

С.И.Гриценко

С.В.Свиридко

**СБОРНИК
МАРКЕТИГОВЫХ СИТУАЦИЙ:
АНАЛИЗ И РЕШЕНИЯ**

**Учебно-методическое пособие
для изучения дисциплины
«Маркетинг»**

Донецк, 2007

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

СБОРНИК МАРКЕТИНГОВЫХ СИТУАЦИЙ: АНАЛИЗ И
РЕШЕНИЯ

(учебно-методическое пособие для изучения дисциплины
«Маркетинг»)

Гриценко С.И.
Свиридко С.В.

Донецк
ДонНУ
2007

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

СБОРНИК МАРКЕТИГОВЫХ СИТУАЦИЙ: АНАЛИЗ И
РЕШЕНИЯ

(учебно-методическое пособие для изучения дисциплины
«Маркетинг»)

Утверждено на заседании
кафедры маркетинга
протокол №3 от 16.10.2007 г.

Донецк ДонНУ 2007

ББК 65.290
К 21

Учебно-методическое пособие для изучения дисциплины
«Маркетинг» (для студентов экономических специальностей)
/С.И.Гриценко, С.В.Свиридко. – Донецк: ДонНУ, 2007. - 50с.

В работе представлен широкий спектр различных маркетинговых ситуаций на иностранных предприятиях. Предложены тренинговые задания по простым и сложным хозяйственным операциям, сформулированы основные признаки метода кейсов, даются рекомендации по подготовке и организации занятий, разработке ситуаций. Рекомендуется для студентов экономических специальностей.

Авторы:

С.И.Гриценко

С.В.Свиридко

Рецензент:

В.Я.Омельченко, доц., канд.экон. наук

Отв. за выпуск:

М.И.Белявцев

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
КЕЙС №1. Издательство Blackthorne Publishers LTD	7
КЕЙС №2. Шоколадная история компании Booker-Greer Limited's	12
КЕЙС №3. Проблема низких цен автомобиля LeyLand Mini	16
КЕЙС №4. The No Hands Food Mixers division of Hopeful Durables Ltd	18
КЕЙС №5. The Macpherson Carr Group	24
КЕЙС №6. Разработка и выпуск дозатора от NEXO PLASTICS	30
КЕЙС №7. ROYALE MOTORS LTD	34
КЕЙС №8. Фолкеркский университет	37
КЕЙС №9. Машиностроительный завод KNOXBRIDGE	42
КЕЙС №10. Развитие рынка и экспортные услуги	45
Заключение	47
Литература	49

ВВЕДЕНИЕ

Рыночное преобразование экономики Украины с учетом конкретных ситуаций на мировом рынке в целом и в деятельности отдельных зарубежных фирм, порождает объективную потребность в совершенствовании отечественной системы высшего экономического образования.

Использование только традиционных методов обучения с низкой степенью интерактивности и интеграции в реальную экономическую жизнь ограничивает выпускников в получении практических навыков принятия хозяйственных решений в условиях динамичной конкурентной среды и неопределенности. При этом важно, чтобы управленческие ситуации на предприятиях и в организациях индустриально развитых стран были в процессе обучения адаптированы к условиям переходной экономики.

Следует акцентировать внимание на использовании интерактивных методов обучения – ситуационных заданий (метода кейсов) с предоставлением студентам записи набора обстоятельств, которые могут основываться на реальной или воображаемой ситуации. Существуют следующие варианты применения метода кейсов: диагностика проблемы; диагностика одной или нескольких проблем и разработка участниками методов их разрешения; оценка участниками предпринятых действий по решению проблемы и их последствий (и проблема и ее решение сообщаются в инструкции). После выбора подходящего варианта применения метода кейсов группа получает ряд данных для проверки, начинает процесс их анализа и дальнейшей детализации. При этом группе даются установки, например: «не нужно пользоваться никакой дополнительной информацией» или «группа должна предпринять любые дополнительные изыскания». Определяются требования к выполнению задачи: подробный доклад, маркетинговые рекомендации, презентация. В

конце занятия творческим группам необходимо обсудить причины своих действий и обобщить полученный опыт.

Исходная позиция при разработке концепции решения ситуационных задач состоит в следующем: возникшая или предвидимая проблемная ситуация может считаться разрешенной лишь в том случае, если осуществлена выработка и реализация управленческих решений, ликвидирующих то состояние объекта исследования, элементов внешней и внутренней среды, которое увязано с понятием проблемной ситуации. Разрешению проблемной ситуации, обеспечивающей возможность адаптации объекта управления к динамически меняющимся условиям его функционирования, должна соответствовать последовательность процедуры действий. Во-первых, необходимо исследовать причины и источники возникновения ситуаций, а также объекты, на которые могут быть направлены управленческие воздействия с целью разрешения маркетинговых ситуаций. Во-вторых, необходимо определить методики проведения анализа макро- и микросреды предприятия, адекватные целям разрешения всей совокупности ситуаций. В-третьих, обосновать альтернативные решения группами участников маркетинговых проблем применительно к конкретным ситуациям на рынке.

Использование метода кейсов позволит развить аналитические способности, творческую активность обучаемых на тренингах практических проблемных ситуаций и тем самым привить навыки решения конкретных проблем, не только как для специалистов-маркетологов, но и будущих хозяйственных руководителей, повысить конкурентоспособность выпускников на рынке труда.

Хозяйственному руководителю необходимо уметь предвидеть причины и источники возникновения ситуаций и иметь в запасе заранее спроектированный механизм их моделирования и разрешения для того, чтобы, исходя из имеющихся ресурсов и критериев предпочтения, выбирать приемлемые варианты.

КЕЙС №1: Издательство Blackthorne Publishers LTD

Предисловие

В 1985 году Blackthorne Publishers LTD было признано одним из лидирующих издательств в сфере образования. Александр Блэктон основал компанию в конце XIX столетия и управлял фирмой вплоть до своей смерти в 1962 г. Его глубокая преданность делу, а особенно наукам, до сих пор определяет политику и основные подходы компании. Хотя семья Блэктонов владеет значительной долей предприятия, она не имеет прямого влияния на компанию. Несмотря на то, что традиционная требовательность к мастерству и публикация научных работ остается по-прежнему важными для руководства компании, продолжает расти давление на компанию из-за сокращения расходов на образование и введение Национального Учебного Плана.

Предыстория

В прошлом компания Blackthorne Publishers LTD была активным участником рынка школьных изданий, научных тестов для университетов, особенно по таким предметам, как биология и молекулярная химия. Их серии методических пособий для ВУЗов охватывали широкий ряд предметов. Другие предметы были включены либо как области для интеллектуального развития, либо из-за редакторской заинтересованности в них. Это расширило сферу деятельности фирмы в социальных науках, бизнесе и управлении, а также некоторых науках, связанных с искусством.

Несмотря на то, что главным направлением работы компании были публикации, связанные с образованием и наукой, компания публиковала также художественную литературу, и за последние годы выпустила ряд бестселлеров и «карманных» книг популярных авторов. Но эти данные не будут включены в кейс, так как не имеют значения для цели основного анализа.

Организационная структура

Деятельность научного издательства организована группой редакторов, как показано на рис 1. Основными направлениями деятельности редакторов являются:

- Определение вероятных сфер развития публикаций;
- Поиск и заказ авторов;
- Управление созданием книги (начиная с рукописи и заканчивая готовым изданием).

Все редакторы контролируют содержание издаваемых текстов, при необходимости возвращают материалы для внесения изменений, переиздают их, добавляют и исключают тексты из серий.

Хотя редакторы имеют значительное влияние на развитие и создание материалов, ответственность за сбыт лежит на менеджере по продажам, в подчинении которого на полную ставку работают три сотрудника, которые находятся в разных частях страны. Их деятельность, в основном, контролируется редакционным советом.

