблемы и добиться соответствующего улучшения. Знайте, что в соответствии с природой вещей, всегда возможны дальнейшие улучшения, но это достигается лишь тогда, когда выявляются и решаются и другие имеющиеся проблемы. Под проблемами мы понимаем наличие как конкретных (специальных), так и общих причин изменчивости. То есть мы должны стремиться сделать нестабильный процесс стабильным, а стабильный, но не эффективный процесс – эффективным, который, в свою очередь, делать еще более эффективным. В проблемах заключена возможность для улучшения, и, если вы не отыщете проблемы, то, будьте уверены, проблемы отыщут вас.

### Введите в практику подготовку и переподготовку кадров

Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех работников, включая руководителей и управляющих с тем, чтобы лучше использовать возможности каждого из них. Для того чтобы поспевать за изменениями в материалах, методах, конструкции изделий, оборудования, технологии, функциях и методах обслуживания, требуются новые навыки и умения.

Как может кто-либо из персонала или руководства правильно выполнять свою работу? Обучение должно быть такой же частью рабочего процесса, как и собственно производство. Укоренение и распространение улучшений есть результат обучения. Однако многие недалевидные менеджеры рассматривают обучение как непродуктивные инвестиции; в результате, если финансовые трудности заставляют затянуть пояс потуже, их сокращают в первую очередь. Какая ошибка! Только подумайте, насколько стоимость обучения работника незначительна по сравнению с общими затратами на его содержание в течение многих месяцев и лет его работы в компании. Эта величина совершенно ничтожна по

сравнению с потенциальными выгодами компании, получаемыми в результате того, что данный работник понимает свою работу, т.е. знает, как выполнить ее правильно, с наилучшей выгодой для компании и, следовательно, как минимум, имеет возможность действовать именно таким образом. Причем это не включает в себя те трудно учитываемые выгоды, которые компания имеет от того, что ее работники получают удовлетворение и удовольствие от правильно выполненной качественной работы, и следовательно, хотят продолжать и улучшать ее дальше.

### Учредите «лидерство»

Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях и других факторах, наносящих ущерб качеству.

Если управляющие и мастера тратят свое время на то, чтобы жестко контролировать тех людей, за работу которых они отвечают, прикрикивая и «нажимая» на них с тем, чтобы они «хорошо работали» или выполняли запланированную норму, то это само по себе является ясным признаком низких стандартов качества на данном участке производства.

Управляющие будут вводить сами себя в заблуждение, полагая, что «отношение рабочих к делу» является причиной низкого качества. Такое заблуждение само по себе составляет одно из самых существенных препятствий для руководителей при усвоении элементарных начал в подходе Деминга. Они просто не могут ни представить себе, ни поверить в мир, где работники вовлечены в процесс постоянных улучшений и привержены ему, при этом их не нужно ни «подмасливать», ни подгонять. Надо создать среду, в которой у работников имеется истинная заинтересованность в их работе, а менеджеры дополняют друг друга: если рабочие заинтересованы, то они стремятся выполнить работу качественно и принимают соответствующую помощь и советы, и наоборот, если они получили возможность для хорошей работы, то их интерес возрастает, таким образом, цикл будет непрерывным. Слишком часто, однако, мы видим противоположное – порочный круг. Условия принуждают работника выполнять свое дело плохо, поэтому он теряет заинтересованность в работе, что приводит к еще более низкому качеству ее выполнения, и т.д.

### Изгоняйте страхи

Поощряйте эффективные двухсторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации с тем, чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании.

Любой работник, испытывающий страх перед своим вышестоящим руководителем, не может надлежащим образом сотрудничать с ним. Лучшее, что

можно ожидать в таких обстоятельствах – обиженная покорность, т.е. как раз то, чего и желает руководитель. Однако подобное положение вещей никогда не приведет к хорошим результатам. Истинное сотрудничество позволяет достигнуть намного большего, чем изолированные индивидуальные усилия. Но это взаимодействие не может быть хорошим, если не возвращать взаимное доверие, уверенность и уважение. Те, кто работает, испытывая страх, – стараются ускользнуть из поля зрения тех, кого они боятся. А как можно ожидать отдачи, соответствующей потенциальным возможностям, от людей, чье основное желание – просто не быть замеченным?

Следующий пункт посвящен устранению барьеров, разъединяющих отделы и службы. Не менее важно разрушить барьеры между работниками и их непосредственными начальниками, управленческим звеном и средним уровнем руководства между средним и высшим звеньями руководства, и между высшим звеном и руководством. В удушливом климате страхов высшее руководство потеряет контакт с реальностью. Их (руководителей) будут пичкать тем, что они хотели бы услышать. Плохие новости будут убраны, задержаны, разбавлены, смягчены. Ошибки и погрешности будут скрываться с большой энергией и выдумкой, которые можно было бы использовать гораздо лучше. Таким образом, страхи серьезно подорвут способности организации к обучению и улучшениям.

### Разрушьте барьеры

Разрушьте барьеры между подразделениями, службами, отделениями. Люди из различных функциональных подразделений: исследователи, разработчики, производственники, представители коммерческих и административных служб – должны работать в командах (бригадах) с тем, чтобы устранять проблемы, которые могут возникнуть с продукцией или услугами.

Большинство компаний организованы по функциональному принципу, но они должны работать в условиях функционального взаимодействия. Различные структуры организации имеют свои собственные интересы, традиции, ценности, своих «священных коров», часто даже собственный язык, жаргон. Поэтому они могут ощущать потребность борьбы со своими коллегами из других структур организации, если их интересы, как им кажется, ущемляются. Если уж работникам и нужно за что-то бороться, то было бы лучше, если бы они боролись за конкурентоспособность и выживание компании, а не друг с другом. Часто эти различия интересов кажущиеся, а не реальные. И часто самые незначительные изменения в работе одного отдела могут сказаться очень положительно на работе других отделов, а это, в свою очередь вызывает желание оказать встречную услугу. Но все это может состояться только в том случае, если заинтересованные службы, отделы получают реальное представление о трудностях другого подразделения и если общая организованная среда компании стимулирует сотрудничество, а не генерирует внутренние конфликты. Общий язык элементарных статистических методов и контрольных карт очень полезен для объяснения друг другу своих задач и проблем, а также путей их решения.

## Откажитесь от пустых лозунгов и призывов

Откажитесь от использования плакатов, лозунгов и призывов к работникам, которые требуют от них бездефектной работы, нового уровня производительности и т.п., но ничего не говорят о методах достижения этих целей. Такие призывы только вызывают враждебное отношение: основная масса проблем низкого качества и производительности связана с системой и, таким образом, их решение находится за пределами возможностей рядовых работников.

«Делай все правильно с первого раза», «Бездефектность – наша цель», «Увеличим производство на 10 процентов» – эти и бесчисленное множество других призывов предполагают, что менеджер верит в то, что рабочие действительно могут это сделать. Это предположение с негодованием и горечью отвергается теми работниками, операторами, которые каждодневно вынуждены иметь дело с результатами чьей-то некомпетентной работы. Как может кто-либо выполнить что-то хорошо с первого раза, если ему не будет предоставлено ни время, ни соответствующие материалы, ни оборудование, которые делают это все возможным? Как он может производить бездефектную продукцию, если то, что он получает для работы, уже содержит дефекты и погрешности? В результате получается, что уже и без того низкая удовлетворенность работой падает еще ниже. А каков результат, если работника призывать произвести большее количество, что, как он знает, при существующих ущербных условиях понизит качество того, что он производит еще значительно, несмотря на все его старания предотвратить это? Обращайтесь с разумными призывами и обеспечивайте всем необходимым, для того чтобы их выполнить, и вы получите больше, чем то, на что вы рассчитывали. Обращаясь с необоснованными призывами, вы получите даже меньше, чем могли бы получить, в результате дополнительной деморализации работника.

### Устраните произвольные количественные нормы и задания

Устраните рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей. Замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей с тем, чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности.

Если упрощенные навязанные свыше цели ставятся для того, чтобы «двигать» вперед компанию, то выполнение этих заданий становится более важным, чем удовлетворение потребителя, не говоря уже о том, чтобы доставить ему наслаждение. Такие цели никогда не могут быть «правильными», за исключением, может быть, очень редких случаев. Если цель ниже реальных возможностей системы, автоматической реакцией для работников будет снижение темпа работы, как только эта цель будет достигнута. Да и в самом деле, зачем было бы им стараться? Если же цель необоснованная, недостижима, то она, скорее всего, и не будет достигнута, что вызовет критику, потерю премий, разочарование – и все это без какой-либо вины со стороны работников. Возможно, что она будет достигнута за счет «срезания углов», снижения требований стандартов качества,

пренебрежения требованиями безопасности и т.д. То есть заданная цель будет достигнута ценой качества со всеми многочисленными последствиями, которые появятся на следующих этапах производственного процесса или, что еще хуже, у потребителя. В любом случае вера работников в способность своих руководителей вести дела вполне оправданно «прыгнет» вниз.

Дайте работникам возможность гордиться своим трудом

Устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом. Это предполагает, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценок деятельности работников) и методов «Управления по целям». И снова обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества.

Как много барьеров существуют на пути к удовлетворению и гордости результатами своего труда и сколь немногих из них мы коснулись до сих пор. Как может рабочий гордиться тем, что он делает, если из-за низкого качества материалов, плохих инструментов, необоснованных норм выпуска он принужден производить низкопробную продукцию? Как может он быть удовлетворен, если сознает бесполезность обсуждения со своим начальством очевидных путей улучшения? Именно поэтому он без всякого желания следует по наезженной колее, хотя наверняка знает, что это не самая лучшая дорога? Как может менеджер гордиться тем, чем занимается, если результатом его деятельности оказывается снижение качества и еще большее разочарование рабочих? Как может он гордиться тем, что делает, если не имеет ни времени, ни поддержки для улучшения морального состояния работников, их производительности, улучшений в процессах и методах для повышения качества? Значимость того, что работник любого ранга производит, будет неизмеримо выше, если он имеет возможность гордиться своей работой, по сравнению с тем, когда он просто отбывает положенное время. И что может сделать система аттестации работников для того, чтобы достичь такого положения? Ответ очевиден.

Поощряйте стремление к образованию

Учредите энергичную программу образования, поддержки самоусовершенствования для всех работников. Организации нужны не просто люди, ей нужны работники, совершенствующиеся в результате образования. Источником успешного продвижения в достижении конкурентоспособности являются знания.

В старой версии 14 Пунктов, два пункта – 6 и 13 – относились к обучению методам работы и образованию. Теперь пункт 6 – полностью посвящен обучению методам работы, а пункт 13 – образованию плюс новой концепции – самоусовершенствованию. Различие очевидное. Конечно, обучение методам работы в русле того, как эта работа выполняется, в настоящее время – существенно. Но более широкое образование – это значимый вклад в будущее. В современном мире все быстро изменяется. Естественно, нет смысла в изменениях ради самих изменений. Но без осознания необходимости изменений и понимания потенци-

альных выгод, которые они могут принести, как можем мы или компания воспользоваться этими выгодами и достичь эффективной работы? Как могут происходить улучшения без изменений? И могут ли быть изменения без знаний и без образования, необходимого для их осуществления? Последнее добавление Деминга к данному пункту касается самосовершенствования. Это его новый призыв, такой же значимый, если не более значимый, чем те, которые были выдвинуты им много лет назад и которые требуют единственного источника поставки или устранения массового контроля. Вы только представьте себе добавочный потенциал тех работников, которые активно, без принуждения, указаний, денежных вознаграждений стараются улучшить свое образование и при этом, быть может, даже за счет существенных личных затрат.

### Приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства

Ясно определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности и их обязательство проводить в жизнь все рассмотренные выше принципы. Тем не менее, мало того, что высшее руководство искренне продекларирует свою вечную приверженность качеству и производительности. Оно должно еще знать, в чем же заключается то, чему они привержены, т.е. что они должны делать. Образуйте структуру в высшем руководстве, которая будет каждодневно давать импульс для продвижения к вышерассмотренным 13 Принципам, и действуйте, чтобы осуществить преобразования. Поддержки здесь недостаточно, нужны конкретные дела.

Все, о чем говорим, начинается и может закончиться в этом пункте. Без веры, понимания и действий высшего руководства, прогресс (если он будет вообще) будет спорадическим и в лучшем случае временным. Высшие руководители должны возглавлять и энергично вести за собой всю организацию в направлении улучшения качества каждого вида деятельности в компании; обеспечивать необходимую поддержку, обучение, выделение средств. Они должны следовать в собственной практике тем же принципам, которые они проповедают. В частности, руководители должны согласиться с тем, что они тоже должны многому научиться и быть готовыми к обучению. Например, какой смысл в обучении всех, начиная с менеджеров среднего звена и ниже, статистическим методам, если высшее руководство их не знает и, скорее всего, не поймет отчетов, результатов анализа и рекомендаций, проистекающих из их применения? Действительно, более важно использование этих методов самим высшим руководством применительно к его собственным данным. Конечно, высшие руководители – очень занятые люди. Вот почему так важно учредить внутри руководства определенную и постоянно действующую структуру с единственной целью – поддерживать и облегчать происходящий непрерывный прогресс в новом направлении. Это тяжелая работа – Деминг никогда не утверждал чего-либо другого, а нужда в приверженности и вере никогда еще не была более насущной. Но потенциальные выгоды для вас и вашей компании – огромны.

Глава 2 в книге «Выход из кризиса» дает введение в 14 Пунктов. В главе 3 затем перечисляются и обсуждаются «Смертельные болезни» западного стиля менеджмента и «Препятствия к преобразованиям». Завершив эту главу, кратко анализируя указанные «болезни» и «препятствия». Текст на последних страницах главы в основном взят из книги «Выход из кризиса», а также книги Деминга, вышедшей в 1982 г. «Качество, производительность и конкурентоспособность», и лишь иногда немного изменен. И вновь призывы, обращенные в основном к американскому читателю, имеют значение для гораздо более широкой аудитории.

14 Пунктов составляют теорию менеджмента. Их применение должно преобразовать западный стиль менеджмента. Теперь мы перечислим некоторые из «болезней», стоящих на пути к преобразованиям. Все они имеют серьезный характер. К сожалению, лечение некоторых из этих болезней требует полного пересмотра западного стиля менеджмента (например, боязнь быть смещенным, или заинтересованность владельцев предприятий только в сиюминутных прибылях).

«Смертельные болезни» – беда практически всех больших американских компаний. Лечение «Смертельных болезней» требует полной перестройки всего американского менеджмента. Восприимчивость к «Смертельным болезням» – особенность американского стиля менеджмента.

Могут ли произойти здесь всеобщие изменения? Да, они произойдут в тех компаниях, которые смогут выжить. Но сколько времени отпущено всем другим?

#### **1.4. «Смертельные болезни»**

##### **Отсутствие постоянства**

Большой проблемой в Америке является недостаток постоянства в намерениях сохранить свое дело, планируя предоставление таких товаров и услуг в будущем, которые помогут людям лучше жить материально и поэтому будут пользоваться спросом, а также помогут сохранить работу.

Непрерывные улучшения процессов повысят качество и воспроизводимость товаров и услуг, снизят издержки. Держатели акций, которые живут на дивиденды от них, в большей мере заинтересованы в будущих дивидендах, а не только в их сегодняшней величине. Создайте им условия для ожидания дивидендов через три года, и через пять, восемь лет – через столько лет, сколько они пожелают.

##### **Сиюминутная выгода**

Мышление, ограниченное желанием сиюминутной выгоды, несовместимо с целенаправленным ведением дел, исходя из интересов перспектив развития.

Банки могли бы помочь в поддержке перспективного планирования и таким образом защитить фонды, доверенные им. И тем не менее типично взятое из жизни высказывание американского банкира:

«Джим, сейчас нет времени на разговоры о качестве и будущем. Сейчас пора урезать расходы, закрывать заводы, сокращать расходы на зарплату». Стремление к ежеквартальным дивидендам и сиюминутной выгоде разрушает постоянство целей в стремлении к совершенству.

## Системы аттестации и ранжирования персонала

Системы аттестации и ранжирования персонала, оценка личного вклада, ранжирование по значимости, оценка качества функционирования, ежегодная аттестация, премиальные системы, плата по труду – оказывают разрушительный эффект.

«Управление по целям» – зло того же порядка; «управление на основе страха» было бы более подходящим его названием. Результаты подобной практики следующие:

– развивается «близорукое» мышление, взращивается соперничество, интриганство и страхи, уничтожается перспективное планирование, разрушается командный дух;

– одни люди испытывают чувство горечи, другие – отчаяние, некоторые работники переживают депрессию, из-за которой они неработоспособны в течение недель после получения оценки своей деятельности, причем они не в состоянии понять, в чем их вина. Эти методы несправедливы, т.к. они приписывают людям в группах такие различия, которые могут быть полностью обусловлены системой, в которой работает группа.

### Перескакивание управляющих с места на место

Текучность кадров управляющих вызывает нестабильность, приводит к тому, что решения принимаются людьми, которые не знают дела (т.е. этого, конкретного дела) и, таким образом, слепо копируют опыт, полученный ранее в другом месте, который может полностью не соответствовать данным условиям.

Требуется время, чтобы действительно стать частью какой-либо организации, ознакомиться с ходом дел, ее проблемами, людьми, потребителями. Опыт, полученный где-либо раньше, ценен лишь в том случае, если имеется достаточное понимание проблем данной деятельности для оценки его пригодности. Большинство американских компаний управляется на основе такого критерия, как ежеквартальные дивиденды. Президент назначается советом директоров именно для достижения этой цели. Он достигает ее, сметая и разрушая все на пути, и затем отправляется разрушать другую компанию.

### Использование только количественных критериев

Никто не может преуспеть, используя только количественные критерии. Конечно, количественные показатели важны: расчетный счет требует постоянного контроля, зарплата персоналу и оплата поставщиков должны производиться. Но тот, кто управляет своей компанией, основываясь только лишь на точных числах, в скором времени останется и без компании, и без чисел.

Каждый может зависить численные показатели в конце квартала: отправить потребителям всю произведенную продукцию независимо от качества или учесть ее как отправленную и соответственно показать ее стоимость среди ожидаемых поступлений; урезать расходы на исследования, образование, подготовку кадров, уволить работников, занятых управлением качеством. Однако

вспомните выводы Ллойда Нельсона, что наиболее важные для управления величины неизвестны и неопределимы количественно.

Деминг также упоминает среди других «болезни», которые он называет «Специфичными для промышленности Соединенных Штатов». Они включают в себя избыточные расходы на оплату медицинского обслуживания персонала и исполнение государственных обязанностей.

К сожалению, есть признаки того, что эти инфекции начинают распространяться и в других местах.

Кроме «смертельных болезней», имеется также целый парад «препятствий». Некоторые из них так же опасны, как «болезни», хотя большинство из них лечить легче – «N.V.» – легче, но не легко.

## **1.5. «Препятствия»**

### **1. Надежды на пудинг быстрого приготовления.**

«Приезжайте, проведите с нами день и сделайте для нас то же, что вы сделали для Японии».

### **2. Предположения, что разрешая текущие проблемы, вводя автоматизацию, приспособления и новые машины, мы преобразуем промышленность.**

Качество нельзя купить за деньги.

### **3. Поиски примеров.**

Примеры не учат ничему, если они не рассматриваются с помощью теории. Многие люди просто ищут примеры для того, чтобы скопировать их.

### **4. «Наши проблемы – другие».**

Может быть, но принципы, которые помогают решить их, – универсальны.

### **5. Устаревшие подходы в школах бизнеса.**

Студентов в школах бизнеса обучают, что есть профессия «менеджер» и что они вполне готовы к занятию руководящих постов. Это жестокий розыгрыш, шутка. Эти школы учат лишь как занять пост в компании, но не как управлять ею.

### **6. Недостаточное обучение статистическим методам в промышленности.**

Доверительные интервалы, критерии значимости и т.д. в лучшем случае расскажут нам о том, что мы уже имеем. Предполагать, что они получены для предсказания и планирования, было бы обманом и уведило бы с верного пути.

### **7. Использование военного стандарта 105d и других таблиц для проведения выборочного приемочного контроля.**

Они (эти стандарты) исходят из предпосылки, что существует «приемлемый уровень качества», и таким образом отрицают необходимость улучшения.

