

БАГИЕВ Г.Л., НАУМОВ В.Н.

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
ПО МАРКЕТИНГУ**

КЕЙСОВЫЙ МЕТОД

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

СЕНКТ-ПЕТЕРБУРГ

1997

| | |
|---------------|---|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 5 |
|---------------|---|

ГЛАВА I. КЕЙСОВЫЙ МЕТОД В СИСТЕМЕ ОБУЧЕНИЯ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ (МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ)

| | |
|---|----|
| 1.1. Понятие и сущность кейсового метода..... | 7 |
| 1.2. Требования к содержанию кейса..... | 10 |
| 1.3. Модерация работы с кейсом..... | 12 |
| 1.4. Определение целей обучения кейсовым методом..... | 18 |
| 1.5. Сценарий организации занятий..... | 24 |

ГЛАВА II. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРО- ВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО МАРКЕТИНГУ

| | |
|---|----|
| 2.1. Тема: Разработка миссии и маркетинговой концепции предприятия..... | 29 |
| 2.2. Тема: Маркетинговый анализ рынка..... | 32 |
| 2.3. Тема: Сегментирование рынка..... | 43 |
| 2.4. Тема: Исследование рынка..... | 47 |
| 2.5. Тема: Разработка товарной политики..... | 54 |
| 2.6. Тема: Разработка ценовой политики..... | 59 |
| 2.7. Тема: Разработка сбытовой политики..... | 64 |
| 2.8. Тема: Разработка плана рекламной кампании и продвиже- ния товара..... | 69 |

| | |
|--|----|
| 2.9. Тема: Разработка организационной структуры управления маркетингом на предприятии..... | 73 |
|--|----|

ГЛАВА III. ПРИМЕР СИТУАЦИОННОЙ ЗАДАЧИ

| | |
|--|----|
| 3.1. Кейс: российский производитель быстрозамороженных овощей “Криофуд” выходит на рынок Санкт-Петербурга | 76 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 3.2. Вопросы к темам занятий при работе с кейсом..... | 79 |
|---|----|

| | |
|-----------------|----|
| Приложения..... | 84 |
|-----------------|----|

| | |
|-----------------|----|
| Литература..... | 88 |
|-----------------|----|

ВВЕДЕНИЕ

Основная цель пособия - научить студентов на примере конкретной маркетинговой ситуации (кейса¹) групповому анализу проблемы и самостоятельному принятию решений. Метод групповой работы имеет несколько разновидностей: дельфи-метод, метод мозговой атаки, метод модерации.

Применение методов группового обучения и принятия решения, способствующих эффективному анализу возникающих ситуаций в кратчайшие сроки, учит студентов работать в одной команде, защищать свою точку зрения и учитывать мнение и критику других.

В этом случае развивается активность студента, дух состязательности, может выявиться способность к лидерству.

Метод модерации как прием обучения имеет существенные преимущества перед другими, в том числе такими традиционными играми, как производственные совещания, планерки и т.д. Основное отличие подхода состоит в том, что в последних случаях роли распределяются по должностной иерархии, а в методе модерации - по поставленным задачам.

На практике это означает, что в дискуссии может принять участие любой специалист, заинтересованный в решении проблемы. Высказывают свое мнение лица независимо от занимаемых ими должностей и не дожидаясь своей очереди в прениях по иерархии (принцип митинга).

Применение метода модерации для работы с кейсом развивает аналитические способности участвующих в игре, учит вслух рассуждать, доказывать, убеждать окружающих в своей правоте.

В целом кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;
- овладевать навыками исследования ситуации, отбросив второстепенные факторы;
- разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат;

¹Кейс (от англ. case - случай).

- применять полученные теоретические знания, в том числе при изучении других дисциплин (менеджмент, статистика, экономика и др.) для решения практических задач;

- учитывать точки зрения других специалистов на рассматриваемую проблему при принятии окончательного решения.

Эффективность обучения с помощью кейс-метода убедительно доказана американскими и европейскими учебными и научными школами. При подготовке в университетах США каждому студенту предлагается несколько сотен кейсов, которые он изучает в разных учебных дисциплинах. Студенту предоставляется возможность проверить теорию на практике, свою способность к творческому мышлению. С другой стороны, практическая ситуация вызывает повышенный интерес к процессу обучения, так как становится ясно, каких теоретических знаний не хватает для решения проблемы.

Инструментами, которыми могут пользоваться студенты при решении поставленных в кейсе вопросов, служат как качественные (например, сценарный метод), так и количественные методы анализа (например, методы исчисления цены, конкурентоспособности выручки, прибыли).

Чтобы сосредоточиться на практическом решении проблемы, в учебном пособии все темы излагаются на примере одного кейса. Преподаватель, естественно, может выбрать другой кейс, который, как он считает, более соответствует будущей специальности студентов.

Таким образом, в учебном пособии применяются и синтезируются два метода:

- кейсовый метод - постановка проблемы, максимально приближенной к действительности;

- метод модерации - организация работы над проблемой для достижения наиболее эффективных учебных целей.

ГЛАВА I. КЕЙСОВЫЙ МЕТОД В СИСТЕМЕ ОБУЧЕНИЯ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ (МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ)

1.1. Понятие и сущность кейсового метода

Кейсовый метод обучения начал применяться еще в начале XX века в области права и медицины. Ведущая роль в распространении кейсового метода принадлежит Гарвардской школе бизнеса. В период с 1909 по 1919 гг. обучение происходило по схеме, когда учеников-практиков просили изложить конкретную ситуацию (проблему), а затем дать анализ проблемы и соответствующие рекомендации. Первый сборник кейсов был издан в 1921 г. (Dr. Copeland, Dean Donhman).

Впоследствии, особенно в последнее время, кейсовый метод нашел широкое применение на Западе в области изучения менеджмента и маркетинга [18].

Однако специалистами-преподавателями, практикующими кейсовый метод, по-разному понимается его сущность.

Например, упомянутая выше Гарвардская школа бизнеса так определяет метод кейсов:

“Метод обучения, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Эти кейсы, обычно подготовленные в письменной форме и составленные исходя из опыта реальных людей, работающих в сфере предпринимательства, читаются, изучаются и обсуждаются студентами. Эти кейсы составляют основы беседы класса под руководством преподавателя. Поэтому метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе”.

Задача преподавателя, как следует из данного определения, состоит в подборе соответствующего реального материала, а студенты должны разрешить поставленную проблему и получить реакцию окружающих (других студентов и преподавателя) на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные решения проблемы. Поэтому преподаватель должен помочь студентам рассуждать, спорить, а не навязывать им свое мнение. Студенты должны понимать с самого начала, что риск принятия решений

лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например, с помощью проблемных вопросов, в контроле времени работы, в побуждении студентов отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении всех студентов группы в процесс анализа кейса.

Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу.

Технология работы при использовании кейсового метода приведена в табл.1.1.

Таблица 1.1

Подготовка и обучение кейсовым методам

| Фаза работы | Действия преподавателя | Действия студента |
|------------------|--|--|
| До занятия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Подбирает кейс 2. Определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки студентов 3. Разрабатывает сценарий занятия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Получает кейс и список рекомендуемой литературы 2. Индивидуально готовится к занятию |
| Во время занятия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Организует предварительное обсуждение кейса 2. Делит группу на подгруппы 3. Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями | <ol style="list-style-type: none"> 1. Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы 2. Разрабатывает варианты решений, слушает, что говорят другие 3. Принимает или участвует в принятии решений |
| После занятия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценивает работу студентов 2. Оценивает принятые решения и поставленные вопросы | <ol style="list-style-type: none"> 1. Составляет письменный отчет о занятии по данной теме |

Следует также отметить другую трактовку методов кейсов, данную профессором Р.Мерри из Гарварда:

“Под методом кейсов я понимаю изучение предмета студентами путем рассмотрения большого количества кейсов в определенных комбинациях. Такое обучение и попытки управления различными административными ситуациями развивают в студенте, зачастую бессознательно, понимание и способность мышления на языке

основных проблем, с которыми сталкивается управляющий в определенной сфере деятельности”.

Метод кейсов способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. И если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Это обстоятельство использовано в методике, на которой базируется настоящее учебное пособие. Несмотря на то, что рассматривается один кейс как базовая ситуация, при изучении каждой темы студенты повторяют приемы кейсового метода. Для повышения интенсивности работы группа разбивается на подгруппы, т.е. используется прием модерации, дополнительно повышающий эффективность кейсового метода.

В заключение, после рассмотрения достоинств кейсового метода укажем на проблемные подходы, развиваемые специалистами в области нетрадиционного обучения, связанные с использованием кейсов.

1. Что входит в метод кейсов?

Одна из основных причин неопределенности кроется в вопросе: включает ли сам по себе метод кейсов использование других методов (например, в нашем случае, метод модерации). Одни специалисты полагают, что метод кейсов включает все активные методы обучения. Другие убеждены, что нужно метод кейсов отделить от других активных методов.

2. Предполагает ли метод кейсов особый стиль обучения?

Здесь речь идет о роли преподавателя - насколько последний должен вмешиваться в процесс обучения?

Большинство специалистов высказываются за активное участие преподавателя в работе студентов, и в этом смысле метод кейсов не очень отличается от известных методов активного обучения (ролевые игры, деловые ситуации).

3. Требуется ли метод кейсов определенного минимального количества кейсов?

В принципе многие специалисты согласны с тем, что эффект от кейсового метода достигается только тогда, когда число кейсов достаточно велико, правда, конкретное число при этом не указыва-

ется. Допускается такая ситуация, когда метод кейсов используется на всех занятиях данного курса.

4. Каков принцип применения метода кейсов - используется ли он в рамках курса, программы или учебного заведения?

Если неоднократное использование кейсов в процессе обучения не вызывает особых дискуссий, то обозначенный выше уровень применения (курс, программа, учебное заведение) не находит пока сколько-нибудь убедительных аргументов в пользу чего-либо одного.

Оптимальное сочетание числа кейсов должно дать синергический эффект, который может отчетливо проявиться, например, при подготовке и защите дипломных работ.

1.2. Требования к содержанию кейса

В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за какой-либо промежуток времени. В описание ситуации включаются основные случаи, факты, решения, принимавшиеся место в течение этого времени. Причем, ситуация может отражать как комплексную проблему (например, изложенную в данном учебном пособии), так и какую-либо частную реальную задачу.

Кейс может быть составлен на основании обобщенного опыта, т.е. не обязательно отражать деятельность. Нужно помнить, что такие “кабинетные” кейсы могут не восприниматься аудиторией. Поэтому кейс, в любом случае, должен содержать максимально реальную картину и несколько конкретных фактов. В этом случае изложение реальных и вымышленных событий сотрет различие между ними.

Как правило, информация не представляет полное описание (биографию) деятельности предприятия, а скорее носит ориентирующий характер. Поэтому для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые по мнению участников могли иметь место в действительности. Таким образом, студент не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в кейсе.

Некоторые специалисты выделяют пять ключевых критериев, по которым можно отличить кейс от другого учебного материала:

1. Источник.

Источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определенную ситуацию, требующую решения.

2. Процесс отбора.

При отборе информации для кейса необходимо ориентироваться на учебные цели. Не существует единых подходов к содержанию данных, но они должны быть реальными для сферы, которую описывает кейс, иначе он потеряет интерес, так как будет казаться нереальным.

3. Содержание.

Содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, может излагаться конкретно или обобщенно. Что касается цифрового материала, то его должно быть достаточно для выполнения необходимых расчетов. Следует избегать чрезмерно насыщенной информации или информации, напрямую не относящейся к рассматриваемой теме.

В целом кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро войти в проблему и иметь все необходимые данные для ее решения.

4. Проверка в классе.

Проверка в классе - это апробация нового кейса непосредственно в учебном процессе или оценка реакции новой аудитории на кейс, который раньше рассматривался, но для других групп студентов (другой специальности, другого курса или вуза, другой программы обучения).

Изучение реакции на кейс необходимо для получения максимального учебного результата.

5. Процесс устаревания.

Большинство кейсов постепенно устаревает, поскольку новая ситуация требует новых подходов. Кейсы, основанные на истории, хорошо слушаются, но работа с ними происходит неактивно, поскольку “это было уже давно”.

Проблемы, рассмотренные в кейсе, должны быть актуальны для сегодняшнего дня.

1.3. Модерация работы с кейсом

Как и при проведении других деловых игр здесь также ставится цель максимально активизировать каждого студента и вовлечь его в процесс анализа ситуации и принятия решений. Поэтому группа делится на такое число подгрупп, чтобы последние состояли из 3-5 человек. Чем меньше участников в подгруппе, тем следует ожидать большей вовлеченности каждого студента в работу над кейсом. Повышается персональная ответственность за результат. Состав подгруппы (команды) формируется самими студентами по их желанию. Каждая команда выбирает руководителя (модератора). Роль модератора состоит в том, что на нем лежит ответственность за организацию работы подгруппы, распределение вопросов между участниками и за принимаемые решения. После завершения работы по теме занятий модератор делает доклад в пределах 10 минут о результатах работы своей подгруппы.

Непосредственную работу с кейсом можно организовать двумя способами:

1. Каждая подгруппа выполняет только одну тему в течение всех практических занятий.

2. Все подгруппы работают одновременно над одним и тем же разделом (темой) кейса, конкурируя между собой в поиске наиболее оптимального решения.

В первом случае учебная группа представляет собой, по существу, одну команду, разбитую на подгруппы. Необходимо, чтобы каждая подгруппа четко представляла, за какие решения она отвечает перед другими подгруппами. Например, подгруппа, разрабатывающая ценовую политику предприятия, должна предоставлять информацию о ценах на продукцию (товар) подгруппе, отвечающей за сбытовую политику предприятия при расчете объемов сбыта. Происходит обмен информацией как в процессе занятий, так и при обсуждении результатов.

Во втором случае требуется достаточно большой объем аудиторных практических занятий, чтобы каждая подгруппа последовательно прошла все темы учебного курса. На разработку одной темы

требуется, как правило, 4 часа практических занятий. Подгруппы состязаются между собой, представляя разные команды.

При организации работы с кейсом полезно иметь общую информацию о методе модерации, получившем в последнее время широкое распространение в методиках обучения западных школ.

Как уже упоминалось, применение методов модерации имеет цель научить обучающихся работать в одной команде и быстро принимать решения в условиях ограниченной информации и недостатка времени.

Принятие решений в группе основывается на информации, имеющейся в кейсе, и с использованием при этом методов исследования:

- экспертных;
- аналитических;
- экспериментальных.

Экспертные исследования основываются на знаниях, интуиции, опыте, здравом смысле участвующих в обсуждении проблемы.

Аналитические исследования представляют собой применение строгих методов, чаще всего математических формул, для анализа проблемы. Например, при прогнозировании объемов сбыта для разных значений отпускной цены можно использовать формулу расчета коэффициента эластичности, графики кривых спроса и предложения, уравнения регрессии и т.д.

Экспериментальные исследования предполагают научно поставленный эксперимент. При решении проблемы в аудитории проведение экспериментальных исследований затруднительно, однако для некоторых маркетинговых задач возможно, за неимением других источников, проведение группового самотестирования.

С учетом перечисленных методов исследований модерация предполагает организацию открытого обмена мнениями, реализацию способности каждого участника действовать как эксперт, аналитик или экспериментатор. Процесс модерации будет намного эффективнее, если модератор-руководитель обладает способностью координировать работу каждого участника.

Мероприятия по модерации осуществляются в следующей последовательности:

- а) обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;

- б) выделение релевантной информации по отношению к данному вопросу, над которой работает подгруппа;
- в) обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
- г) работа над проблемой (дискуссия);
- д) выработка решений проблемы;
- е) дискуссия для принятия окончательных решений;
- ж) подготовка доклада;
- з) аргументированный краткий доклад.

Технические приемы модерации

Успешная работа в группе зависит от модератора. Перед модератором стоит задача руководить работой группы (подгруппы). При этом модератор должен:

- иметь личностные характеристики лидера и организатора процесса;
- иметь достаточные знания и подготовку для роли руководителя;
- постоянно контролировать направление дискуссии, не допуская ухода в сторону;
- контролировать время, отведенное на тему;
- следить за поведением участников дискуссии, не допуская конфликтов и их пассивного поведения;
- уметь обобщить результаты и защитить точку зрения перед оппонентами.