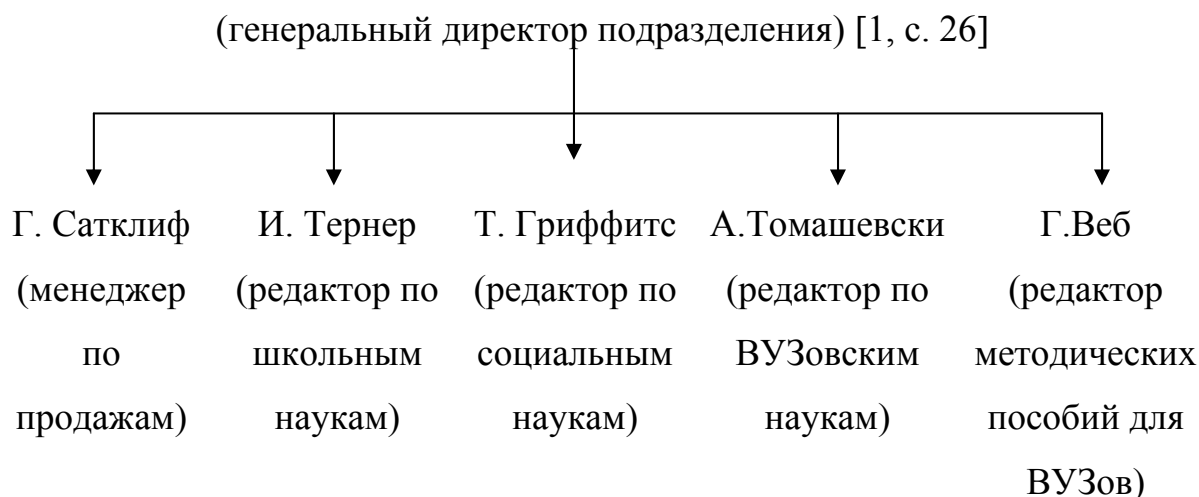


Рис 1. РЕДАКЦИОННОЕ ПРАВЛЕНИЕ

Френсис Маккей

Деятельность редакторов

Все редакторы имеют научную степень в сферах, которых работают, хотя, очевидно, что это не может позволить им охватить все аспекты предметов, которыми они занимаются. Следовательно, очень важно, чтобы редакторы имели полномочия и возможность консультироваться со специалистами некоторых областей. Таким образом, к основному штату добавляются академические консультационные комитеты. Все важные выпуски, такие как серия изданий «Границы биологии» проходят под руководством постоянного академического комитета, возглавляемого выдающимся ученым.

В то же время, основным своим заданием редакторы видят создание широкой сети контактов в образовательных кругах, с целью нахождения новых областей деятельности и новых авторов.

Подавляющее большинство издаваемых книг редактируются.

Рыночная ситуация

Хотя издательство научной литературы никогда не считалось особо прибыльной сферой бизнеса, фирма смогла получить хороший доход за свои усилия. Однако за последние пять лет, произошло значительное снижение спроса, основной причиной чего послужило сокращение расходов на образование. Это негативно отразилось на традиционных издательствах, которые придерживались политики выпуска широкого ассортимента книг по относительно низким ценам. Незначительные увеличения продаж за счет скидок драматически повлияли на прибыль.

Эффект был ощутим на всех уровнях: снизились затраты на школьное образование в расчете на душу населения в денежном эквиваленте; библиотеки университетов были сокращены, а книжные гранты, как элемент студенческой стипендии был фактически упразднен. Национальный Учебный План резко изменил рынок. Вместо широкого

ассортимента книг, продаваемых маленькими партиями, небольшой перечень книг теперь продается в больших количествах. Высокий уровень совокупных доходов был достигнут за последние два года в основном благодаря успеху в продажах художественной литературы. Разделение в образовании внесло свой вклад в уменьшение доли прибыли (таблица 1).

Главным заданием редакторской группы на ближайшие три года является увеличение количества взносов.

«Мы не можем брать кредит в банке для ежегодного издания бестселлера, чтобы остаться на плаву» (Чарльз Фортроп, генеральный директор компании)

Таблица 1. Статистика по развитию за период с 1984 по 1989, тыс. £

[1, с.26]

Год	Чистая прибыль (образование)	Общая чистая прибыль	Совокупная чистая стоимость	Совокупные активы	Общая выплата дивидендов
1989	514	746	7776	13203	365
1988	497	725	7313	12516	381
1987	455	614	6648	11846	301
1986	495	656	6032	12004	266
1985	605	748	5677	11187	266
1984	638	651	5031	10014	230

Предложения по развитию

В середине 1990-го года на конференции редакторов было согласовано, что каждый участник пересмотрит направление своей деятельности, и будет развивать свою сферу, с целью выполнения общей миссии. Так как могут возникнуть общие предложения по дальнейшему развитию. В декабре 1990 года на редакционной конференции были выдвинуты следующие предложения:

Г. Сатклиф: «Количество торговых агентов слишком мало, чтобы добиться значительного присутствия на рынке. Сейчас они бегают от школы к школе, не имея возможности продавать должным образом и установить долгосрочные отношения, особенно в университетах. Основной объем продаж в школах, именно там необходимо сконцентрировать основные усилия. Нам нужно увеличить количество торговых агентов, но я понимаю, что сейчас мы не можем позволить себе значительного увеличения. Я предполагаю, что мы могли бы нанять несколько продавцов на условиях неполного рабочего дня, возможно школьных учителей, вышедших на пенсию. Мы бы платили им небольшой гонорар, а основная часть их дохода зависела бы от комиссионных. Это позволило бы нам увеличить свою долю рынка».

Е. Тернер: «Существует большое количество разработок, которые могут осуществить значительный вклад в дальнейшее развитие школьных наук. Шведское издательство передало нам право на публикацию их серии книг по географии. Эта серия направлена на подростков до 16 лет с ограниченными способностями. Мой советник отмечает, что данный сегмент крайне беден в плане учебных материалов и шведская серия кажется очень актуальной. Я вел переговоры со Школьным Советом, и они нуждаются в математических проектах. Я считаю, что мы обладаем превосходной возможностью выиграть заказ на разработку данного проекта».

А Гриффитс: «Я думаю, что на данный момент в моем списке удовлетворительный подбор книг и текстов, в любом случае, их очень много. Мы должны прилагать большие усилия в области PR и рекламы нашей продукции. Наши материалы очень мало освещаются в журналах и даже при достаточном объеме – возникает проблема с фондами. Рецензия на одну из наших книг заняла целую страницу в рекламном журнале Campaign в прошлом году, но запасы не были обеспечены. Мы должны улучшить PR и продвижение продукции.

Идеи похожего содержания повторялись и другими членами комиссии редакторов. В конце обсуждения Франсис Маккей заключил: «Хотя я и уверен, что все сказанное здесь является интересным и актуальным, я не знаю, сможем ли мы взяться за решение данной проблемы. Я хотел бы обговорить эти идеи еще с некоторыми людьми».

ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ №1:

1. Проанализировать настоящее положение компании.
2. Выделить основные проблемы и слабые места фирмы.
3. Оцените задание, поставленное перед командой редакторов.
4. Предложите свои идеи для решения проблем компании.

КЕЙС №2: Шоколадная история компании Booker-Greer Limited's

Введение

В конце 1983 г. маркетинговое исследование, проводимое маркетологами кондитерской Booker-Greer Limited's, высветило ряд слабых сторон в их собственной маркетинговой политике.

Две главные слабые стороны:

1. Их усилия по производству молочного шоколада превосходили объемы производства горького шоколада в несколько раз. Эта ситуация приобретала еще более серьезный характер из-за растущей важности черного шоколада на рынке.
2. В некоторых частях Великобритании их доля рынка была значительно меньше, чем в целом по стране. Среди них особенно ярко выделялась Шотландия, в которой потребление шоколада на душу населения было самым высоким, и она занимала одно из первых мест по продаже черного шоколада на данной территории.

Конкурентная история

Обе эти слабые стороны могут быть частично объяснены рядом решений принятых в прошлом. В начале 1950-х гг. компания была основным производителем кондитерских изделий. Она специализировалась на производстве конфет, ириса и других сладостей.

На протяжении более чем 30 лет фирма поддерживала свою позицию, одной из трех самых крупных конфетных фабрик среди небольшого количества основных линий по производству молочного шоколада, сильной рекламой и серьезным продвижением на рынок. Эти традиционные приоритеты дополнялись выпуском все новых продуктов. Конец 1980-х и начало 1990-х гг. характеризуется выходом на рынок новых конкурирующих брендов.

Более того, компания Booker-Greer в этот период переживала не лучшие времена. В отличие от двух своих конкурентов она не создала новую главную крупно-объемную линию на рынке (несмотря на то, что оба конкурента создали только по одному новому основному продукту, причем с долгосрочным вложением капитала).

Текущая ситуация

Столкнувшись лицом к лицу с постоянно растущими расходами на введение бренда нового товара, компания ввязалась в широкомасштабное изучение альтернативных стратегий. Что касается трудностей, связанных с производством горького шоколада в Шотландии, фирме было рекомендовано исследовать рыночные потребности для нахождения продукта, способного удовлетворить специфический спрос на шотландском рынке. Компания надеялась на то, что объем производства нового продукта вырастет за счет использования резервных мощностей ее завода в Эдинбурге.

В прошлом фирма всегда очень тесно сотрудничала с существующими рекламными агентствами по поводу разработки и продвижения нового товара. В данном случае было решено, что глубокое

проникновение на рынок Шотландии и занятие определенной ниши на рынке может быть достигнуто благодаря местным шотландским агентствам. Четыре шотландских агентства, два агентства расположенных в Глазго и два – в Эдинбурге, занялись составлением конкурентных стратегий бизнеса.