### **8. Наш отдел управления качеством занимается всеми нашими проблемами качества.**

Занимался бы, если мог!

### **9. Наши проблемы связаны исключительно с качеством труда рабочих.**

Приятное заблуждение. Это система мешает персоналу работать полноценно, сама же она находится в ведении руководителей и управляющих.

### **10. Фальстарт.**

Очень сильно связан с последствиями вышеупомянутых «Надежда на пудинг быстрого приготовления» и «Мы внедрили управление качеством». Оптовое, массовое обучение статистическим методам, кружки качества, сбор предложений, программы участия персонала и т.д. – все это попытки «срезать углы» на пути к качеству. Но здесь нет коротких путей.

#### **11. «Мы внедрили управление качеством».**

То, что важно для качества, – это не методы, а знания. Методы и оборудование могут быть внедрены, знания и понимание – нет.

#### **12. Напрасные надежды на компьютеризацию.**

Компьютер может быть благословением. Он же может быть и проклятием. «В компьютере находятся данные». И там они сидят.

#### **13. Предположение, что удовлетворение техническим требованиям – это все, что нужно.**

Границы допусков, требования ТУ – это еще не все. Соответствие требованиям может удовлетворить потребителя, не более. Это предположение – барьер на пути к улучшениям.

#### **14. Заблуждение теории «ноль – дефектов».**

Компании разорялись, хотя делали продукцию без погрешностей, без дефектов (см. также предшествующий пункт).

#### **15. Неадекватные испытания прототипов.**

Прототип – единичен, его параметры искусственно приближены к номинальным. Без знания вариаций, изменчивости не может быть прогнозирования.

#### **16. «Любой, кто приходит нам помочь, должен понимать все в нашем деле».**

Почему? Люди, компетентные в данном деле, знают все, за исключением того, как его улучшить. Улучшение требует нового типа знаний. И работникам из компаний предстоит произвести эти улучшения путем сплавления нового знания с тем, которое они уже имеют.

Данный список «болезней» и «препятствий» ни в коем случае не является исчерпывающим. Многие из вас в состоянии предложить добавления, которые особенно согласуются с их областью деятельности в их собственной стране. Например, Джон Косс (из консультационной компании PQCS) представил перечень следующих типичных для Великобритании «болезней» и «препятствий» (некоторые из них вполне могут быть применимы к США, а также и к другим странам):

- нежелание учиться у других;
- классовые различия и антагонизмы;
- слишком много бухгалтеров, слишком мало инженеров и статистиков;
- образование и подготовка кадров рассматриваются как издержки, а не инвестиции;
- чрезмерная оглядка на традиции.

А теперь поиграем!

## 1.6. Деловая игра

Назначение: показать, что от деятельности отдельного участка на заводе и отдельного работника снимается всего лишь 5 % проблем качества, а 95 % проблем заложены системой. И эта система не позволяет работать лучше, если эта система – несовершенна.

Назначается 1 руководитель завода, выбираются 4 начальника цехов по производству кондитерских изделий, 1 бракер – контролер, 6 независимых экспертов (по числу рабочих дней в неделе) – эту функцию может выполнять один человек.

### **Подготавливается дидактический материал для игры:**

1. Шесть конвертов, в которые вложены бумажные кружочки (имитация конфет) 4-х цветов (красные 1-й цех выпускает шоколадные конфеты, зеленые 2-й цех – бисквит, синие 3-й цех – печенье, желтые 4-й цех – карамель) в произвольной комбинации по 7–10 штук. Предварительно несколько кружочков надрезать, превратив их в «брак».

### **Примерный вариант:**

1-й конверт: 8 единиц, из них 4 красные, 2 синие, 1 зеленая, 1 желтая – брак.

2-й конверт: 7 единиц, из них 2 красные, 3 синие, 2 желтые.

3-й конверт: 8 единиц, из них 5 зеленых – 2 брак, 1 синяя, 1 желтая, 1 красная.

4-й конверт: 10 единиц, из них 3 зеленые, 2 синие, 2 желтые, 3 красные – 1 брак.

5-й конверт: 8 единиц, из них 2 зеленые, 3 синие, 2 красные, 1 желтая.

6-й конверт: 9 единиц, из них 2 синие, 2 зеленые, 2 красные, 3 желтые – 1 брак; I;

2. Прозрачные пленки с одинаковой шкалой системы координат: по вертикали – количество произведенной продукции (от 0 до 10), по горизонтали – дни от понедельника до субботы (6 – для руководителя, бракера и 4-х начальников цехов).

### **Ход игры.**

Преподаватель определяет перечень возможных ограничений, которые могут быть введены по ходу игры с целью приближения игровой ситуации к реальной действительности. К ним могут быть отнесены: ограничения со стороны рынка (спрос-предложение), сезонные пики, возможность реализации по бартеру и т.п. В качестве ограничения может выступать также требование не повторять причин внештатных ситуаций, вызывающих ухудшение качества продукции.

Понедельник. 1-й эксперт вскрывает 1-й конверт, оглашает производственную программу (количество единиц различных кондитерских изделий).

Начальники цехов на графике откладывают свои значения производственной программы карандашом (маркером) своего цвета, бракер-общее количество брака, допущенного разными подразделениями. Руководитель – общий выпуск произведенной продукции, включая брак.

В группах поддержки каждый руководитель обсуждает вопросы:

– причины брака, если таковой имеется;

- почему именно такой объем продукции предлагается на рынок;
- стратегия возможных действий на следующий период.

Все участники игры выступают одновременно в роли акционеров фирмы со всеми вытекающими отсюда правами. Можно в целях усложнения игры ввести реестр акционеров с целью определения участников игры с контрольными пакетами акций.

Проводится анализ деятельности каждого подразделения после выступления всех заинтересованных сторон. По возможности прослеживается различие в решении поставленных вопросов в западном (США) и восточном (Япония) менеджменте.

Далее вскрывается второй конверт. Ситуация либо подтверждает правильность принятых ранее решений, либо опровергает их. К участию могут быть привлечены либо совет директоров (избранный для этого из числа экспертов), либо акционеры.

Принимаются новые решения.

Логика игры повторяется до последнего конверта.

В конце преподаватель собирает индивидуальные графики, накладывает их поочередно на белый лист и показывает по отдельности группе в следующей последовательности: по цехам, по браку.

Затем графики накладываются друг на друга и показывается картина общей работы. Выявляются возможные общие проблемы по идентичности графиков.

Ставится вопрос: «А почему так сработали подразделения?» Ведь они хотели «как лучше» и старались сделать «как лучше»!

Сверху накладывается график руководителя фирмы, и преподаватель объясняет, что подразделения просто не могли работать лучше, поскольку условия их работы определялись на общем уровне, т.е. системой, и если вы хотите чего-либо достигнуть, то надо менять систему!

### **Заключение.**

Этот вывод касается не только условий деятельности внутри какой-либо конкретной фирмы, но и общества в целом. Какие методы регулирования деятельности фирмы на макроэкономическом уровне применяются в конкретной стране и насколько эта «система» способствует развитию бизнеса – вот тот отправной пункт в реальных позитивных преобразованиях.

## Разработка маркетингового бюджета на рекламу

### **Задание к деловой игре:**

Подготовить информацию о стоимости различных средств размещения рекламы на рынке г. Иркутск.

Провести расчет маркетингового бюджета.

## 2. КЕЙСЫ

### 2.1. Шерстяные мужские джемперы

Трикотажная фабрика, расположенная в Дублине, осознает, что в последние двенадцать месяцев продажа ее продукции остановилась. Руководство понимает, что падение реализации продукции становится угрожающим – товар теряет свой имидж в глазах клиентов, его уже можно найти в подсобных помещениях магазинов, где хранится нереализованный товар.

Один торговый представитель предлагает начать выпуск более дешевой продукции, которая содержала бы 25 % шерсти и 75 % акрила. Он заявляет, что это – как раз тот товар, который ждут розничные торговцы.

Высшее руководство в такой ситуации пришло к решению, что компания должна усилить свою рекламную деятельность.

Вы являетесь консультантом по маркетинговым исследованиям. К вам обращается за советом главный менеджер компании. Он не уверен, что компания правильно понимает, что происходит с клиентами, розничными торговцами и рынком в целом.

#### Вопросы

Следует ли эта трикотажная фабрика рыночной концепции?

Какая информация действительно нужна руководству для того, чтобы принять решение?

Как эта фирма может стать в большей степени рыночно ориентированной?

Для ответа на поставленные вопросы определить 5 ключей для «взлома» кейса, ответ на которые дает программу выхода предприятия из кризисной ситуации.

Ответы с развернутой аргументацией изложить письменно.

### 2.2. «Spanline Engineering»

На одной вечеринке Джордж Кент познакомился с Майклом Бертоном – владельцем и управляющим директором фирмы «Spanline Engineering Ltd» из Манчестера. Их беседа перешла в дискуссию о разработке и планировании рекламных кампаний. Узнав, что Джордж является консультантом и советником по маркетингу некоторых известных национальных компаний, г-н Бертон попросил его приехать на фирму и поделиться своим мнением относительно новых предложений по рекламе.

Майкл Бертон организовал фирму «Spanline Engineering» с самого нуля около семи лет назад, когда была закрыта инженерная фирма, в которой он работал менеджером по производству. Фирма была закрыта в связи с тем, что ее обошел иностранный представитель, который решил поставлять импортную продукцию вместо продолжения производства. Майклу удалось скупить по бросовым ценам часть оборудования и собрать свой коллектив из тех 600 чел., которые подлежали увольнению. Сначала он сосредоточил свое производство на точной доводке легких механических деталей для машиностроительных предприятий,

но затем начал выпускать несколько моделей цепочечных подъемников собственной конструкции. Эта деятельность оказалась успешной, объем продаж возрос, и объем производства данного вида продукции составлял 50 %.

Подъемники фирмы «Spanline Engineering» были трех модификаций с мощностью в 5 cwt, 10 cwt и 1 т. Эти подъемники состояли из специального блока с электрическим устройством, которое осуществляло сцепку звеньев подъемной цепи. Данные подъемники были официально сертифицированы как краны класса 1 и использовались для проведения легких работ совокупной продолжительностью до 6 ч в день и продолжительностью непрерывного подъема до 20 мин. Более интенсивное использование могло привести к повреждению подъемника. Они широко использовались в гаражах и цехах. Г-н Бертон заявлял, что модели подъемников «Spanline Engineering» не имели каких-то особых преимуществ, но они работали эффективно и жалоб на них не поступало. Хотя подъемники «Spanline» были больше и тяжелее, чем у конкурентов, но срок их службы был больше, чем средние 5 лет, предполагаемые для такого вида оборудования. Однако их конкуренты представляли более легкий вес своей конструкции в виде преимущества. Бертон был убежден, что более крупный блок является более функциональным и производительным.

Первый заказ на подъемники «Spanline Engineering» поступил от компании «Century Steel», которая занималась поставками оборудования на фирмы по производству стальных конструкций. Кроме стальных блоков и подъемников «Century Steel» поставляла емкости, бойлеры, краны и другие виды оборудования со складов, разбросанных по территории Великобритании. Первый заказ был на 500 подъемников с указанием логотипа «Century Steel». Заказы увеличивались из года в год и стабилизировались на количестве 2 700 шт. в год.

На протяжении ряда лет Майкл Бертон и Эрик Дэвис, директор по продажам, регулярно посещали большие заводы и крупных поставщиков оборудования на севере страны. Заказы с этих предприятий были спорадическими и, в год набиралось примерно 600 заказов. Кроме того, «Spanline Engineering» получила несколько больших тендерных заказов для Министерства общественных работ и больших предприятий, но количество приглашений к участию в торгах было ограниченным. Торговые представители, которые занимались распространением различных марок кранов, имели практику часто посещать своих клиентов перед тем, как рассылались приглашения на участие в торгах и побуждали их ограничивать число приглашений.

Два года назад «Spanline Engineering» переехало в новое заводское помещение, где могли работать до 110 чел. Ее производительность составляла 75 % от имеющихся мощностей. За последний год рост был минимальным, однако Майкл Бертон и Эрик Дэвис, окончательно проанализировав свои производственные возможности, решили сосредоточить свою деятельность на производстве подъемников. Согласно их подсчетам, подъемники являлись наиболее прибыльным видом продукции. Розничные цены на 5 cwt, 10 cwt и 1 т краны были соответственно 180 фунтов, 255 фунтов и 330 фунтов плюс НДС. Фирма «Century Steel» и большинство других клиентов имели скидку в 17,5 %. Средний чистый доход с каждого подъемника составлял 210 фунтов, из которых 55 % уходило на

материалы, 20 % составляли непосредственные трудозатраты и 25 % составляла контрибуция на накладные расходы и прибыль. «Spanline Engineering» закупала для своего производства литые подшипники, датчики, двигатели, цепи, контрольные приборы и самостоятельно выполняли сборку и наладку.

Майкл Бертон полагал, что в стране насчитывается около дюжины производителей кранов, и знал, что объем производства его компании может быть достаточным только для того, чтобы удовлетворить лишь малую часть существующего рынка. Более того, по его сведениям, цены на подъемники его фирмы были самыми низкими по сравнению со всеми конкурентами. Следовательно, существовало много возможностей к расширению, и после долгих обсуждений Бертон и Дэвис решили провести агрессивную рекламную кампанию, нацеленную на увеличение рынка своей продукции. Они вместе посетили лондонское рекламное агентство, которое им порекомендовал один из их друзей. Это агентство взялось разработать для них план предложений. Кроме того, Дэвис решил нанять работника, который помогал бы ему в работе по продажам.

Большинство претендентов на данный пост шли по каналам Дэвиса, у которого были широкие связи в инженерных кругах. Окончательный выбор остановили на Альберте Виздоме, 45 лет, который ранее работал в одном из цехов предприятия, выпускавшего тяжелые краны. Позднее он в течение 10 лет работал в конструкторском бюро того же предприятия и отвечал за доводку базовой модели соответственно требованиям заказчиков. По словам Дэвиса, Виздом знал абсолютно все, что только можно было знать о кранах. Виздом получил назначение на должность с хорошим окладом в 9 000 фунтов и персональной машиной. Г-н Дэвис определил круг его обязанностей и сказал, что он будет работать с определенной группой производств, за которые и будет нести личную ответственность. Таким образом, Виздом сможет самостоятельно все потребности своих производств.

Эрик Дэвис планировал оставить за собой работу с некоторыми другими предприятиями, а также продолжать сотрудничество с клиентами, которые и раньше уже покупали их продукцию.

Эрик пришел на «Spanline Engineering» с той же фирмы, что и Майкл Бертон и имел 10 % акций. По своей прежней деятельности он был инженером, отвечающим за обслуживание клиентов. Он осуществлял связь между производителем и заказчиком и, в свое время, обеспечил фирме «Spanline Engineering» много первоначальных контактов.

Когда из рекламного агентства поступил пакет проектных предложений по схеме проведения рекламной кампании, Бертон и Дэвис были поражены уровнем профессионализма. Вкратце, полагалось обратить внимание на то, чтобы на подъемном блоке был логотип фирмы «Spanline Engineering» той же формы, но с новым символом. Предлагаемая копия подчеркивала надежность и универсальность подъемников «Spanline Engineering». Агентство рекомендовало ассигновать на рекламу 30 000 фунтов в год для того, чтобы оказать существенное воздействие на рынок. Рекламу необходимо осуществлять через специализированные журналы по обработке материалов и оборудованию. Предложенный список журналов показан в табл. 2.1.

Таблица 2.1

## Предложение по размещению рекламы

Журнал	Тираж	Периодичность	Кол-во публикаций в год	Размер страниц на рекламу	Доп. цвет	Стоимость, фунтов стерлингов	Ассигновать в год, фунтов стерлингов
Material Handling News	20 000	ежемесячно	12	полная	1	492	5 904
Mechanical Handling	6 918	ежемесячно	6	1/2	–	156	936
Freight Management	20 367	ежемесячно	12	1/2	–	216	2 592
Storage & Handling Equipment News	24 972	ежемесячно	12	1/2	–	252	3 024
Industrial Equipment News	33 807	2 р. в месяц	12	полная	1	744	8 928
Factory Equipment News	26 000	2 р. в месяц	12	полная	–	606	7 272
<i>Сумма</i>							28 656

Среднее количество читателей в месяц: 128 000 чел.

Эффективность затрат: 18,9 фунтов на 1 000 читателей в месяц.

Эти ассигнования на рекламу были значительной суммой для фирмы «Spanline Engineering», и Майкл Бертон решил подождать с официальным ответом в агентство. Дело заключалось не в недостатке денежных средств, как может показаться из отчета за прошлый год (табл. 2.2), а скорее в том, что Бертон не был знатоком рекламы. Поэтому он и решил во время разговора с Джорджем Кентом показать ему предложения по рекламе и узнать мнение второго эксперта.

Таблица 2.2

## Годовой отчет «Spanline Engineering Ltd».

## Отчет по прибылям и убыткам (все значения – за вычетом НДС)

Продажа		1 422 000
Трудозатраты	288 000	
Материалы	660 000	
Накладные расходы	114 000	
Прямые затраты		1 062 000
Валовая прибыль		360 000
Переменные производственные расходы	171 000	
Фиксированные производственные расходы	57 000	
Расходы на продажу, администрацию, выплату процентов	48 000	
Вознаграждение руководящему персоналу	33 000	
Общая сумма расходов		309 000
		51 000
Налоги		21 000

Чистая прибыль		30 000
Балансовый отчет на конец года		
Прочие дебиторы	159 000	
Материалы	75 000	
Накладные расходы	153 000	
Текущие счета		387 000
Банковский овердрафт	72 000	
Прочие кредиторы	138 000	
Налоги	21 000	
Текущие обязательства		231 000
Чистый операционный капитал		156 000
Здания	195 000	
Машины и оборудование	69 000	
Основной капитал		264 000

### 2.3. Примроуз

Прочитайте следующую информацию и ответьте на следующие вопросы, приведенные в конце текста.

Чернкастер – это небольшой городок, являющийся центром крупного и процветающего сельскохозяйственного района. Район очень живописен, и последние годы здесь поселились обеспеченные семьи. Кормильцы семей ездят на работу в большие города, на расстояние 50–80 км на автомобиле или на поезде. Из-за привлекательности этого района здесь проживает очень много пенсионеров.

Большая часть потребностей в бакалейных товарах удовлетворяется тремя супермаркетами. Два из них находятся в черте города: несколько элитарный Примроуз и рассчитанный на более широкие слои потребителей Пескоу. Еще один супермаркет, Пейтуей, находится в пригородной зоне.

Примроуз расширяется вместе с ростом населения района и с его социальным развитием. Теперь обнаруживается, что его помещения слишком малы, а места парковки автомобилей для покупателей слишком ограничены. Имеющиеся на сегодняшний день помещения, и свободные автомобильные стоянки ограничены другими зданиями, и возможности для их расширения отсутствуют.

Руководство Примроуз считает важным удерживать свою долю рынка в Чернкастере и полагает, что их конкурентоспособность зависит от преодоления тех ограничений, которые обусловлены нынешним расположением супермаркета. Пескоу располагает большими площадями, но не имеет собственной стоянки. Однако, подписано соглашение, по которому покупатели приобретающие товары в их магазине на сумму установленного лимита, могут получить назад плату за использование прилегающей платной муниципальной стоянки. Примроуз мог бы поступить так же, но это не решит проблемы ограниченности занимаемых им помещений. Пейтуей со своим загородным магазином имеет большую стоянку и просторные помещения, но неудобство в том, что они не могут посетить другие социально-культурные и бытовые учреждения, например почту, библиотеку, другие торговые точки, газетные киоски, химчистки, галантерейные и скобяные лавки.

В настоящее время годовой объем продаж бакалейных товаров в 15 км зоне вокруг Чернкастера составляет 80 млн фунтов стерлингов. На Примроуз приходится – 20 %, на Пескоу – 23 % и на Пейтуэй 23 %. Остальные 34 % делят между собой многочисленные небольшие бакалейные лавки, расположенные в Чернкастере и в окружающих деревнях.

У руководства Примроуз имеется выбор из следующих возможностей:

Оставить все по-прежнему и смириться с тем, что их доля на рынке Чернкастера будет сокращаться.

Смириться с ограничениями, обусловленными размером магазина, но заключить соглашение, подобное тому, которое заключил Пескоу, что обеспечит расширение стоянок.