Модератор не должен вызывать к себе чувство неприязни или раздражение со стороны других участников.

Техническая работа модератора состоит в следующем.

1. Предложение идеи:

- модератор фиксирует все идеи, высказанные в ритме мозговой атаки;
- модератор регулирует поток идей.

Не допускается критика идей. Лучше, если идеи будут выписаны на доске или листке бумаги.

2. Дискуссия по выдвинутым идеям:

- модератор фиксирует высказывания-мнения об идеях;
- модератор регулирует поток высказываний;
- модератор группирует высказывания.

Высказывания участников могут быть записаны ими на отдельных листках, лучше фломастерами, и показаны для общего обозрения.

Таким образом, технические приемы модерации основываются на наглядности, доступности информации для всех и систематизации по типам ответов.

Методы анализа и принятия решений

Рекомендуется следующая последовательность работы над кейсом:

- записать цель (тему), над которой предстоит работать подгруппе;
- выписать вопросы, сформулированные в настоящем пособии для данной темы;
- по каждому вопросу кратко высказать мнения, а кому-либо из участников их записывать (например, модератору);
- сформулировать результирующее мнение, которое будет решением поставленной цели.

При изучении проблемы можно использовать следующие методы группового обсуждения:

- мозговая атака;
- морфологический анализ;
- синектический анализ.

Правила мозговой атаки:

1. Любая возникшая идея, неважно, насколько она осуществима, должна быть выслушана.
2. Любой может высказать одну или несколько идей одновременно, чтобы не заблокировать свою фантазию.
3. Остальные члены группы должны воздерживаться от критики в адрес выступающего с идеей.
4. После того, как идеи высказали все члены группы, происходит их последовательное обсуждение и выработка общего решения.
5. Несогласный с общим решением имеет право выступить с особым мнением на этапе защиты темы.

Правила морфологического анализа:

1. Рассматриваемая проблема раскладывается на ряд системных элементов.

2. Элементы, выделенные для анализа, распределяются между участниками обсуждения.

3. Предлагаемые поэлементные решения состыковываются в единую логическую цепочку или представляются в виде матрицы решений.

4. Обсуждается в целом предлагаемое решение проблемы, а в случае необходимости выбора альтернативы или ранжирования используется метод парного сравнения.

5. Согласованное решение с учетом возможных корректировок представляется для обсуждения по окончании работы над темой занятий.

Правила синектического анализа:

1. Модератор подгруппы представляет проблему.

2. Проблема анализируется с использованием либо мозговой атаки, либо морфологического метода.

3. Делается попытка вспомнить и привлечь к рассмотрению данной темы известные аналоги и проанализировать, каким образом решались там похожие проблемы.

4. Спроецировать известные наличные решения на решение поставленной цели.

5. Окончательно сформулировать мнение подгруппы для доклада результатов по итогам работы над темой.

В процессе обсуждения проблемы модератор должен определить технику работы своей подгруппы.

Например, будет ли фиксировать идеи, мысли, соображения каждый участник или это будет записывать кто-либо один из членов подгруппы (может быть, сам модератор)?

Модератор может предложить ответы (идеи) фиксировать на отдельных листках и затем их сгруппировать по степени сходности, чтобы систематизировать обсуждение и облегчить принятие решения.

Также необходимо продумать технику принятия решения, если имеется несколько вариантов. Например, метод прямого простого голосования, метод взвешенного голосования (каждому члену подгруппы присваивается вес - баллы для голосования), метод парных сравнений и т.д. В некоторых случаях модератор может взять на себя ответственность за принимаемые решения.

При работе в подгруппе (команде) каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил:

- активно принимать участие в высказывании идей и обсуждениях;
- терпимо относиться к мнениям других участников;
- не прерывать говорящего, давать ему возможность полностью высказаться;
- не повторяться вслух;
- не манипулировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли Вашу точку зрения;
- помнить, что все участники имеют равные права;
- не навязывать своего мнения другим;
- четко формулировать свое окончательное мнение (устно или письменно).

Представление результатов работы по темам

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы).

Выступление модератора должно быть в пределах 10 минут, а предварительно на доске записываются основные результаты работы.

Остальные подгруппы выступают слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают доклад модератора.

Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем.

1.4. Определение целей обучения кейсовым методом

Mager [18] предлагает понимать образовательные цели кейсового метода следующим образом:

1. Формулировка целей обучения - это набор слов или символов, описывающих одно из намерений в плане обучения.

2. Цель передает намерение преподавателя в отношении того, что студент будет делать, и того как преподаватель узнает о том, как и когда он это сделает.

3. Следует описать то, что студент будет делать:

- а) определить общий процесс обучения;

б) определить важные условия, при которых должно проходить обучение.

4. Написать отдельно формулировку каждой цели; чем больше этих формулировок, тем больше шансов прояснить цели обучения.

Barach [18] устанавливает семь целей формирования навыков и три цели процесса, которые применимы для курсов, основанных на методе кейсов.

Цель 1

Студент должен уметь принять нужное решение в кейсе. Цель, которая подчеркивается на протяжении всего курса, состоит в том, чтобы студент мог принять конкретное решение и применить свои знания к конкретной ситуации.

Цель 2

Студент должен показать способность мыслить логически, ясно и последовательно. Студент должен показать, что он знает, что представляют собой соответствующие данные и предположения.

Цель 3

Студент должен уметь представить анализ в убедительной и обоснованной форме.

Цель 4

Студент должен обладать здравым смыслом, определяемым как способность видеть очевидное и уместное. Студент должен уметь выделять и оценивать основные вопросы, относящиеся к кейсу.

Цель 5

Студент должен показать готовность и способность применить аналитическое мышление и количественный анализ, когда необходимо. Согласованная, последовательная, в основном разумная аргументация, которая игнорирует основные инструменты количественного анализа управленческой ситуации, недостаточна.

Цель 6

Студент должен уметь выходить за рамки конкретной ситуации, рассматривая перспективы и показывая свою компетентность. Этот критерий в большей степени для работ с оценкой “отлично”.

Цель 7

Студент должен быть способен использовать имеющиеся в его распоряжении данные, чтобы разработать подробный и обоснованный план действий или провести тщательный анализ ситуации.

В некоторой степени эта цель повторяет предыдущие. Однако различие состоит в том, что просто принять решение и его аргументировать, не вдаваясь в конкретные детали, в решение множества небольших вопросов, возникающих в связи с основной проблемой, не означает провести удачный анализ кейса.

Можно выделить множество других целей формирования навыков, подходящих для метода кейсов, но эти семь - самые яркие. Строго говоря, есть цели в плане письменных и/или устных навыков на определенных примерах, рассматриваемых в процессе моделирования кейсов. Однако они не дают гарантии, что студент сможет действовать таким же образом в реальных условиях.

Некоторые преподаватели добавляют “цели процесса”. Многие знания требуют больше времени для восприятия и усвоения, чем на это отведено программой курса. Значимость некоторых курсов студенты осознают некоторое время спустя. Этот задержанный эффект, очевидно, нельзя измерить в семестре курса. Следовательно, поддержание высокого уровня представления и аргументации точки зрения рассматривается как значимая величина в вербальном диалоге и повторении процесса анализа кейса. “Три цели процесса”, относящиеся к этому утверждению:

1. Студент должен посетить определенное количество занятий.
2. Студент должен показать подготовку и заинтересованность в занятиях.
3. Студент должен в определенное время сделать устный доклад во время обучения.

Определив цели обучения, руководства по их эффективной разработке и некоторые примерные формулировки учебных задач, перейдем к рассмотрению трех вопросов. Каков круг учебных целей? Каковы отправные моменты для разработки целей? Каковы признаки хорошего кейса?

Круг учебных целей

Основная цель кейсового обучения состоит в том, чтобы выпустить студентов, которые бы в некотором отношении отличались бы от тех, кто обучается с помощью других методов. Описать, в отношении чего и в какой степени произошли эти изменения, представляется достаточно сложной задачей. Существует широкий круг целей обучения, из числа которых можно выбрать цели для курса с использованием кейсового метода.

Примеры возможных образовательных целей кейсового метода:

- приобретать знания;
- развивать общие представления;
- понимать методы;
- приобретать навыки использования метода, концепцию и знания;
- приобретать навыки анализа сложных и неструктурированных проблем;
- приобретать навыки разработки действий и их осуществления;
- развивать умение слушать;
- развивать умение налаживать надежные связи;
- развивать определенные отношения:
 - ответственность за свои решения, за результаты;
 - скептицизм;
 - критический взгляд на самого себя, на статус-кво;
 - уверенность - “могу сделать”;
- развивать умение общаться - коротко, эффективно, убедительно;
- развивать определенные качества ума:
 - умение различать надежды, мнения, предположения, факты;
 - ясность целей и задач;
 - анализ;
 - инициатива;

- набор норм - моральных, предпринимательских, общественных;

- развивать суждение и здравый смысл:
 - предвидеть значение, результаты;
 - рассматривать ситуации в долгосрочной перспективе;
 - обобщать - от конкретных деталей к осознанию перспектив и разработке успешных концепций.

J.S. Bloom [18] описал желательные результаты познавательного изучения. Его модель классифицирует широкий круг результатов обучения как шесть основных групп учебных целей.

Оценка: сформировать критерии, разобраться в вопросе, обнаружить ошибки, оценить, принять решение.

Синтез: получить неизвестные ранее сведения (требуют оригинальности и творческого подхода).

Анализ: определить составные элементы, каким образом они расположены и связаны между собой.

Применение: применить знания для решения новых задач в новых ситуациях, когда не определены указания и методы решения.

Понимание: приводить информацию в более значимую форму, пересказывать, объяснять, предполагать, делать выводы, экстраполировать.

Знания: излагать термины, определенные данные, категории, способы действий. (Не требуется никаких признаков понимания. Студент только должен отдавать те сведения, которые он получил).

Предполагаемые изменения можно рассматривать в двух аспектах. Первый аспект включает виды перемен. Вторым аспектом является степень этих перемен. В общем многообразии видов перемен можно свести к трем группам: знания, навыки, мнения.

Студент в качестве отправной точки

Студент является основным элементом на входе в учебный процесс. Разработка любого курса должна начинаться с установления целей с точки зрения студента, а не преподавателя или предмета.

В большинстве случаев основной проблемой является формирование групп студентов. Какой у студентов уровень знаний? Формальны или неформальны они? Какой у них опыт? Готовы ли они к обучению? Какой уровень интеллекта у студентов? Способность к выполнению? Мотивация? Равные отношения? Решение этой проблемы очень важно, поскольку она представляет начальную точку, отталкиваясь от которой начинают обучение и в сравнении с которой будут измеряться достигнутые результаты.

Выбор кейсов

Подбор курса для конкретного места в модуле курса - это процесс, который тщательно рассмотрели разные авторы.

Беннет и Чакраварти [18] наблюдали студентов на факультете Гарвардской бизнес-школы в поисках ответа на вопрос: "Каковы характеристики успешного кейса?" Их находки пополняет также перечень критериев для подбора материала по кейсам.

Хороший кейс рассказывает. Как все хорошие рассказы, хороший кейс должен быть с хорошей фабулой. Это приводит нас к следующей находке.

Хороший кейс фокусируется на теме, вызывающей интерес. Чтобы кейс был настоящим, живым примером и чтобы студент забыл, что он придуман, в нем должен быть драматизм, в нем должно быть напряжение, кейс должен чем-то разрешиться.

Хороший кейс не выходит за пределы последних пяти лет. Возможно, студенты воспримут кейс как новость скорее, чем как историческое событие. Если соображение правильно, и в той степени, в какой оно правильно, предпочтительней современные случаи.

Хорошо подобранный кейс может вызвать чувство сопереживания с его главными действующими лицами. Важно, чтобы в кейсе была описана личная ситуация центральных персонажей; во многих случаях это важный элемент в процессе принятия решения.

Кейсы должны вызывать сопереживание в разнообразных ситуациях реальной жизни.

Хороший кейс включает цитаты из источников в самой компании. Цитаты из материалов компании (произнесенные или написанные, официальные или неофициальные), добавляют реализма и позволяют студенту толковать такие цитаты в свете того, что он знает о людях, от которых эти высказывания исходят.

Хороший кейс содержит проблемы, понятные студенту. Это вырабатывает склонность к эмпатии (участию, сочувствию, сопереживанию).

Хороший кейс требует высокой оценки уже принятых решений. Поскольку в реальной жизни принимают решения, руководствуясь прецедентами, прежними действиями и т.п., то целесообразно, чтобы кейс представлял рациональные моменты прежних решений, по которым можно строить новые решения.

Хороший кейс требует решения проблем менеджмента. Ответы на этот и на предыдущий пункт отражали предпочтение кейсов, требующих принятия решений, а не тех кейсов, где нужна оценка решений, уже принимавшихся другими.

Хороший кейс прививает навыки менеджмента. Некоторые кейсы документируют процесс управления бизнесом, представляя тем самым модель, которую студент может взять за образец реальной жизни. Так, совершенно отдельно от последующего познания через разрешение кейса, сам кейс учит искусству менеджмента - как смоделировать проблему в структуре дерева решений. Кейс, который исчерпывающим образом иллюстрирует задачу менеджмента, - это добротный инструмент для выработки навыков менеджмента.

1.5. Сценарий организации занятий

Работа студентов начинается со знакомства с ситуационной задачей, приведенной, например, в главе 3. Как уже упоминалось,

преподаватель по своему усмотрению может предложить для изучения другой кейс.

Студенты самостоятельно в течение 10 - 15 минут анализируют содержание кейса, выписывая при этом цифровые данные, наименования фирм-конкурентов и другую конкретную информацию. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса.

Знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3 - 5 человек.

Все подгруппы располагаются в аудитории, по возможности, на небольшом удалении друг от друга.

Распределение тем производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы.

Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель ее объявляет и назначает срок, к которому нужно представить результат.

На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы и в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

После того, как распределены темы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания. Во внеучебное время студент сможет пользоваться рекомендованными учебниками.

Последовательность организации и проведения занятий представлена на рис. 1.1. - 1.3.