Новый бренд нужно было развивать и исследовать для возможно скорейшего его запуска в конце 1994 и начале 1995-го года. Поставленной целью было – увеличение объема продаж черного шоколада в Шотландии до 25% (в то время как действительные продажи на тот момент по подсчетам составляли 10%). Это должно было минимизировать столкновение текущих продаж продукции Booker-Greer и в тоже время «отнять» кусок рынка у конкурентов.

Появился целый ряд новых имен на данном рынке. Наиболее отметились такие бренды шоколада «Stuart», «Saltire», «Caledonia», и «Silhouette».

Бренд «Silhouette» был хорошо представлен на рынке благодаря национальным маркетинговым исследованиям, как среди взрослых, так и среди детской аудитории.

Исследования показали значительный интерес к шотландскому бренду как таковому. Бренд Caledonia и непосредственно проводимая кампания (акцентирование на шотландских связях; производство в самой Шотландии и т.п.) позиционировался достаточно хорошо.

Но, к сожалению, возникли еще 2 основные проблемы:

1. Потребительские предпочтения были отданы молочному шоколаду шотландских производителей.

2. Результаты по объемам продаж черного шоколада составили - менее чем 18%, и 9% от общих объемов продаж шоколада (учитывая, что молочный шоколад был только запущен в продажу).

Данные результаты спровоцировали дискуссии по поводу дальнейших действий компании. Говорилось о том, что вводить новый

бренд молочного шоколада необходимо было гораздо позже – после того как черный шоколад «утвердится» на рынке и «завоюет» своего потребителя. Было указано также на сильное чувство национализма в Шотландии. Менеджер также отметил, что увеличилось давление с экономической, общественной и культурной сторон, что негативно повлияло на работу фирмы.

Исследовательский отдел фирмы рекомендовал отказ от производства. В этом их поддержал корпоративный отдел планирования, который отметил, что жесткая реальность показывает, что данное предложение не достигнет цели в то время, когда национальное мнение так высоко. Также было отмечено, что при производстве любого шоколада производитель должен учитывать текущее конкурентное предложение.

После обсуждения данных аргументов директор по маркетингу решил отказаться от данной инициативы.

ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ №2:

1. Выделите предпосылки, которые привели к разработке проекта.
2. Исследуйте заключительные аргументы.
3. Оцените окончательное решение руководства.
4. Предложите свои идеи для решения проблем компании.

КЕЙС №3: Проблема низких цен автомобиля LeyLand Mini

Не многие автомобили могут похвастать такими объемами продаж или такой привлекательностью как LeyLand Mini. За период с 1959 по 1979 г.г. было продано 4,5 млн. этих автомобилей. На протяжении долгого времени Mini входил в пятерку автомобилей-бестселлеров Великобритании. Тем не менее, сейчас высказываются серьезные сомнения по поводу финансового вклада Mini в British Motor Company (BMC), British Leyland (BL), Leyland Motors и даже Rover.

Изначально Mini был ориентирован на людей, приобретающих автомобиль впервые в жизни и принадлежащих к C_1 или C_2 социально-экономической группе. С привлечением высококвалифицированных технологов и дизайнеров господин Alec Issigonis создал автомобиль с минимальным расходом топлива и вместимостью 4-х человек по цене всего £500. Такая ценовая политика была призвана завоевать значительный рыночный сектор.

«John Barber, сотрудник компании Ford, свидетельствует о том, что он был крайне шокирован фактом установления компанией BMC столь низкой цены на Mini и попыткой составить конкуренцию столь известному автомобилю Ford Popular» [1, с. 316]

Однако низкая цена оказалась палкой о двух концах. С одной стороны, автомобиль стал более доступным целевой аудитории, с другой – решительно сократил свободу действия дилеров и вызвал у потребителей сомнения в качестве.

Несмотря на такую ценовую политику Mini очень медленными темпами достигал высоких объемов продаж (таблица 2.). Тем не менее, сочетание значительного числа благоприятных факторов, таких как популярность ралли в 1960-х г.г. и новые веяния моды, в конечном итоге влекли за собой существенные объемы реализации Mini.

Таблица 2. Цена и доля рынка автомобиля Mini, [1, с. 315]

Дата	Конечная цена Mini (£)	Доля рынка (%)	Индекс цен по отношению к окт. 1959 г.	Индекс розничных цен по отношению к окт. 1959 г.	Конечная цена Mini (£) в ценах 1959 г.
Окт. 1959 г.	496,95	Не указана	100,0	100,0	496,95
Окт. 1960 г.	496,95	Не указана	100,0	102,0	487,21
Окт. 1961 г.	496,95	Не указана	100,0	106,0	482,35
Окт. 1962 г.	526,25	Не указана	105,9	109,1	482,35
Окт. 1963 г.	447,65	14,0	90,1	111,5	401,48
Окт. 1964 г.	469,90	10,8	94,5	116,0	405,00
Окт. 1965 г.	469,80	9,5	94,5	121,6	386,35
Окт. 1966 г.	478,00	8,7	96,2	126,2	378,76
Окт. 1967 г.	508,75	7,4	102,4	128,7	395,30
Окт. 1968 г.	561,10	7,8	112,9	135,9	412,88
Окт. 1969 г.	595,50	7,0	119,8	143,2	415,85
Окт. 1970 г.	738,50	7,5	128,5	153,8	415,15
Окт. 1971 г.	640,63	7,9	128,9	168,1	381,10
Окт. 1972 г.	695,15	5,9	139,9	181,4	383,21
Окт. 1973 г.	738,84	5,8	148,7	19,3	370,71
Окт. 1974 г.	1003,26	7,1	201,9	233,4	429,85
Окт. 1975 г.	1299,00	7,1	261,4	293,8	442,14
Окт. 1976 г.	1496,00	6,4	301,0	324,6	460,87

К концу 1970-х г.г. рынок Mini имел минимальное сходство с изначально запланированным вариантом. Границы социально-экономических классов были очень размыты, большую часть покупателей составляли женщины класса А, В и мужчины класса А, В, С₁, С₂, впервые приобретающие автомобиль.

В то время как Mini успешно продавался, доходы LeyLand Motors (ранее BMC и BL) в значительной степени уменьшались. Определяющим фактором данного спада посчитали неполный возврат дохода от продажи Mini, являвшегося бестселлером. Это также совпало с длительным

периодом (на протяжении 1960-х г.г.) недостаточного инвестирования со стороны ВМС.

ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ №3:

1. Исследуйте факторы, повлиявшие на определение ценовой политики Mini.
2. Сделайте заключение о правильности принятых решений.

КЕЙС №4: The No Hands Food Mixers division of Hopeful Durables Ltd.

1986 год. Отдел компании Hopeful Durables Ltd под названием No Hands Food Mixers существует уже 8 лет (с 1978 г.) и специализируется на удовлетворении спроса на кухонную бытовую технику в Великобритании. Доход Hopeful Durables составляет £6 млн. в год, из которых треть приходится на No Hands.

Однако в последнее время появились проблемы, повлекшие за собой уменьшение чистой прибыли No Hands при устойчивом росте суммарного оборота компании. Для Hopeful Durables настало время важных решений.

Рынок

Рынок миксеров невелик и зависим от импорта. Из таблицы 3 видно, что на протяжении последних лет не было значительного роста, но Hopeful Durables, крупный производитель товаров длительного пользования, строит оптимистичные прогнозы на долгосрочную перспективу и, как следствие, создает No Hands с целью удовлетворения нужд британского рынка. Создание No Hands было поручено управляющему директору, господину I. Moody.

Относительно низкие продажи в 1985 г. были обусловлены недостаточным импортом из Нидерландов и Франции. По

предварительным подсчетам 1986 г. должен был ознаменоваться подъемом и достичь уровня 1984 г. Рынок розницы в 1985 г. был оценен в £10 млн.

Таблица 3. Продажи в Великобритании (включая импорт), [1, с.331]

Год	Объем продаж (тыс. £)
1982	979
1983	667
1984	980
1985	736

В последнее десятилетие импортируемые миксеры стали наиболее весомым источником предложения на рынке. В 1985 г. соотношение импортируемых миксеров и миксеров, произведенных внутри страны, составляло 60% и 40% соответственно, хотя еще в 1979 г. данное соотношение было диаметрально противоположным.

Продукция и цены

Существует множество видов миксеров и комплиментарных им товаров. Самые большие по размеру – настольные миксеры, цена которых колеблется от £50 до £75. Наименьшие – ручные миксеры, которые стоят £15-£20. Продукция No Hands представлена во всех ценовых категориях.

Компании на рынке

Компания Whiskers Limited доминирует на рынке. No Hands, Kordless и No Fuss являются основными конкурентами. В таблице 4 представлены доли рынка каждой компании.

Таблица 4. Доли рынка, [1, с. 331]

Компания	Доля рынка (%)
Whiskers	35
No Hands	25
Kordless	25
No Fuss	5
Другие	10
Итого	100

В результате конкурентной активности со стороны No Hands и Kordless компания Whiskers утратила свои позиции на рынке.