Перенести магазин в загородную зону, что будет способствовать расширению как торговых площадей, так и стоянок.

В Примроуз решили, Вариант 1 приведет к потере конкурентоспособности предприятия, поскольку в своей закупочной деятельности оно зависит главным образом от эффекта масштаба. Вариант 2 так же был отвергнут, так как он не решает проблемы недостатка площадей. Поэтому в настоящее время обдумываются перспективы Варианта 3.

#### Влияние на состав рынка

В настоящее время потребительский рынок Примроуз подразделяется на три категории:

1. Покупатели, проживающие в городе и приходящие в существующие помещения магазина из своих домов или приезжающих из удаленных районов на автобусе. Достаточно значительный процент таких покупателей имеют невысокий доход или являются пенсионерами. Каждый из них в отдельности может посещать магазин несколько раз в неделю, но покупки, которые они делают, малочисленны и низки по стоимости.

2. Покупатели, приезжающие на автомобилях, возможно, из окружающих районов, и делают недельный запас покупок. Чаще всего, но не обязательно, покупатели принадлежат к более обеспеченным социальным группам.

3. Группа покупателей с практически неограниченными переходными чертами между группами 1 и 2. Большинство покупателей этой категории имеют машины, но не обязательно делают недельные закупки за один раз.

Анализ, проведенный руководством Примроуз, определил структуру объемов продаж и прибыли для указанных трех категорий покупателей (табл. 2.3)

Таблица 2.3

#### Структура объемов продаж и прибыли

Категория	Объем продаж, млн фунтов стерлингов	Валовая прибыль, млн фунтов стерлингов	Число сделок, тыс.	Средняя стоимость сделки, фунтов стерлингов
1	2,5	0,25	275	9,1
2	9,1	1,80	111	82,0
3	4,4	0,75	175	25,1

Категория	Объем продаж, млн фунтов стерлингов	Валовая прибыль, млн фунтов стерлингов	Число сделок, тыс.	Средняя стоимость сделки, фунтов стерлингов
	16,0	2,80	561	28,5
Минус накладные расходы		1,20		
Чистая прибыль		1,60		

Переезд в загородный район лишит Примроуз значительной части покупателей категории 1. Предположительно, большая часть покупателей перейдет к конкуренту, к Пескоу. Покупатели категории 2 и 3 могут быть сохранены, и доля участия на рынке возрастет благодаря увеличению мест парковки и площади торговых залов, что позволит разместить больше товаров в менее тесных залах и создаст, таким образом, более комфортные условия для покупателей.

### Влияние на ассортимент товаров

На ассортимент товаров, предлагаемых в магазине, размещенном на новом месте, будут влиять изменения в составе потребительского рынка и увеличение торговых площадей. Потеря значительной части покупателей категории 1 означать снижение спроса на дешевые товары в мелких упаковках. Крупные упаковки, олицетворяющие эффект масштаба, будут привлекательны для покупателей категории 2, еженедельно приобретающих крупные партии продуктов. Покупатели категории 2 и 3 будут включать обеспеченные группы людей, которые будут заинтересованы в более высоком качестве и разнообразном ассортименте продуктов, которые могут быть размещены в более высоком качестве и разнообразном ассортименте продуктов, которые могут быть размещены в более крупном магазине.

Наличие больших площадей позволит супермаркету Примроуз предложить услуги, компенсирующие неудобства, связанные с невозможностью посетить другие торговые точки города. В новом магазине будут размещены и газетный киоск, и химчистка и отделение связи. Если Примроуз не пожелает осуществлять эксплуатацию этих предприятий самостоятельно, ими могут управлять по лицензии другие предприятия, которые будут извлекать прибыль за счет клиентуры супермаркета.

### Затраты

Предполагается, что Примроуз имеет в собственности существующие торговые помещения, и что выручка от продажи городского участка будет соответствовать затратам на приобретение загородного участка.

Помимо разовых затрат, связанных с переездом, могут также возникнуть расходы, обусловленные:

1. Затратами на переезд или транспортировкой имеющегося персонала.
2. Возможной нехваткой подходящего персонала в загородной зоне.
3. Выгода может быть получена за счет:

– более низких муниципальных налогов за размещение предприятия в загородной зоне;

– частичного сокращения числа покупателей категории 1, что значительно снизит количество сделок относительно объема продаж. Это вызовет соответствующее сокращение числа кассовых аппаратов, что, в свою очередь, снизит накладные расходы;

– укрупнения покупок и сокращение числа мелких упаковок обеспечит возможности для экономии. На практике это обернется снижением цен для покупателей или расширением выбора;

– расширение торговых площадей и облегчение снабжения магазина.

### Учет социальных факторов

Супермаркет Примроуз должен будет получить разрешение у местных органов управления на освоение загородного участка. Примроуз должен будет принять во внимание следующие факторы:

Переезд Примроуз в загородную зону ограничит выбор покупателей категории 1, поскольку они вынуждены будут посещать супермаркет Пескоу или, как правило, более дорогие мелкие бакалейные лавки района.

Примроуз в настоящее время расположен в противоположном конце города по отношению к супермаркету Пескоу. Каждый из них стремится создать центр, привлекающий многочисленных покупателей, и каждый из них окружен другими мелкими торговыми точками, извлекающими прибыль из присутствия такого центра притяжения среди них. Если Примроуз переедет, окружающие его мелкие торговые предприятия определенно потерпят убытки.

Переезд Примроуз в загородную зону связан с использованием важных сельскохозяйственных угодий. Он приведет к повышению интенсивного автомобильного движения и к образованию заторов на дорогах.

### Вопросы

1. В настоящее время на торговых площадях супермаркета Примроуз насчитывается 10 кассовых аппаратов, которые работают и обслуживаются с помощью персонала обходящегося в 20 000 фунтов стерлингов в год. Используя эти данные в рамках ситуационного обучения и учитывая сокращение числа покупателей категории 1, оцените влияние переезда на новое место на накладные расходы супермаркета.

2. Какое влияние на коммерческую деятельность в целом окажет сокращение числа покупателей категории 1? Принимая во внимание тот факт, что в году насчитывается 51 рабочая неделя, определите, сколько новых покупателей категории 2 потребуется для того, чтобы компенсировать убытки, связанные с сокращением числа покупателей категории 1.

3. Вам предложили лицензию на работу газетного/табачного киосков в новом загородном магазине Примроуз. Обсудите основные факторы, которые определяют Ваше решение в отношении предприятия такого предложения и выскажете свое мнение о жизнеспособности такого предприятия.

4. Обсудите возможности сохранения супермаркетом Примроуз после переезда на новое место покупателей категории 1 без понесения убытков. Имейте

в виду, что это не только вопрос сохранения доли рынка супермаркета, но и фактор, способствующий преодолению возражений в отношении переезда супермаркета на социальной основе.

5. Предложите возможности увеличения супермаркетом Примроуз числа покупателей категории 2 и 3 после переезда помимо тех, которые были упомянуты в рамках ситуационного обучения.

6. Данная ситуация полностью вымышленная и города Чернкастера нет, и все супермакеты, со статистическими данными тоже не существуют. Ответьте на вопросы как можно лучше. Встречались ли вы с подобными ситуациями там, где вы живете? Почему?

## 2.4. Системы электронного контроля

За последние пять лет Джим Уайт основал и успешно работал на своей небольшой фирме, которая выпускала системы электронного контроля. Его предприятие работало вполне успешно, хотя и занималось реализацией небольших субподрядных заказов для государственных департаментов и больших электронных компаний. В компании проводились небольшие исследовательские работы, хотя основной сферой деятельности было производство небольших контрольных устройств (автоматические таймеры, часы и т.п.), что отвечало требованиям клиентов.

Однако, один из инженеров фирмы приспособил одно из устройств, выпускаемых данной компанией, к механизму автоматического открывания гаражных дверей. Идея, главным образом, заключалась в том, что когда автомобиль, со встроенным автомобильным блоком, пересекал луч перед гаражными воротами, переключатель задействовал механизм для открывания гаражных ворот.

Несколько месяцев назад этот инженер был в США в специальной поездке для поиска интересной информации. Там он посетил несколько небольших компаний по производству электронных устройств, где и увидел подобный прибор. Этот инженер, а также сам Уайт приспособили такое устройство на воротах собственных гаражей, и они работали очень хорошо.

Уайт загорелся подобной идеей и был готов потратить ограниченные средства своей фирмы на развитие рынка данной продукции. Таким образом, он решил обратиться к консультантам по маркетингу за советом по продаже данного устройства. В частности, ему нужна была помощь для того, чтобы определить, кто может быть заинтересован в приобретении такого прибора, т.к. он хорошо понимал, что как и любое подобное изделие, его устройство не будет пользоваться всеобъемлющим спросом.

### Задания

1. Выявить основной и потенциально возможные в перспективе рынки сбыта. Ответы обосновать.
2. Провести расчеты, связанные с приоритизацией потребителей.
3. Рассчитать экономический эффект от мероприятий.

## 2.5. Cadbury's Time Out

Cadbury's Time Out – наиболее удачный продукт когда-либо произведенный и выпущенный компанией Cadbury в Ирландии. Развитие происходило под руководством фирмы Cadbury Ireland на их заводе в Кулоке в Дублине. Успех продукта вышел из комбинации технологического прогресса, сильной внутренней и внешней ориентации и оригинальной позиционной стратегии во время разработки.

Cadbury начала производство в Ирландии в 30-х гг., когда Налоговая Полиция запрещала импорт шоколада в Ирландию. Вход Ирландии и Великобритании в ЕЕС в 1973 г. открыл им дорогу на рынок кондитерских изделий. В результате появления Cadbury, те несколько местных фирм Lemons и Urnies – исчезли с рынка. Для Cadbury Ireland было необходимо перестроить его производство так, чтобы оно было направленно на расширение рынков сбыта за рубежом, нежели внутри страны.

### Cadbury Ireland как партнер Cadbury Schweppes International

В Cadbury Schweppes Cadbury Ireland определилась как конкурентоспособная компания. Компания определила три технологии развития:

1. **Вытеснение.** Это предусматривает включение одного типа кондитерских изделий в другой. Например: Cadbury Eclairs завертывала шоколад в карамель, или Mogo bar, центр шоколадной пасты с бисквитом, облаченный в карамель и покрытый шоколадом.

2. **Производство легкого шоколада.** Cadbury Flake – это легкий, ломкий, тающий в руках продукт, помещенный в привилегированную секцию кондитерского рынка. Марка Flake хорошо укоренилась и ее реклама уже стала легендарной. Также марка выпускает и мороженное. Как правило, рецепт и производство легкого шоколада относится к уникальной собственности, которая является ключом для будущего развития.

3. **Изготовление и выпечка вафель.** Вафли – важная часть быстро распродающихся продуктов в Ирландии, в особенности «pink Snack brand». Cadbury Ireland – единственный филиал в северном полушарии.

С середины 70-х Cadbury Ireland развивала свои центры. Процесс широкого производства в Cadbury Ireland привел к развитию таких продуктов, как Cadbury's Chomp, Mogo, Time Out и Twirl. Twirl – это двух пальчиковый шоколад, основанный на легкой технологии. Эти развития привели к удвоению Cadbury Ireland и позволили ей успешно развивать марку на внутреннем и внешнем рынках.

### Перспектива Cadbury Ireland на большом рынке

Cadbury видит себя многоэтажным домом. То есть компания обеспечивает потребителя целым рядом выборов в каждом отделении рынка.

Главным продуктом Cadbury является молочный шоколад Dairy Milk, который используется в продуктах и выставлен на рынке под этой же маркой Dairy

Milk. Этот шоколад, изготовленный из свежего ирландского молока, был основой успеха в разных отделах рынка. Cadbury делит рынок на отделения на основе того, какой продукт покупают чаще, чем того, как произведен продукт. Например: служащие мгновенные рынки: рынки с доставкой на дом и подарки. Это позволило руководству Cadbury Ireland определить образцы расходов, где в отделе доставки на дом преобладает кондитерский рынок. Это достигается благодаря покупателям шоколада. К тому же они заметили явные совпадения на рынке, где марки, которые были изначально известны как «bars», например: Twix и Kitkat расширились в рынки бисквитов.

**Kitkat.** Kitkat был впервые продан в Ирландии в 1973 г. Она стала одной из самых популярных марок, продаваемых в 1992 г. Kitkat продвинулась на бисквитный рынок с запоминающимся рекламным лозунгом: «... it's a biscuit... it's a bar». Эта реклама показывает, что продукт может быть использован разными способами и предлагает множество способов.

Nestle-kowntree – владельцы марки, поддержали эту позицию широкой рекламной компанией и поддержали цену продукта на низком уровне. Он стоит от 20 до 40 пенни. Kitkat также годен в барах и закусочных.

**Twix.** Принадлежащий к корпорации Mars, Twix был распространен в 1968 г. Усилия были затрачены, чтобы развить на рынке закусок рекламный лозунг «Сделай паузу – скушай Twix». Формат его упаковки в мягкой обертке, позволяет использовать Twix в барах. Успех Twix стал возможен благодаря его денежной позиции и поддерживающей его широкой рекламной компании, которая проводится повсеместно. Общее число продаж за 1992 г. Было в районе 6–7 млн фунтов стерлингов. Twix был среди первых закусочных продуктов такого забавного формата.

**Jacob's Club Milk.** Старейшая марка на рынке Jacob's Club Milk, продается в Ирландии с 1900 г. Она продается отдельно и в семейных 6-пакетных упаковках. Club Milk – различные ароматизированные, покрытые в шоколад бисквиты. Например: Club Orange и Club Mint. Положение Club Milk на рынке достигнуто благодаря рекламному заявлению: «Если вы взяли чашечку кофе – возьмите Club».

**Cadbury Snack.** С момента образования в 60-е гг., Cadbury Snack выросла, чтобы лидировать на рынке шоколада. Это превосходство было достигнуто благодаря бакалейным продажам.

Cadbury Snack существует в трех форматах, различающихся по цвету.

«Желтый» Snack включает покрытие шоколадом маленькое пирожное. «Бордовый» Snack – это сэндвич, облаченный в толстый слой молочного шоколада. Третий – это «розовый» Snack, который являет собой три вафельных палочки, покрытых шоколадом. Cadbury's Snack продается во множестве форматов, включающих одинарные, многопакетные и подарочные упаковки.

**Рынок Закусок.** The Snack market – особенно известный продуктовый рынок в Великобритании и Ирландии. Это несомненно, определяющий стиль жизни рынок, связанный с нестандартным подходом к еде. Закуски, с наибольшим успехом пользуются в странах, в которых традиции в еде не заиклены на двух – трех главных блюдах. В этих странах расписание еды может быть разбросано в любое

время в течение дня. Так, в 11 утра и 4 после полудня закуска часть стиля жизни ирландцев и англичан. Также перерывы обычно состоят из чашки чая/кофе с фруктами, шоколадом или тортом / пирогом. Во всем мире эта традиция связана с феноменом, который представляет медленное, но стабильное изменение в культурных обычаях относительно еды, что способствует росту рынка закусок в других европейских странах. То, что ирландцы законченные «снекеры» (закусочники) доказано их большим кондитерским рынком и ежегодными доходами на нем свыше 240 млн фунтов стерлингов.

### Время перерыва в Ирландии

Ирландцы, как никто, любят чаепитие. Опрос, проведенный Нильсеном в 1993 г. в Ирландии, показал, что 20 сотых бакалейных марок – для потребителя жидкого. Как правило, лидирующие марки чая в Ирландии, направлены скорее на деньги, чем на вкус. Это означает, что чай может быть оценен как не олицетворенный напиток. Но необходимо, чтобы у напитка было свое лицо. Пытаясь пойти навстречу этой необходимости, Cadbury столкнулась с сформированным рынком.

Ирландские расходы в кондитерской области – самые высокие в Европе. Только расходы шоколада на одного ирландца – 8,3 кг в год. Такая цифра достигнута только их британскими соседями.

### Общее понятие Time Out

Руководство Cadbury Ireland в создании Time Out видело возможность принести кондитерские ценности на рынок бисквитов и бисквитные ценности в кондитерский рынок.

Ей также пришлось соревноваться с существующими на рынке соперниками, особенно KitKat и Twix. Time Out установила существование 3-х элементов.

Необходимость перерыва в течении дня, чай или кофе, как товары широкого потребления и необходимость закуска к нему. Это может быть перефразировано как: «Где бы ты не был, что бы ты не делал, когда это время (т.е. время для перерыва) – это время Time Out.

### Продукт

Time Out происходит из технологического успеха Cadbury Ireland, который позволил им положить слой хлопьев в вафли. Соревновательное достоинство этого бисквита лежит в уникальной воздушности хлопьевых сэндвичей между двух вафель и покрытых молочным шоколадом. С одной стороны, его бисквитная конституция делает его идеальной закуской, в то время как, хлопья делают его подходящей плиткой шоколада.

Качественные ингредиенты: торговая марка, лого и определяющие цвета

Многие названия предполагали данный продукт, включая «Switch» и «Ultra». Было открыто, что использование имени, включающее время и ситуацию, в которой плитка может быть использована, сильно влияет на понимание покупателя, ради чего и производится продукт. Имя Time Out было предложено

и принято, так как оно в большей мере соответствовало желаемой позиции закуски. Это название было поддержано, так как использовались часы (предполагается, что любое время подходит для Time Out) и кружка, которая подтверждает аккомпанирующую роль закуски.

Новая марка нуждалась в сильной визуальной определяющей системе, чтобы поддержать остальные элементы. Отсюда, использование ярких, смелых цветов на упаковке, чтобы привлечь внимание и создать конкурентные различия. Два главных цвета были: голубой, как фоновый определяющий цвет, и красный, которым писалось название. Название обведено желтым. Эта голубо-красно-желтая ассоциация – цветовая схема, которая наиболее легко ассоциируется с легкими бисквитными плитками. Голубой также имеет символическую констатацию: считается спокойным и расслабляющим цветом. Интересен выбор цвета, потому что на рынке доминируют темные цвета (Mars) и золотые (Twix).

### Цена

Потребительское значение цены на рынке закусок, дающее привычное понятие достаточно высокое. Стандартный размер плиток всего лишь немного различается в соответствии с ценой. Отдавая власть рознице, изготовитель часто имеет очень мало свободы действий в установлении цены. Time Out была выпущена по цене 28 пенсов, тогда как стандартная плитка стоила 30 пенсов.

### Упаковочная конфигурация

Упаковка была особенно важна в направлении Time Out как товарного знака. Многие марки представляли себя в стандартных форматах вначале, а затем переходили к разным форматам.

От Time Out требовалось идти навстречу нуждам групп и таким образом появились различия форматов.

Стандартный. Продается в газетных киосках, ресторанах, и магазинах-кафе. Формат – две палочки в полный рост (два пальца) в мягкой обертке. В киосках и супермаркетах Time Out помещен с другими марками Cadbury.

Пятипакетовый формат. Пять пальцев Time Out в удобной упаковке, чтобы можно было покупать продукт оптом в супермаркетах. Многопакетный формат возможен для других кондитерских изделий.

Отдельный пакет – отдельный пакет состоит из шести и более маленьких пальцев-близнецов отдельно упакованных. Они также продаются в супермаркетах и предназначены для рынка домашней закуски. В супермаркетах отдельный пакет помещен на полке рядом с бисквитами.

Размер-угощение. Предназначен идти навстречу детскому рынку. Размер-угощение – это 14 индивидуально завернутых пальцев Time Out. Они, главным образом, распространены в супермаркетах, в которых они расположены с «размером-угощением» и «забавным размером» других кондитерских изделий.

## Реклама и продвижение

В начале своего существования в 1992 г. Time Out поддерживалось целым рядом рекламы и различных продвижений. Сильная рекламная компания выделила тему Time Out в «любое время». Продвижения включали запуски воздушных шаров в разных центрах страны, множество уличных деятелей, включая национальную радиостанцию и использование маркировок, и участие в параде посвященному дню Святого Патрика в Дублине. Бесплатные образцы были щедро распространены на улицах и в течении (в ходе) поддержки в помещениях. Time Out также добилась высокоэффективного использования рекламных постеров. В начале, Time Out использовала как поддержку семейных предприятий, так и соединенных. Например, семейное предприятие Lyons tea – производство самого продаваемого чая в Ирландии. «Поддержка» давала бесплатную плитку Time Out вместе со стандартной коробкой чая. Это забивало сразу два гола. Во-первых, поделив рынок с Lyons, они сильно продвигали продукт. Во-вторых, появилась возможность закрепить позицию Time Out, как дополнение к напитку. В целом, миссией поддержки был новый, модный, забавный и молодой добавочный элемент к напитку, что действительно удобно в любое время.