Рис.1.1. Стадия организации работы над кейсом

*По усмотрению преподавателя для всех подгрупп могут быть предложены одни и те же темы, вытекающие из кейса

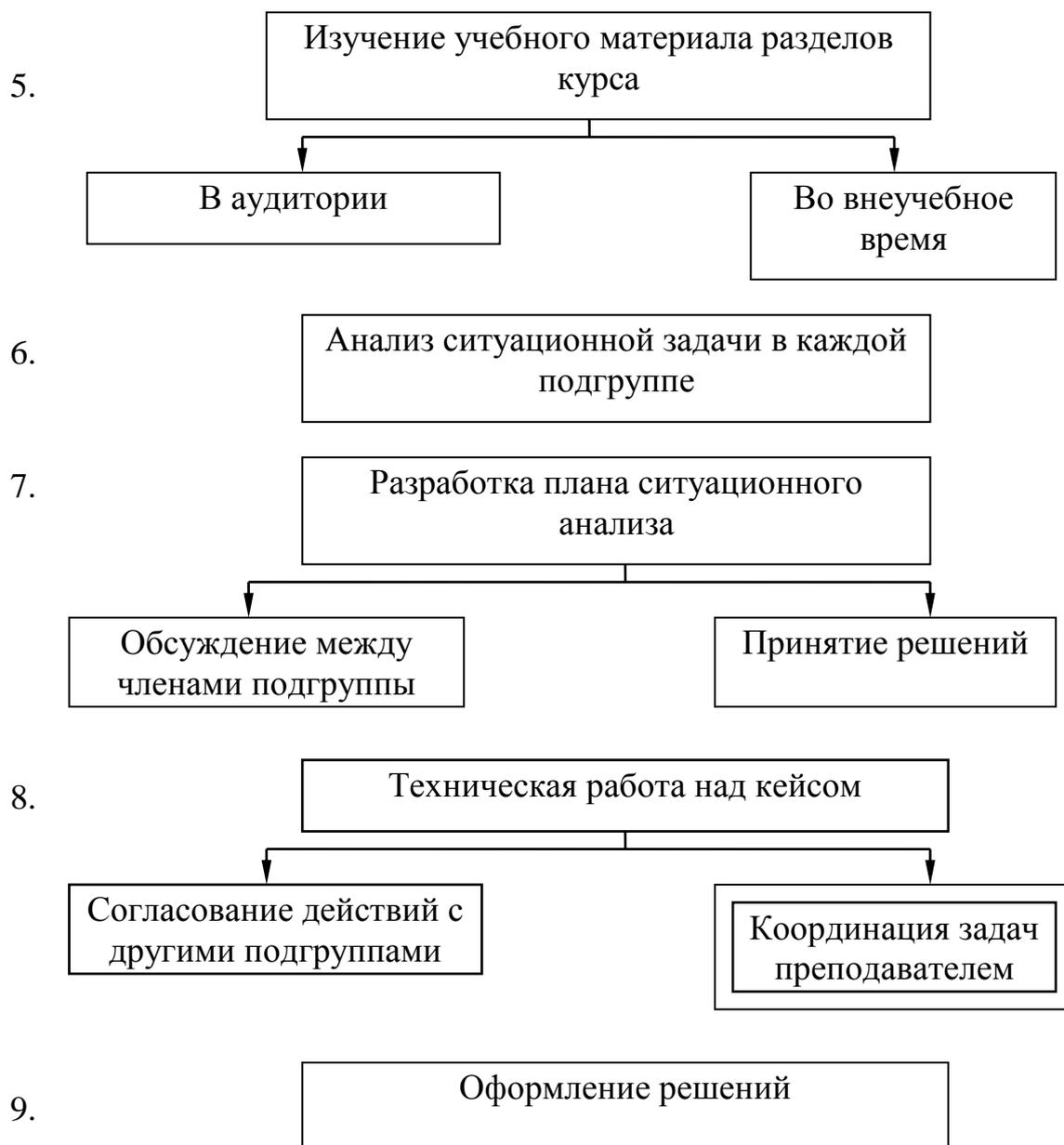


Рис. 1.2. Рабочая стадия работы над кейсом



Рис.1.3. Завершающая стадия работы над кейсом

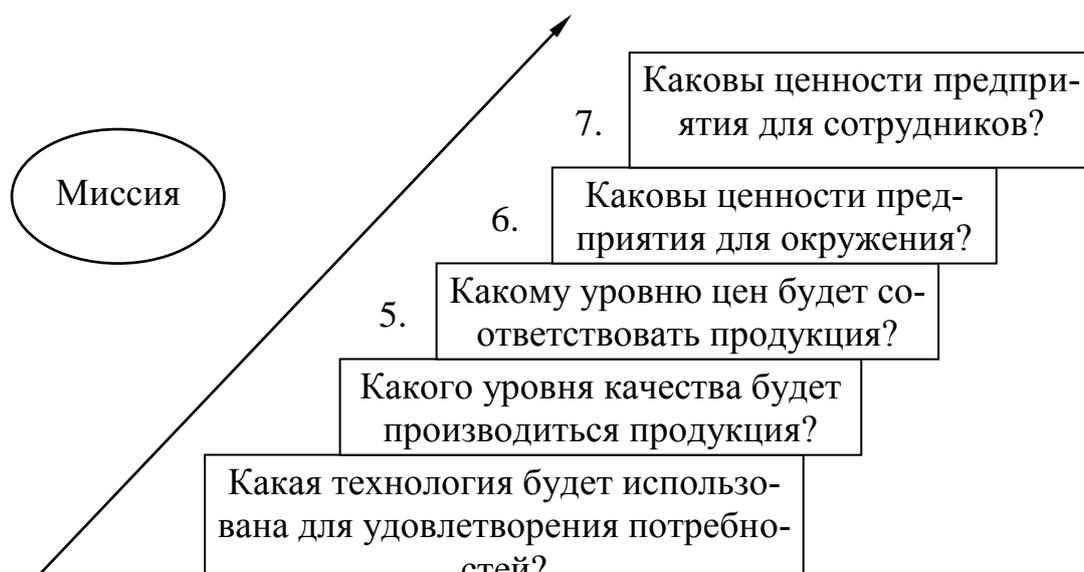
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО МАРКЕТИНГУ

2.1. Разработка миссии и маркетинговой концепции предприятия

Миссия - стратегические принципы, которых предприятие будет придерживаться в своей деятельности для формирования его благоприятного имиджа (образа) в глазах как общества в целом, так и конкретных потребителей, своих сотрудников и государственных учреждений.

Чтобы сформулировать принципы, на базе которых будет определена миссия предприятия, необходимо ответить на ряд вопросов (рис.2.1).

Последовательно отвечая на поставленные вопросы, предприятие (фирма) должно принять решение о своем предназначении для окружения, общества, своих сотрудников.



4.

3.

2.

1.

Рис.2.1. К разработке миссии предприятия

Завершающим шагом формирования миссии предприятия является постулирование основополагающих ценностей, которых будет придерживаться предприятие.

К основным ценностям можно отнести:

- этику бизнеса, предполагающую честность и открытость в деловых отношениях (выполнение обязательств, предоставление правдивой информации, уважительное отношение к законодательным актам и т.д.);

- поддержание и контроль качества производимой продукции (организация стандартов качества, удовлетворяющих требованиям выбранных целевых групп покупателей: потребительский стандарт, стандарт обслуживания и т.д.);

- внимание к конечным потребителям и посредникам, выраженное в стремлении полного удовлетворения их потребностей или возможных претензий;

- внимание к обществу, которое должно выражаться прежде всего в использовании экологически безопасной технологии, соответствующей законодательству об охране окружающей среды;

- внимание к сотрудникам, выражающееся в создании такой атмосферы, которая способствовала бы корпоративной сплоченности, получению удовлетворения от выполняемой работы, появлению у сотрудников ощущения справедливого и честного к ним отношения. Сотрудники должны иметь право получать и пользоваться информацией, высказывать свое мнение.

В качестве примера в табл.2.1 представлена анкета, имеющая целью определить уровень информированности сотрудников о не-

которых стратегических задачах, стоящих перед предприятием “Криофуд”.

Ниже приведены примеры миссий различных фирм.

Компания “Форд”: Миссия “Форда” состоит в предоставлении людям дешевого транспорта.

Концерн АВВ (Асеа Браун Бовери): Мировое лидерство за счет технологического обновления продукции, гарантии качества и постоянного внимания к клиентам. АВВ учитывает проблемы охраны окружающей среды, исповедует честное отношение к своим сотрудникам.

Компания “Отис”: Наш бизнес состоит в перемещении людей горизонтально и вертикально на короткие расстояния, и пока наши лифты работают хорошо, люди не замечают их. Наша задача - оставаться незамеченными.

Таблица 2.1

АНКЕТА-САМООЦЕНКА для сотрудников предприятия Криофуд

| | | | | | |
|-----|--|--|-----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| I | Какой мы хотим производить товар? | Хуже "Колосса" | Как у "Колосса" | Как у "Хортекса" | Евро-стандарт |
| | Поставьте крестик | | | | |
| II | Какому уровню дизайна соответствует наша упаковка? | Хуже "Колосса" | Как у "Колосса" | Как у "Хортекса" | Евро-стандарт |
| | Поставьте крестик | | | | |
| III | На данном этапе какую финансовую цель мы ставим? | Получить максимальную прибыль от сбыта | Увеличить объем сбыта | Вложить в инвестиции | Назовите другую важную для Вас цель |
| | Поставьте крестик | | | | |
| IV | Какие показа- | | | | |

| | тели товара наиболее важны? | Качество продукта | Качество упаковки | Технологичность | Назовите Ваш признак |
|---|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---|
| | Проведите ранжирование | | | | |
| V | Какая цель для Вас наиболее важна? | Не иметь технологических проблем | Произвести качественный товар | Удовлетворить покупателя | Произвести продукцию в большом количестве |
| | Произвести ранжирование | | | | |

Обработка анкет позволяет определить видение сотрудников относительно маркетинговой концепции развития компании Криофуд и стратегии товарного позиционирования.

Если миссия определяет стремление предприятия иметь высокий имидж в глазах внешнего окружения и своих сотрудников, то выбор концепции маркетинга необходим для установления изначального приоритета практической деятельности.

В соответствии с выбранной концепцией маркетинга предприятие определяет свою организационную структуру, разрабатывает финансовый план, подбирает персонал, формирует товарно-ценовую политику, определяет уровень внимания к потребителям и к проблемам общества в целом.

Виды концепций и их описание подробно приведены в литературе [2, 5, 11].

2.2. Маркетинговый анализ рынка

Анализ рынка начинается с определения базового рынка [12]:

- а) Какие потребности должны удовлетворяться? (Что?);
- б) Кто будет потребителем и покупателем данного товара? (Кто?);
- в) Какие технологии способны производить товары, удовлетворяющие перечисленные выше потребности? (Как?).

Рынок можно рассматривать в узком смысле (например, рынок быстрозамороженных овощей) и в широком смысле (рынок ово-

щей). В первом случае речь идет о текущем, уже сложившемся спросе на конкретный товар, а во втором случае рынок представляет еще и потенциал увеличения спроса на рассматриваемый товар за счет товаров-заменителей.

Согласно методическим рекомендациям для определения товарного рынка необходимо установить его продуктовые и географические границы, объем товарных ресурсов, состав продавцов и покупателей.

Определение продуктовой границы рынка представляет собой процедуру оценки похожих товаров в качестве товаров-заменителей (субститутов). Производя опросы различных групп потребителей, можно определить взаимозаменяемость этих товаров.

На взаимозаменяемость товаров внутри одной товарной группы влияют такие факторы, как уровень дохода, традиционность питания и привычки потребителей, соотношение цен товаров-заменителей, уровень насыщения рынка.

Теоретически взаимозаменяемость товаров определяют с помощью коэффициента перекрестной эластичности $\text{Э}_{ху}$:

$$\text{Э}_{ху} = \frac{\Delta U_x / U_x}{\Delta P_y / P_y},$$

где $\Delta U_x / U_x$ - относительное (%) изменение спроса на товар “х” при относительном (%) изменении цены $\Delta P_y / P_y$ товара “у”.

Если $\text{Э}_{ху} > 0$, то товары “х” и “у” взаимозаменяемы, а если $\text{Э}_{ху} = 0$, то эти товары в глазах потребителей различны.

Географические границы базового рынка чаще всего определяются административными барьерами (город) или экономическими регионами (Северо-Запад, Урал, Сибирь и т.д.).

Критериями, по которым можно определить географические границы, являются:

с позиций продавца

- примерно одинаковые транспортные издержки на доставку продукта в пределах одного рынка (различие в пределах 5 %);

- отсутствие каких-либо барьеров, препятствующих перемещению товара внутри рынка;
- единая технология товародвижения и хранения;
- с позиций покупателя
- одинаковые цены на товар;
- незначительность транспортных и временных затрат на перемещение покупателя к продавцу;
- доступность продавца с помощью средств связи (по телефону).

Исходя из сказанного можно иногда считать, что областной город и его область являются разными рынками.

Определив границы рынка, рассчитывают объем (емкость), а также динамику изменения емкости на будущий период.

Исходя из сказанного понятие емкости рынка имеет три вида:

- текущая емкость рынка, определяемая как суммарный объем реализации товара в данный момент времени в физическом или стоимостном выражении;
- потенциальная текущая емкость рынка определяется как возможно достижимая в данный момент времени при определяемых условиях, например, за счет активизации маркетинговых усилий (рис.2.3.а);
- перспективная емкость рынка учитывает тенденцию рынка к увеличению или уменьшению своего потенциала (рис.2.3.б);

Как видно из рис.2.3.а, в зависимости от особенностей конкретного рынка расходы на маркетинговые усилия могут быть различны (сплошная и пунктирная линии). Однако если текущая емкость близка к потенциальной, то дальнейшее увеличение расходов на маркетинговые усилия не приведет к заметному увеличению объемов продаж (правая часть кривых рис.2.3. а). В этом случае стратегия предприятия заключается в удержании своей рыночной доли либо ее расширении за счет вытеснения конкурентов.

Количественно текущая емкость рынка определяется как объем продукции за определенный промежуток времени (например, год), реализованной всеми предприятиями-продавцами.

Для исключения двойного счета исследуются либо только розничные, либо только оптовые предприятия, включая предприятия производителей.

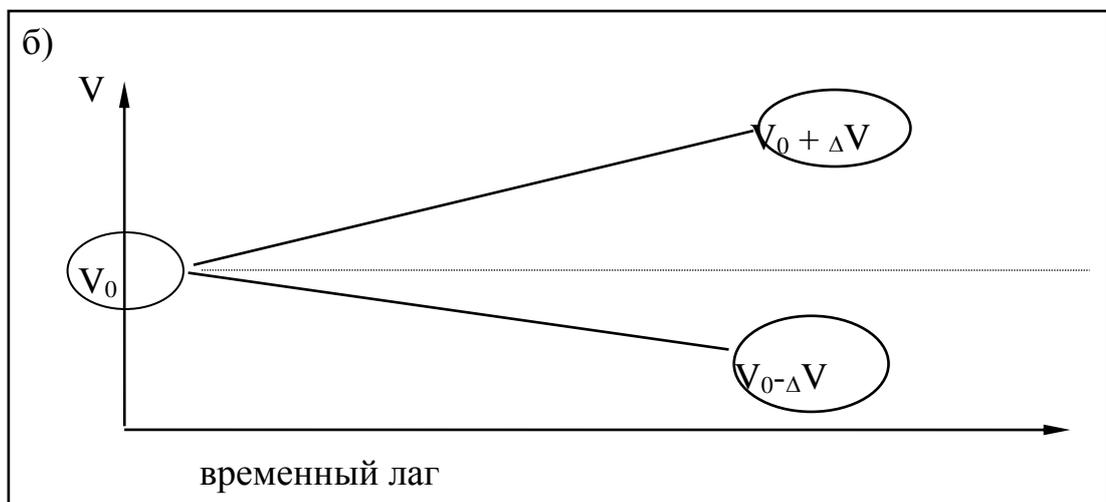
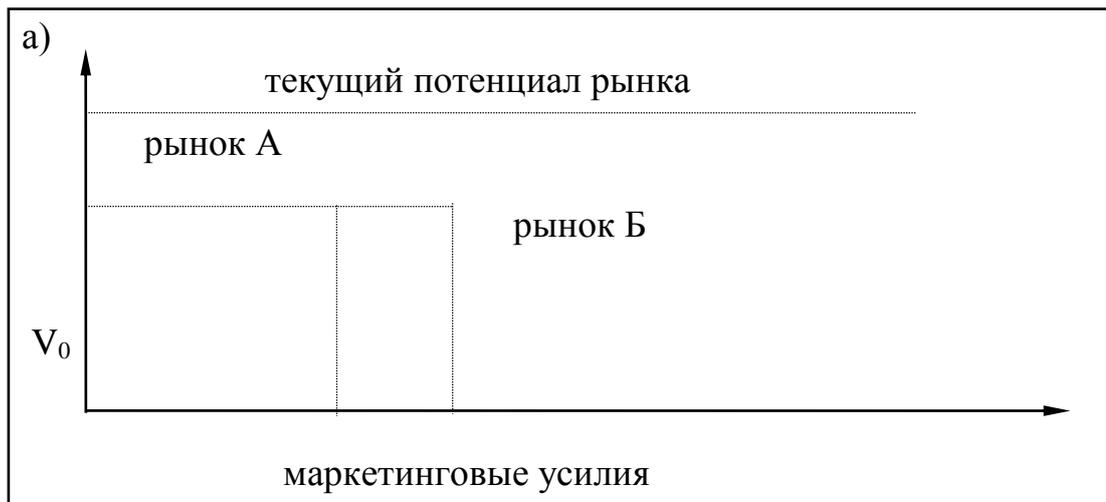


Рис.2.3. К определению понятий емкости рынка: V_0 - текущая емкость рынка

В случае учета реализации товара розничными предприятиями текущая емкость рынка (V_0) определится:

$$V_0 = \sum V_i,$$

где V_i - объемы продаж данного товара розничными предприятиями.

При расчете емкости рынка по оптовым и производственным предприятиям формула имеет вид:

$$V_0 = V_n + V_{0n} - V_n',$$

где V_n - объем производства товара местными предприятиями-производителями;

V_{0n} - объем продаж ввозимого на данный рынок товара из других регионов;

V_n' - объем вывозимого с данного рынка товара оптовыми и производящими предприятиями.