Собственное производство миксеров ничтожно мало по сравнению с другими европейскими странами. Следует отметить, что такая ситуация связана не с ценами на продукцию (тем более, что миксеры достаточно дешевы и доступны домохозяйкам), а с особенностями приготовления пищи. Большинство британских женщин лишь иногда готовят пищу из смешанных ингредиентов и даже при наличии на кухне миксера используют его крайне редко.

Сбыт

Большинство покупок совершаются у независимых посредников, специализирующихся на электроприборах. Количество фирменных магазинов растет быстрыми темпами, сейчас на их долю приходится 10% продаж миксеров. В выставочных центрах электроприборов покупают около 12% продукции. По 12% миксеров покупаются в супермаркетах и заказываются по почте, 7% приходится на оптовые продажи миксеров (таблица 5).

Сбыт миксеров осуществляется через специализированных оптовых посредников. Учитывая высокую долю экспорта, такая схема сбыта не теряет своей значимости.

Многие розничные посредники готовы брать на себя более одной торговой марки, хотя для небольших компаний большие объемы сбыта могут стать невозможными.

Таблица 5. Структура продаж в розничных точках, [1, с. 332]

Точки продажи	Доля (%)
Независимые посредники	47
Фирменные магазины	10
Выставочные центры	12
Супермаркеты	12
Почтовая доставка	12
Оптовые (прямые) продажи	7

Что касается компании No Hands, ее исполнительный директор господин Moody уверен, что для успешной деятельности в будущем функции логистики должны быть доверены экспертам. Ответственным за вопросы, связанные с логистикой, был назначен господин Suppards.

Господин Suppards сразу же провел оценку производственных возможностей No Hands, а также соответствие продукции компании требованиям розничных посредников. Обзор ситуации представлен ниже.

До недавнего времени продаж миксеров, произведенных компанией No Hands, занималась компания Hopeful. Однако ситуация изменилась и продажи были доверены специально нанятым специалистам. Сейчас в количестве 20 человек они работают в региональных офисах (таблица 6.).

Таблица 6. Региональные продажи, [1, с. 332]

Регион	% продаж		
	Вся продукция компании Hopeful Products	No Hands	Количество менеджеров по продажам No Hands
Юго-Восток, Лондон	30	50	8
Запад и Юго-Запад, Бристоль	15	15	3
Центр, Бирмингем	25	20	3
Северо-Запад, Манчестер	10	5	2
Северо-Восток, Ньюкасл	10	5	2
Шотландия, Глазго	10	5	2
Итого	100	100	20

Менеджеры по продажам выполняют различные функции: принимают заказы, проверяют количество запасов, оформляют витрины, разбирают жалобы покупателей и т.д. Хронометраж рабочего дня

менеджера показывает, что в среднем каждый ежедневно делает 8 телефонных звонков длительностью 40 минут. В целом, виды деятельности менеджера с учетом времени их выполнения представлены в таблице 7.

Таблица 7. Рабочий день менеджера по продажам, [1, с. 333]

Вид деятельности	Доля в полном рабочем дне (%)
Проверка запасов	50
Оформление витрин	10
Жалобы покупателей	10
Непосредственно продажа	10
Общение	20
Итого	100

Продажи No Hands росли медленными, но устойчивыми темпами на протяжении последних 5 лет. Такой рост побудил компанию к реорганизации.

Условия. Их расположение

Компания Noreful имеет складские помещения рядом с каждым из региональных офисов. Они создавались на базе производственных источников Бирмингема и Нидерландов. Емкость складских помещений является недостаточной, и теперь стоит вопрос о том, расширять их или менять сервисную политику.

Запасы

Уровень запасов определяется исходя из прогнозных продаж. Для каждого региона и каждого вида товара отдельно определяется возможный уровень продаж. В последние годы капиталовложения в запасы возросли в основном по двум причинам: в результате расширяющегося ассортимента и необходимости обеспечения лучшей защиты складских помещений для продукции, импортируемой из Нидерландов. С целью экономии дирекция

компании Noreful решила сконцентрировать продукцию в Нидерландах и Франции. Такие перемены видятся еще более вероятными на фоне проблем в промышленности Великобритании.

Менеджеры компании всегда были убеждены в том, что капиталовложения в запасы (рассчитанные на базе чистой выручки) должны быть строго и тщательно просчитаны. Последние расчеты показали 24% в год, что существенно выше, чем 20% в 1970-х г.г. Такая разница может объясняться более высокой стоимостью капитала, но огромную роль играет также моральный износ.

Транспортировка

Менеджер по сбыту компании Noreful господин N.N.Kelley много лет работал менеджером по транспорту. В 1985 г. он был награжден Золотой медалью от имени Института транспорта. Он был признан лучшим в ведении переговоров об условиях грузоперевозок. К его неизменным требованиям всегда относилось полное использование пространства транспортного средства для перевозки груза. Политика Kelley всегда исключала наличие собственных транспортных средств для перевозки продукции.

Обработка заказов

Заказы принимаются посредством телефона, почты, факса и от представителей в региональных офисах. Подготовленные заявки направляются к персоналу складских помещений. Все накладные утверждаются в штаб-квартире в Бирмингеме.

Цикл заказов периодически меняется из-за политики Kelley, направленной на аккумуляцию заказов до полной загрузки транспорта с целью уменьшения издержек в расчете на одну единицу транспортного средства.

Торговые отношения

В прошлом Noreful имели хорошие торговые отношения. Однако в последние годы стало нарастать некоторое недовольство. Вполне

устраивали цены, но вложения в материальные запасы росли слишком быстро. Потери продаж в результате отсутствия в наличии продукции на некоторых складах казались парадоксальными, учитывая возрастающий общий уровень вложений в материально-производственные запасы.

ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ №4:

1. Проанализировать настоящее положение компании.
2. Выделить основные проблемы и слабые места фирмы и дать рекомендации.

КЕЙС № 5. The Macpherson Carr Group

Macpherson Carr Group – это средняя по размеру корпорация, осуществляющая торговую деятельность в различных сферах и получающая значительный доход от экспорта и операций за рубежом. Она состоит из двух давно созданных компаний – Macpherson Engineering и H.R. Carr Engineering. Основная часть производства осуществляется в центральной части или на юге Англии.

Macpherson первоначально являлась компанией, которая была создана в начале 1920-х гг., в центре Англии и стабильно развивалась в течение 1930-50-х гг., превзойдя Anderson and Thompson в 1952 г. H.R. Carr Office Furniture была основана немного позже – в середине 1930-х гг. Ее деятельность, направленная на изготовление мебели, стала исходным пунктом в совместной деятельности двух фирм. Их общее желание перейти к работе с пластмассами и другими новыми материалами стало стимулом к слиянию, обладающей значительными средствами, Carr и капиталоемкой Macpherson.

Таблица 8. [1, с. 402]

Продажи в 1993 году, тыс. £	Нетто-активы, тыс.£	Прибыль без налогообложения, тыс.£	Чистые текущие активы, тыс. £
386,275	126,528	14,787	75,452

Деятельность группы включает проектирование, производство пластика и офисного оборудования, упаковку. В 1989 г. приблизительно 18% от всего объема продаж приходилось на экспорт, осуществляемый первоначально тремя компаниями - Anderson and Thompson (специализированное оборудование), H.R. Carr (офисное оборудование) и BIG Precision Ltd (оборудование для передачи электрической энергии). На долю этих фирм приходится 50% общего объема продаж и 80% экспорта. Однако только BIG Precision Ltd экспортирует большую часть своей продукции в основном - в США И Германию.

Группа имеет собственность и за пределами страны: у H.R. Carr есть филиалы по производству и сбыту в Германии, Южной Африке и Австралии; у Anderson and Thompson – сборочный завод в Индии и совместные предприятия в Нигерии и Иране.

Эффективное управление зарубежными операциями опирается скорее на производственные подразделения в Великобритании, чем на группу. Полномочия в группе традиционно были довольно сильно разделены, производственные и торговые подразделения обладали существенной свободой действий. Совет директоров состоял из председателей пяти отделов – проектного, машинного производства, пластмасс, офисного оборудования и химического производства – с некоторыми ограничениями сервисной поддержки. Эти отделы значительно изменяются по размеру и структуре (таблица 9). Группа увеличилась в размере главным образом за счет серии слияний. В начале 1970-х высокий уровень децентрализации привел к появлению множества новых образований (Arnold Hydraulics, Macpherson Systems, Synthetic Rubber Inc.), но наиболее примечателен рост химического подразделения.