### Успех Time Out

Уже через 6–8 месяцев после открытия Time Out, фирме была дана высокая оценка в национальном торговом журнале. Основные исследования, дополненные независимыми исследователями, выявили экстраординарные результаты.

### Профиль потребителей

Профиль потребителей показал широко распространенное принятие продукта. Подавляющее большинство взрослых и их детей, использовали продукцию фирмы с начала ее появления. Женщины, согласно основному рынку, представляли свыше 60 % потребителей продукции Time Out. Потребители были во всех районах Ирландии, но особенно много их было в городах. Этот профиль был подкреплён высоким соотношением потребителей – взрослых и детей.

### Отношения к фирме

Как и ожидалось, так как фирмой были достигнуты высокие результаты, отношения к фирме были положительными. Это доказывается спросом, которым пользовалась фирма среди взрослых и детей. Среди группы лиц 11–25 лет критики почти не было.

### Вопросы

1. За счет каких факторов фирма увеличивает объем продаж?
2. Дать анализ слоганов у всех конкурентов.
3. Как строится у фирмы товарная политика, включая new product в отличие от конкурентов?
4. Как строится у фирмы политика продвижения в отличие от конкурентов?
5. Как строится у фирмы ценовая политика в отличие от конкурентов?

## 2.6. Портфель заказов для монополиста

06.12.1996 г. господину Иванову И.И., генеральному директору государственного предприятия, специализирующегося на ремонте подвижного состава для государственных железных дорог, из планово-экономического отдела поступила расчетная записка в ответ на его запрос. В записке производится расчет затрат на производство одного лемеха для плуга – сельскохозяйственного орудия, с помощью которого осуществляется механическая вспашка земли.

Запрос был сделан в связи с тем, что со стороны Министерства Сельского Хозяйства (Минсельхоз) поступил заказ на производство лемехов для хозяйств Республики. Заказ был нетрадиционным и не отвечал профилю предприятия. Однако это предложение нельзя было назвать абсурдным. Год назад предприятие освоило выпуск лемехов для собственного, достаточно крупного, многопрофильного сельскохозяйственного предприятия. Изготовление лемехов для собственного подсобного хозяйства стимулировало подачу заявок на их производство из других хозяйств, обобщенных по предварительным оценкам Минсельхоза в его заказе. До этого заказ размещался на Алтайском машиностроительном заводе, специализирующемся на выпуске лемехов, а это означало, во-первых, что «живые» бюджетные деньги, выделяемые для поддержки отрасли, «уходили» из республики и, во-вторых, с их помощью создавались дополнительные рабочие места вне республики.

Республика в региональном рейтинге России занимает одно из последних мест и относится к так называемым «депрессивным» регионам. Для нее характерны: высокий уровень безработицы, низкий уровень доходов на душу населения, высокие темпы спада промышленного производства. Алтайский край в этом рейтинге стоит выше.

Данное предприятие – гигант – одно из выживших в трудных условиях послереформенной России (прило. 1, 2). По основному профилю деятельности данное предприятие является монополистом и поэтому сохранило статус государственного предприятия. Однако в рыночных условиях меняется характер его деятельности. Условием его выживания становится формирование диверсифицированного портфеля заказов.

Падение объемов перевозок по железным дорогам привело к резкому сокращению заказов на ремонт подвижного состава. Кроме того, долг железных дорог за уже выполненные заказы составил 35 % от общего объема заказов.

Предприятию удалось заключить заказы на ремонт техники, близкой к основному профилю. Помимо локомотивов и вагонов стали ремонтироваться электропоезда и тепловозы, трамваи и троллейбусы. Также были освоены такие сегменты, как ремонт автобусов, сельхозтехники и большегрузных карьерных машин.

Для осуществления заказов предприятие освоило выпуск свыше ста наименований деталей, узлов и комплектующих для ремонта на своих производственных мощностях. Это также было обусловлено общеэкономическими причинами:

недопоставками, неплатежеспособностью многих партнеров, дальностью перевозок (в России на 01.01.1998 г. – самые высокие в мире тарифы на железнодорожные перевозки).

Несмотря на большую работу по поиску заказов, предприятию пришлось сократить численность персонала на 5 тыс. чел. при первоначальной численности в 11 тыс. чел. Под угрозой увольнения оказалось еще несколько сот человек. В наибольшей степени это коснулось литейного производства, поэтому так важен оказался для них заказ на производство лемехов и гусеничных звеньев для тракторов.

Испытание первой пробной партии лемехов для заказчика показало, что их качество превосходит аналогичную продукцию Алтайского завода: износостойкость выше на 20 %. Однако, предприятие столкнулось с тем, что алтайское изделие оказалось дешевле. Отпускная цена на лемех алтайского завода составляла 40 р., а с учетом транспортных расходов и сбытовой маржи он стоил 70 р. (70 тыс. р. в 1997 г.). Литье сухой плавкой в пластмассу на данном предприятии обходилось ему в 106 р. При этом в цену изделия закладывалась рентабельность в 25 %. Именно эти расчеты и были представлены г-ну Иванову.

Г-н Иванов не согласился с предлагаемой ценой. Была изменена технология литья – литье в землю, что позволило сократить себестоимость.

В это время Заказчик, имевший на своих складах значительную партию алтайской продукции, не сумел (или не захотел) согласовать в Правительстве схему взаимозачетов при расчетах с предприятием. Предприятие в лице г-на Иванова отказалось от заказа, поскольку нашлись две фирмы, заинтересованные в покупке оптом лемехов. Отпускная цена при этом во второй половине 1997 г. составила 57 500 р. (57 р. 50 к. после деноминации). Она на 20 % была ниже реальных затрат предприятия. Всего за 1997 г. было реализовано 1 600 шт.

К началу 1998 г. у Минсельхоза был исчерпан запас лемехов и он снова предложил заказ на поставку 80 тыс. изделий в текущем году на условиях взаимозачета по налогам с бюджетом.

Само предприятие только за два месяца текущего года смогло реализовать 1 540 шт. Учитывая предстоящее сезонное увеличение спроса, планируется повышение цены до 80 р. за шт.

В прил. 1 и 2 приведена организационная структура управления предприятием в 1997 г. и вариант ее изменения в конце 1998 г., предложенный руководством.

### **Вопросы**

1. Следует ли предприятие рыночной концепции?
2. Сгруппировать проблемы, с которыми столкнулось предприятие, по блокам: макроэкономические, региональные, микроэкономические.
3. Какой в целом должна быть стратегия предприятия?

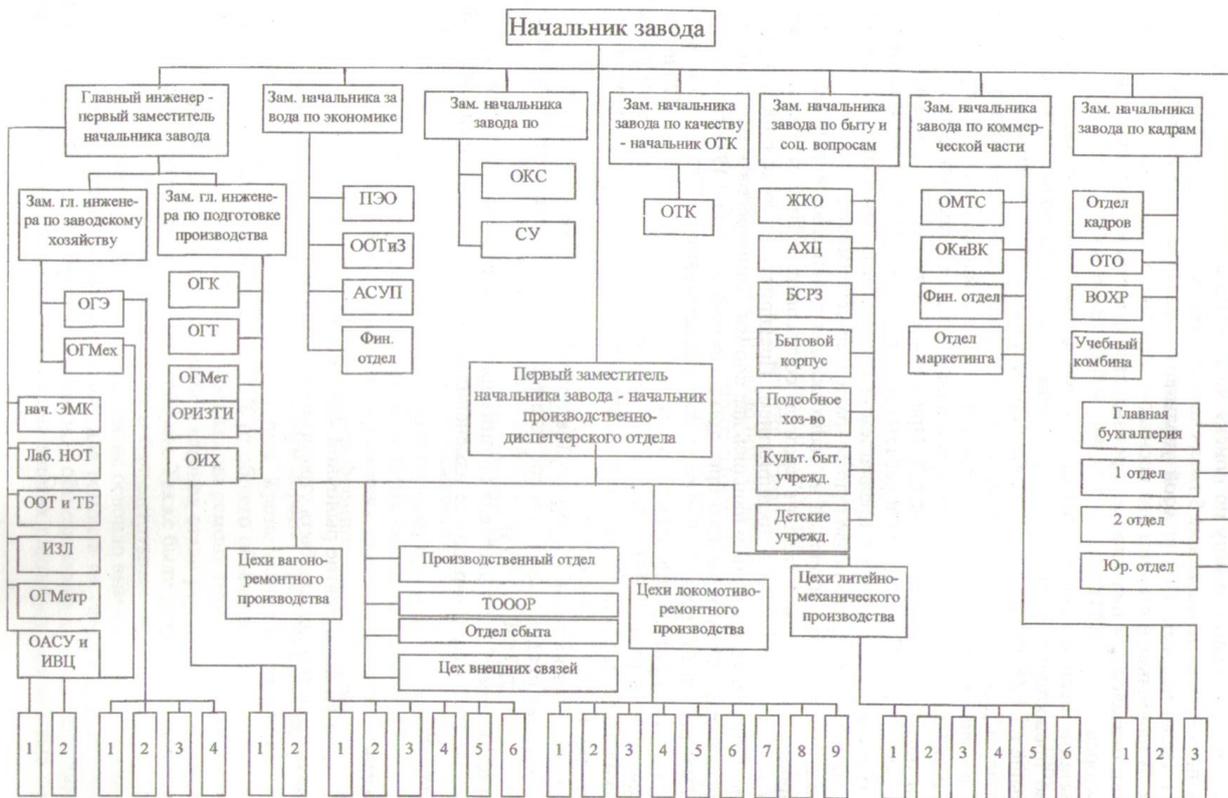


Схема структуры управления Улан-Удэнского локомотивовогоноремонтного завода (У-УЛВРЗ)

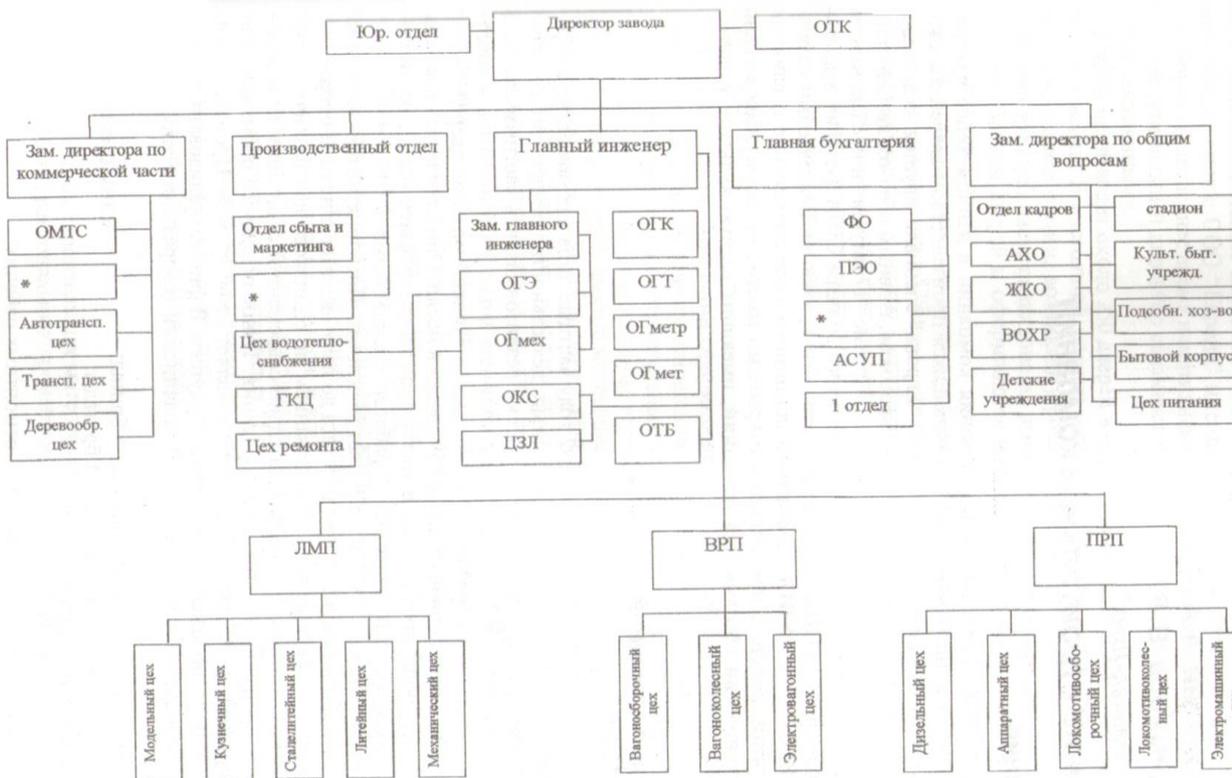


Схема управления У-УЛВРЗ (проект)

\* Функция еще не определена.

### 3. СИТУАЦИИ

#### 3.1. «Дойная корова» авиакомпаний: почему перевозчики внедряют места «премиум-эконом»

Крупнейшие авиакомпании все активнее внедряют места повышенной комфортности в экономклассе. Более удобные кресла и другие бонусы могут обойтись пассажирам на 80 % дороже, а самим перевозчикам – не стоить почти ничего. Места «премиум-эконом» уже начинают приносить компаниям большую прибыль, чем бизнес-класс

Авиалинии по всему миру стремительно внедряют места повышенной комфортности для пассажиров экономкласса, пишет Financial Times. Газета отмечает, что в случае с длительными рейсами такие места уже способны принести перевозчикам большую прибыль, чем места в бизнес-классе.

Повышенная комфортность в экономклассе обычно подразумевает более удобные кресла, напиток в качестве приветственного подарка, более крупный экран для просмотра фильмов и отличающийся от обычного обед. За эти услуги пассажиры платят примерно на 80 % больше, чем за обычный билет. При этом авиакомпаниям они обходятся незначительными издержками, подчеркивает FT.

«Повышенная комфортность – это дойная корова для авиалиний», – заявил газете проектный директор консалтинговой компании Counterpoint Market Intelligence Бен Беттелл. Компания прогнозирует, что объем рынка «премиум-эконом» будет расти на 9 % в год в течение ближайших девяти лет.

Financial Times отмечает, что о прибыли от внедрения таких мест сообщали крупнейшие авиакомпании. Так, в июне самым прибыльным этот класс назвала немецкая Lufthansa, начавшая предоставлять подобные услуги в 2014 г. Внедрившая такие места еще в 2000 г. British Airways уже долгое время указывает, что в случае с длительными перелетами эта категория так же прибыльна, как бизнес-класс. Предоставлять премиальные места в экономклассе в последние два года начали американские American Airlines, Delta и United. Emirates Airlines планирует предоставлять услуги «премиум-эконом» с конца 2020 г.

Отчасти спрос на статус «премиум» повысился из-за растущего разрыва между бизнес- и экономклассом, пишет Financial Times. Обычные пассажиры сталкиваются со все большей теснотой, тогда как бизнес-класс начинает предоставлять услуги, которые раньше были доступны только пассажирам первого класса – например, кровати или хорошее вино.

При этом некоторые авиалинии не торопятся внедрять услугу «премиум-эконом», отмечает FT. Консультант по вопросам авиации Джон Стрикланд объяснил газете, что многих пугает возможность появления новой тенденции – возникновения у пассажиров бизнес-класса желания поменять билеты на версию «премиум-эконом», которое ударило бы по прибыли. Президент Emirates Тим Кларк, например, рассказал газете, что авиакомпания долго анализировала идею внедрения новых мест и того, «каким сегментам потребителей оно будет служить».

## Вопросы для обсуждения

1. Проанализировать ситуацию с точки зрения репрезентативности сделанных выборов.
2. Каким сегментам потребителей внедрение услуги «премиум-эконом» будет служить?
3. Зависит ли внедрение услуги от уровня развития страны, возможности применения в региональных перевозках и дальности перевозок?

### **3.2. Sony поставила под угрозу выпуск iPhone, Huawei, Xiaomi. Миллиардные инвестиции не помогают**

Корпорация Sony, поставляющая на мировой рынок львиную долю сенсоров камер для смартфонов, не может удовлетворить постоянно растущий спрос, даже после удвоения затрат на производство в 2019 г. Представителям компании приходится заранее извиняться перед партнерами за возможный срыв поставок.

#### Sony не справляется со спросом

Sony, японский производитель электроники, не справляется с объемом заказов на сенсоры камер для смартфонов ведущих мировых производителей, несмотря на внушительные инвестиции и безостановочный режим работы собственных фабрик, пишет Bloomberg.

По данным издания, заводы компании работают круглосуточно, а персонал трудится без выходных уже второй год подряд. В текущем финансовом году японский гигант более чем в два раза увеличил свои капитальные затраты на данный бизнес до 280 млрд иен (2,6 млрд долл.). Кроме того, Sony строит новый завод в Нагасаки, ввод в эксплуатацию которого запланирован на апрель 2021 г.

«Судя по тому, как идут дела, даже после всех инвестиций в расширение мощностей этого может быть недостаточно, – заявил в интервью Bloomberg глава полупроводникового бизнеса Sony Теруси Симидзу (Terushi Shimidzu). – Нам приходится извиняться перед клиентами, потому что мы просто не можем произвести достаточно [продукции]».

Sony ставит под угрозу выпуск смартфонов Apple, Huawei, Xiaomi. Миллиардные инвестиции не помогают.

Sony является одним из крупнейших производителей датчиков изображения. Продукция компании используется в смартфонах популярных брендов, в том числе Asus, Apple, Google, Oneplus, Oppo, Huawei и Xiaomi.

#### Виноваты монопольное положение на рынке и «смартфонная мода»

Как отмечает Bloomberg, число камер в современных смартфонах продолжает расти. Сегодня никого не удивит гаджетом с тремя линзами на задней панели. Последние модели, выпущенные Samsung и Huawei, могут похвастаться разрешением матрицы встроенных камер от 40 МП и выше, способны осуществлять широкоугольную съемку и снабжаются датчиками глубины. Apple в этом году также выпустила новый iPhone 11 Pro с тройной камерой, следуя общему

тренду. Именно поэтому, по мнению журналистов издания, даже на фоне незначительного спада на рынке смартфонов, спрос на датчики изображений только растет.

Согласно прогнозу IDC, по итогам 2019 г. поставки смартфонов снизятся на 2,2 % по сравнению с аналогичным периодом 2018 г.

Sony в мае 2019 г. заявила о том, что контролирует 51 % рынка сенсоров камер, а к 2025 финансовому году намерена нарастить данный показатель до 60 %.

### Производство сенсоров – ключевое направление бизнеса Sony

Производство полупроводников на сегодня является самым прибыльным бизнесом Sony после игровой приставки Playstation, отмечает Bloomberg. В октябре 2019 г. компания повысила прогноз операционной прибыли подразделения, занимающегося выпуском чипов, на 38 % до 200 млрд иен (около 1,82 млрд) к марту 2020 г., после того как его прибыль во втором квартале выросла почти на 60 %. Sony прогнозирует, что выручка полупроводникового подразделения увеличится на 18 % до 1,04 трлн иен, из которых на оптические сенсоры придется 86 %.

Кроме того, значительную часть прибыли Sony реинвестирует в этот же бизнес. Согласно плану компании, до марта 2021 г. в него будет вложено 700 млрд иен (6,4 млрд долл.). Наибольшая часть средств будет потрачена на наращивание объема производства сенсоров до 138 тыс. полупроводниковых пластин в месяц с нынешних 109 тыс.

Корейская корпорация Samsung, являющаяся главным конкурентом Sony в этой сфере, в своем недавнем отчете также сообщила о планах по увеличению производства датчиков.

### Провал на рынке смартфонов

В то время как полупроводниковый бизнес Sony демонстрирует положительную динамику, результаты подразделения компании по производству смартфонов оставляют желать лучшего.

Как ранее писал CNews, по итогам III квартала 2019 г. общемировые продажи смартфонов, выпускаемых Sony Mobile, составили всего 600 тыс. штук. Это самый низкий показатель компании за последние 10 лет.