Емкость рынка потребительских товаров постоянного спроса можно определить по уровню потребления непосредственно конечными покупателями (населением).

Для этого используется метод последовательных соотношений [12], основанный на данных социологических исследований и специальных маркетинговых опросах различных групп населения.

Например, текущая емкость рынка быстрозамороженных овощей определяется:

[численность целевой группы] x [среднедушевой доход этой группы] x [средний % дохода, используемый на питание] x [средний % от расходов на питание, затрачиваемый на покупку БЗО].

Чтобы перейти от стоимостного выражения к физическому объему, необходимо полученную сумму в рублях разделить на стоимость единицы веса товара.

Если указанные социологические данные отсутствуют, то текущая емкость рынка может быть определена с помощью других показателей:

[число семей] x [среднее количество одновременно закупаемого товара] x [средняя частота закупки товара] x [средний % семей, пользующихся данным видом товара, по отношению к общему числу семей на исследуемом рынке].

Чтобы определить потенциальную емкость рынка, в указанном соотношении необходимо заменить:

“средний % семей, пользующихся данным продуктом”
на “средний % семей, пользующихся и готовых покупать при определенных условиях”.

Следующим этапом анализа рынка является определение числа и силы конкурентов, а также того каким образом поделен между ними рассматриваемый рынок.

Итогом анализа должна быть разработка конкурентных преимуществ, за счет которых предприятию удастся занять планируемую долю рынка.

Различные фирмы-конкуренты могут иметь те или иные сильные стороны, поэтому практически невозможно опередить их всех одновременно. Необходимо выявить одного-двух основных конкурентов, представляющих наибольшую опасность. По отношению к

ним оцениваются внешние показатели, наиболее важные для потребителей, и внутренние, характеризующие потенциал предприятия.

На рис.2.4 представлен график, иллюстрирующий оценку конкурентного преимущества по двум основным критериям: по себестоимости (внутренний потенциал конкурентоспособности) и цене реализации продукции [12]. Выгодной для предприятия является ситуация, когда потребитель положительно воспринимает продукцию по более высокой цене, чем у конкурента, а себестоимость этой продукции ниже себестоимости аналогичной продукции конкурента.

Верхняя левая часть графика (рис.2.4) представляет самую неблагоприятную для предприятия зону, характеризующуюся относительно высокой себестоимостью продукции в сочетании с относительно низкими ценами, которые воспринимает потребитель. Однако на этапе выхода нового предприятия на рынок такая ситуация достаточно типична. Инвестиционный проект строительства и ввода в эксплуатацию предприятия должен предусматривать продолжение финансирования даже возможной убыточной деятельности до тех пор, пока предприятие не преодолет точку безубыточности.

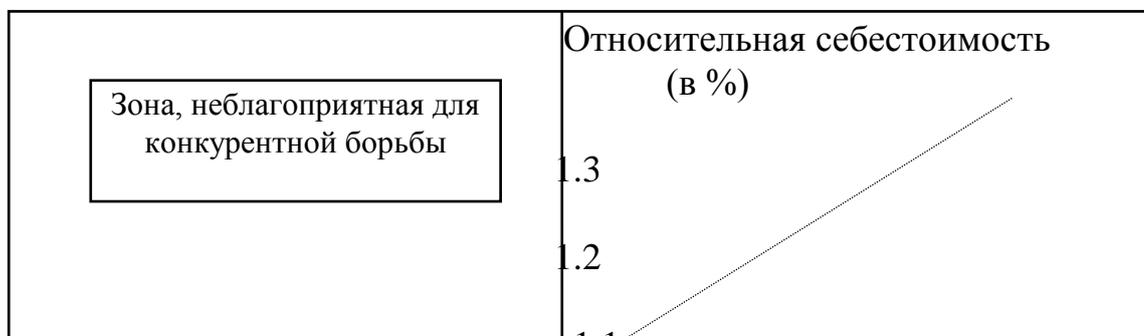




Рис.2.4. Оценка ценового преимущества над основным конкурентом

Завершающим этапом анализа конкуренции является разработка конкурентного листа (табл.2.2). В колонку 2 таблицы записываются показатели, наиболее важные для данной группы покупателей-посредников или конечных потребителей.

В колонку 3 помещают цифры или другие условные обозначения, характеризующие степень важности критерия для посредников. В колонках 4 и 5 помещаются количественные или качественные данные основного конкурента ("Хортекс") и анализируемого предприятия ("Криофуд"). Наконец, в колонке 6 графически дается иллюстрация сильных и слабых позиций предприятия по отношению к конкуренту.

Аналогично разрабатывается конкурентный лист применительно к другим целевым группам.

Конкурентоспособность предприятия зависит не только от преимуществ над основными конкурентами по рассмотренным критериям, но и от наличия на рынке других конкурентных сил. На рис.2.5 представлена модель Портера, показывающая, какие конкурентные силы могут влиять на положение предприятия на рынке. Наиболее опасным фактором является угроза появления на рынке новых конкурентов или появления товаров-заменителей. Другая конкурентная сила - поставщики характеризуются уровнем

качества и широтой ассортимента поставляемых товаров, ценой, возможностью предоставления товарного кредита, организацией сервиса. Конкурентная сила клиентов состоит в их платежеспособности, объемах и регулярности закупок. В заключение конкурентного анализа необходимо выработать одну из следующих концепций:

- концепцию сотрудничества;
- концепцию соперничества;
- комбинированную концепцию.

Таблица 2.2

Конкурентный лист предприятия "Криофуд"
(Конкурент - фирма "Хортекс")

| № п/п | Критерии для сравнения | Важность критерия - 0 + | Конкурентные соотношения | | |
|----------|--|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|
| | | | "Хортекс" | "Криофуд" | Профиль - 0 + |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Качество | + | стандарт | стандарт | |
| 2. | Цена USD/кг | + | 1.5 | 1.0 | |
| 3. | Имидж | 0 | | | |
| 4. | Ассортимент | 0 | 20 | 14 | |
| 5. | Условия оплаты | + | отсрочка 7 дней | отсрочка 1 - 2 дня | |
| 6. | Скорость поставки, дни | 0 | 2 - 3 | 1 - 2 | |
| 7. | Минимальная партия одной поставки, кг | - | 200 | 100 | |
| 8. | Доставка | + | а/м | а/м | |
| 9. | Качество упаковки | 0 | Евро- стандарт | СТП | |
| 10. | Поставка холодильников | 0 | да | нет | |
| 11. | Рекламная поддержка | 0 | нет | да | |
| 12. | Работа с рекламаци- | | | | |

| | | | | |
|-----|---|----|----|--|
| ями | 0 | да | да | |
|-----|---|----|----|--|

колонка 3 - - не очень важно, 0 - важно, + - очень важно;

колонка 6 - - хуже, 0 - равно, + - лучше

Концепция сотрудничества предполагает совместную работу с потенциальным конкурентом в той или иной форме с целью наиболее полного удовлетворения потребителя. Таким образом, достоинством этой концепции является концентрация внимания на потребителях (покупателях) и более рациональное использование своих ресурсов.

Пример. Предприятие "Криофуд", являясь конкурентом фирмы "Хортекс", заключило с ней договор о сотрудничестве, на основании которого приобретало продукцию фирмы "Хортекс", и осуществляло ее упаковку с собственной торговой маркой "Витамиг". Поставки товара под этой торговой маркой осуществлялись на рынок Санкт-Петербурга, где давно присутствует фирма "Хортекс".

Концепция сотрудничества может привести, с другой стороны, к давлению на потребителя, например, в виде картельного соглашения о цене.

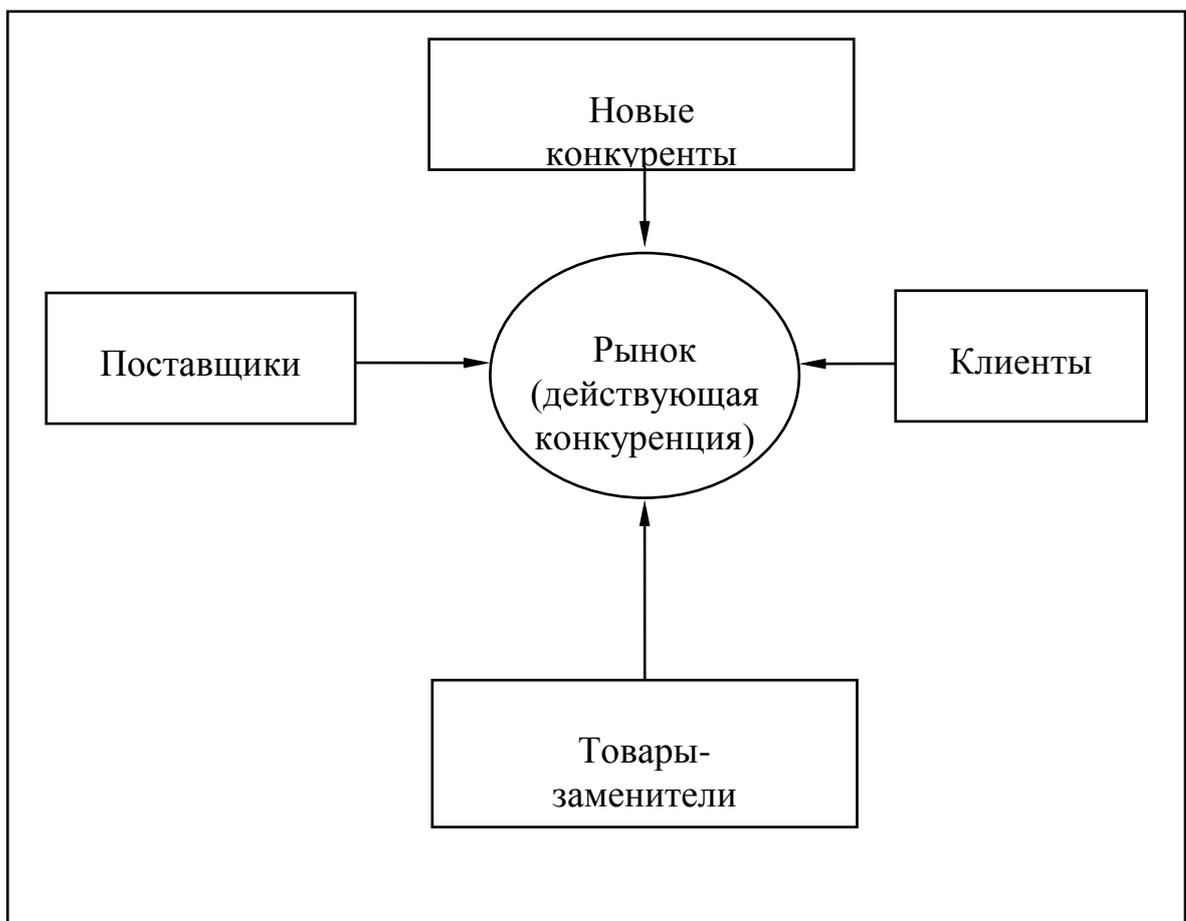


Рис.2.5. Модель расширенной концепции конкуренции Портера (Porter, 1982)

Концепция соперничества выгодна потребителям, так как обострение конкурентной борьбы часто приводит к снижению цен на товар и предоставлению потребителю других выгод.

Исходя из анализа всех факторов и прогнозирования возможных реакций конкурентов предприятие принимает окончательное решение о стратегии своего вхождения на рынок, например:

- за счет вытеснения конкурентов;
- за счет вытеснения товаров-заменителей;
- за счет увеличения спроса;
- за счет поиска новых или незанятых сегментов рынка.

2.3. Сегментирование рынка

Целью сегментирования рынка является поиск групп покупателей и потребителей, которые одинаково реагируют на определенные атрибуты (свойства) товаров.

По отношению к потребительским товарам (продовольственная группа) можно выделить следующие микросегменты:

- сегменты торговых посредников (оптовая, розничная торговля);
- сегменты предприятий питания;
- сегменты конечных потребителей (население).

Сегментирование посредников

Сегменты торговых посредников и предприятий питания можно, в свою очередь, разделить на микросегменты (рис.2.6).

Каждая группа предприятий розничной торговли (универсамы, гастрономы и пр.) и предприятия питания имеют свой покупательский профиль, который необходимо учитывать при выборе целевых сегментов.

Анализируя каждый микросегмент, нужно выбрать из них наиболее привлекательные для предложения конкретного товара.

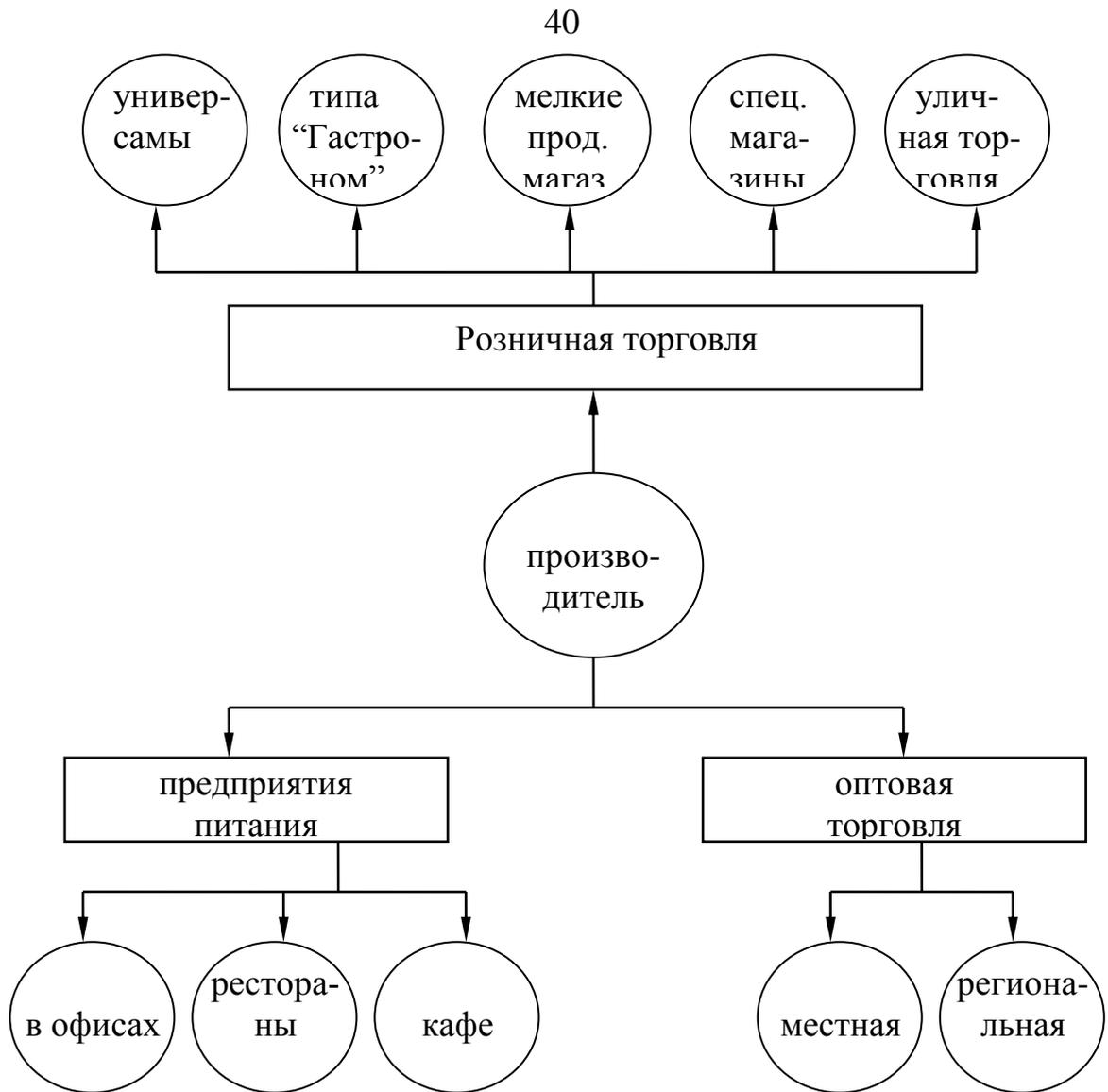


Рис.2.6. Сегментирование посредников на рынке продуктов питания

И, наконец, завершающим этапом сегментирования является разработка конкурентного листа для каждого микросегмента. Благодаря этому предприятие намечает конкретную стратегию конкурентной борьбы.