Таблица 9. Объемы продаж (в ценах 1993 г.), тыс. £ [1, с.402]

Подразделение	1979 г.	1989 г.	1993 г.
Машины	65,210	81,125	101,125
Проектирование	24,700	37,150	57,150
Пластмассы	10,850	30,910	20,910
Офисное оборудование	49,140	79,030	89,030
Химические вещества	10,710	50,060	70,060
Всего	160,610	278,275	368,275

В течение двух лет, начиная с 1989 г. рост (по стоимости) наблюдался фактически во всех подразделениях, особенно связанных с автомобильной промышленностью. Уже позднее Arnold Hydraulics и Bilson Mouldings сильно пострадали от сокращений объемов в Великобритании: объемы продаж в обоих подразделениях в 1993 г. были ниже уровня 1991 года. Чувствуется, что природа разделения полномочий в группе, а также относительно небольшие объемы экспорта большинства фирм и слабое представительство за рубежом сыграли главную роль в том, что компания стала уязвимой к спадам на рынке. Эти ощущения были поддержаны продолжающимся успехом в химической отрасли, который был тесно связан с созданием находящихся в частичном владении производственных подразделений в Венесуэле, Перу, Мексике и с переговорами по поводу проектов в Индонезии и Малайзии. Относительное процветание BIG Precision дополняется дополнительными размерами. Очень успешное выведение BIG Torque Limiter на рынок США является примером того, что может быть сделано даже в трудные для компании времена.

The BIG Torque Limiter

Большая часть деятельности BIG Precision традиционно была связана со сталелитейной промышленностью Северной Америки. У одного её клиента, Crucible Steel, были неоднократные проблемы с проволокой 80-дюймового полосового стана горячей прокатки. Валки часто заклинивало. Это приводило к нарушению связи и увеличению времени простоя.

Необходимо было или улучшить процесс и покончить с заклиниванием, или найти пути устранения полученного ущерба и потерянного времени, или и то и другое.

Тесные связи Crucible Steel с BIG привели к тому, что компания обратилась к инженеру по сбыту BIG в Питтсбурге. Совместно эти фирмы для преодоления проблемы определили возможность использования муфты. Устройство действует в приводе, как «слабое звено», или выключатель. В случае заклинивания оно отключает привод до того, как нанесен ущерб. Устройство после этого можно переустановить для конечных операций с минимальной потерей времени. Определение и решение этой проблемы открыло крупный новый рынок для фирмы. Хотя для того, чтобы привести его в порядок, понадобилось три года, за год было продано 150 устройств (50 в Великобритании, 100 в США). К концу 1989-1990 финансового года продажи этой линии составили более £16 млн., 80% было экспортировано. Пять лет назад был получен первый запрос от немецких сталелитейных компаний. К несчастью, никто из торгового и маркетингового персонала не говорил по-немецки, поэтому с ответом медлили. После этого случая был назначен новый агент по работе с компаниями из Германии. В первом полугодии 1991 г. был получен заказ стоимостью £2 млн. К концу 1991 г. были отправлены заказы на сумму £250 тыс. В течение 1992 г. заказы из Германии выросли до £5 млн. с запросами на £3 млн., но в 1993 г. спрос снизился на 40%.

Корпоративная перспектива

На проводимой ежегодно конференции председатель использовал в докладе сравнение этого успеха и неудачи в другой деятельности для того, чтобы сфокусировать внимание на недостаточном обмене внутренними навыками, знаниями и контактами. Председатель почувствовал, что настал момент, чтобы реорганизовать группу с высоким уровнем децентрализации. В этом он определил четыре ключевых этапа:

1. Реорганизация совета директоров с функциональной ответственностью.
2. Составление стандартизированных маркетинговых планов компаниями, отделами и каждым операционным подразделением.
3. Решающее усилие для улучшения навыков в определенных ключевых сферах, особенно в маркетинге, инновациях и международной торговле.
4. Формулировка «приоритета Европы» для команды высшего руководства с целью создания стратегии роста в Европе.

Осуществление предложений

Как указано выше, первое предложение председателя было о крупном расширении в функциях и обязанностях группы. Члены Совета директоров несли бы ответственность по маркетингу, финансам, персоналу, проектированию, научно-исследовательским работам и международным связям. Директор, ответственный за международные связи, был бы ответственен за недавно сформированный международный отдел. В будущем этот отдел отвечал бы за все зарубежные торговые и производственные филиалы, кроме развития обслуживания и координации экспорта. На Международный директорат возложили ответственность за создание сбытовой сети на материковой части Европы. На тот момент он отвечал менее чем за 5% от общего объема продаж группы.

В будущем специалисты во главе с руководством, находящиеся в Carr House, имели бы большинство мест в Совете Директоров. С помощью известных консультантов по управлению, фирма создала бизнес-план. План, разработанный компанией, должен был быть создан для каждой страны в отдельности.

Он был разбит на 4 основные части:

1. *Краткий отчет по стране.*

2. *Развитие бизнеса с помощью производства продукции и оказания услуг.* Была предназначена для исследования различных аспектов осуществления деятельности и специфических проблем или возможностей.

3. *Спецификация бизнес-плана.* Должна была включать детальные финансовые формы бюджета для различных сфер развития бизнеса.

4. *План действий для Европы.* Предназначался для определения возможностей, открытых для фирмы в пределах единого евrorынка.

Координация планирования должна была стать обязанностью директора по маркетингу. Первым шагом по осуществлению этой программы и улучшению ключевых навыков для последовательного стратегического планирования стали семинары по деловой политике, организованные крупной школой бизнеса.

Реакция

Предложения на первой презентации вызвали жесткое сопротивление с многих сторон. Это привело к возникновению трех ключевых проблем:

1. *Стоимость:* особенно с точки зрения дополнительных накладных расходов для операционных подразделений.

2. *Вовлеченность внутреннего рынка:* эта степень стандартизации подавила бы инициативу.

3. *Вовлеченность зарубежного рынка:* экономические, культурные, технические и общие торговые условия зарубежных подразделений были такими разными, что централизация была бы полностью недейственной.

Первым отреагировал Джек Ходсоно, председатель отдела по машинному производству и исполнительный директор Anderson and Thompson. Он старался доказать, что деятельность группы, связанная с видами продукции, которыми она, в общем-то, могла гордиться, была эффективна. Главной проблемой, по его мнению, было то, что конкретно его фирма сильно пострадала от рыночных условий, над которыми у нее не

было контроля. Большая часть машин отправилась к муниципальным (аэропорт, порт) или правительственным (оборона, здравоохранение) властям. Эти сокращения пробили массивную дыру в ее деятельности. У компании не было возможности наладить экспорт, потому что ее продукция была «лучше той, которая нужна, только они не желают платить за нее». По его мнению, добавление дальнейших накладных расходов сделало бы его даже менее конкурентоспособным. Особенно он был критичен в отношении акцента на Европе: «Это важно, только если мы хотим экспортировать, а я не уверен, хотим ли – глядя на стоимость ...»

Его взгляды поддержал Ян Карр из отдела офисного оборудования. Он напомнил, что эффективная деятельность его филиалов за границей в большей мере обязана их исторической ассоциации с H.R. Carr. «Они зависят от нас по дизайну и развитию – без нас они будут никем!»

ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ №5:

1. Оцените позиции, на которых находится Macpherson Carr.
2. Предложите оценку конкурентной ситуации, в которой оказалась фирма.
3. Представив себя в роли нового директора по международным связям или маркетингу, подготовьте краткий стратегический план.
4. Осветите пути возможного развития фирмы в Европе.
5. Прокомментируйте ее возможности в Центральной или Восточной Европе.

КЕЙС №6. Разработка и выпуск дозатора от NEXO PLASTICS

Фирма NEXO Plastics Ltd. (Ноттингем) изначально была образована для производства высококачественного инжекционного литья. В 1987 году товарооборот фирмы в регионе составил 10 миллионов фунтов стерлингов.

У фирмы существуют довольно тесные и крепкие связи с такими фирмами как John Player and Sons, Raleigh Industries, Boots and Pedigree Petfoods, так и с большим количеством средних и малых фирм.

Руководство фирмы решило сосредоточить свое внимание на увеличении эффективности ее процесса производства. Джек Виллс, директор производства, доказал, что может быть достаточно талантливым и изобретательным в этом стремлении, и его усилия были дополнены небольшим, но полным энтузиазма, техническим персоналом.

Одна из текущих проблем фирмы лежит в обеспечении дозаторами производства инъекционного литья по приемлемой и доступной цене. После множества неудачных попыток решить данную проблему, иногда с купленным оборудованием, иногда с разными разработками, которые выполнялись непосредственно специалистами данной фирмы, в конечном счете, на фирме была разработана и изготовлена собственная модель дозатора.

Это самодельное изделие, казалось, выполняло работу более эффективно и стоило гораздо меньше, чем любое другое оборудование, с которым они были знакомы и сталкивались в работе. И сравнительно за короткий промежуток времени, дозатор внес существенный вклад в ровный ход производственного процесса и сократил затраты производства.