Sony, по данным исследования аналитической компании IDC, не вошла даже в пятерку крупнейших производителей смартфонов. Пятое место в рейтинге по результатам II квартала 2019 г., когда продажи Sony еще не успели обрушиться так сильно, занимала китайская Oppo с долей рынка 8,9 %.

Проблемы Sony на глобальном рынке смартфонов напрямую связаны с Китаем и США, ключевыми рынками практически для любого производителя гаджетов. В 2019 г. Sony активно теряла свои позиции в КНР на фоне роста продаж своих основных китайских конкурентов Xiaomi и Huawei, продукция которых при схожих технических характеристиках отличается значительно более низкой ценой.

## Вопросы для обсуждения

1. Sony ставит под угрозу выпуск смартфонов Apple, Huawei, Xiaomi. Миллиардные инвестиции не помогают – это основная идея обзора проблем Sony в 2019 г. Провести SWOT-анализ.

2. Построить матрицу стратегий компании согласно типовому варианту, представленному в табл. 3.1 и обосновать каждую стратегию.

Таблица 3.1

Типовая матрица SWOT-парадигмы стратегических решений  
международной компании

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>▶ <b>Эндогенные факторы</b></span> <span>▼ <b>Экзогенные факторы</b></span> </div>		<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Брэнд-нейм</li> <li>– Человеческие ресурсы</li> <li>– Ноу-хау менеджмента</li> <li>– Технология</li> <li>– Ноу-хау рекламы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цена</li> <li>– Нехватка финансовых ресурсов</li> <li>– Длительный цикл разработки товара</li> <li>– Зависимость от независимых дистрибьютеров</li> </ul>
<b>Благоприятные возможности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Растущий рынок</li> <li>– Благоприятный инвестиционный климат</li> <li>– Слабое государственное вмешательство</li> <li>– Стабильный валютный курс</li> <li>– Защита патентов</li> </ul>	<b>S*O-стратегия</b>	<b>W*O-стратегия</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей</li> </ul>
<b>Угрозы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Новые участники рынка</li> <li>– Изменение покупательских предпочтений</li> <li>– Новые законы о защите окружающей среды</li> <li>– Требования об использовании местных факторов производства</li> </ul>	<b>S*T-стратегия</b>	<b>W*T-стратегия</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных последствий от угроз</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных последствий от угроз</li> </ul>

### 3.3. В Петербурге готовится сделка между Castorama и «Максидомом»

Петербургская компания «Максидом» ведет переговоры о покупке сети DIY Castorama. Об этом сообщил председатель совета директоров ООО «Мак-

сидом» Александр Евневич. По подсчетам экспертов, сумма сделки может составить около 10 млрд р.; сам Александр Евневич оценку не дает. Сделка выведет компанию «Максидом» в тройку лидеров российского рынка DIY, говорят аналитики.

### Сохранение бренда

«Мы рассматриваем возможность покупки сети Castorama и ведем переговоры по этому поводу с собственником сети – Kingfisher. Окончательное решение может быть принято ориентировочно к концу января 2020 г. Сейчас обсуждаются параметры сделки», – отметил Александр Евневич. По его словам, «Максидом» обсуждает покупку юридического лица, владеющего сетью Castorama в России («Касторама Рус»); покупка будет осуществляться за счет собственных и заемных средств в равных долях. Александр Евневич отметил, что после покупки магазины Castorama сохранят свой бренд, но планируется изменить ассортиментную матрицу и внутреннюю политику сети. «Хотелось бы через год после сделки сократить убыток Castorama с 4 до 1 млрд р., а к концу второго года работы выйти в прибыль», – добавил он.

### Убыточный актив

Британская компания Kingfisher, владеющая сетью магазинов, объявила об уходе с российского рынка в конце прошлого года. «Мы приняли сложное решение прекратить свою деятельность в России. Это привлекательный рынок, но наша доля на нем относительно небольшая», – заявила тогда генеральный директор корпорации Вероник Лори. Компания работала в России с 2006 г. Помимо России корпорация Kingfisher решила свернуть деятельность в Испании и Португалии, где у нее были неудовлетворительные финансовые показатели. Kingfisher сосредоточился только на тех рынках, где у Castorama уже есть лидерские позиции.

Сегодня сеть Castorama занимает четвертое место на российском рынке DIY. Выручка «Касторама Рус», согласно данным СПАРК, снижается с 2015 г., в 2018 г. она составила 31,9 млрд р., а чистый убыток вырос почти на 43 %, до 4 млрд р.

### Билет в тройку лидеров

«Для меня это не сюрприз, интерес к Castorama компания «Максидом» проявляла еще весной», – говорит управляющий партнер инвесткомпания Peregrine Capital Николай Габышев. «Сделка знаковая для рынка, она показательна тем, что иностранцы, которые не смогли найти свое место в России, ищут любую возможность получить деньги и покинуть рынок. Убытки никто не множит», – отмечает эксперт.

«Сделка даст серьезный прирост выручки “Максидому”, за счет чего компания вытеснит ОВІ и займет 3-е место в тройке лидеров, где первое место у “Леруа Мерлен”, а второе – у СТД “Петрович”. Сейчас “Максидом” – на 6-м ме-

сте, если не учитывать “Сатурн”, который специализируется на оптовых продажах», – говорит Иван Федяков, генеральный директор INFOLine. Компании в одной весовой категории, при этом их объекты не пересекаются, «каннибализации» трафика не будет, добавляет он. По данным INFOLine, в первом полугодии 2019 г. выручка Castorama снизилась на 6,9 % (4-е место на рынке), до 12,8 млрд р., а «Максидом» увеличил выручку на 2 %, до 11 млрд р. Отметим, что сейчас «Максидом» владеет 15 магазинами, у Castorama – 19.

Иван Федяков уверен, что «Максидом» сможет «прокачать» объекты Castorama, улучшить их финансовое положение и увеличить выручку с 1 м<sup>2</sup>: «Плюс Castorama в том, что у нее много типовых гипермаркетов, стандартных коробок, в отличие от “Максидома”, который занимал неформатные помещения, как например павильон для испытания макета дамбы на Гражданском проспекте».

### Рынок покупателя

Сумма сделки может составить от 5 до 10 млрд р., в зависимости от «наполнения», оценивает Иван Федяков. «Последняя крупная сделка была по покупке “К-рауты” компанией “Леруа Мерлен”, тогда каждый магазин был оценен в среднем в 1 млрд р., но, на мой взгляд, была переплата за возможность быстро выйти на рынок Петербурга», – говорит эксперт. «Castorama давно пытается хоть кому-то продать сеть, к тому же она убыточна. В сделку могут не войти магазины в торговых центрах, это балласт для нового владельца», – объясняет существенное снижение оценки Иван Федяков.

«Вряд ли владельцы “Максидома” будут платить за операционный бизнес, скорее сделка пройдет как покупка объектов недвижимости, а 19 магазинов могут стоить максимум 10–12 млрд р.», – оценивает Николай Габышев. Он поясняет, что сейчас однозначно «рынок покупателя», а Александр Евневич – не тот покупатель, который будет переплачивать за актив. Оба эксперта согласны, что решение сохранить бренд – правильное. «Если в Петербурге доверяют “Максидому”, то в других городах выше узнаваемость у Castorama. Кроме того, привлекает шарм иностранной компании», – объясняет Иван Федяков. По этому пути пошли покупатели «Стокманна», чтобы сохранить существующую качественную аудиторию, напоминает Николай Габышев.

### Про рынок

Годовой объем российского рынка DIY, по оценке INFOLine, составляет около 1,5 трлн р., в последние годы его ощутимо поддерживал бум ипотеки, когда из-за снижения ставки потребители покупали квартиры и делали в них ремонт. Так, в 2019 г. около 23 % потребителей планировали ремонт. «В условиях кризиса ценность жилья, как базовой потребности, только растет, а когда денег на новую машину или отпуск за границей не хватает, потребители занимаются ремонтом», – говорит Иван Федяков.

По словам самого Александра Евневича, рынок DIY продолжает стагнировать, его участникам удастся нарастить и сохранить долю только за счет ухода других игроков. Так, из-за ухода с рынка сети «К-Раута» «Максидом» смог

нарастить долю в 2018 г. на 6 %, а по итогам 2019 г. она сократится на 3,5 % за счет того, что «Леруа Мерлен» усилил свое присутствие на рынке.

#### «Максидом»

Выручка ООО «Максидом» в 2018 г. составила 23 млрд р., прибыль – 3,2 млрд р. В 2017 г. выручка ритейлера составила 20 млрд р., прибыль – 2,2 млрд р. 76,5 % долей принадлежат семье Евневичей (51 % Александру Евневичу, еще 25,5 % – его дочери Марии и сыну Николаю). Другие совладельцы компании – Лариса Черепанова (17 %), Сергей Голиков (5 %), Владимир Полетаев (1 %) и Дмитрий Соколов (0,5 %).

#### Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы принимаются во внимание при сегментации рынка?
2. Провести вертикальный и горизонтальный анализ хозяйственной деятельности ООО «Максидом».
3. Выявить плюсы и минусы от слияния двух сетей.

#### 3.4. Воздушный лайнер Comac C919 проходит тестовые полеты

Airbus и Boeing в скором времени обзаведутся новым конкурентом. Как сообщает «Военно-промышленный курьер», китайский узкофюзеляжный самолет Comac C919 совершил первый полет (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Лайнер Comac C919

Шестой и финальный прототип пассажирского судна впервые поднялся в воздух в шанхайском международном аэропорту «Пудун». Когда C919 начнут производить серийно, он станет самым крупным пассажирским самолетом Поднебесной.

Comac C919 сможет вместить в себя до 190 пассажиров. Именно поэтому вполне возможно, что Airbus и Boeing придется немного потесниться и уступить часть рынка представителям Китая. Дело в том, что Airbus A320neo и Boeing 737 имеют такую же пассажировместимость, и у них появится прямой конкурент.

Однако это далеко не единственный китайский проект, который должен заставить западные компании занервничать. Широкофюзеляжный дальнемагистральный самолет CR929, разработка которого ведется совместным российско-китайским предприятием CRAIC, к 2030 г. может стать пассажирским лайнером с одним пилотом. Об этом в интервью корпоративному журналу ОАК «Горизонты» рассказал начальник научно-исследовательского отделения компании «Гражданские самолеты Сухого» (ГСС) – заместитель главного конструктора по аэродинамике Александр Долотовский (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Лайнер CR929



Рис. 3.3. Лайнер MC-21

Пассажирский лайнер MC-21 (рис. 3.3), разработанный российскими учеными и конструкторами, является одним из перспективнейших на территории Российской Федерации за последнюю четверть века, чему способствует тот факт, что этот летательный аппарат, ввод которого в эксплуатацию намечен на 2019 г., может открыто конкурировать с воздушными судами, производимыми такими крупными мировыми авиастроителями как «Airbus» и «Boeing».

Тем не менее программа С919 пока опережает новый российский самолет того же класса – MC-21. Напомним, что первый полет С919 совершил на пару

недель раньше МС-21, а именно в начале мая 2017 г.; семь месяцев спустя в воздух поднялся второй прототип. При этом в программе летных испытаний был заметный перерыв, вплоть до середины 2018 г., когда СОМАС после внесения ряда доработок приступила к основным летным тестам.

Третий прототип российской машины поднялся в воздух на три месяца позже китайского конкурента – в марте 2019 г. Последний, четвертый, опытный МС-21 сейчас находится на стадии окончательной сборки. Его летные испытания должны начаться до конца 2019 г.

Сертификация МС-21 не раз откладывалась – в последний раз из-за запрета на поставки в Россию американского сырья для композитов, из которых сделано крыло российского авиалайнера. Сейчас базовая версия МС-21-300 с американскими двигателями PW1400G должна получить российский сертификат одновременно с С919 – в 2020 г. В Европе этот самолет будет сертифицирован на год позже. Поставки МС-21 с российскими двигателями ПД-14 запланированы на 2022 г.

Совокупный портфель заказов на С919 превышает 1000 ВС – в основном они от китайских компаний. Количество твердых заказов на МС-21 уже несколько лет держится на уровне 175 самолетов. Число заказов по соглашениям о намерениях составляет 150.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Рассмотреть ситуацию с точки зрения внедрения новой продукции на специфическом рынке. В чем его специфика?
2. Провести сравнение трех программ развития новых лайнеров.

### **3.5. Гонка длиной в 6 лет: что стоит за слиянием сетей «Красное & Белое», «Бристоль» и «Дикси»**

История одной из самых загадочных сделок в российском ретейле

Зимой 2012 г. в челябинском аэропорту Баландино разыгралась снежная буря, да такая, что бизнес-джет, летевший из Москвы, едва не снесло с полосы при посадке. На борту находился Сергей Кациев, совладелец крупнейшего в стране табачного дистрибьютора «Мегаполис» и акционер группы «Дикси», рассказывает знакомый бизнесмена. На Урал табачный король прибыл всего на несколько часов с единственной целью – договориться о партнерстве с малоизвестным местным предпринимателем Сергеем Студенниковым. Кациев хотел лично взглянуть на основателя тогда еще скромной провинциальной сети алкогольных магазинов «Красное & Белое», которая уже несколько лет не только росла сама, но и быстро наращивала продажи сигарет «Мегаполиса» в своих торговых точках.

Студенников московского гостя принял, показал и рассказал, как работают его алкомаркеты, но от партнерства отказался. Кациев возвращался в Москву под большим впечатлением. «Ему так понравился формат, что команда получила распоряжение об открытии подобных торговых точек еще до того, как он выле-

тел в столицу», – рассказывает один из бывших топ-менеджеров Кациева. Первый алкомаркет «Бристоль» открылся в сентябре 2012 г. в Нижнем Новгороде, и с тех пор сеть ежегодно прирастала на 200–500 новых магазинов, но все равно сильно отставала от сети «Красное & Белое». Тем не менее гонка закончилась полной победой Кациева. В конце 2018 г. в офисах и на складах «Красного & Белого» прошли обыски.

### Оставшиеся без ларьков

В конце января 2019 г. было объявлено о слиянии челябинской сети «Красное & Белое» с «Бристолем» и «Дикси» Сергея Кациева и его старшего партнера Игоря Кесаева. Студенникову досталось 49 % акций объединенной компании.

Бизнесмены Игорь Кесаев и Сергей Кациев занимаются продажей сигарет с начала 1990-х гг., в 2018 г., по оценке Forbes, выручка их главного бизнеса – табачного дистрибьютора «Мегаполис» – составила 705 млрд р. При его строительстве партнеры не жалели ни сил, ни средств. В 1997 г. Кесаев получил контракт на продажу в России сигарет американской Philip Morris International (PMI), затем они с Кациевым начали скупку оптовиков, имеющих контракты с другими крупными производителями табачных изделий. Денег не жалели, суммы сделок доходили до 200 млн долл. за актив. Если от предложений отказывались, в регионе открывался филиал или торговый дом «Мегаполиса», который обрушивал цены. К 2013 г. оборот «Мегаполиса» превышал 440 млрд р., компания получила контроль над 70 % всего российского табачного рынка, единственным серьезным конкурентом была компания СНС, работающая по контракту с British American Tobacco (BAT).

Помешать развитию могли только законодатели. «В конце 2010 г. мы впервые узнали о готовящемся в правительстве беспрецедентно жестком антитабачном законопроекте», – вспоминает Анатолий Верещагин, бывший топ-менеджер Japan Tobacco International (JTI). Проект предполагал введение запрета на продажу сигарет в нестационарных торговых объектах площадью менее 50 м<sup>2</sup>. А через ларьки и киоски, по оценке Nielsen, продавалось почти 50 % табачных изделий.

Три года производители и дистрибьюторы табака держали оборону, пытались доказать, что закон не только принесет убытки производителям и вызовет рост теневого рынка табака, но и создаст социальные проблемы: торговля сигаретами была одним из основных источников дохода для владельцев 200 000 российских ларьков и киосков. Закон все же был принят в феврале 2013 г.

Удар для «Мегаполиса» смягчили западные партнеры. В декабре 2013 г. Philip Morris и Japan Tobacco купили 40 % группы за 1,5 млрд долл. Таким образом производители табачных изделий получали контроль над сбытом в России, а дистрибьютор – финансовые ресурсы для развития бизнеса в новых условиях госрегулирования. В контракте была оговорена дополнительная выплата 100 млн долл., которую и JTI, и PMI обязывались заплатить в случае, если «Мегаполис» покажет в течение четырех лет «рост качества и эффективности дистрибьюторской платформы». И у Кесаева с Кациевым, кажется, была идея, как выполнить это условие. «Создание собственной сети магазинов формата “у дома” как раз могло поддержать продажи», – говорит знакомый Кациева.

## Альтернатива малым формам

«Кормовая база» табачных компаний в России становится все меньше и меньше. По оценке Euromonitor International, объем российского табачного рынка в натуральном выражении снижается шесть лет подряд: если в 2012 г. он составлял 370,8 млрд сигарет, то в 2017 г. – уже 258 млрд. По закону 2013 г. из мелкой розницы в крупную должно было переместиться 2,8 трлн р. совокупной выручки от продажи табака и пива. Из них более 600 млрд р., прогнозировала «INFOLine-Аналитика», заработали бы дискаунтеры типа «Пятерочки» или «Дикси». Последнюю Кесаев и Кациев купили еще в 2007 г. у основателя сети Олега Леонова, но одного канала сбыта, чтобы качественно нарастить дистрибуцию, было недостаточно. Какое-то время владельцы «Мегаполиса» обдумывали запуск еще одной сети наподобие японско-американских 7-Eleven. Эти компактные «магазины на углу», в которых на небольшой площади представлен широкий ассортимент от снеков и газировки до табака и лекарств без рецепта, очень популярны в мире (более 67 000 магазинов). Кроме того, концепция хорошо ложилась в российский антитабачный закон с минимальными требованиями по торговой площади.

На фоне подобных сетей особенно выделялась специализированная розница, а точнее, магазины по продаже алкоголя. «Сигареты – это сопутствующий товар, который потребитель хорошо берет вместе с алкогольной продукцией», – объясняет Верещагин. В алкомаркетах доля сигарет в ассортименте составляет 10–15 %, но при этом они приносят 20–25 % дохода, говорят на рынке. Неудивительно, что руководство «Мегаполиса» так заинтересовал один из тысяч партнеров компании – челябинская сеть «Красное & Белое» с амбициозным основателем Сергеем Студенниковым. За первые шесть лет она выросла до нескольких сотен магазинов в Челябинске и области. И, по данным УФАС по Челябинской области, занимала самую большую долю на рынке розничной торговли продуктами – 5,9 %, обгоняя в регионе «Магнит» и «Пятерочку».

«Они продавали очень много сигарет, и это впечатлило акционеров “Мегаполиса”», – вспоминает один из бывших подчиненных Кациева. На средней торговой площади 80 кв. м сеть «Красное & Белое» размещала около 700 позиций алкоголя, 100 – пива, 300 – «закусок» (сопутствующие продукты) и до 70 наименований сигарет. К 2015 г. напитки приносили компании 65 % дохода, или 35,8 млрд р., по словам Студенникова. На продукты и сигареты приходилось почти 20 млрд р. В феврале 2012 г. Кациев решил познакомиться со Студенниковым лично, пригласил с собой Илью Якубсона, на тот момент президента ГК «Дикси». «Так, посмотреть магазины, просто со всякими вопросами. Проехали по магазинам нашим, все», – коротко рассказывал о той встрече сам Студенников. Партнерство с «Мегаполисом» его не заинтересовало. «Оно и понятно, – рассуждает собеседник Forbes. – Студенников – нормальный мужик, начинал с нуля, построил все в одиночку. Он хороший пример self-made человека».

## По образу и подобию

Не договорившись со Студенниковым, Сергей Кациев вернулся в Москву, будучи твердо уверенным в необходимости создать собственную сеть алкомаркетов. Возглавил проект Алексей Топорков, который до этого был начальником управления внутреннего аудита и отвечал за финансовый контроль филиалов холдинга. «Взяли красивое название, сделали бренд-бук и начали с присущим Сергею Солтановичу [Кациеву] увлечением и профессионализмом тиражировать магазины», – описывает запуск проекта один из бывших подчиненных Кациева. (Кациев от комментариев для Forbes отказался.)