Более подробно процесс сегментирования изложен в [3,5, 6, 11-14].

Сегментирование конечных потребителей (населения)

Целью сегментирования населения является выявление групп, которые потребляют предлагаемую продукцию уже сейчас или могут быть покупателями при определенных условиях. В первом слу-

чае показатель общего потребления формирует текущую емкость рынка данного продукта, а во втором случае можно говорить о потенциале рынка.

Критерии сегментирования населения приведены в источниках [3, 5, 11, 12].

В качестве примера приведена таблица результатов исследования активной части жители Санкт-Петербурга, которые являются покупателями быстрозамороженных овощей и которые в настоящий момент не покупают такого вида продукции (табл.2.3). В свою очередь последняя группа населения делится на неосведомленных о данном продукте и осведомленных, которые по-разному относятся к быстрозамороженным овощам.

Представленные в табл.2.3 результаты позволяют количественно и качественно провести анализ и определить целевые группы существующих и потенциальных покупателей.

Следующей важной задачей сегментирования является определение размера каждого целевого сегмента, чтобы планировать предполагаемый объем продаж.

Наконец, знание типологии покупателей позволит более точно и эффективно строить коммуникативную политику предприятия.

Таблица

Результаты исследований населения Санкт-Петербурга для определения целевых сегментов

| Критерии | Статус потребителя | | | | | | | |
|----------------|--------------------|-----------------|----------------------|-------------------|---------------|--|----|-----------------|
| | Покупатели | | | | Не покупатели | | | |
| | Кол-во, % | Объем покуп. кг | Част. покуп., в мес. | Привержен. к ТМ,% | Кол-во, % | осведомл., % ----- - + - | | Не осведомл., % |
| <u>Возраст</u> | | | | | | | | |
| до -25 | 21 | 0.5 | 0,5 | 2 | 29 | 85 | 5 | 10 |
| 26-39 | 35 | 1.0 | 0,5-1 | 16 | 14 | 90 | 5 | 5 |
| 40-54 | 29 | 0.5 | 1-2 | 20 | 21 | 85 | 5 | 10 |
| 55+ | 15 | 0.5 | 0,5 | 1 | 36 | 75 | 10 | 15 |
| | 100 | | | 39.0 | 100 | | | |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|-----|-----|-----|------|-----|----|----|----|
| <u>Доход</u> | | | | | | | | |
| высокий | 44 | 1.5 | 1-2 | 27 | 30 | 95 | 5 | - |
| средний | 56 | 1.0 | 1 | 12 | 8 | 85 | 5 | 10 |
| низкий | - | - | - | - | 62 | 70 | 10 | 20 |
| | 100 | | | 39.0 | 100 | | | |
| <u>Семейное положение</u> | | | | | | | | |
| сост. в браке | 57 | 1,5 | 1-2 | 20 | 12 | 90 | 5 | 5 |
| одинокие | 31 | 0,5 | 0.5 | 13 | 12 | 95 | - | 5 |
| одинокие с детьми | 12 | 0,5 | 1 | 6 | 76 | 75 | 5 | 20 |
| | 100 | | | 39 | 100 | | | |
| <u>Род занятий</u> | | | | | | | | |
| служащие | 46 | 1.5 | 1-2 | 22 | 6 | 90 | 5 | 5 |
| рабочие | 17 | 0.5 | 1 | 9 | 22 | 75 | 5 | 20 |
| студенты | 12 | - | - | - | 4 | 95 | - | 5 |
| домохозяйки | 20 | 0.5 | 1-2 | 10 | 6 | 95 | 5 | - |
| пенсионеры | 5 | - | - | - | 62 | 70 | 10 | 20 |
| | 100 | | | 39 | 100 | | | |

+ положительно настроены, - отрицательно настроены
Среднее число месяцев потребления БЗО в году – 8.

2.4. Исследование рынка

Цель исследования рынка должна соответствовать целям и задачам, которые ставит предприятие перед собой на данном рынке. Например, строительство завода, цеха, линии по выпуску новой продукции; выход на новый рынок или вывод нового товара, падение спроса на продаваемую продукцию. Достаточно часто предприятие интересуется динамикой и состоянием цен на товары-заменители, которые оно продает или собирается продавать (ценовой мониторинг). Организация исследования рынка начинается с разработки технического задания.

Техническое задание на исследование должно содержать:

- краткое описание стратегической цели предприятия;
- постановку технической задачи исследования (цель, параметры, границы);

- перечень конкретных вопросов, на которые должен быть получен ответ;
- форму представления результатов исследований;
- сроки проведения исследований;
- прочие дополнительные требования.

После согласования технического задания исполнителем разрабатывается программа работ, методологические основы исследований, а также стоимость работ. Заказчик рассматривает представленные материалы, после чего заключается договор на исследование.

Выбор исполнителя

Исполнителем исследования может быть:

- собственное подразделение предприятия;
- консультационная маркетинговая фирма;
- индивидуальный консультант (специалист по исследованиям узкого профиля);

В табл.2.4 приведены сравнительные оценки перечисленных вариантов.

Таблица 2.4

Сравнительная оценка исполнителей исследования рынка

| Исполнитель | Достоинства | Недостатки |
|---|--|---|
| ВНУТРЕННИЙ | Хорошо знает цели предприятия, его продукцию и возможности, экономятся средства на исследования Гибкость исследования | Возможно влияние на интерпретацию результатов внутрикорпоративных групп Ограничение в объемах исследований Возможно, недостаточная квалификация |
| ВНЕШНИЙ | | |
| Консалтинговая фирма или индивидуальный | Можно заказать большие исследования или | Высокая стоимость работ |

| | | |
|-------------|---|--|
| консультант | по нескольким целям одновременно Имеется опыт в организации крупных исследований Большая объективность | Возможно отсутствие высокой заинтересованности Трудно найти компетентную фирму или консультанта Ограниченная ответственность Ограниченность предоставляемой информации Доверительная информация может попасть к конкуренту |
|-------------|---|--|

Различие между консалтинговой фирмой и индивидуальным консультантом состоит в том, что последний, как правило, узкоквалифицированный специалист, хорошо разбирающийся именно в данной проблеме. В то же время он не может одновременно проводить исследования в больших объемах. В этом случае консультант может взять на себя организацию исследований с помощью выбранной им специализированной фирмы (тест-студии), выступая в роли представителя Заказчика, при полной ответственности за результаты работы. Следует отметить, что индивидуальный консультант более заинтересован в работе, чем консультационная фирма, которая может работать сразу для нескольких заказчиков.

Рекомендации по выбору исполнителя для исследования рынка:

- проверьте деловую компетенцию (с кем работал, может ли представить отзыв);
- выберите партнера с критическим подходом, задающего неудобные вопросы;
- выясните, какую ответственность готов взять на себя будущий партнер;
- старайтесь поддерживать деловой контакт с одним представителем исполнителя;
- не выбирайте самого дешевого исполнителя;
- осторожно относитесь к “теоретикам”.

Финансирование исследования

Планирование финансирования исследования возможно двумя способами:

- резервирование средств при планировании бюджета будущего временного периода с последующим определением объема работ, стоимость которых находилась бы в пределах этой статьи бюджета;

- выделение средств в таком объеме, чтобы выполнить планируемые исследования по полной программе.

Как уже упоминалось, стоимость исследований определяет исполнитель.

Задача предприятия состоит в том, чтобы выбрать наиболее приемлемого исполнителя с точки зрения компетенции и финансовых запросов.

Если для предприятия исполнитель стратегически важен как партнер, последнему может быть предложено участие в будущих прибылях.

Контроль за исследованием

Задача организации контроля состоит в том, чтобы получить от исполнителя качественный исследовательский результат в установленные сроки в пределах выделенных объемов финансирования.

С этой целью от предприятия назначается руководитель проекта (заместитель руководителя предприятия или управляющий отделом маркетинга), а также контролер (супервизор) из финансового отдела.

Контроль осуществляется на основании плана работ по проекту, в котором должно быть предусмотрено обсуждение промежуточных результатов исследований. На это обсуждение приглашаются представители всех основных подразделений предприятия (производство, НИОКР, отделы маркетинга, планирования и др.).

В договоре с исполнителем может быть предусмотрен контроль со стороны заказчика за практическим проведением анкетирования, участие в интервьюировании или наблюдении.

Прием отчета с результатами исследований

Если речь идет о подведении результатов больших исследований, то для заказчика может стать проблемой избыток информации, расчлененность выводов.

В этом случае целесообразна многоуровневая отчетность:

- подготовка промежуточных отчетов;
- подготовка итогового отчета с приложением первичных материалов (заполненных анкет, аудио- и видеозаписей и т.д.);
- подготовка реферата для руководителей.

Итоговый отчет должен содержать не менее 60 - 80% информации, собранной исполнителем, а реферат для руководителей - 25 - 30% информации. В отчете должны быть представлены не только выводы, но и рекомендации. Более подробно организация и методы исследований приведены в работах [1,3].

Технические аспекты исследований

Техника исследований имеет большое значение для получения репрезентативных результатов.

Вне зависимости от метода исследования рынка сюда можно отнести:

- разработку анкеты или сценария интервью;
- обучение интервьюеров или подбор специалистов соответствующей квалификации (их инструктаж);
- объем выборки для исследований;
- время суток для опроса, погоду;
- число анкет или количество интервью, которые должен сделать исследователь за один день;
- систему оплаты исполнителей и опрашиваемых лиц;
- наличие технических средств (видеокамеры, диктофона, ноутбука и т.д.).

Иногда опрашиваемому нужно не только задать вопрос, но и продемонстрировать товар, а также попросить его продегустировать (продукт питания), попользоваться (косметика) или привести в действие (фотовидеотехника).

Например, автомобильные фирмы используют с этой целью тест-клиники: потенциальные покупатели новых моделей автомо-

билей пробуют их в управлении, оценивают дизайн и т.д., в итоге оптимизируется конструкция автомобиля.

Анкета должна быть составлена стилистически грамотно, не содержать узкопрофессиональных терминов, должна соответствовать целям исследований.

Число вопросов - в зависимости от планируемой глубины исследования, выделенных финансовых и временных ресурсов. Например, при психологическом исследовании может быть задано 500 вопросов одному респонденту, а опрос может длиться 2-3 часа.

В отношении потребительских товаров (или услуг), как правило, в анкете присутствуют вопросы:

- Покупаете ли вы данный товар и почему?
- Какие качества товара вы считаете наиболее важными для себя?
- Проранжируйте эти качества по уровню важности.
- Если вы не покупаете данный товар, то укажите причины.

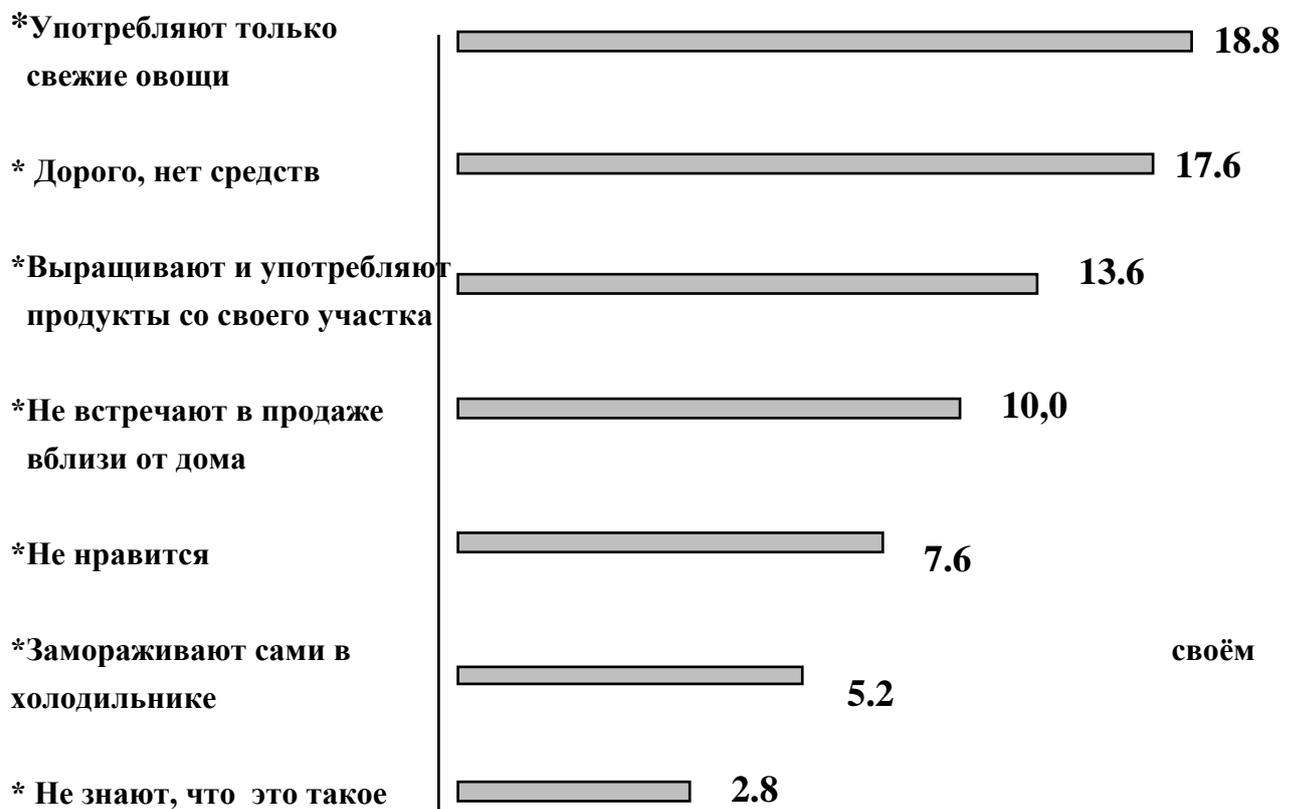
Примеры анкет (опросных листов) для конечных потребителей и работников магазинов приведены в приложении.

Результаты анкетирования могут быть представлены в виде диаграммы (рис.2.7).

В табл.2.5 показаны результаты обработки анкет для получения ответа на вопрос об основных причинах покупок быстрозамороженных овощей.

Типичными ошибками при рыночных исследованиях являются:

- плохо составленная анкета;
- малоквалифицированные интервьюеры;
- отсутствие контроля со стороны заказчика;
- нерепрезентативность выборки;
- неверная интерпретация результатов;
- опрос не тех лиц.