Спустя приблизительно год после того, как оборудование стало полностью эксплуатационным, фабрику посетила комиссия из Франции, организованная в сотрудничестве с Британской Федерацией Пластмасс. Кроме высказывания множества общих комментариев, большинство членов комиссии проявляло значительный интерес к данной модели дозатора. Присутствовавший в комиссии, производитель литейных форм среднего размера из Лиона был столь поражен, что поинтересовался, не может ли он сейчас же сделать заказ на данное оборудование. Технический эксперт от RAPRA (Ассоциация по Исследованию Каучука и Пластмасс) так же лестно отзывался о представленной разработке.

Этот внешний интерес стимулировал значительное обсуждение в рамках фирмы. Дозатор не был достаточно развит для продажи, а был только лишь помощью текущему производству данной фирмы. Низкая цена его создания, наряду с его вкладом в продуктивность производственного процесса и интересом, который он вызвал, показали, что фирма имеет весьма ходовой и нужный продукт. Серьезной единственной оговоркой при его продаже являлось нежелание поставлять плод своей изобретательности своим конкурентам.

Несмотря на эти оговорки, фирма посвятила себя выводу дозатора на рынок. На фирму поступало достаточное количество предложений о выдаче лицензии на изготовление данного устройства, но Джек Виллс пожелал оставить это право за собой. Алан Леит, коммерческий директор, который проработал в данной фирме много лет, был уверен, что компания могла заняться продажами и маркетингом.

Было вложено достаточное количество денежных средств в дальнейшее развитие проекта, для того чтобы сделать дозатор более совершенным изделием. Мастера в техническом отделе сделали ответственным за то, чтобы обеспечить производство всем необходимым и обеспечить соответственно такой уровень доходов: 400000 фунтов стерлингов от продаж в первом году, 750000 фунтов стерлингов - во втором, 2000000 фунтов стерлингов - к пятому году.

Это стремление было обусловлено тем, что фирма планировала через 10 месяцев достойно представить изделие на международной выставке пластмасс (INTERPLAS) в Национальном Выставочном Центре в Бирмингеме. Компания должна была к тому времени иметь полностью готовое к выходу на рынок изделие. Однако появилось гораздо больше проблем, чем ожидалось, и Джек Виллс был очень огорчен тем отрезком времени, за которое он должен закончить проект. За восемь недель до выставки на фабрике было полностью установлено необходимое

оборудование и, хотя наблюдались незначительные проблемы, чувствовалось, что теперь все получится так, как было задумано.

Чтобы соответствовать выставке, место для рекламы было взято в каталоге выставки, *Rubber and Plastics Weekly* и *Plastics and Rubber International*. Алан Леит пригласил журналистов от этих журналов на фабрику, чтобы они увидели дозатор в действии. В *Rubber and Plastics Weekly* был опубликован очень благоприятный отчет за десять дней до выставки (*Plastics and Rubber International* - ежемесячное издание, таким образом, их статья появилась позже).

Было решено, что Джек Виллс будет вместе с Аланом Леитом и его помощниками укомплектовывать выставочный стенд. Питер Нидхам, управляющий директор, потратил четыре дня на стенд, и при беглом взгляде на него было ясно, что не должно было возникнуть никаких проблем.

Выставка имела огромный успех. Большое количество фирм посетило стенд, множество заказов было принято, и было гораздо больше запросов, чем они ожидали. Когда результаты выставки были рассмотрены, обнаружилось, что изготовленная за первый год работы продукция была почти разобрана в соответствии с заказами, полученными на выставке и теми запросами, в которых Алан Леит был уверен.

Благодаря этому крупному признанию, Алан Леит начал более активно расширять производство, чем первоначально намечал, возможно, надеясь на доход в 1000000 фунтов стерлингов за второй год работы. Заграничный интерес был особенно ощутимым, поскольку фирма никогда не экспортировала прежде свои товары. В течение двух месяцев Алан получил множество заказов из Европы, и они, были объединены с заказами фирмы, принятыми на выставке, в сумме составили 275000 фунтов стерлингов. Более чем 60% из них были экспортными заказами.

Осторожность, с которой проектировался и испытывался продукт, теперь принесла большую прибыль и доверие к товару, поскольку с тех

пор было очень немного проблем и жалоб на данную модель дозатора. Несмотря на это, фирма не могла удовлетворить все более возрастающий спрос из-за ограниченности ресурсов, предназначенных для данного производства. Стала наблюдаться тенденция истощения ресурсов в других областях работы фирмы. Но со временем равновесие было достигнуто.

Большим беспокойством для сбытового отдела явились быстро растущие сроки поставки оборудования и необходимых материалов, которые растянулись с двух месяцев до восьми. Из-за этого начались неприятности и конфликты с клиентами. Они жаловались, что сроки поставок срывались, сервисное обслуживание ухудшалось, в то время как конкурирующие компании предлагали лучшие цены и обслуживание. В июне 1990, Raleigh хотело сделать заказ на детали для горных велосипедов, но NEXO в итоге упустило эту великолепную возможность.

ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ №6:

1. Определите преимущества, которые получила фирма при разработке новой модели дозатора.
2. Объясните, каким образом повлияла выставка в Бирмингеме на положение фирмы на рынке изготовителей дозаторов для литья.
3. Оцените результаты, которых добилась фирма в своем развитии.

КЕЙС №7. ROYALE MOTORS LTD

Джейн Браун была назначена директором по продажам компании Royale Motors LTD, которая принадлежала Лиину Кингу. В первые два месяца, после своего назначения, она проводила тщательный анализ операций, совершаемых фирмой, в ходе которого Джейн всерьез задумалась о будущем компании.

За последние три года фирма очень страдала из-за возросшей конкуренции на автомобильном рынке. Особенно это касалось новой

продукции иностранных производителей и сильной ценовой политики производителей Великобритании: полный ассортимент продукции, начиная от Metro и заканчивая элитными моделями Rover 600 и 800 серий, которые также были задействованы. На тот момент, хотя и имелись в распоряжении новые поставки товаров во всех выставочных залах, объемы продаж были незначительными.

Мало что из этого могло сказаться на общей производительности Rovera, так как Rover завладел значительной долей рынка на национальном рынке. Джейн была встревожена также безответственным поведением торгового персонала в то время как спрос на автомобили стабильно рос, особенно среди молодежи. Однажды она увидела такую картину: в выставочный зал зашли семнадцать посетителей, и только к троим из них сразу же подошли продавцы, шестеро самостоятельно обратились в отдел сбыта, чтобы им уделили внимание, а остальные ушли.

Внутренние цены компании и скидки на продукцию возрастали как пропорция от стоимости проданных новых и поддержанных машин к росту числа старых и сложно продаваемых иностранных машин.

В противовес этому, всё меньше машин от «лидеров» (Ford, Fiat, VW и ведущих японских производителей) были проданы по системе встречных продаж в обмен на новые Rover-ы. «Крупный единственный производитель, чьи машины обменивают на Rover по системе встречных продаж – Rover, часто складывается такое впечатление, и дилеры Rover – единственные, кто предлагает приемлемые условия встречных продаж». Также большим ярким пятном была относительная интенсивность продаж сэконд-хэнд. Джейн Браун знала, что новые связи с BMW могут только усугубить эти проблемы.

Джейн представила эти проблемы на первом совете директоров, как только закончила проверку.

Там обсуждались варианты поиска франшизы для связи с Rover-ом. Джин, вместе с другими членами совета директоров, отвергла эти

предложения на основании того, что они уже в течение сорока лет «инвестировали в Rover», и, кроме того, они должны разобраться со своими проблемами до того, как BMW решит расширить свою франшизу за счёт их местного дилера BMW. В целом было согласовано, что оживление продаж и маркетинг пройдут долгий путь для разрешения их проблем.

Джейн предложила несколько шагов, которые необходимо было немедленно совершить:

1. Она осуществила реорганизацию среди продавцов, предоставив каждой торговой точке намного больше свободы и ответственности за товарооборот и прибыльность. Она подыскивала метод создания духа эффективной конкуренции между торговыми точками.

2. Она провела реструктуризацию платёжной системы. Раньше комиссионные были очень низкими («Машины Rover продают сами себя» - это было почти лозунгом). Теперь размер комиссионных соответствует плановым заданиям по реализации продукции, и будет составлять значительную часть дохода от продаж.

3. Дизайн выставочных залов был радикально изменён. Отделы сбыта были ликвидированы и принят формат более открытого пространства – «они не должны прятаться за стеклянными стенами».

4. Был представлен более жёсткий контроль над встречными продажами и системами скидок. Это было связано с комиссионной системой.

5. Менеджерам по продажам в каждой торговой точке предоставлялась специальная ответственность за «флот» бизнес. Тип «флота», который нужно было найти, был строго определён, т.е. это маленькие фирмы с количеством машин от семи до десяти. Менеджеры и их подчинённые должны будут выходить и активно искать такой бизнес.

6. Расходы на рекламу существенно повысились, в основном – на местном радио.