Стартовой площадкой стал Нижний Новгород. В 2001 г. «Мегаполис» приобрел в городе табачного оптовика «Бристоль», основанного нижегородцами Игорем Саляевым, Валерием Васиным и Александром Пыжиковым в 1992 г. Предприниматели работали по прямому контракту с московской фабрикой «Дукат». «Маржинальность продаж была фантастической – 120 % и выше, за счет чего капитал компании быстро прирастал», – рассказывает Александр Пыжиков. В 1998 г. «Бристоль» запустила и розницу, открыв за полтора года более 120 точек. В 2000 г. оптовый рынок начал заметно меняться. Прямые контракты концентрировались в Москве, а локальным игрокам оставалось либо продаться москвичам, либо умереть. По словам Пыжикова, «Бристоль» сама вышла с предложением к «Мегаполису» о продаже, и в 2002 г. сделку закрыли. Ее условия Пыжиков не раскрывает, хотя оговаривается, что покупателя на тот момент интересовал только оптовый бизнес, розница была ему не нужна. Он подчеркивает, что сделка была очень выгодной для московского оптовика, который сразу получил 60 % нижегородского табачного рынка, несколько прямых контрактов с производителями и технологии вэн-селлинга (когда доставку, отгрузку и оплату товаров производят сразу на месте).

Один из бывших сотрудников «Бристоля» вспоминает, что «Мегаполис» настоял, чтобы кто-то из основателей компании остался управлять бизнесом в обмен на небольшую долю в компании. Остался Саляев. Сначала возглавил филиал «Мегаполиса» в Нижнем Новгороде, а сейчас он генеральный директор компании «Альбион-2002», которая управляет алкогольной сетью «Бристоль». В разговоре с корреспондентом Forbes он сообщил, что не уполномочен давать комментарии от своего имени. Уточнил при этом, что нельзя связывать табачного оптовика «Бристоль» с современной розничной сетью алкогольных магазинов: «Это абсолютно разные бизнесы». Кациев сразу собирался строить федеральную сеть – он видел, как развивается «Красное & Белое», и перспективы казались ему заманчивыми.

В одном из интервью основатель сети «Красное & Белое» рассказывал, как, открыв первый магазин, сразу начал зарабатывать в пять раз больше, чем ожидал. «Открыть алкомаркет значительно дешевле, чем тот же универсальный магазин: небольшая площадь, отсутствие холодильного оборудования, недорогие стеллажи и палетная выкладка», – объясняет успех Александр Ставцев, руководитель проекта WineRetail. Вложения в открытие одного магазина «Красное &

Белое» и «Бристоль» эксперт оценивает в 1,5–2 млн р. Александр Мечетин, основатель Veluga Group, считает, что инвестиции в открытие, включая товар, составляют до 5 млн р. Кроме того, для такого формата гораздо легче найти торговые площади под аренду и нет острой необходимости выбирать проходное место: люди, которым нужен алкоголь, сами знают, где его продают. Магазины «Красное & Белое» иногда размещаются в торцах зданий или во дворах жилых домов. Еще одно преимущество – такой магазин легко как открыть, так и закрыть, тестировать локации гораздо проще, чем это обходится ретейлерам типа «Пятерочки» или «Магнита» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. «Дикси»

Первый магазин под вывеской «Бристоль» открылся в сентябре 2012 г. «Нижегородскую сеть долго раскачивали, – рассказывает один из нижегородских предпринимателей, наблюдавший за развитием проекта. – По табаку они все знали и умели, а вот цены на алкоголь уступали по привлекательности «Красному & Белому». «Бристоль» долгое время была нерентабельной, подтверждает знакомый Сергея Кадиева, не могла работать с алкогольными производителями напрямую из-за малых объемов и делала закупки через локальных оптовых операторов в Нижнем Новгороде. Преодолев порог в 1 000 магазинов в 2014 г., сеть получила возможность осуществлять прямые закупки алкоголя, а рентабельной сеть стала только в конце 2018 г.

«Бристоль» наращивала сеть не только органически, но и с помощью покупок мелких ретейлеров: «Градуса» в Ульяновске, «Семи пятниц» в Екатеринбурге, «Растяпино» в Нижнем Новгороде. В 2015 г. «Дикси-Юг» купила 30 % «Бристоля» за 1,78 млрд р., но позже акционеры совершили обратную сделку. Знакомый с ситуацией менеджер говорит, что с самого начала объединение было нецелесообразным, бизнесы находились на совершенно разных этапах: «Бристоль» – это стартап, который быстро рос и генерировал убытки, в то время как «Дикси» – публичная компания, получающая прибыль.

К 2017 г. общее число торговых точек «Бристоль» превысило 2 500, а выручка – 68 млрд р. В отчете Philip Morris International за 2016 г. было сказано, что

Кациев и Кесаев получили свои 100 млн долл., выполнив условия по эффективности продаж, оговоренные табачными производителями при покупке доли в «Мегаполисе».

Но догнать челябинского конкурента, превосходящего «Бристоль» втрое по выручке и вдвое по числу магазинов, Кациеву и Кесаеву так и не удалось. Да и по эффективности сеть табачных королей сильно уступала челябинской. Один магазин «Бристоль» в год давал 20 млн р., а такой же у Сергея Студенникова – в два раза больше.

«Для “Бристоля” они [“Красное & Белое”] как кость в горле, прямой конкурент: формат, места, цены на одном уровне, схожий ассортимент, – перечисляет бывший сотрудник “Мегаполиса”. – При этом сам бизнес интересный и динамично развивающийся. Кациев давно предлагал их купить, но гордые челябинцы отказывались». По словам источника Forbes, предложения о слиянии поступали Студенникову до 2017 г.

### Новогодний сюрприз

В преддверии Нового года, 26 декабря 2018 г., в офисы и на склады «Красного & Белого» пришли с обысками представители ФНС, ФСБ, Росалкогольрегулирования и ОМОНа. «За новогодними сладкими подарками», – пытался отшутиться ретейлер у себя в соцсетях с хештегом #КБЖИВИ. Но дело было серьезное: спланированная операция началась около 9:00 по московскому времени одновременно в представительствах компании в Челябинске, Екатеринбурге, Москве и еще нескольких городах. Действия правоохранительных органов были связаны с подозрениями в обороте контрафакта и неуплате налогов. На следующий день сеть «Красное & Белое» объявила, что подозрения в хранении и продаже контрафактного алкоголя не подтвердились.

Многие на рынке связали мероприятия силовиков с действиями конкурентов и давлением на «Красное & Белое». Один из поставщиков рассказывает, что встречался со Студенниковым за несколько недель до происшествия и собственник был не похож на самого себя: «Всегда уверенный и спокойный на переговорах, он был буквально на грани нервного срыва».

Сразу три крупных производителя крепкого алкоголя, которые работают или работали с сетью, связывают эти события с последующим объявлением сделки по слиянию «Красного & Белого», «Бристоля» и «Дикси». Вспоминают историю с московским винно-коньячным заводом «КиН», на который владельцы «Мегаполиса» обратили внимание в 2007 г. Тогда налоговики пересчитали предприятию ранее начисленные налоги и увеличили их сумму в 20 раз (через год претензии были признаны незаконными), а позже основного владельца «КиНа» Армена Еганяна и гендиректора Николая Евсеева обвинили в похищении человека (через несколько месяцев это дело было прекращено). В июле 2008 г. Еганян согласился продать «Мегаполису» 7,93 % акций завода, но правительство Москвы передумало продавать свой пакет «КиНа» (43 %), и сделка сорвалась.

Знакомый Кациева исключает подобный сценарий: «Сначала обыски, затем сделка – это слишком топорно и грубо. Сергей Солтанович – интеллигентный человек, профессор». Партнер Кациева Игорь Кесаев – один из основателей

фонда «Монолит», поддерживающего ветеранов ФСБ и семьи погибших сотрудников спецслужб. Также он основной владелец оружейного завода им. В. А. Дегтярева, совет директоров этого предприятия возглавляет бывший заместитель директора ФСБ Владимир Анисимов.

Условия сделки по слиянию «Бристоля» и «Дикси» с сетью «Красное & Белое» не раскрываются, в заявлении по ее итогам говорилось, что в результате объединения сеть может занять третье место среди FMCG-ритейлеров в России. «Развитие объединенной специализированной сети дает синергетический эффект всей группе компаний. Чтобы добиться этого в одиночку, “Дикси” потребовались бы огромные вложения», – рассуждает Александр Ставцев. Сергей Студенников, по расчетам Forbes, потерял 100 млн долл.: до сделки его состояние оценивалось в 950 млн долл., после нее – в 850 млн долл.

Один из бывших менеджеров «Мегаполиса» считает, что Студенникову может достаться управление объединенной компанией, что даст ему новый стимул для развития бизнеса. Другой собеседник не так оптимистичен, он называет «Красное & Белое» последней крупной региональной сетью, где все решал собственник: «По такому же принципу существовал «Магнит» Галицкого. И пускай кому-то компания Студенникова казалась странной, зато он был настоящим ковбоем, который делал свое дело без страха и упрека».

#### Завершение истории слияния

18 сентября 2019, в России создан третий по обороту розничный продавец. В России официально появился новый розничный игрок – «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед»: миллиардеры Игорь Кесаев и Сергей Кациев закрыли сделку по объединению своих активов с сетью «Красное & Белое» Сергея Студенникова. О завершении сделки по объединению розничных активов в среду, 18 сентября, объявил основатель сети «Красное & Белое» Сергей Студенников, передает корреспондент РБК. Новая компания – «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед» – зарегистрирована на Кипре в мае. Об объединении стороны договорились в январе. В рамках сделки в СП вошли ГК «Дикси» и «Альбион 2002» (управляет сетью алко-маркетов «Бристоль»), бенефициары которых – миллиардеры Игорь Кесаев и Сергей Кациев, а также группа «Красное & Белое», принадлежащая Студенникову.

#### Что известно про «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед»?

Контроль в новой компании (51 %) – у Кесаева и Кациева, оставшиеся 49 % – у Студенникова. Еще летом Сергей Студенников перестал напрямую владеть основными операционными компаниями своей группы: бизнес в рамках сделки был переведен на кипрскую Amelior Investments Limited. Новой компании принадлежит более 13 тыс. магазинов, из которых у «Красного & Белого» на текущий момент 8 141.

Бренды всех сетей будут сохранены, поскольку «должна быть конкуренция за покупателя», считает Студенников.

Классического due diligence бизнесов не проводилось. В рамках сделки, по словам Студенникова, «никакие дополнительные средства» в пользу одной из сторон не вносились: была проведена внутренняя оценка бизнесов, и стоимость

компаний оказалась равной. «Оценить “Красное & Белое” и “Дикси” сегодня можно в рубль, очень волатильно все, – поясняет Студенников. – Мы исходили из комфорта друг друга. Уникальность моих партнеров в том, что у них есть компетенции в отрасли, в которой мы работаем». Управлять сетями – «Дикси» (в группу входят одноименные магазины, а также сети «Виктория» и «Мегамарт»), «Бристоль» и «Красное & Белое» – будут по-прежнему разные команды. «Каждая компания [входящая в новый розничный холдинг] со своей экспертизой, мы сможем получать лучшие условия, но пересечений не будет, – говорит Студенников. – “Дикси” не будет покупать для нас яблоки, а мы для них – алкоголь».

Совокупный оборот объединенной компании по итогам 2019 г. ожидается на уровне 800 млрд р. Новая компания становится третьей по обороту розничной группой в России после X5 Retail Group (сети «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»; оборот по итогам 2018 г. – 1,525 трлн р.) и «Магнита» (1,2 трлн р.).

Создание нового розничного игрока еще в апреле было одобрено Федеральной антимонопольной службой.

### Что будет дальше

Планов провести IPO или привлечь еще партнеров у новой компании нет, Студенников оценивает это как «крайнюю меру». Он также не считает текущую ситуацию в потребительском секторе кризисной: «Если ты профессионал, то должен уметь работать и при Сталине, и при Брежнев. Сегодня доход у населения такой, а завтра – другой».

«Красное & Белое» планирует ускорить темпы открытия магазинов с текущих трех–четырёх в день до пяти–шести (объем вложений в один объект – около 10 млн р.).

Главное, что изменится для потребителя от сделки, по версии Студенникова, цена на полке: «Цена варьируется от объема и условий, и все процедуры оплачивает потребитель. Мы [в рамках сделки и при совместном ведении бизнеса] улучшаем себестоимость захода товара на полку». «Ретейл – заложник своего развития, – считает Студенников. – Он умирает, если не развивается. Через три–четыре года страна закончится для всего сетевого ретейла».

«В розничной торговле очень важен эффект масштаба. Только благодаря ему компании могут быть прибыльными: чем больше сеть – тем меньше расходы на каждый квадратный метр», – размышляет инвестиционный менеджер «Открытие Брокер» Тимур Нигматуллин. Он считает создание объединенной компании в условиях работы на одном из самых зарегулированных розничных рынков в мире большим преимуществом, ведущим к снижению многих отраслевых рисков. «Все крупнейшие игроки приходят к диверсификации бизнеса, “Магнит” развивает косметику, аптечное направление и приобрел фармдистрибьютора», – приводит пример эксперт. Бизнес «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед» уже диверсифицирован. Кроме того, он получит огромные преимущества за счет увеличения закупочной силы.

В подобных объединениях основная синергия возникает на уровне закупочных условий, объясняет независимый аналитик рынка ретейла Наталья Колупаева. Если новый игрок объединит и оптимизирует логистику и транспорт, это

также может стать источником повышения операционной эффективности. В целом объединение бизнесов отвечает ключевому тренду рынка – консолидации активов. Но эксперт подчеркивает, что увеличение масштаба бизнеса может обострить проблемы, которые есть у каждого из игроков. «Нет вопросов с точки зрения компетенций команд и экспертизы на потребительских рынках, но вместе с тем рынок движется дальше в сторону усиления конкуренции, и основные конкуренты – X5 Retail Group и “Магнит” – сейчас имеют более четкое позиционирование и стратегию, сильные управленческие команды и, как видится со стороны, более высокий уровень автоматизации», – перечисляет Колупаева. Она считает, что, если «Дикси» не найдет свою нишу и четко не обозначит конкурентные преимущества, компании придется все время подстраиваться под лидеров рынка, то есть иметь более слабые финансовые результаты.

«Ключевой вопрос – не концептуальный, в полезности объединения, а в том, каким будет качество менеджмента у “Дикси” в дальнейшем. Ранее оно было невысоким, и, соответственно, низкой была эффективность. У сети “Красное & Белое” она куда лучше», – резюмировал Тимур Нигматуллин.

### Вопросы для обсуждения

1. «Дикси», «Альбион 2002», а также группа «Красное & Белое» объединились де-факто. Какие цели с точки зрения маркетинговых стратегий стояли перед компаниями?
2. Какие плюсы и минусы принесет данное объединение для каждой компании?
3. Какие плюсы и минусы принесет данное объединение для других участников рынка?

### 3.6. Цифровая экономика и новые тренды маркетинга в 2020 г.



Рис. 3.5. Этапы становления цифровой экономики и ее институты



Есть еще концепция X-shaped людей, где, согласно описанию, сильные профессиональные навыки пересекаются с лидерскими компетенциями и умением вести за собой команду.

### **#3: Мыслите как продакт-менеджер**

Совершенствовать и упаковывать продукт, получать фидбек с рынка тоже задача маркетолога.

Только если продакт (в идеальном мире или за пределами России) решает проблему клиента, продакт-маркетолог сфокусирован на бизнес-задачах, создает (читай упаковывает) продукт «вкусный» и полезный для клиента. Его задача, как можно скорее, получить дополнительную прибыль за счет фичей (Фичи – это видимые блоки бизнес-результата, которые понимает клиент, и именно на уровне гранулярности Фич клиент может приоритизировать потребности. Фичи могут охватывать несколько пользовательских ролей, пользовательских историй и сценариев использования (use cases)), привлечения новой аудитории, увеличения конверсии продуктовой страницы или другого этапа воронки продаж.

А еще я призываю любого менеджера в 2020 г. сделать продуктом свой отдел маркетинга. Потому что с ним тоже надо работать, чтобы повышать эффективность с которой решаются бизнес-задачи.

### **#4: Создавайте контент. С умом.**

100 % замыленные слова, что «content is the king» и «companies are becoming media companies» я повторять не буду. Но давайте примем по умолчанию, что контент не равно 100500 г...нотекстов и видео во все каналы.

Это всегда система в основе которой лежит согласованная стратегия, контент-план и много-много человеко-часов по созданию, адаптации, дистрибуции и продвижения контента.

Для оптимизации этого процесса я предлагаю смотреть на него с позиции, что любой контент – UX content.

### **#5: All content is UX content**

Потому что материал на одну тему для блога, рассылки, фейсбука, инстаграмма или видео –это разные материалы, которые надо готовить с учетом пользовательского сценария и пониманием ради чего они вообще нужны.

Именно здесь вам пригодятся T-shaped (см. #2) редакторы и копирайтеры, которые не только пишут, верстают и адаптируют контент под разные каналы, но еще понимают, частью какого бизнес-процесса являются.

Здесь уже становится понятно в какой прогрессии возрастают косты на маркетинг. И значит надо читать дальше, потому что следующие тренды так и стремятся оптимизировать затраты или пролонгировать полезный эффект от каждого решения.

### **#6: Tilda time**

Я всем сердцем люблю сервис Tilda, но использую это слово уже как имя нарицательное, означающее, что «каждый может запустить сайт без участия дизайнера и разработчика».

И сейчас навык использования Tilda уже must have для любого маркетолога. Пока еще, конечно, мечтается, что есть волшебный Тильдамен, который

может сделать все быстро, красиво, по всем законам UX, да еще такие тексты написать, что клиент платить будет, не успев зайти...

Но это всего лишь гипертрофированные мечты, означающие, что инструмент надо освоить.

Даже если вы не делаете сайты. Клиентские презентации тоже массово переезжают в Тильду: отправили ссылку и не беспокоитесь о версионности своих предложений.

И пусть меня хейтят все разработчики и дизайнеры (я несколько не умоляю их огромный труд), но скорость *«запилит за ночь на тильде»* важнее, чем долгие ТЗ, обсуждение дизайна, верстка и настройка, которые могут превратиться в месяцы.

Поэтому пусть Тильда будет основным маркетинговым инструментом 2020.

### **#7: Figma time**

Для больших проектов, когда требуется синхронизация командной работы, есть Figma. Похоже, что это слово тоже становится нарицательным. Только жаль, что совместная работа все еще удел современных и технологичных команд.

Но все в ваших руках. Просто не ввязывайтесь в долгие процессы пересылки макетов, корректировки верстки и кусания локтей, когда ваш согласованный дизайн с реальными текстами выглядит плохо.

Будьте источником изменений и стройте процесс изначально по-другому.

### **#8: Брендинг**

Нет ничего странного в том, что с появлением новых каналов коммуникации сила бренда обретает особую ценность. Она волшебной пеленой оборачивает все ваши действия на каждом этапе воронки и увеличивает эффективность всех коммуникаций: от конверсии рекламных объявлений до конверсии в продажу.

Последние 5–7 лет мы так упорно стали жать на диджитал и все меньше придавать значения тому, как вообще клиенты воспринимают продукт, какие эмоции вызывает вся коммуникация и что потом остается в голове.

Ваши преимущества в технологиях, людях, бюджетах, организационной структуре можно скопировать. И единственное, что будет выгодно отличать вас в конкурентной борьбе – бренд. Кроме того, работа с брендом принесет увеличение количества брендовых запросов в поисковых системах.

Так что инвестируйте в брендовые коммуникации, потому что, если вас не существует в повестке дня, значит вас не существует.

### **#9: Прозрачность и честность во всем**

И это ключ к построению любого бренда, которому доверяют. Никого не интересуют пластиковые люди, постановочные кадры и вся та игра, что мы стараемся изобразить для потребителя.

Будьте честными, рассказывайте и показывайте как есть, и следите, чтобы не было недосказанности. Вы же тоже потребитель и сразу чувствуете, когда вас вводят в заблуждение. Вот и вы не делайте так...

### **#10: Убейте фейков. Не держитесь за призраков**

Время окончательно зачистить своих липовых подписчиков в соцсетях, удалить из базы тех, кто не открывает письма, а из CRM тех, у кого нет контактов.