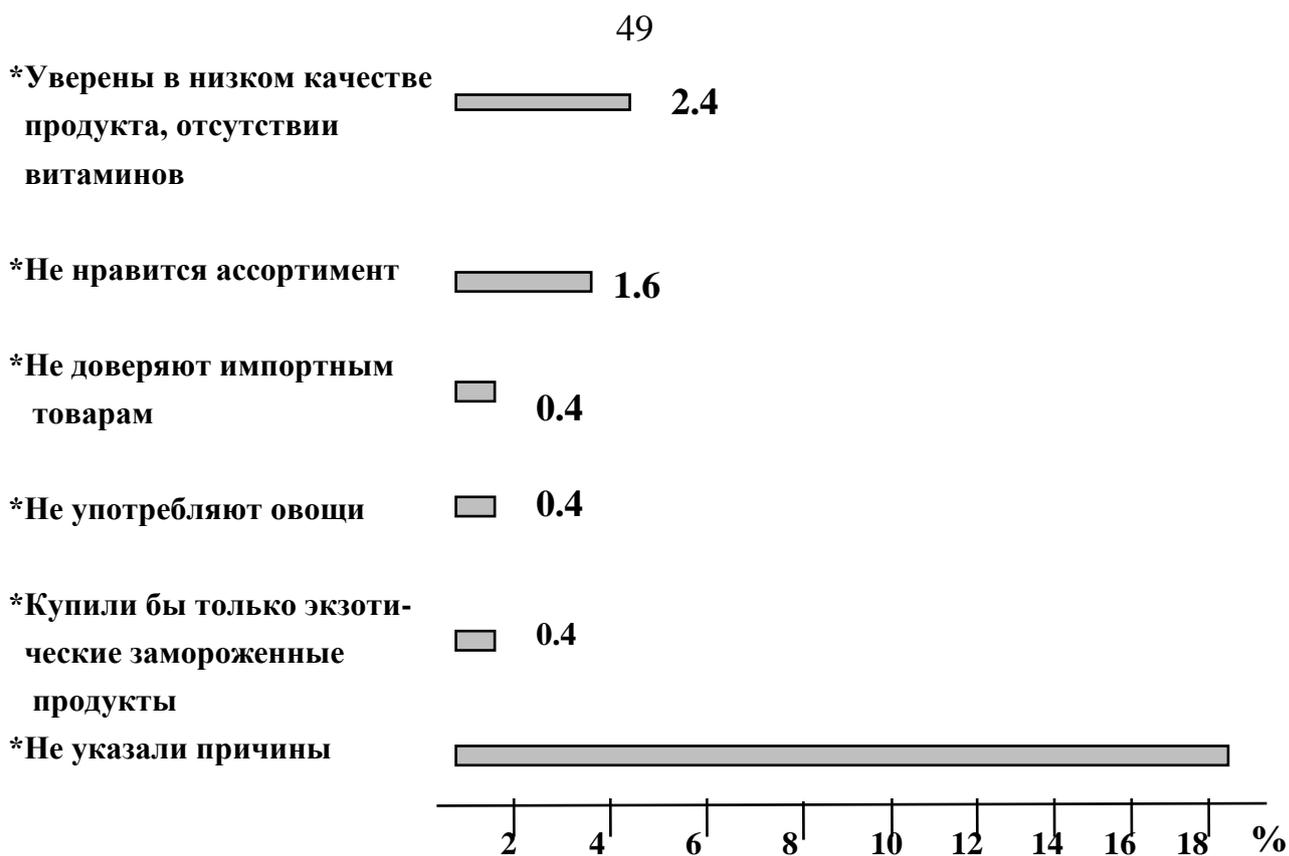


Рис. Типичные причины, по которым не покупают быстрозамороженные продукты

Таблица 2.5

Решающие факторы при покупке быстрозамороженных овощей

| Факторы | Степень приоритета (ранг) | | | | | Спрос продавцов |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-------------------------|----------------------------|-----------------|
| | Опрос потребителей | | | | | |
| | Общая оценка | 20-40 лет | 40-55 лет | Средний уровень доходов | Выше средн. уровня доходов | |
| Качество | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Удобство и быстрота приготовления | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Цены | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| Возможность длительного хранения | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 |

| | | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|
| Диетические свойства | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Внешний вид упаковки | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| Ассортимент | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Торговая марка | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |

2.5. Разработка товарной политики

Товарная политика предприятия определяется исходя из технологических возможностей производства, мнения покупателей об ожидаемых выгодах от данного товара, наличия на рынке аналогичных товаров.

При формировании программы вывода товара на рынок необходимо принять следующие решения:

- разработать мультиатрибутивную модель товара;
- определить подход к формированию имиджа товара, прежде всего в координатах “цена-качество”;
- определить планируемую относительную полезность товара по сравнению с аналогами или заменителями;
- оценить фазу жизни товара по отношению к другим технологиям;
- сформировать ассортиментную политику, а также степень дифференциации товара;
- разработать марочную политику;
- провести позиционирование товара или марки.

Раскроем более подробно содержание решений в области товарной политики.

Разработка мультиатрибутивной модели товара

Атрибут - свойство товара, являющееся определенной выгодой, полезностью в глазах определенной категории (сегмента) потребителей или покупателей.

Модель товара разрабатывается после тщательного анализа достоинств и недостатков, которые он имеет в глазах потенциальных потребителей и покупателей. Например, в табл. 2.6 показано, как оценивают потребительский рынок (население) и профессиональный рынок (розничная торговля) быстрозамороженных ово-

щей. После этого формируются "ядро" товара, базовые выгоды и подкрепляющие выгоды для каждой целевой группы покупателей и потребителей.

Формирование имиджа товара

Имидж (образ) товара является важным атрибутом, который необходимо планировать одновременно с разработкой концепции маркетинга и учитывать при позиционировании товара. Чаще всего при разработке имиджа товара устанавливается положение товара по отношению к конкурентам в системе координат "цена-качество". Конечно, понятие имиджа шире, чем позиционирование в координатах "цена-качество", поэтому при разработке подкрепления к "ядру" товара, необходимо сформулировать другие требования, соответствующие желательному имиджу товара.

Оценка товара “Быстрозамороженные овощи”

| Потребительский рынок (население) | | Профессиональный рынок (посредники) | | |
|--|--|---|--|---|
| за | против | за | против | |
| сохраняются полезные свойства | ограниченность размера морозильной камеры холодильника | нет потерь (убытков) от отходов и естественной убыли | требуется низкая температура хранения (-12 -18 ⁰ С) | |
| экономия времени на приготовление | проблемы летом - нужно покупать только по пути к дому | меньший объем хранилища сохраняется чистота рабочих мест | требуется специальное оборудование для хранения и продажи | |
| эстетичность, чистота простота приготовления | сравнительно дорого | широкий ассортимент (можно сделать различные смеси), удовлетворяющий разные вкусы покупателей | дорого по сравнению со свежими овощами | |
| экономически чище продукт | | | | отсутствуют навыки приготовления |
| стабильное контролируемое качество | | | требуется рекламная поддержка | |
| потребление круглый год | | | гарантия качества поставки | при отключении холодильника может испортиться |
| можно покупать любимую овощную смесь, готовую к употреблению | | | можно хранить с другими продуктами | |
| современный стиль питания: так принято во всем мире | | | рынок расширяющийся | |

Планирование относительной полезности товара

Относительная полезность - это насколько рассматриваемый товар превосходит, по своим атрибутам товары конкурентов. Если раньше только проводился анализ конкуренции с целью выявления основного конкурента и разработки конкурентных преимуществ, то сейчас необходимо проранжировать наиболее важные атрибуты и количественно их соотнести с товаром, предлагаемым конкурентом. По существу, полная полезность товара определяет его конкурентоспособность.

Оценка фазы жизни товара

Знание фазы жизни товара необходимо для решения вопроса о перспективности товара по отношению к товарам-конкурентам, прогнозирования объемов сбыта, для выбора наиболее эффективных инструментов маркетинга. Подробно о стадиях жизни товара изложено в литературе [11, 17].

Наиболее проблемным вопросом остается выбор критериев для оценки фазы жизни товара. Так, объем продаж данного товара, как наиболее распространенный критерий, может ввести в заблуждение, поскольку тенденции изменения объемов продаж часто вызваны конъюнктурой конкретного рынка. Поэтому иногда фазу жизни товара для интересующего рынка оценивают, например, через показатели информированности населения о товаре, его отношения к товару и т.д.

Для некоторых товаров фазу жизни целесообразно оценить путем сравнения уровня технологий. Анализ совершенства технологий и тех выгод, которые они дают потребителям, позволяет прогнозировать фазу жизни товара.

Ассортиментная политика

Политика предприятия в отношении ассортимента (номенклатуры) выпускаемой продукции должна исходить из следующих соображений:

- технологических возможностей предприятия;

- потребностей рынка в ассортименте или в дифференциации товара;
- проблем в позиционировании;
- необходимости получения конкурентного преимущества;
- необходимости выпуска товаров-лидеров, товаров-приманок, товаров-комплиментов;
- достижения товарооборота, обеспечивающего безубыточную деятельность предприятия.

Более подробно о решениях в области ассортиментной политики предприятий можно прочесть в литературе [2, 5, 11, 17].

Марочная политика

Товарная (торговая) марка - любое графическое изображение, которое позволяет отличать товары конкретного предприятия от товаров других предприятий.

Товарный знак - марка или ее часть, защищенная юридически, т.е. занесенная в реестр товарных знаков той страны, где продается товар с данным товарным знаком. В России регистрацией товарного знака занимается Патентное ведомство (г. Москва).

Зарегистрированный товарный знак сопровождается символом ®, а только еще поданный на регистрацию - символом ™.

В целом решения в области марочной политики могут быть следующими:

- использование для товара его родового имени (например, быстрозамороженные овощи);
- использование единой товарной марки для всех товаров (политика мономарки: Кодак, Бош и т.д.);
- использование политики мультимарок (стиральные порошки компании Проктер энд Гэмбл: "Ариель", "Тайд" и др.).

Марочные названия должны выполнять функции запоминания, функции продаж, функции формирования имиджа, функции позиционирования, функции рекламы.

Упаковка товара

Упаковка товара решает три задачи:

- 1) предотвращает порчу товара в процессе транспортировки (транспортная упаковка), хранения и фасовки на удобные для покупателя части;
- 2) помогает покупателю получить информацию о товаре;
- 3) служит в качестве рекламы товара и фирмы.

Например, упаковка продуктов питания должна содержать следующую обязательную информацию:

- товарный знак;
- наименование продукта;
- масса (нетто);
- ингредиенты и их количество;
- калорийность;
- условия хранения;
- дата выпуска со сроком хранения или предельная дата использования;
- полное наименование производителя, его адрес и телефон;
- штрих-код (или страна-производитель).

Кроме обязательной информации на упаковке рекомендуется помещать:

- способы приготовления;
- рецепты;
- лозунг (слоган);
- знаки-указатели экологичности, натуральности исходных компонентов, диетических свойств и т.д.

Разрабатываемая упаковка должна отличаться от упаковок конкурентов.

2.6. Разработка ценовой политики

"Цена - кровь маркетинга"
Ф. Котлер

Формирование цены на продукцию, выводимую на рынок, происходит одновременно несколькими параллельными путями, чтобы в последующий момент принять окончательное решение о размере цены на конкретный товар.

Схема поэтапной разработки ценовой политики представлена на рис.2.8.

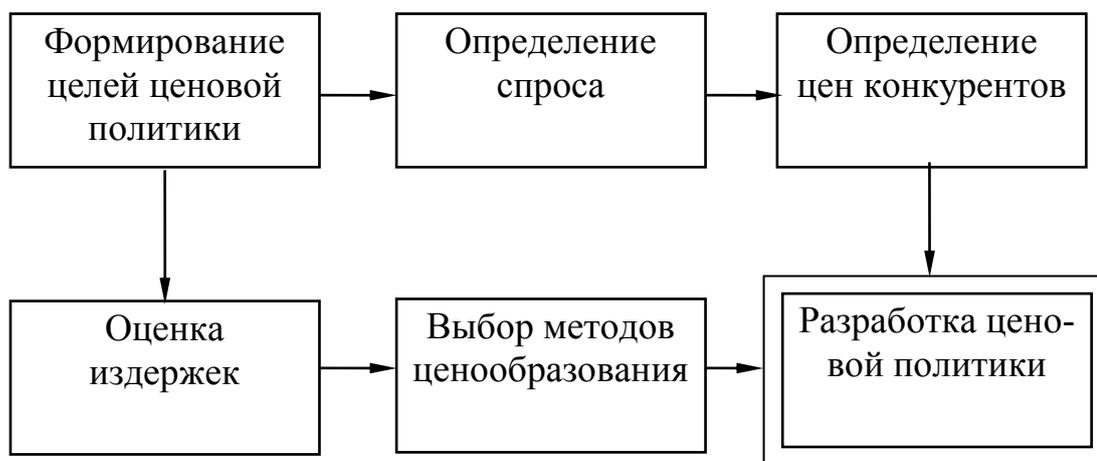


Рис.2.8. Последовательность разработки ценовой политики при выводе товара на рынок

Формирование целей ценовой политики

С помощью установления цены на товар предприятие может решать следующие цели:

- захватить намеченную долю рынка;
- увеличить спрос на продукцию;
- максимизировать текущую прибыль;
- максимизировать оборот;
- установить ценовые барьеры для новых конкурентов.

При реализации поставленных целей необходимо тщательно взвесить возможности своего предприятия по отношению к силе конкурентов, а также размер потенциального спроса в каждом сегменте рынка. Если потенциальный спрос отсутствует, то единственный метод завоевания доли рынка - вытеснение конкурента.

Основное оружие при этом - низкие цены по отношению к ценам конкурентов. В ценовой конкуренции побеждает более сильный в финансовом отношении конкурент, имеющий возможность длительное время держать низкие цены (например, за счет других рынков или товаров). При прочих равных условиях победит тот, у кого товар имеет более низкую себестоимость (см. рис.2.4).

Максимизация текущей прибыли предполагает поиск оптимального состояния между ценой, объемами сбыта и издержками. В табл.2.7 показан пример реализации данной модели.

Таблица 2.7

Определение цены и условия максимизации прибыли

| | | | | |
|--|------|------|------|------|
| Предполагаемая цена единицы продукции | 18 | 16 | 15 | 14 |
| Сумма переменных (прямых) производственных и сбытовых издержек | 8,58 | 8,46 | 8,4 | 8,34 |
| Маржинальная прибыль на единицу продукции | 9,42 | 7,54 | 6,6 | 5,66 |
| Планируемый объем сбыта, шт. | 400 | 600 | 800 | 900 |
| Суммарная маржинальная прибыль | 3768 | 4524 | 5280 | 5094 |
| Постоянные издержки при 100 % использовании мощностей | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Валовая прибыль | 768 | 1524 | 2280 | 2094 |

Из примера видно, что наибольшую прибыль предприятие получит при объеме сбыта 800 штук и цене 15 ден. единиц.

Если составить цели максимизации оборота, то в данном примере цена будет равна 14 ден. единицам при обороте в 900 штук.

Примечание. В данном случае под оборотом понимается объем сбыта за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год), т.е. торговый оборот, а не оборот товарный, исчисляемый временем, за которое оборачиваются товарные запасы.

Для исчисления отпускной цены на практике получили следующие методы ценообразования:

- метод "себестоимость плюс прибыль";
- метод с ориентацией на конкурентов;
- метод потребительской стоимости.

Пример исчисления цены "себестоимость плюс прибыль" [2]:

1. Переменные (прямые) издержки:
 - а) на материалы - 9000
 - б) на рабочую силу - 1000Итого - 10000
2. Постоянные издержки (косвенные и накладные) - 3800
3. Итого полные издержки - 13 800
4. Планируемая прибыль (20%) - 2760
5. Планируемый валовый доход - 16 560
6. Объем производства - 1000
7. Цена единицы продукции: $16560 / 1000 = 16,5$ д.е.

Применение рассмотренного метода позволяет контролировать через цены безубыточную деятельность предприятия.

Метод ценообразования с ориентацией на цены конкурентов предполагает сложившийся спрос на данную продукцию. При назначении цены на выводимый на рынок товар необходимо учесть реакцию конкурентов на ценовые предложения.

Например, при ценах ниже цен на аналогичные товары конкурентов последние могут:

- а) также понизить цену и тем самым препятствовать выходу товара на рынок;
- б) оставить цену без изменения, если отсутствует эластичность спроса от цены или разница в ценах не так заметна.

При назначении цены выше цен товаров конкурентов необходимо включить в товар дополнительную ценность, которую упустили конкуренты, но очень нужную покупателю. Например, вместе с быстрозамороженными овощами осуществляется поставка в магазины холодильников.

Методика определения цены товара по отношению к цене конкурента приведена в методических указаниях [14].

Наконец, метод ценообразования с ориентацией на потребительскую стоимость основан на изучении восприятия цены потребителем. Такой метод применяется для уникальных, дорогостоящих товаров, товаров, требующих обслуживания, когда отсутствуют четкие критерии потребительских свойств товара. Чем уникальнее товар, тем шире диапазон чувствительности на выставленные цены. Установление цены методом потребительской стоимости предполагает изучение покупателя по платежеспособности, уровню потребности в данном товаре, покупательскому поведению.

Назначение цен на продукцию (товар) производится путем параллельного расчета по указанным выше методам, однако на рынках с сильной конкуренцией приоритет остается за методами, ориентирующимися на рынок (конкурентов и покупателей). В этом случае необходимо пересматривать структуру себестоимости:

$$\text{себестоимость} = \text{цена} - \text{прибыль}$$

Завершающим этапом ценообразования является разработка ценовой политики исходя из ближайших задач предприятия.

Различают следующие ценовые политики:

- политика “снятия сливок”, когда на рынок выводится новый товар по высоким ценам, но ввиду своей полезности пользующийся высоким спросом;

- политика низких цен по отношению к ценам конкурентов, позволяющая внедриться на рынок, увеличить рыночную долю, создать входные барьеры для новых конкурентов.

При реализации политики низких цен нужно помнить, что низкие цены ассоциируются у многих с низким качеством товара. Поэтому часть покупателей может перейти к конкуренту, который продает аналогичный товар по более высоким ценам (плата за марку).