7. Были налажены контакты с East Anglia Regional Management Centre для дальнейшего сотрудничества по предоставлению консультационных услуг.

8. Инспекторы Rover-a (выполняющие наблюдательно–контрольные функции) были активно вовлечены в будущее развитие.

Все эти предложения начали реализовываться раньше, чем состоялся следующий совет директоров. И члены совета директоров в итоге были в курсе о поступающих жалобах от продавцов по поводу масштаба этих нововведений.

ЗАДАНИЯ КЕЙСУ №7:

1. Рассмотрите эти предложения и дайте им оценку.
2. Решите, какие из предложений стоит поддержать, и дайте специальные рекомендации для Джейн по поводу их внедрения, особенно, что, касается сроков, в течение которых можно будет заручиться активной поддержкой продавцов.

КЕЙС №8. Фолкеркский университет

Фолкеркский университет - один из недавно образованных университетов Шотландии. Он насчитывает 6850 студентов (1850 студентов на дневном обучении, остальные - на заочном). Некоторые общежития университета находятся непосредственно в Фолкерке, население которого 35000 человек, а также в городе Ларберт и в центральных регионах Шотландии.

В университете существует 5 факультетов, в каждом из которых по несколько направлений. Более подробная структура описана ниже.

Факультеты:

1. Бизнес и менеджмент.
2. Гостиничный бизнес и обслуживание.

3. Электроника и вычислительная техника.
4. Механика, строительство и промышленное строительство.
5. Общественные науки.

Среди изучаемых предметов выделяют следующие: бухгалтерский учет, бизнес, право, обслуживание, гостиничный бизнес, менеджмент, курсы секретарей, туризм, электроника, информационные технологии, строительство, промышленное строительство, социология, психология и экономика.

В отношении трудоустройства и индустриальной структуры регион Фолкерка ничем не отличается от Шотландии в целом. И в случае изменения тенденций в этой области Фолкерк немедленно реагирует. В последнее время, однако, уменьшилась доля традиционных производственных отраслей, и сократились объемы строительства, вместе с тем наметился рост в сфере туризма. Все это вызвано активной деятельностью власти, которая выступила с новыми инициативами, в том числе с «Технологическим проектом в Фолкерке». Также ожидается рост в других сферах услуг и, кроме того, «возрождение» первичных отраслей промышленности.

Таблица 10. «Экономика в целом по Шотландии и Фолкерка» [1, с.417]

	Структура занятости	
	Шотландия (%)	Фолкерк (%)
Первичные отрасли промышленности	6	7
Вторичные отрасли промышленности	29	27
Строительство	8	6
Услуги	57	60

В течение периода с 1979 по 1992 гг. количество занятых в районе Фолкерка уменьшилось. Количество рабочих мест в производственных отраслях уменьшилось на 33%, в строительстве - на 19%, и в первичных отраслях промышленности на 9%. Эти потери были частично

компенсированы увеличением количества рабочих мест в секторе обслуживания более чем на 18%.

Неблагоприятные эффекты от этих изменений в общей экономической структуре были смягчены ростом численности населения области, приходом новых фирм, таких как Compaq Computers, и возможностью университета принять большее количество студентов на специальности, связанные с компьютерными технологиями, бизнесом и даже поп-музыкой.

Некоторые специальности стали очень успешными, особенно на факультете бизнеса и менеджмента. Эффективность же других остается спорной. Нововведения типа ИТЕС и специальность рок-музыка были успешными. Эти успехи подстегнули большое количество аналогичных нововведений в 1990-1991гг. но лишь немногие из них стали успешными.

Проблемы структурного изменения в экономике особенно отразились на факультетах, связанных со строительством, экологией, механикой, промышленным строительством и особенно с общественными науками.

До этого времени затраты на рекламу были небольшими (таблица 11). Факультеты были в состоянии покрыть затраты за счет собственных средств. Тяжело подсчитать точное количество потраченных средств, где-то около £2500 было потрачено факультетом бизнеса и менеджмента, и £450 факультетом общественных наук. Колледж стал университетом в 1992г.

Таблица 11. Затраты колледжа на рекламу, £ [1, с. 418]

	1991	1992	1993
Затраты на СМИ	5000	5350	6320
Проспекты	10000	11000	12500
Брошюры и т.п.	2500	3000	3750
Мероприятия	1000	1500	2000

Новая Вице-канцлер настроена использовать этот новый статус, чтобы расти и развиваться, несмотря на ее опасения, что местная экономика будет находиться в застое. Некоторые ее опасения были подтверждены снижением спроса на рабочие места (-5%) и фактом того, что фирмы экономят на образовании своих работников. Однако она была довольна увеличением количества спроса на рабочие места на 60% в целом по Великобритании, и увеличением заявок за границей в два раза. Исследование дало полезную информацию о местных рынках. Полученные данные отражены в таблицах 12 и 13.

Таблица 12. Данные о местных курсах [1, с. 418]

<i>Курсы</i>	<i>Да</i>	<i>нет</i>
Предназначенные для новых работников	18	43
Предназначенные для существующих работников	16	45

Таблица 13. Формы связи с колледжем [1, с. 418]

<i>Форма</i>	<i>Количество</i>
Одноразовая (случайно)	3
Одноразовая (решение проблемы)	2
Редкая (незапланированная)	2
Редкая (запланированная)	7
Частая (запланированная)	8

Ее опасения возросли с появлением информации о том, что связи университета с новыми растущими компаниями были очень слабыми.

Таблица 14. Связи университета с компаниями [1, с. 419]

	Известные фирмы		Новые фирмы	
	да	нет	да	нет
Существующие связи	15	46	7	66
Планируемые связи	21	40	11	76

Есть информация, что местные студенческие группы ищут новые возможности в других местах, таких как Колледжи в Глазго или Эдинбурге. Данные относительно источников информации о курсах и направлениях деятельности позволяют определить некоторые проблемы и возможности (таблица 15).

Таблица 15. Источники информации [1, с.419]

Источник	%
Реклама	20
Устно	20
Опросы	15
Центр занятости	15
Совещания	10
Не знаю	31

Проблема

Вице-канцлер встретила с главой местного совета. Областные и окружные местные советы хотят, чтобы университет играл большую роль в обществе. Они уже предоставили некоторую помощь в продвижении данной цели. Местные советы теперь хотят, чтобы университет стал важным инструментом в становлении Фолкерка как международного центра изучения и исследования. Советы показали готовность инвестировать существенные средства в продвижение университета и по возможности разработку плана развития. Вице-канцлер созвала деканов пяти факультетов для того, чтобы обсудить дальнейшие действия. Особенно она интересуется их мнением по поводу:

1. Лучшие способы работы в текущей среде.
2. Как организовать деятельность между центром и отдельными подразделениями.
3. Сильные и слабые стороны университета, и его возможности.
4. Направления усилий университета и факультетов.

5. Уровни затрат и форм деятельности.
6. Ключевые целевые рынки.

ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ №8:

Группы студентов должны разработать всесторонний маркетинговый план, охватывающий все перечисленные проблемы.

КЕЙС №9: Машиностроительный завод KNOXBRIDGE

Введение

Закрытие британского Машиностроительного завода Knoxbridge повлекло за собой ряд проблем, которые привлекли к себе национальное внимание. Было отчетливо видно, что у этого, некогда преуспевающего города, в центральном поясе Шотландии серьезные трудности. Потеря пятисот рабочих мест было серьезным ударом по персоналу, для которого данное предприятие было единственной возможностью заработать.

Knoxbridge имеет давнюю историю развития. Хотя связи с железными дорогами всегда были сильны, индустриальная основа была намного обширнее. Добыча угля и огнеупорной глины постепенно уменьшалась еще в начале столетия. Последняя шахта была закрыта еще в 1962 году. Хотя было устойчивое сокращение в горнодобывающей промышленности, рабочие места появились в новых отраслях промышленности, типа бумажного производства, производства огнеупорного кирпича, железных балок, разработки и позднее обработки пластмасс и изготовления химикатов. Уже к концу 1960-го года Knoxbridge был достаточно богат и стабилен в своем развитии, чтобы предложить большинству молодых специалистов рабочие места.

Кроме того, что Knoxbridge был производственной основой, он был важным коммерческим центром данного региона. Торговый центр являлся достаточно большим и имел множество розничных выходов, типа Марк и

Спенсер и Дома Фрейзера. Однако основная торговля плавно перешла к соседнему городу под названием Сильвертаун. Внутренний торговый центр в этом городе предлагал немного из того, что производилось Knoxbridge.

Хотя Knoxbridge на расстоянии 30 миль от Эдинбурга и Глазго, доступ к сети автострад не был достаточным и мог быть улучшен. Железнодорожные пути сообщения были достаточно хороши, но закрытие машиностроительного завода подняло некоторые вопросы в этой области.