Тогда вам станет понятна реальная картина. А для новых подписчиков в соцсетях вы точно будете выглядеть «более настоящими».

### **#11: Работайте с микросообществами / создайте свое**

Любое сообщество, где нет лишних, вызывает доверие. Речь идет не только об Инстаграм. Переключайтесь на клубы и малые группы по интересам. Участвуйте в их деятельности, изучайте, чем живут, будьте своими и очень скоро станете неотъемлемой частью их жизни.

А если на вашем рынке подобного сообщества нет (что вряд ли) создавайте свое, но при условии, что готовы инвестировать, чтобы оно стало ценным и полезным.

### **#12: Общайтесь с профессионалами из маркетинга**

Больше, чем вы делали это раньше. (Если делали, конечно) Составить список конференций на нужные темы и посетить по максимуму – must have.

И сколотите свой кружок :) такой же влиятельный как масонский клуб. Всегда будет куда удрать с работы, чтобы совесть не мучала. А если без шуток, то такое сообщество может стать вашей силой и тылом, когда количество задач растет, а ресурсы всегда ограничены.

### **#13: Автоматизируйте то, что можно. Уже можно**

Не значит автоматизировать все подряд. Только то, что уже работает по определенному алгоритму. Например, клиентская поддержка, онбординг, общение с клиентом после покупки и даже ваш SEO.

С появлением AI сервисов (использующих искусственный интеллект) возможностей для автоматизации стало больше. Они помогут не только оптимизировать процессы, но и вам добавят профессионального пруфа.

Вы когда последний раз смотрели, что новенького есть на рынке? Сейчас самое время.

Ищите технологии, которые позволят выиграть. И параллельно проведите ревизию коммуникаций на предмет того, что можно поручить роботу или запрограммировать. Сделайте это даже если думаете, что у вас все автоматизировано. Как минимум, еще раз актуализируете свой процесс и оцените его эффективность.

### **#14: Используйте по максимуму каналов. Тестируйте новые**

На одном маркетинговом канале бизнеса не построить. Перевожу: одного Яндекс Директ недостаточно. Все хорошие каналы насыщаются очень быстро. И даже если сейчас у вас что-то хорошо работает, это пока все конкуренты туда не прыгнули и стоимость не выросла в сотни раз.

Показательный пример – Facebook в Америке.

Сейчас рекламироваться там по карману только компаниям с большими бюджетами. Вот смотрите, средние CPC и CPM по индустриям<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Kelly Main, Facebook Advertising Cost by Industry 2019. URL: <https://fitsmallbusiness.com/how-much-does-facebook-advertising-cost>.

Industry	Avg. CPC	Avg. Click-through Rate	Avg. Conversion Rate
Apparel	\$0.45	1.24%	4.11%
Automotive	\$2.24	0.80%	5.11%
B2B	\$2.52	0.78%	10.63%
Beauty	\$1.81	1.16%	7.1%
Consumer Services	\$3.08	0.62%	9.96%
Education	\$1.06	0.73%	13.58%
Employment & Job Training	\$2.72	0.47%	11.73%
Finance & Insurance	\$3.77	0.56%	9.09%
Fitness	\$1.90	1.01%	14.29%
Home Improvement	\$2.93	0.70%	6.56%
Healthcare	\$1.32	0.83%	11%
Industrial Services	\$2.14	0.71%	0.71%

Рис. 3.6. Средние CPC и CPM по индустриям

К примеру скажу, что мы, на рынке B2B все еще держим CPC на среднем уровне 0,53 долл. (а в таблице уже 2,52 долл.).

И очевидно, что нас тоже ждет эта участь.

Поэтому ищите новые каналы. Это бесконечный процесс, на который надо выделять ресурсы: время и деньги для тестирования.

#### **#15: Персонализация теперь уже необходимость**

При росте маркетинговых расходов нам надо придумать, как конвертировать остальные 97 % траффика.

Только персонализация больше не ограничивается автоматическим изменением имени человека в рассылках. (Некоторые и это не делают).

Технологии на базе искусственного интеллекта с возможностью собирать любые данные о пользователе делают возможным гиперперсонализацию всего: от контента до дизайна, рекомендаций по продуктам и всего промежуточного.

Вспоминаю, как OZON, к примеру, предлагает мне подходящие товары, а Medium рекомендует статьи, основываясь на моем предыдущем опыте.

#### **#16 Уделяйте внимание sales support**

Неважно, на каком рынке вы работаете, поддержка продаж – ваша ответственность.

Обеспечьте менеджеров материалами, расскажите, что происходит на рынке и проведите тренинг по продукту. Это напрямую влияет на самый последний этап воронки – конверсию в продажи.

Если вы забудете об этом – все остальные действия не принесут результата.

### #17: Ищите золотой ключик в диджитал

В этом и заключается скорпуплезный ежедневный труд диджитал-маркетолога.

Найти способ оптимизировать стоимость клика, настроить правильные таргеты, переписать тексты, заменить картинки и т.д. до бесконечности, и опять по кругу.

Главное, фиксировать изменения и смотреть как меняются показатели, чтобы не пропустить золотой ключик. А дальше оттачивать, оттачивать, тестировать и оттачивать.

### #18: SEO для нулевой позиции (position zero)

SEO по-прежнему важен, но сейчас происходит большой сдвиг от той оптимизации, которую мы знали: быть номером один в результатах органического поиска уже не цель № 1.

Теперь начинается битва за нулевую позицию – это информация, рекомендуемая Google, которая появляется до результатов поиска. Теперь пользователю не надо переходить на сайты – информация, отвечающая запросу доступна на странице выдачи.

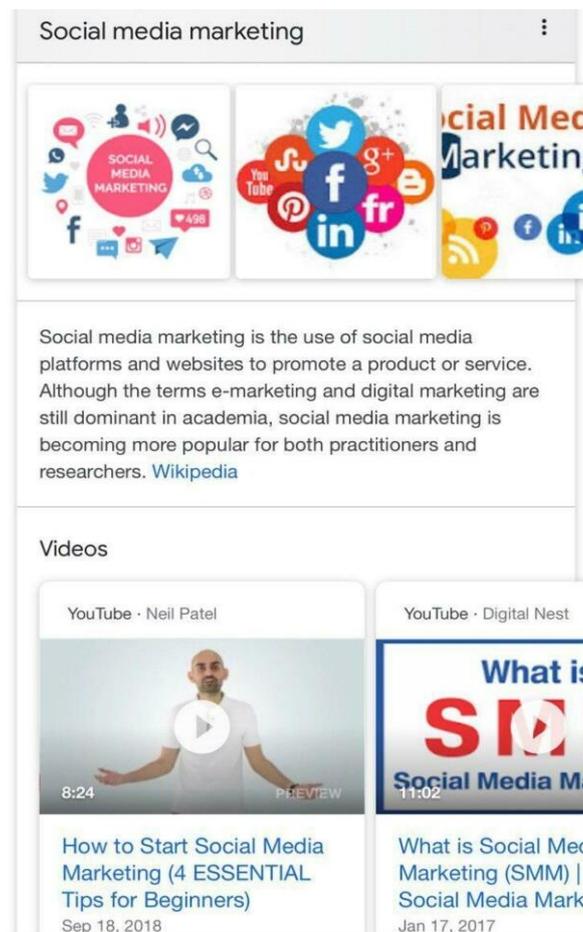


Рис. 3.7. SEO для нулевой позиции

Вот что появляется после рекламы по запросу SMM marketing.



Рис. 3.8. SMM marketing

Выдержка из Википедии, рекомендации видео, вопросы.

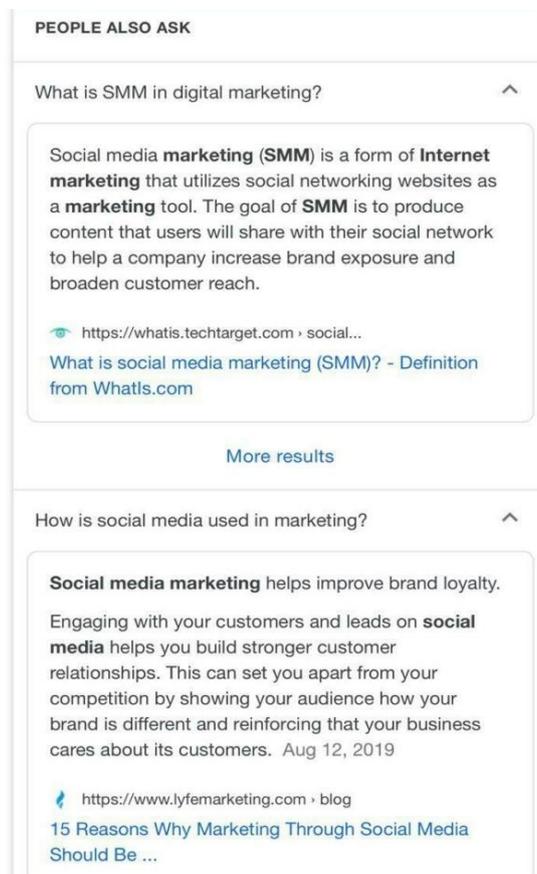


Рис. 3.9. Вопросник из Википедии

И ответ на каждый вопрос имеет ссылку на источник.

Гугл формирует этот блок из сниппетов и информации, которая есть на наших страницах, картах, YouTube и всего того, что мы делаем для SERP продвижения.

Такое изменение в потреблении происходит с увеличением количества мобильного трафика, когда мы все делаем «на ходу». Вы и сами, наверняка, замечали за собой.

Эти изменения подтверждают цифры увеличения количества «zero-click searches» в мобильной выдаче.



Рис. 3.10. Количество «zero-click searches» в мобильной выдаче

Поэтому задача понятна: стать первым на рынке кто попадет на нулевую позицию. Как вам такой челлендж?

### #19: Держите в поле зрения голосовые интерфейсы

Только держите. Это пока еще не игрушка для маркетологов. И не надо кидаться адаптировать свой сайт под голосовой поиск. Не очень понятно, почему все так взбудоражены этим трендом. По голосовым интерфейсам пока больше сомнений, чем уверенных доказательств что их эра наступила.

В декабре 2019 были статьи, что Алекса посоветовала кому-то убить себя, чтобы остановить глобальное потепление и спасти планету. С т.з. логики это, конечно, может быть разумно, но...

Давайте признаемся, хочется ли нам, чтобы Алекса, Алиса, Сири и кто еще там, постоянно слушали нашу речь и секретно создавали какой-нибудь Скайнет.

И вообще, это все еще дико разговаривать со своим телефоном или наручными часами (особенно в общественном месте). Пока что быстрее и интимнее написать пару слов в поисковой строке.

### #20: Возрождение подкастов и новая эра аудиосообщений

Согласно #14 рассмотрите подкасты, как один из каналов. А вот про аудио сообщения точно стоит задуматься, если ваш клиент из последнего поколения Z. Вы видели когда-нибудь, как они общаются?

Я не удивлюсь, если очень скоро для них появится специальный Фейсбук, где в ленте они будут слушать аудиосообщения от друзей.

Только представьте... Алиса! Проиграй мне сообщения от Васи...

Вообщем, думайте как это использовать.

**Bonus track #21 Идите в Tik tok**

P.S. Ошибайтесь. Только так вы растете по-настоящему

#### 4. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКРЕТНОГО РЫНКА

*Задание.* В представленном ниже обзоре рынка косметических изделий завершить анализ рынка горизонтальным и вертикальным анализом табличного материала. Представить с расчетами.

Одним из несомненных показателей повышения жизненного уровня населения России в наступившем XXI в. выступает почти неуклонное увеличение спроса на косметические средства, значительную часть которых еще совсем недавно не считали товарами первой необходимости, а наиболее дорогие изделия признавали предметами роскоши.

Промышленное производство косметических изделий началось в конце XVII в. во Франции, затем в Италии, Великобритании и других странах. В России возникновение парфюмерно-косметической промышленности относят к середине XIX в. В 1843 г. в Москве была основана фабрика товарищества Ралле (в настоящее время фабрика «Свобода»), в 1860 г. – Петербургская теххимическая лаборатория (в настоящее время фабрика «Северное сияние»), в 1864 г. – московская фабрика товарищества «Брокар и Ко» (в настоящее время фабрика «Новая Заря»).

В СССР выпуск парфюмерно-косметической промышленности начался в 1922 г. на фабрике «Новая Заря». В 50–60-х гг. XX в. были построены крупные парфюмерно-косметические фабрики в Николаеве, Тбилиси, Риге, Симферополе, Казани, Краснодаре, Ташкенте и Свердловске. Таким образом, к 1974 г. на территории СССР функционировало 24 специализированных предприятия с высоким уровнем концентрации производства.

В табл. 4.1 приведены данные об объеме выпуска парфюмерно-косметической продукции в XX в. [12].

Таблица 4.1

Производство парфюмерно-косметической продукции  
в период с 1913 по 1973 гг.

Вся продукция:	1913	1928	1940	1950	1970	1973
В действующих розничных ценах, млн р.	20,0	–	127,0	116,3	838,2	1 060,0
В натуральном выражении, млн ед.	19,3	119,2	363,7	428,0	1 231,2	1 402,7
в том числе: парфюмерия	10,8	17,2	123,9	108,0	427,2	515,7
косметика	8,5	102,0	239,8	320,0	804,0	887,0

В структуре ассортимента косметических средств, производимых в 70-е гг. XX в. в СССР, лидирующие позиции занимали средства для ухода за полостью рта (46,4 %); средства для ухода за кожей в ассортименте того времени занимали второе место – их доля составляла 36,1 %. И наконец, доля средств для ухода за волосами в промышленном ассортименте СССР составляла 17,5 %.

После распада Советского Союза парфюмерно-косметическая промышленность России пришла в упадок, потребление ее продукции резко упало. Был расформирован «Союзпарфюмерпром» – концерн, объединявший предприятия по производству парфюмерно-косметической продукции, упаковки сырья для нее на территории всего СССР. Из них в России осталось 10 компаний: «Аро-

мат», «Аромасинтез», Ленинградский завод пищевой ароматики (ныне «Аромалак»), «Новая Заря», «Рассвет», «Северное сияние», «Свобода», «Сувенир», «Уральские самоцветы» (ныне «Калина»), «Театрон».

В настоящее время в первую тройку российских компаний, которых признают в качестве конкурентов транснациональные корпорации, входят: концерн «Калина», «Невская косметика» и «Свобода».

Из других бывших советских компаний лидирующие позиции по объемам производства занимают «Гармония Плюс», «Новая Заря», «Весна», «Арнест» и «Фабрика Грим». Весьма заметную роль на рынке на сегодняшний день играют фирмы, возникшие в начале и середине 90-х гг.: «Грин Мама», «Линда», Faberlic, «Интергрим», «Фитофарм», «Низар», «Мирра-М», «Мэзопласт», «Скена», «Золотой цветок» и «Апрель».

Однако с середины 90-х гг. XX в. наметилось увеличение спроса, началась приватизация и, как следствие, восстановление внутреннего производства и рост импорта. Появились сравнительно крупные российские, иностранные и смешанные компании, приступившие к организации производства, но главным образом к поставкам в Россию парфюмерии и косметики самых известных зарубежных фирм.

Производство косметических средств в России сосредоточено в Москве (66 %), на долю регионов приходится порядка 25 %.

Динамика производства косметических средств представлена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Производства косметических средств в России в период с 1998 по 2010 г.

Наименование продукции	Год							
	1998	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Косметические изделия, тыс. шт.	393 177	824 406	1 212 664	1 198 866	1 297 780	1 242 006	1 314 933	–
Из них: Декоративная косметика	16 788	30 383	45 703	55 621	91 940	66 109	51 339	70 188
Средства по уходу за волосами	97 041	182 009	392 854	335 381	376 944	403 411	437 829	440 478
Средства по уходу за полостью рта	95 297	284 225	263 013	263 601	304 501	249 646	267 813	273 504
Средства по уходу за кожей	137 305	228 640	315 358	327 037	330 334	328 384	356 093	401 353

Кризис 1998 г. привел к сокращению внутреннего производства и импорта косметических средств, а также к уходу с рынка большинства небольших фирм.

Годовой объем косметического рынка до 1998 г. эксперты оценивали в 3 млрд долл. После кризиса эта сумма упала почти в 2 раза. Однако кризис позволил отечественным производителям косметики захватить лидерство в масс- и медиум сегментах рынка [15].

В 1998 г. произошло резкое падение продаж у представленных на российском рынке лидеров мирового бизнеса красоты (L’Oreal, Procter&Gamble, Beiersdorf), а также у их менее крупных коллег (Florena, Lumene). В результате произошло практически полное импортозамещение косметических средств средней ценовой категории. Отечественным производителям косметики удалось преодолеть потребительский стереотип «хорошей может быть только импортная косметика».

По данным Российской парфюмерно-косметической ассоциации, потенциальный объем косметического рынка составляет 15–18 млрд долл., но этот уровень будет достигнут только в 2015–2016 гг. [10].

По данным Европейской ассоциации производителей косметики и парфюмерии, [5] объем парфюмерно-косметического рынка стран ЕС (за исключение Мальты и Кипра), а также Норвегии и Швейцарии составил 42,8 млрд долл.

Суммарный объем мирового рынка парфюмерии и косметики в 2011 г. составил 250 млрд долл.

На сегодняшний день сегмент косметики на парфюмерно-косметическом рынке России является первым по величине.

Доля парфюмерной продукции составляет всего 16,7 %, в то время как косметические средства занимают 73,3 % рынка.

Средства для ухода за волосами в 2011 г. занимали 20 % рынка косметики; на втором месте с результатом 17 % идут средства для ухода за гигиеной полости рта. Доля средств для ухода за кожей составляет 15 %; наименее представлены на сегодняшний день солнцезащитные средства – они занимают всего лишь 1 % косметического рынка.

В табл. 4.3 представлена динамика продаж парфюмерно-косметических средств в России.

Таблица 4.3

Розничная продажа парфюмерно-косметических средств в России, тыс. р.

Наименование продукции	2009	2010	2011	2012
Парфюмерно-косметические изделия	226 435 346,95	259 393 614,25	303 082 415,47	345 698 226,44

В последнее время активно развивается сегмент прямых продаж косметических товаров. В данном сегменте доминируют четыре игрока: шведская компания «Oriflame», американские «Avon» и «Mary Key», а также российская компания «Faberlic».

По оценкам исследовательской компании «Euromonitor», компании прямых продаж занимают 45 % рынка декоративной косметики, 33 % рынка средств по уходу за кожей, около 8 % сегмента средств для ванны и душа и 4 % средств для волос.

Продажи косметических средств в формате drugstore (косметика в аптеках) опережают рост рынка в целом. Аптечный рынок косметики в 2011 г. составил

395 млн долл. Успешные бренды, которые продвигаются только через аптеки, такие как «Vichi» от L’Oreal, создают позитивный прецедент синтеза фармацевтики и косметологии. На сегодняшний день в аптеках представлены не только западные бренды, но и отечественные («Natura Siberica»).

На сегодняшний день подавляющая часть косметических средств импортируется. По данным Федеральной таможенной службы РФ, суммарный объем импорта за 2006–2011 гг. составил 5 770,6 млн долл. и по сравнению с прошлым пятилетием (2001–2006 гг.) увеличился в 2,6 раза [13].

Анализ изменений, происходящих в последние пять лет, в импорте косметических средств, выявляет существенные различия в динамике физических и стоимостных объемов закупок, что иллюстрирует табл. 4.4.

Таблица 4.4

Структура импорта косметических средств [13]

Наименование косметического средства	2007		2009		2011	
	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%
Косметические и туалетные средства, эфирные масла и резиноиды, парфюмерные средства, всего	521,1	100,0	933,4	100,0	1 418,7	100,0
В том числе:						
Косметические средства для макияжа, ухода за кожей, маникюра	121,5	23,3	272,8	29,2	463,2	32,6
Средства для волос	110,5	21,2	182,2	19,5	233,9	16,5
Средства для гигиены полости рта и зубов	37,7	7,2	57,9	6,2	99,4	7,0
Средства для бритья, дезодоранты, составы для ванн	87,9	16,9	132,1	14,2	195,6	13,8
Эфирные масла и резиноиды, парфюмерия	25,4,5	47,3	396,3	42,5	585,5	41,3

Географическое распределение импорта исследуемых товаров в последние пять лет приобрело вполне устойчивый характер. Можно констатировать наличие двух вроде бы противоположных тенденций: с одной стороны, сформировалась небольшая группа основных поставщиков, с другой – происходит пусть медленное, но неуклонное расширение географии закупок.