Графическая иллюстрация ценовых политик показана на рис.2.9.

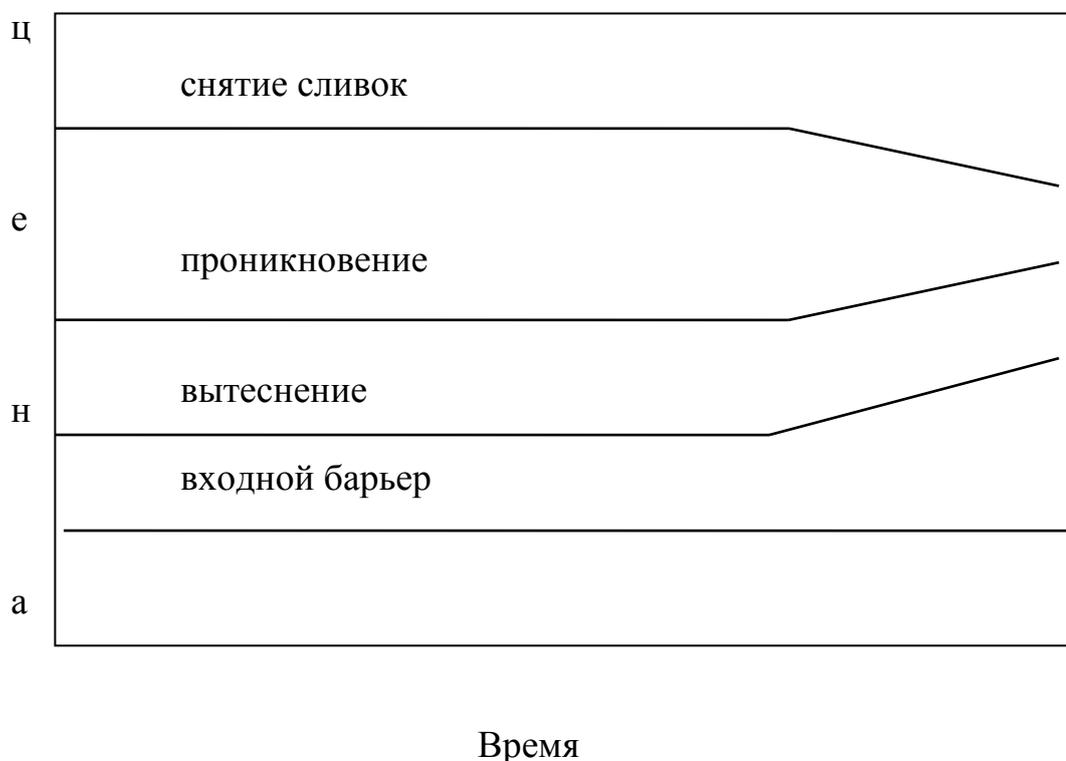


Рис.2.9. Графическая иллюстрация вариантов ценовой политики предприятия

2.7. Разработка сбытовой политики

Целью является приемлемый выбор каналов сбыта для данного рынка с учетом планируемых объемов продаж.

Объемы продаж рассчитываются исходя из предполагаемого уровня цен на производимую продукцию, ее количества в физическом измерении (тонны, штуки, литры и т.д.), а также с учетом сезонности спроса.

Выбор каналов сбыта зависит от особенностей продукции, целей предприятия. В частности, если предприятие намерено реализовать продукцию (потребительские товары) на местном рынке, то в качестве потенциальных каналов сбыта можно рассматривать:

- организацию сети фирменных магазинов;

- организацию агентской сети для поставки продукции в существующие розничные предприятия;
- организацию сбыта через независимых оптовых посредников.

На рис.2.10 показаны варианты организации сбыта предприятия-производителя “Криофуд”. В скобках указаны возможные торговые наценки к отпускной цене товара.

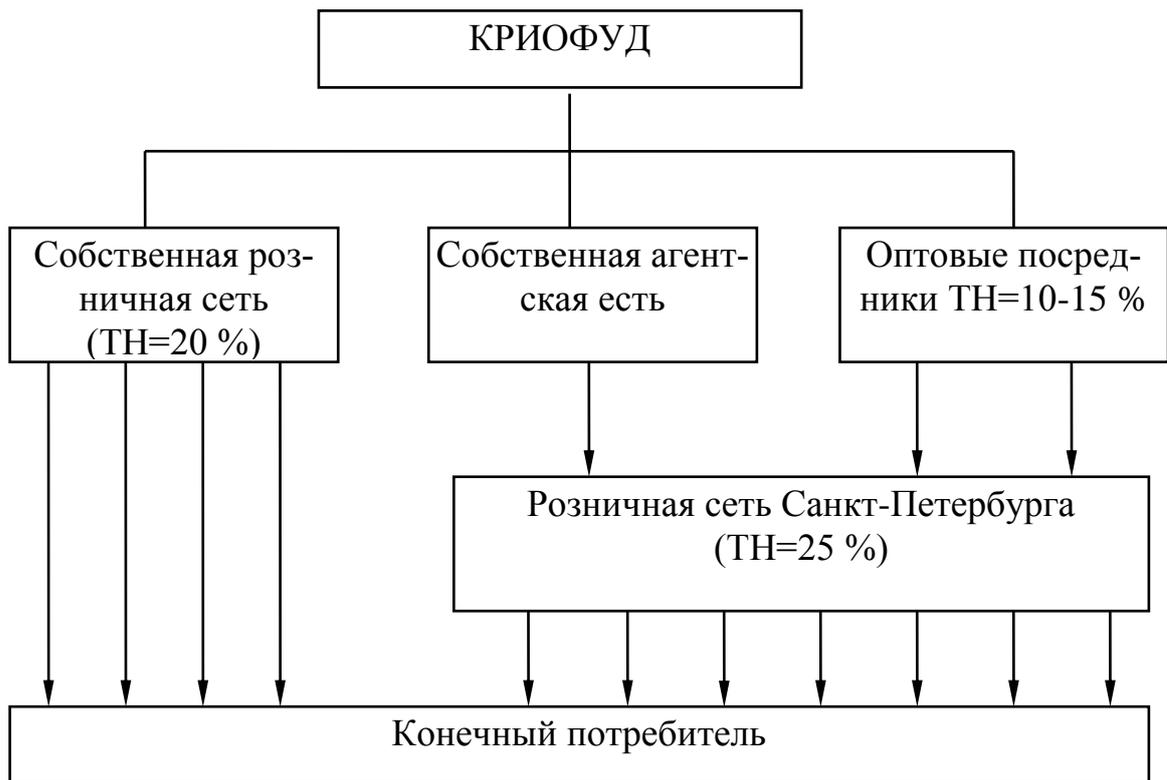


Рис.2.10. Варианты организации каналов сбыта

Для оценки канала прежде всего необходимо учитывать:

- мощность канала, т.е. какой объем товаров данный канал может пропустить (продать, перепродать);

- какой уровень цен окажется приемлем для конечного потребителя с точки зрения цен конкурентов и психологического восприятия этой цены покупателями;
- какие вложения (инвестиции) необходимы для функционирования канала требуемой мощности;
- каковы условия поставки и взаиморасчетов с каждым типом покупателя (посредника).

Итогом анализа должен стать возможный объем продаж товаров сбытовой деятельности и прогнозирование времени достижения трех финансовых состояний предприятия:

- времени покрытия прямых расходов;
- времени достижения точки безубыточности;
- времени достижения планируемой прибыли (или показателя рентабельности оборота).

Проанализируем возможности каждого варианта сбыта (см. рис.2.10).

Вариант 1. Организация сети фирменных магазинов

Исходной базой для анализа является определение числа розничных точек, способных реализовать тот объем продукции, который будет производиться на предприятии, за вычетом объема товара, отгружаемого оптовым предприятиям и существующим розничным магазинам.

Для организации собственной розничной торговли необходимы инвестиции в аренду или покупку помещений, приобретение оборудования, наем и обучение персонала.

Оборот магазина должен покрывать текущие издержки и обеспечить возврат заемных средств. Определяющим для открытия магазина является выбор места расположения и товарный ассортимент с точки зрения объемов реализации, оборачиваемости и рентабельности. В некоторых случаях целесообразна аренда только секции в каком-либо предприятии торговли.

Вариант 2. Организация сбыта через существующую розничную торговлю

Прежде всего необходимо проанализировать число магазинов Санкт-Петербурга, технически пригодных для продажи БЗО (табл.2.7), а также число оптовых предприятий (местных и региональных), потенциально заинтересованных в запуске такой продукции.

Таблица 2.7

Анализ возможностей розничной торговли
Санкт-Петербурга

| Тип предприятия | Количество магазинов, где присутствует данный товар | Средний объем реализации товара, кг/день | Число магазинов, где присутствуют конкуренты |
|-----------------------------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Супермаркеты, универсамы | 60 | 50 | 60 |
| Универсальные магазины | 400 | 30 | 379 |
| Специализированные магазины | 200 | 10 | 100 |
| Всего | 660 | 26 | 530 |

В зависимости от насыщения рынка товаром, его спроса сбыт в розничную торговлю может быть организован через собственную агентскую сеть, через независимых торговых агентов, а также через отдел сбыта самого предприятия.

В функцию торговых агентов входит:

- поиск магазинов, желающих брать товар;
- проведение переговоров в рамках предоставленной им компетенции;
- контроль за наличием товара в торговом зале магазина;
- контроль за перечислением денег за поставляемый товар;
- контроль за претензиями со стороны покупателей;
- контроль за своевременностью доставки товара в магазин.

Агенту может быть также поручена инкассация мелких сумм и экспедирование товара.

При проектировании агентской сети необходимо учитывать следующее:

- закрепление определенного количества магазинов за каждым агентом;
- распределение между агентами районов города или типов торговых предприятий;
- условия оплаты труда агентов.

Независимые торговые агенты за свои средства закупают у предприятия товар и сами развозят по магазинам. Однако для крупного производителя такого типа посредники являются нежелательными ввиду малых объемов закупок, невозможности контроля за ценами и качеством работы.

Вариант 3. Сбыт через оптовые компании

Оптовых посредников необходимо разделить, прежде всего, на местных, которые поставляют товары в магазины Санкт-Петербурга, и региональных, которые делают поставки в другие регионы. Региональными посредниками могут быть также иногородние оптовые компании, делающие закупки в Санкт-Петербурге через своих представителей.

Необходимо учесть как положительные стороны работы с оптовыми компаниями (возможность продажи товаров крупными партиями), так и опасности, связанные с непредсказуемостью в отношении регулярности закупок, возможностью работы с конкурентами, неудовлетворительной финансовой дисциплиной.

Перед окончательным выбором вариантов сбыта следует помнить, что такие решения носят стратегический, долгосрочный характер и не могут быть быстро изменены.

Результаты анализа могут быть сведены в таблицу (табл.2.8).

Оценка вариантов сбыта

| Критерии | Прямой сбыт | Сбыт через розничную сеть | Сбыт через оптовую сеть | |
|--|----------------|---------------------------------|-------------------------|--------------|
| | | | Местный | Региональный |
| Объемы сбыта | | | | |
| Усилия (затра- ты) | | | | |
| Ожидаемая прибыль | | | | |
| Возможность контроля каче- ства | | | | |
| Возможность управления маркетингом | | | | |

2.8. Разработка плана рекламной кампании и продвижения товара

Цели разработки плана рекламной кампании для нового предприятия, выходящего на рынок со своей продукцией, следующие:

- информировать общественность о строящемся предприятии, его особенностях, планируемой к выпуску продукции, времени выхода на рынок;
- наметить стратегию деловой рекламы: объемы финансирования, каналы, рекламные средства, сроки, периодичность;
- разработать наименование и объем рекламных представительских материалов (визитки, буклеты, фирменные папки и т.д.);
- разработать рекламный лозунг;
- разработать фирменный стиль (прежде всего, выбрать основной цвет или сочетание цветов).

План рекламной кампании разрабатывается примерно за год до запуска предприятия. В первую очередь, решаются такие вопросы, как разработка торгового знака, фирменного стиля, затем при-

мерно за шесть месяцев до начала деятельности проводится имиджевая реклама и паблик рилейшнз, а за 1-2 месяца - деловая реклама, интенсивность которой наращивается к моменту начала сбытовой деятельности. Соотношение объемов имиджевой и деловой рекламы при подготовке к выходу предприятия на рынок приведено на рис.2.11.

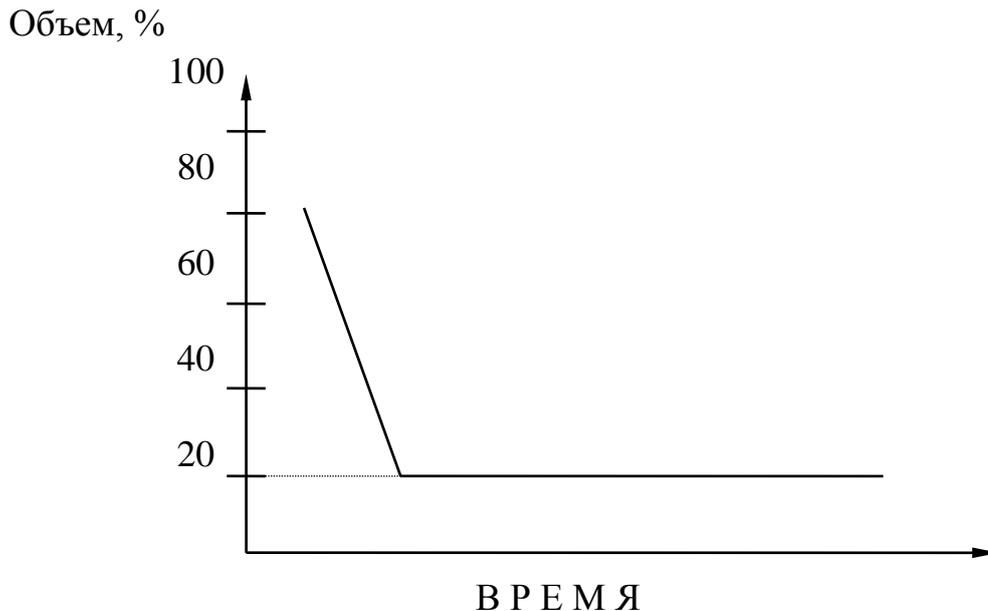


Рис.2.11. Объем имиджевой рекламы по отношению к деловой

Целесообразно для ведения работ составить календарный план рекламной кампании (рис.2.12), где указаны детализированные мероприятия, сроки и объемы финансирования.

Важный и ответственный момент - выбор исполнителя рекламных мероприятий. Например, при выборе рекламного агентства нужно иметь в виду следующие критерии:

- опыт на рынке рекламных услуг в профиле данного бизнеса (для каких фирм выполнялись работы);
- наличие собственной материальной базы, ее технический уровень;
- комплексность выполняемых или предоставляемых услуг;
- заинтересованность агентства в предлагаемой работе;

- уровень творчества, способность генерировать новые идеи (примеры);
- уровень цен на услуги и способы взаиморасчетов;
- сроки выполнения заказов;
- гарантии качества исполнения;
- уровень связей с рекламными каналами, типографиями, издательствами, другими изготовителями рекламных средств, владельцами рекламоносителей.

Должна быть разработана система контроля за ходом работ и оценки готовых материалов.

2.9. Разработка организационной структуры управления маркетингом на предприятии

Организационная структура управления маркетингом зависит от выбранной концепции маркетинга, от этапа (фазы) развития предприятия (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Функции маркетинга нового предприятия

| Этап развития предприятия | Функции маркетинга | Решаемые задачи |
|---|---|---|
| Предынвестиционный | Исследование рынка Планирование ассортимента | Уровень конъюнктуры и потенциала рынка Уровень конкуренции Поведение потребителей Структура товарного ассортимента |
| Строительство | Исследование рынка Паблик рилейшнз | Мониторинг рынка Привлечение внимания к предприятию |
| Выход на рынок | Исследование рынка Организация каналов распределения (сбыта) Реклама и стимулирование | Мониторинг рынка Тестирование рынка Выбор каналов сбыта Прогноз сбыта Логистика сбыта Занятие планируемой рыночной доли Реклама продукции среди конечных потребителей и посредников Организация стимулирования Формирование имиджа торговой марки |
| Стабилизационный этап производственно-сбытовой деятельности | Исследование рынка Планирование ассортимента Повышение эффективности сбыта | Мониторинг рынка Расширение границ рынка Ревизия ассортимента Выявление товаров-лидеров |

| | | |
|--|--------------------------|--|
| | Реклама и стимулирование | Получение прибыли Внедрение новых форм сбыта Формирование банка данных постоянных клиентов Деловая реклама Разработка новых методов стимулирования |
|--|--------------------------|--|

Из табл.2.9 видно, что в зависимости от того, на каком этапе своей деятельности находится предприятие, функции и задачи маркетинга разные.