Недавний спад

В области проживает около 46000 человек. За исключением некоторых более новых жилищных строителей, город окаймлен хорошими дорогами. Они расположены в основном на юго-востоке. Более новое упомянутое выше строительство было в основном муниципальных зданий. Индустриальное и коммерческое состояние характеризовалось последствиями недавнего спада. Наблюдался высокий уровень безработицы в данной области.

Остальная часть городка менее хорошо определена и сконцентрирована. 77% всех зданий находятся в собственности местного совета. Есть множество относительно изолированных сообществ в отдаленных районах города. Например, старая часть города, специализирующаяся на горной промышленности, под названием Кинтри. Здесь существуют социальные проблемы, особенно со стареющим населением.

Эти специфические проблемы все нарастали. Безработица тоже быстро возрастала. В то же самое время существовал низкий спрос на существующие трудовые ресурсы. Колледж Технологии недавно открыл здесь Информационный Центр Технологии. Также Колледж Торговли выпускает достаточное количество молодых и хорошо подготовленных специалистов, но опять таки наблюдается драматическое увеличение безработицы среди молодежи. Данные проблемы (непрекращающееся

снижение в объемах промышленного производства, повышающаяся безработица, «выживание» фирм, и множество закрытых заводов и фабрик, типа опытного Knoxbridge) должны быть рассмотрены и решены на государственном уровне.

Статистика службы занятости по Knoxbridge показывают, что это сравнительно одна из менее задействованных областей в Шотландии. Хотя город относительно небольшой и с малым количеством задействованных на производстве людей по сравнению с другими областями, определено, что количество заключенных трудовых контрактов в 1992 году составило 7500, в то время как в 1982 году - 14 000.

Общая картина мрачна:

1. Множество недавних закрытий предприятий.
2. Незначительный рост в существующих фирмах.
3. Низкий процент формирования новых компаний и производств.
4. Неутешительные перспективы внутренних инвестиций.

В период с 1979 по 1992 гг. наблюдалось 35-процентное снижение полной занятости в целом по области. По крайней мере, 34 компании закрылись, и работу потеряли 1400 человек. Эти изменения происходили с начала 1988 по март 1993 гг. Двадцать пять из этих закрытий касались производства и строительства, и более чем 1000 рабочих потеряли свои рабочие места.

Таблица 16. Изменения занятости (данные Бюро по трудоустройству, Knoxbridge) [1, с. 428]

Сектор	1988	(%)	1993	(%)	Изменения
Главный	386	(2.7)	222	(2.0)	-164
Производство	7226	(51.5)	5424	(54.)	-1802
Строительство	1484	(10.6)	1404	(14.0)	-80
Услуги	4946	(35.2)	3084	(30.0)	-1862
Общее количество	14042	(100.0)	10134	(100.0)	-3908

Несколько последних лет характеризовались тем, что были открыты несколько новых супермаркетов. Они сделали значительный вклад в стабилизацию ситуации, но недостаточный для того, чтобы прекратить полное снижение занятости.

ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ №9:

Рассмотрите сложившуюся ситуацию. Какие вы видите перспективы дальнейшего развития?

КЕЙС №10: Развитие рынка и экспортные услуги

В 1989 году Marketing Development and Export Services (MDES) (Развитие рынка и экспортные услуги (РРЭУ)) завершили основную развивающую программу по формированию основ для специалистов по экспортному курсу, чтобы удовлетворять потребности маленьких фирм. Полный пакет учебных пособий, курсовых записей и научных исследований составлялся в течение 4-х лет постоянных исследований. Пробные курсы освещали большое количество ключевых отраслей.

Эти пробные программы были очень успешны. Спонсоры в основном Training and Enterprise Councils (Организация по тренингам и предпринимательству), ITOs, Первая и Вторая торговые ассоциации были вовлечены и были очень проницательны к большему расширению, привлечению к работе этих курсов и РРЭУ в целом. По истечению нескольких месяцев стало понятно, что занятия на данных курсах для существующих клиентов увеличивают возможности фирмы в данной области в обозримом будущем.

Быстрое расширение возможностей не рассматривалось для топ-менеджмента фирмы. Спрос на репетиторские курсы был так велик, что они могли привлекать в год только очень маленькое количество учащихся. В тоже время возникли крупные проблемы среди молодого персонала по

поводу применения знаний в области экспорта и, маленькие фирмы требовали более эффективного проведения курсов.

Столкнулись с проблемой удовлетворения потребностей в экспортных услугах существующих клиентов и их расширением, как планировалось в отрасли. Было решено продолжать расширение числа клиентов. Это означало, что потребности некоторых существующих клиентов данных курсов на ближайшее будущее не могли быть удовлетворены.

Топ-менеджмент чувствовал, что возможность создания дополнительных сетей взаимоотношений стоит того, чтобы рискнуть потерять часть существующих клиентов. В тоже время было решено исследовать сферу деятельности для уменьшения количества репетиторов, возможно путем вовлечения ТЕС и обучающих консультантов или работая с другими консультантами или агентами.

Несмотря на это решение, все равно остались сомнения о правильности данного шага и выборе, который привел к данной ситуации. Таким образом, компания поставила себе задание проверить ситуацию и найти пути выхода.

ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ №10:

1. Оцените сложившуюся ситуацию. Правильное ли решение было принято топ-менеджментом фирмы?
2. Как, на ваш взгляд, будут развиваться события в дальнейшем?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из главных факторов успешной работы любой компании является возможность ее определять основные подходы к решению выявленных проблем, связанных с маркетингом. Для этого необходимы высококвалифицированные специалисты экономического профиля, способные принимать эффективные решения в условиях неопределенности. Подготовка таких специалистов должна основываться на изучении, обобщении опыта маркетингового управления на предприятиях индустриально развитых стран с помощью активных методов обучения. Одним из них является метод кейсов, приближающий процесс обучения к условиям практической деятельности реальных работников. Специфические черты функционирования социально-экономических систем зарубежных предприятий позволяют по-разному подойти к решению маркетинговых ситуаций. Задачей обучаемых является коллективное принятие управленческого решения в указанной ситуации. Для активизации занятия образуются несколько соревнующихся групп, каждая из которых вырабатывает собственный вариант решения и при подведении итогов обсуждает их.

Предложенная концепция решения ситуационных маркетинговых задач на ведущих иностранных предприятиях позволяет заранее разработать процедуру их разрешения и сформулировать основные признаки предложенного метода кейсов.

1. Наличие модели социально-экономической системы, рассматриваемой в некоторый дискретный момент времени.

2. Коллективная выработка решений на одном такте управления в одной групповой роли.

3. Многоальтернативность решений, определяемых неодинаковой компетентностью обучаемых, различием их приоритетов, а также может быть заранее заложена в структуре моделируемого объекта.

4.Единая цель при выработке решения. Всей группе предъявляется одна ситуация, по которой и предстоит принять решение.

5.Наличие системы группового оценивания деятельности обучаемых. Оцениванию подлежит конечный результат, то есть само решение, или деятельность соревнующихся групп при выработке и обсуждении решений.

6.Наличие управляемого эмоционального напряжения обучаемых. Оно создается: соревнованием групп по выработке решения; неполнотой информации об объекте; оцениванием деятельности обучаемых; несоответствием ресурсов и цели.

Безусловно, нет необходимости досконально расписывать все тренинговые задания и ключи к их выполнению. Преподаватели-тренеры могут (и обязаны) широко импровизировать, моделировать собственные игровые ситуации, вводные, а также максимально инициировать активность самих обучаемых, в первую очередь тех, кто реально работал или работает в сфере предпринимательства. Принцип обратной связи в тренинговых композициях должен быть задействован как можно чаще.

ЛИТЕРАТУРА

1. Tom Cannon Basic Marketing/Principles and Practice, Fourth Edition, Cassell Publishers Limited, 1996
2. Белявцев М.И., Иваненко Л.М. Маркетинг. Учеб. пособие. – Донецк, 2003. – 336 с.
3. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. М.: Эксмо, 2006. – 496 с.
4. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. : Пер. с англ. : Учеб. пособие. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
6. Ли Д. Практика группового тренинга. СПб.: Питер, 2001. 224 с.
7. Международный маркетинг /Кузнецов В.Г., Омельченко В.Я. и др. Учеб. пособие. Донецк: ДонГУ, 2000. 255 с.
8. Основы маркетингового управления / Белявцев М.И., Воробьев В.Н. и др. Учеб. пособие. Донецк: ДонНУ, 2003. – 327 с.
9. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. –К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.
10. Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса: Учеб.-метод. Пособие: В 6 кн. – Кн. 2. Методическое руководство для преподавателей-тренеров / Павленко А.Ф. и др. – К.: КНЕУ, 2003. – 306 с.
11. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XII, 403 с.

Учебное издание

Гриценко Сергей Иванович
Свиридко Светлана Васильевна

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
«МАРКЕТИНГ»
(для студентов экономических специальностей)