Косметические средства поступают в Россию почти из 40 стран. Однако основная доля поставок приходится на три страны – Францию, Германию и Польшу.

Французские экспортеры занимают первое место как поставщики шампуня (49 %), средств для макияжа (25,4 %), в том числе для глаз (27,8 %) и маникюра (28,4 %).

Ведущую роль в поставках макияжа для губ играют фирмы из Германии (26,7 %). Они же занимают ведущее положение на рынке лаков для волос (34,8 %), средств для чистки зубов (39,5 %), средств для бритья (19,5 %) и дезодорантов (19,0 %), а также туалетного мыла (13,0 %).

Польским экспортерам принадлежит второе место на российском рынке макияжа для глаз (16,1 %), шампуня (16,1 %), прочих средств для волос (20,9 %). Заметные позиции они сохраняют как поставщики пудры (7,7 %), дезодорантов (13,3 %), туалетного мыла (12,0 %) и ряда других косметических средств. Необходимо отметить, что в 2007 г. на первое место в качестве поставщика пудры вышли фирмы Тайваня (19,9 %) [13].

Английским фирмам принадлежит рынок средств для бритья (40,5 %), второе место они занимают на рынке лаков для волос (15,5 %).

Фирмы США занимают важное место лишь как поставщики дезодорантов (17,8 %) и средств для маникюра и педикюра (20,1 %). На других рынках их доля не превышает 3–5 %.

Импорт косметических средств из стран СНГ остается незначительным и не играет существенной роли в насыщении российского рынка.

Как поставщик косметической продукции Россия занимает незначительное место на мировом рынке. В 2005–2011 гг. стоимость экспорта составила лишь 10 % стоимости импорта.

В отличие от импорта в экспортной торговле с 2001 г. основными партнерами выступают страны СНГ.

Основными товарами для экспорта в страны Дальнего зарубежья в 2011 г. выступали средства для макияжа и ухода за кожей (37,3 %), духи и туалетная вода (24,5 %) и дезодоранты (19,2 %) [10].

В настоящее время около 47 % косметического рынка принадлежит российским производителям.

По данным статистики РФ цены на отдельные виды косметических средств неизменно растут, что демонстрирует табл. 4.5

Таблица 4.5

Средние потребительские цены на некоторые виды косметических средств, р./шт. [12]

Наименование косметической продукции	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Мыло туалетное, за кусок 100 г	9,06	9,52	10,02	11,23	14,12	15,30	20,30	25,20
Шампунь, за 250 мл	48,08	53,01	56,67	60,92	75,40	80,50	105,70	120,5
Крем для лица отечественный, за 100 г	61,18	71,01	80,42	93,03	97,60	100,04	107,40	115,8
Паста зубная, за 100 г	26,76	28,51	30,03	32,32	35,70	38,09	47,30	55,60

По данным РПКА [10], до 2013 г. средние темпы роста косметического рынка составили 9,8 %, а в 2013–2017 гг. снизятся до 6 %. К 2016–2017 гг. потенциальная емкость российского рынка достигнет 15–18 млрд долл. Данный рост будет возможен благодаря увеличению благосостояния населения и росту численности среднего класса. Ожидается, что уровень потребления косметики в России будет сближаться с европейским: повышение уровня жизни в ближайшие 3–5 лет приведет к увеличению доли парфюмерно-косметических средств в потребительской корзине, и эта тенденция выйдет за пределы крупных городов и будет заметна и в регионах. В результате этого, по прогнозам, уровень затрат на парфюмерно-косметические средства в 2014 г. приблизится к 100 долл. на человека в год.

## **5. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ «РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ А ПРИ ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК Б С ПРОДУКЦИЕЙ С» (35 БАЛЛОВ)**

Задание на разработку индивидуального задания-проекта «Разработка маркетинговой стратегии компании А при выходе на зарубежный рынок Б с продукцией С», где: А – конкретная компания (по выбору); Б – конкретная страна (по выбору); С – конкретная продукция (по выбору).

В индивидуальном задании реализуются практические навыки, примененные на семинарских занятиях – практикумах и в ходе выполнения индивидуальных заданий на СРС.

С преподавателем согласуются параметры заданий А, Б, С (по выбору).

В соответствии с методологией маркетингового анализа зарубежных рынков, предлагаемой в лекционном курсе, в индивидуальном задании требуется выполнения двух заданий:

1. Проведения анализа выбранной страны по срезам:

- международный маркетинг-микс;
- международная экономическая среда;
- международная социо-культурная среда;
- международная политико-правовая среда.

2. Наложения маски-МММ на конкретную внешнеторговую сделку выбранной российской фирмы с фирмой анализируемой страны.

Первое задание выполняется на основе анализа Интернет-ресурсов, информации международных организаций, монографических источников и источников из периодической печати.

Второе задание требует поиска общедоступной информации на конкретном предприятии по ассортименту выпускаемой продукции, по опыту работы на зарубежных рынках. Из заданного ассортимента делается выборка по поставкам в исследуемую страну. Разрабатываются конкретные предложения для российской фирмы. Ими могут быть:

- проект открытия филиала;
- проект создания совместного предприятия;
- поставка продукции, или оказание услуги;
- открытие представительства фирмы;
- создание дилерской сети.

Международная экономическая среда

<b>Фракции экономического сечения маркетинговой среды</b>		
<b>Ключ</b>	<i>Отечественная</i>	<i>Принимающей страны</i>
	<i>Международная</i>	
<b>Собственно экономическая оболочка</b>		
<b>Измерения</b>	▼ Экономическая система (тип и макроэкономические показатели)	▼ Экономическая система (тип и макроэкономические показатели)
	▼ Региональные экономические соглашения (интеграция) <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Многонациональные и глобальные компании</li> <li>▼ Международные экономические организации</li> </ul>	
<b>Демографическая оболочка</b>		
<b>Измерения</b>	▼ Потенциал национального рынка	▼ Потенциал национального рынка ▼ Демографический профиль покупателя
	▼ Международная миграция населения	
<b>Природная оболочка</b>		
<b>Измерения</b>	▼ Ресурсы и экология ▼ Экономико-географическая инфраструктура ▼ Ландшафт/климат/катастрофы ▼ Антропометрия	▼ Ресурсы и экология ▼ Экономико-географическая инфраструктура ▼ Ландшафт/климат/катастрофы ▼ Антропометрия
	▼ Глобализация экологических проблем и катастроф ▼ Глобальные экологические движения	
<b>Финансовая оболочка</b>		
<b>Измерения</b>	▼ Платежный баланс ▼ Отечественная валюта	▼ Платежный баланс ▼ Иностранная валюта
	▼ Международные финансовые институты и валюты ▼ Обменные курсы и валютные риски	
<b>Технологическая оболочка</b>		
<b>Измерения</b>	▼ Инновации ▼ Высокие технологии	▼ Технологические заимствования ▼ Технологическая совместимость
	▼ Национальная технологическая специализация и лидерство ▼ Международный трансферт технологий ▼ <i>Internet</i>	

Таблица 5.2

## Международная социо-культурная среда

<b>Фракции социокультурного сечения маркетинговой среды</b>		
<b>Ключ</b>	<i>Отечественная</i>	<i>Принимающей страны</i>
	<i>Международная</i>	
<b>Оболочка «материальная культура»</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Социально-экономическая инфраструктура</li> <li>▼ Производственные системы</li> <li>▼ Технологии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Социально-экономическая инфраструктура</li> <li>▼ Производственные системы</li> <li>▼ Технологии</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Международные инфраструктурные проекты</li> <li>▼ <i>Internet</i></li> </ul>	
<b>Оболочка «социальные институты»</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Семья</li> <li>▼ Общественные организации</li> <li>▼ Система образования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Семья</li> <li>▼ Общественные организации</li> <li>▼ Система образования</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Международные общественные движения</li> </ul>	
<b>Оболочка «люди и вселенная»</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Религия</li> <li>▼ Верования и установки</li> <li>▼ Осознание времени и пространства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Религия</li> <li>▼ Верования и установки</li> <li>▼ Осознание времени и пространства</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Религия</li> </ul>	
<b>Оболочка «эстетика»</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Фольклор</li> <li>▼ Изобразительные искусства и архитектура (цвет и форма)</li> <li>▼ Музыка, театр, балет, кино, ТВ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Фольклор</li> <li>▼ Изобразительные искусства и архитектура (цвет и форма)</li> <li>▼ Музыка, театр, балет, кино, ТВ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Коммерческая глобализация «звезд» и «хитов»</li> </ul>	
<b>Оболочка «этика»</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Ценности и нормы</li> <li>▼ Самооценка и общественный статус</li> <li>▼ Социальные взаимоотношения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Ценности и нормы</li> <li>▼ Самооценка и общественный статус</li> <li>▼ Социальные взаимоотношения</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Развитие международных отношений и институтов</li> </ul>	
<b>Оболочка «язык»</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Язык</li> <li>▼ Литература</li> <li>▼ Стили и способы общения (коммуникации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Язык</li> <li>▼ Литература</li> <li>▼ Стили и способы общения (коммуникации)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ <i>English</i> – среда международных бизнес-коммуникаций</li> </ul>	

## Международная политико-правовая среда

<b>Фракции политико-правового сечения маркетинговой среды</b>		
<b>Ключ</b>	<i>Отечественная</i>	<i>Принимающей страны</i>
	<i>Международная</i>	
<b>Политическая оболочка</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Политическая система</li> <li>▼ Политический режим и климат бизнеса</li> <li>▼ Политические регуляторы</li> <li>▼ Политические риски</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Политическая система</li> <li>▼ Политический режим и климат бизнеса</li> <li>▼ Политические регуляторы</li> <li>▼ Политические риски</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Политические риски</li> <li>▼ Политические силы транснационального капитала</li> <li>▼ Международные региональные экономические соглашения</li> </ul>	
<b>Правовая оболочка</b>		
<b>Измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Национальное право</li> <li>▼ Национальная практика бизнеса</li> <li>▼ Контроль и регулирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Национальное право</li> <li>▼ Национальная практика бизнеса</li> <li>▼ Контроль и регулирование</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Международное право</li> <li>▼ Международные конвенции</li> <li>▼ Международные институты</li> <li>▼ Международная защита интеллектуальной собственности</li> </ul>	

## 6. ЗАПОЛНЯЕМ РАБОЧУЮ ТЕТРАДЬ ПО МАРКЕТИНГУ

Рабочий лист 1. Рассмотрите свои сильные и слабые стороны

Сильные стороны	Слабые стороны
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 2. Ваши победители

<b>Мои лучшие покупатели</b>	<b>Почему они покупают у меня</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Согласятся ли они с вашими комментариями? Если вы не знаете, что сказать о каждом из них, или не знаете почему они покупают, возможно, вы поговорите с ними и узнаете.

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 3. Ваши недавние победители

<b>Имена своих последних новых покупателей</b>	<b>Купили у меня, потому что...</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 4. Я больше никогда не сделаю этого!

<b>Жалобы за прошлый год</b>
1.
2.
3.
4.
5.
6.

Еще есть жалобы? Если так, было бы хорошо их тоже записать. (Позже в вашем плане должно быть сказано, как вы намереваетесь устранить это). Вы увидите, как полезно хранить запись жалоб!

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 5. Ваши проигравшие

<b>Покупатели, которые ушли от вас</b>	<b>Причины ухода</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 6. Действующие ресурсы

<b>Фактор ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Доступ к сырью, материалам, компонентам и т.п.		
Владение специальным оборудованием		
Особые рабочие навыки		
Владение патентами или лицензиями		
Качество упаковки		
Доступ к новой производственной технологии		

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 7. Управление и финансовые ресурсы

<b>Фактор РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Опыт управления		
Диапазон функций специа- листов управления		
Адекватность организаци- онной структуры		
Ясность планов и страте- гии		
Система стимулирования		
<b>Фактор ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Доступ к дополнительным финансам		
Уровень рентабельности		
Кредитоспособность		

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 8. Сильные и слабые стороны маркетинга

<b>Фактор ЗНАНИЕ МАРКЕТИНГА И ИНФОРМАЦИИ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
У вас есть план маркетинга?		
Знание рынка (т.е. размер рынка, сегменты, направления)		
Знание имиджа покупателей о вашей компании		
Знание того, как ваши покупатели принимают решения о покупках		
Как вы используете внутреннюю информацию, н-р анализы продажи, торговые агенты		
Доступ к информации внешнего рынка, н-р журналам о торговле и предпринимательстве, использование правительственных информационных агентов		
Ваша зависимость от: (а) нескольких главных покупателей (% от общей продажи 10 главным покупателям) (б) нескольких главных продуктов (с) малой географической области		

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 8 б. (продолжение)

<b>Фактор РЕКЛАМА И ПРОДАЖИ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Навыки продажи, н-р весь персонал обучался на торговых курсах		
Производительность торгового персонала (н-р направления в торговле каждого сотрудника)		
Частота посещений покупателей		
Анализ покупателей		
Используемая система стимулирования продажи		
Использование брошюр		
Использование газетных изданий		
Использование рекламы		

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 8 с. (продолжение)

<b>Фактор СИСТЕМА ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Проникновение на рынок сбыта, н-р процент проданных торговых точек		
Система стимулирования дистрибьютера		
Помощь дистрибьютерам, н-р выставки, материал о торговых учреждениях, брошюры		
<b>Фактор ВАША ПРОДУКЦИЯ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Данные о развитии продук- ции, н-р количество новой продукции введенной в про- шлом году		
Возраст настоящей продукции		
Использование фирменного названия на продукции		
Качество и назначение упаковки		
Особая выгода от покупки продукции, которую вы предлагаете		

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 9. Обслуживание покупателя

<b>Фактор ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Частота доставки продукции		
Время от заказа до доставки		
Надежность доставки продукции		
Срочная доставка, по требованию		
Наличие продукции и непрерывность поставок		
Заказы заполнены полностью		
Совет в случае отсутствия продукции		
Удобство размещения заказа		
Точность счета-фактуры		
Качество предоставления продажи		
Регулярные посещения торговых представителей		
Предлагаемые условия кредита		
Умение отвечать на вопросы покупателей		
Качество внешней упаковки		
Полностью загруженный паллет		

Пишем комментарии к каждому пункту.

Рабочий лист 9 б. Обслуживание покупателя (продолжение)

<b>Фактор ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУ- ПАТЕЛЯ:</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Доступные надписи – дата на упаковке		
Качество внутренней упаковки для выставки в торговом учреждении		
Консультирование о выпуске новой продукции и упаковке		
Координация между продвижением товара и маркетинга		

Пишем комментарии к каждому пункту.

**Заключение:** Сейчас вы прошли первую часть подготовки плана. Не беспокойтесь, если вы оставили пробелы в рабочих листах тетради на данном этапе. Любая запись – это начало, и вы можете возвратиться к этому, добавляя новую информацию. Каждый шаг требует времени и обдумывания и вы, возможно, позже вспомните то, что сейчас ускользнуло с памяти.

Цель этого – попытаться заострить ваше внимание на том, как действовать в будущем, подчеркивая свои сильные стороны и устраняя свои слабые стороны.

## ОЦЕНИВАНИЕ

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале)
1	1. Теоретические основы международного маркетинга	ПК-11	Сообщение Решение вопросов к кейс-стади № 2.1, № 2.2, № 2.4	Полный ответ – 7 баллов
2	2. Международная маркетинговая среда: структура и содержание	ОПК-2	Ответы на вопросы	Ответы на вопросы – 5 баллов
3		ПК-11	5. Индивидуальное задание «Разработка маркетинговой стратегии компании А при выходе на зарубежный рынок Б с продукцией С» (35 баллов)	Выполнение задания № 5 – 30 баллов
4		ПК-11	Подготовка презентации	Защита отчета – 5 баллов
5	3. Международные маркетинговые исследования	ПК-6	Исследование конкретного рынка – Задание 4, Ситуация 3.1, Ситуация 3.4	8 баллов
6	4. Сегментация и позиционирование в международном маркетинге	ПК-6	Решение вопросов к кейс-стади № 2.3, № 2.5, Ситуация 3.3,	кейс-стади № 2.3, № 2.5 – 10 баллов, Ситуация 3.3 – 5 баллов
7	8. Международные маркетинговые коммуникации	ПК-11	Деловая игра 1.2	Защита отчета по деловой игре – 5 баллов
8	9. Основы управления в международном маркетинге	ПК-11	Решение вопросов к кейс-стади № 2.6, Ситуация 3.2, Ситуация 3.5, Деловая игра 1.1 Контроль знаний	Защита отчета по деловой игре – 10 баллов, кейс-стади № 2.6 – 5 баллов, Ситуация 3.2, Ситуация 3.5 – 10 баллов
			<b>Итого</b>	<b>100</b>

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Воздушный лайнер Comac C919 проходит тестовые полеты, 29.12.2019. – URL: <https://politexpert.net/178728-vozdushnyi-lainer-comac-c919-prokhorodit-testovye-polety>.
2. Ганжур Е. Гонка длиной в 6 лет: что стоит за слиянием сетей «Красное & Белое», «Бристоль» и «Дикси», 29 апреля 2019 г. / Е. Ганжур. – URL: <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.forbes.ru%2Fbiznes%2F375309-gonka-dlinoyu-v-6-let-chto-stoit-za-sliyaniem-setey-krasnoe-beloe-bristol-i-diksi>.
3. Двадцать трендов маркетинга в 2020 г. С российским подтекстом. – URL: <https://vc.ru/marketing/96327-dvadcat-trendov-marketinga-v-2020-godu>.
4. Деминг Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь : Альба, 1994. – 498 с.
5. Европейская ассоциация производителей парфюмерии и косметики. – URL: <http://www.euromonitor.com>.
6. Китайский самолет C919 опередил MC-21. – URL: <http://www.ato.ru/content/kitayskiy-samolet-s919-operedil-ms-21>.
7. Левинская А. В России создан третий по обороту розничный продавец / А. Левинская. – URL: <https://www.rbc.ru/business/18/09/2019/5d81c8be9a79479d3ba2c68f>.
8. MC-21 против Comac C919: мнение специалистов. – URL: <http://avia.pro/blog/ms-21-protiv-comac-c919-mnenie-specialistov>.
9. Пятин А. «Дойная корова» авиакомпаний: почему перевозчики внедряют места «премиум-эконом», 01.12.2019 / А. Пятин. – URL: <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.forbes.ru%2Fnewsroom%2Fbiznes%2F388551-doynaya-korova-aviakompaniy-pochemu-perevozchiki-vnedryayut-mesta-premium>.
10. Российская парфюмерно-косметическая ассоциация. – URL: <http://www.pscar.ru>.
11. Степанов Д. Sony поставила под угрозу выпуск iPhone, Huawei, Xiaomi. Миллиардные инвестиции не помогают, 25.12.2019 / Д. Степанов. – URL: [https://cnews.ru/news/top/2019-12-25\\_sony\\_stavit\\_pod\\_ugrozu\\_vypusk](https://cnews.ru/news/top/2019-12-25_sony_stavit_pod_ugrozu_vypusk).
12. Федеральная служба Государственной статистики РФ. – URL: <http://www.gks.ru>.
13. Федеральная таможенная служба РФ. – URL: <http://www.customs.ru>.
14. Фомичева Е., Домброва Е. В Петербурге готовится сделка между Castorama и «Максидомом», РБК, 26.12.2019 / Е. Фомичева, Е. Домброва. – URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/26/12/2019/5e04c3309a7947815d337880](https://www.rbc.ru/spb_sz/26/12/2019/5e04c3309a7947815d337880).
15. Euromonitor International. – URL: <http://www.euromonitor.com>.
16. Growth Tribe. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PdFU1GntEVs>.
17. Новолодская Г.И. Портфель заказов для монополиста / Г.И. Новолодская // TACIS: Сборник кейсов по российскому бизнес-менеджменту : в 2 ч. – Иркутск, 1999.

Учебное издание

**Новолодская** Галина Ивановна

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ:  
СИТУАЦИОННЫЙ ПРАКТИКУМ**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.  
Подписано в пользование 10.02.20.

Издательство Байкальского государственного университета.  
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.  
<http://bgu.ru>