Поэтому структура управления маркетингом должна быть адаптирована к реальным задачам текущего этапа. Исходя из необходимого условия рационального расхода ресурсов на маркетинг важно распределить задачи, которые могут быть выполнены штатными сотрудниками предприятия или привлеченными консультационными фирмами (научными консультантами). Из сказанного следует, что если предприятие ориентируется на решение маркетинговых задач собственными силами, то организационная структура должна состоять из групп сотрудников, выполняющих основные функции маркетинга. В этом случае предприятие несет большие постоянные издержки. Для их снижения предприятие может выполнять исследования для других заинтересованных предприятий.

В этом случае штат сотрудников должен быть достаточно квалифицированным.

По-другому может строиться структура управления, если предприятие ориентируется на сторонних специалистов по маркетингу. Это приводит к минимизации штатных сотрудников отдела маркетинга.

Как правило, стратегические цели решаются путем привлечения сторонних специалистов, а оперативные - собственными силами.

На рис.2.13 приведен пример организационной структуры предприятия-производителя потребительских товаров.

При детализированной проработке организационной структуры маркетинга необходимо оценить целесообразность ориентации

на специализирование функций маркетинга по рынкам, по товару, по потребителям.

Если предприятие работает на нескольких региональных рынках, то функции могут быть распределены между центральным управлением и региональными представительствами.

Специалистами центрального отдела маркетинга разрабатываются стратегические проблемы (новые рынки и товары, формирование имиджа торговой марки, повышение квалификации сотрудников, ценовая стратегия и т.д.).

Региональные представительства могут не иметь отдельной структуры, занимающейся маркетингом, а эти функции выполняет кто-либо из сотрудников либо непосредственно руководитель представительства.

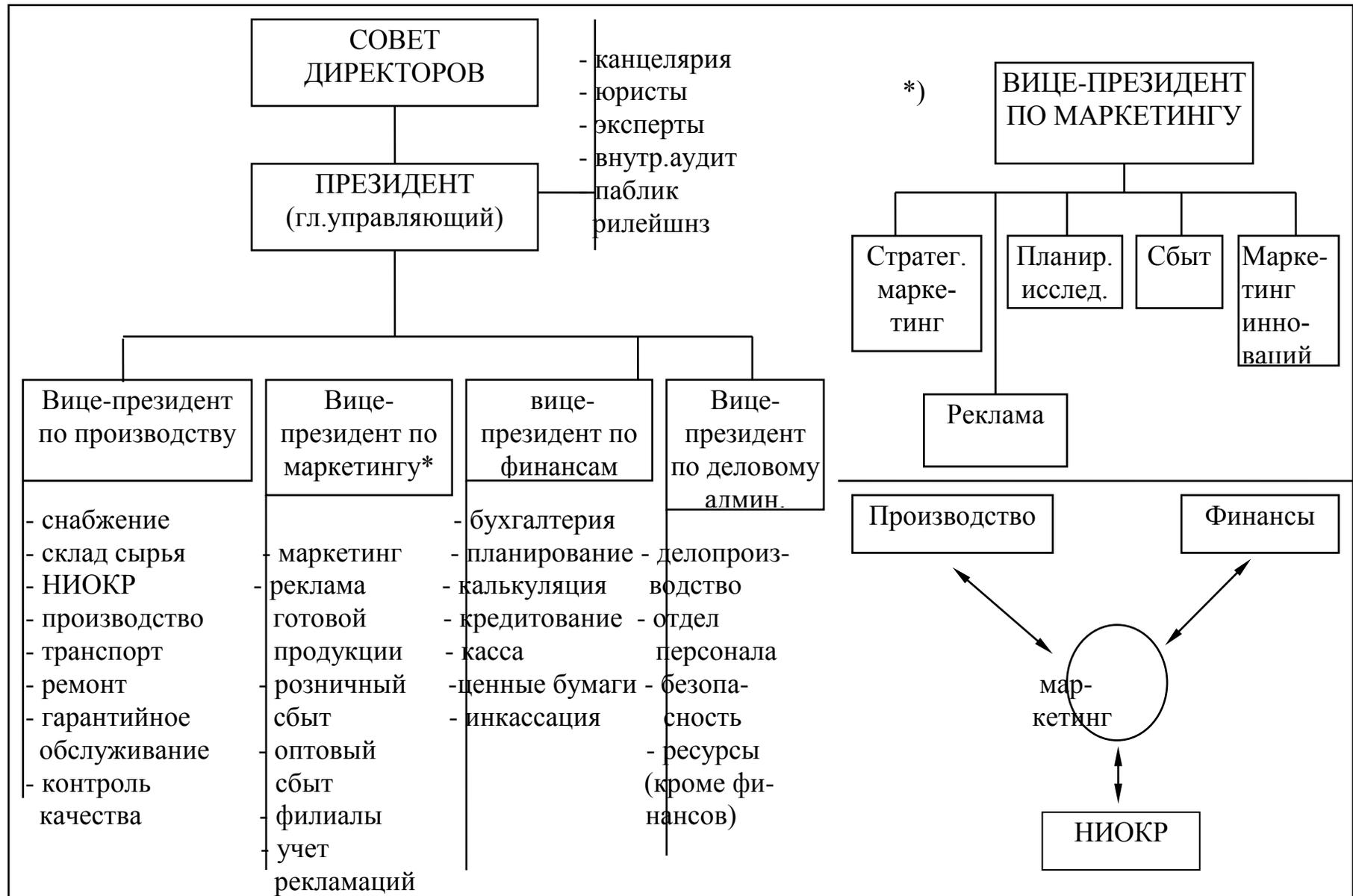


Рис.2.13. Организационная структура предприятия

ГЛАВА 3. ПРИМЕР СИТУАЦИОННОЙ ЗАДАЧИ

3.1. Кейс: Российский производитель быстрозамороженных овощей “Криофуд” выходит на рынок Санкт-Петербурга

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге оказалась достаточно оптимистичной, поэтому было принято решение о строительстве завода для производства быстрозамороженных овощей производительностью 3000 т/год.

Предпосылками такого решения были, с одной стороны, постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных овощей¹, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, а, с другой стороны, отсутствие в нашей стране предприятий-производителей такого профиля. Действующий в г. Москве комбинат “Колосс” производит только замороженный картофель-фри, и он не является определяющим в товарной номенклатуре этого предприятия.

Санкт-Петербург выгодно отличается тем, что в регионе выращиваются в достаточном объеме такие сельскохозяйственные культуры, как картофель, свекла, морковь, капуста.

Прилегающие к Санкт-Петербургу северо-западные области позволяют организовать закупку различных ягод (брусники, клюквы и др.), которые хорошо подвергаются быстрой заморозке. Наконец, сравнительно близкое расположение города к западным границам также способствует поставке овощных компонентов, которых мало выращивается в северо-западном регионе: кольраби, брюссельской капусты, цветной капусты, горошка, стручковой фасоли и др. Опросы населения Санкт-Петербурга показали, что около 90% населения осведомлены о наличии в торговле быстрозамороженных овощей, а около 60% являются в той или иной степени потребителями этих продуктов.

Основными преимуществами быстрозамороженных овощей являются:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;

¹ Рынок замороженных продуктов в развитых странах достиг 77 млрд долларов и превысил размеры рынка всего остального продовольствия

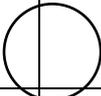
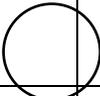
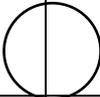
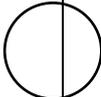
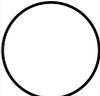
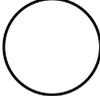
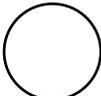
- сохранение полезных свойств продуктов в течение длительного периода хранения;

- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Что касается предпочтений потребителей в отношении ассортимента, то они оказались неустойчивыми. В частности, маркетинговые исследования и опытные продажи дали следующие результаты (табл.3.1):

Таблица 3.1

Относительные объемы потреблений

| Наименование продукта | Относительные объемы, % | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|--|---|---|----|
| | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 |
| Картофель | |  | | | |  | |
| Морковь |  | |  | | | | |
| Горошек |  | | |  | | | |
| Цветная капуста | | | | |  |  | |
| Овощная смесь | |  | |  | | | |
| Борщ | |  | |  | | | |
| Щи |  | |  | | | | |

 - маркетинговые исследования (прогнозы)

 - по результатам опытных продаж

Текущая емкость рынка быстрозамороженных продуктов Санкт-Петербурга в настоящее время составляет около 6000 тонн в год.

При оценке уровня конкуренции на рынке Санкт-Петербурга было выявлено, что основными поставщиками БЗО являются польская фирма “Хортекс” (70% рынка) и бельгийская фирма “Ардо” (20% рынка). Остальную часть рынка делят между собой около 10 различных мелких поставщиков, в т.ч. московский АО “Колосс”.

Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что “Хортекс” придерживается в целом производственной концепции, поставляя продукцию неплохого качества по невысоким, для данной группы товаров, ценам (приблизительно 1,5 USD/кг). Сила этой фирмы - в известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее с СССР) делятся в течение нескольких десятилетий. Существенным конкурентным преимуществом “Хортекса” является также широкий ассортимент БЗО (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования, прочные связи с крупнейшими универсами города.

Другой поставщик - фирма “Ардо” - поставляет высококачественные замороженные овощи по цене 3-5 USD/кг и ориентируется, соответственно, на обеспеченные слои населения.

Слабыми позициями поставщиков является отсутствие серьезной политики в области рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

В соответствии с бизнес-планом предприятие “Криофуд” планирует начать совместную деятельность в Санкт-Петербурге с осени текущего года.

Примечание к кейсу:

Технология производства быстрозамороженных овощей состоит из следующих основных операций: мойка предварительно отобранного сырья; очистка от кожуры (картофель, свекла, морковь) или негодных листьев (цветная капуста, горошек, фасоль, зелень и т.д.); резка на мелкие части; бланширование (термообработка в воде с $t=95^{\circ}\text{C}$); охлаждение в струе холодной воды; замораживание в течение 10-20 минут при $t = -40^{\circ}\text{C}$; упаковка в крафт-мешки по 15-20 кг; хранение на складе-морозильнике при $t=-30^{\circ}\text{C}$. По мере потребности производится фасовка в потребительскую упаковку вместимостью по 0,5 кг.

3.2. Вопросы к темам занятий при работе с кейсом

Тема 1. Разработка миссии и маркетинговой концепции предприятия “Криофуд”

Рекомендуемая последовательность работы:

- сформулируйте идеальный образ (имидж) предприятия;
- опишите долгосрочные цели предприятия;
- соотнесите идеальный образ предприятия с реальными возможностями;
- назовите основные факторы, которые формируют положительный имидж предприятия в глазах потенциальных потребителей;
- сформулируйте миссию предприятия “Криофуд”;
- предложите, какую концепцию должно выбрать предприятие “Криофуд”.

Тема 2. Маркетинговый анализ рынка

Рекомендуемая последовательность работы:

- дайте общую характеристику конъюнктуры базового рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге в экономическом, демографическом и технологическом отношениях;
- определите доли поставщиков на рынке БЗО в настоящее время;
- определите текущий потенциал рынка БЗО в Санкт-Петербурге;
- определите планируемую долю рынка, которую рассчитывает занять “Криофуд”;
- определите планируемую долю рынка “Криофуд” по отношению к основному конкуренту.

Тема 3. Сегментирование рынка

Рекомендуемая последовательность работы:

- разделите рынок на макросегменты, которые могут быть потенциальными покупателями;
- по критериям сегментирования определите микросегменты и составьте их потребительские профили ожиданий;
- оцените привлекательность каждого микросегмента с учетом деловой активности и размера;
- выполните конкурентный анализ, выделив возможные конкурентные преимущества;
- выберите целевые группы потребителей и посредников;
- проведите позиционирование предприятия “Криофуд” для целевых сегментов.

Тема 4. Исследование рынка

Рекомендуемая последовательность работы:

- сформулируйте цели исследований;
- выделите целевые сегменты для исследований (посредники, конечные потребители);
- выберите методы и составьте план исследований потребителей, посредников, конкурентов;
- подготовьте техническое задание на исследование;
- разработайте анкету для опроса или сценарий интервью;
- сделайте выводы о потребителях на основе смоделированных результатов опросов.

Тема 5. Разработка товарной политики

Рекомендуемая последовательность действий:

- сформулируйте основные атрибуты ядра товара, а также расширенного и обобщенного содержания товара;

- определите, какие выгоды товара важны для потребителей различных целевых сегментов, выделите главное ожидание потребителей;
- определите, каковы отрицательные свойства товара для потребителей;
- установите, можно ли уменьшить или исключить недостатки товара;
- сформулируйте идеальную мультиатрибутивную модель товара для различных целевых групп потребителей;
- оцените привлекательность и конкурентоспособность товара по отношению к товарам-заменителям (субститутам) и товарам конкурентов;
- разработайте требования к упаковке и к ее оформлению;
- дайте предложения по выбору марочной стратегии (моно-марка, мультимарка, родовое название). Предложите название торговой марки;
- сформулируйте ассортиментную политику в отношении разных сегментов посредников и конечных потребителей;
- установите, какие товары из товарного ассортимента относятся к лидерам.

Тема 6. Разработка ценовой политики

Рекомендуемая последовательность действий:

- сделайте анализ существующих ценовых стратегий;
- обоснуйте ценовую стратегию предприятия;
- определите отпускную цену по методу “себестоимость плюс прибыль”;
- проведите исчисление цены параметрическим методом с “ориентацией на конкурента”;
- определите отпускную цену из условия максимизации прибыли;
- сформулируйте ценовую политику предприятия “Криофуд” (постройте график);
- спрогнозируйте реакцию конкурента на ценовую политику “Криофуда”.

Тема 7. Разработка сбытовой политики

Рекомендуемая последовательность действий:

- сделайте анализ методов сбыта, в т.ч. которые применяют конкуренты;
- выберите в качестве базовых, наиболее подходящих для данных целевых сегментов, варианты сбыта;
- рассчитайте требуемую мощность каждого выбранного канала;
- оцените возможности различных вариантов сбыта;
- определите ценовые соотношения между уровнями каждого канала до конечной цены;
- сформулируйте сбытовую политику предприятия “Криофуд”;
- составьте план сбыта для спроектированной системы товародвижения;
- предложите варианты стимулирования сбыта.

Тема 8. Разработка плана рекламной кампании и продвижения товара

Рекомендуемая последовательность действий:

- определите виды коммуникаций для каждого целевого сегмента посредников и конечных потребителей;
- разработайте мероприятия “Паблик рилейшнз” для формирования положительного имиджа предприятия “Криофуд”;
- выберите рекламные каналы для деловой рекламы;
- определите перечень представительских рекламных материалов, используемых при персональных продажах;
- укажите методы стимулирования продаж;
- составьте план мероприятий рекламной кампании;
- составьте план мероприятий по стимулированию продаж, аналогично плану рекламной кампании;
- составьте бюджет расходов на коммуникационные мероприятия.

Тема 9. Разработка организационной структуры управления маркетингом на предприятии

Рекомендуемая последовательность действий:

- определите маркетинговые функции, задачи, необходимые для предприятия “Криофуд”;
- выделите задачи, которые могут быть переданы сторонним консультантам;
- для оставшихся задач разработайте органиграмму отдела маркетинга;
- перечислите маркетинговые функции для других структурных подразделений предприятия “Криофуд”;
- сделайте анализ единства целей и противоречий между отделом маркетинга и другими отделами предприятия.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКОВ ТОРГОВЛИ

1. Название магазина _____

2. Адрес _____ 3. Телефон _____

4. Профиль:

универмаг универсам супермаркет “Овощи”

“Диета” “Гастроном”

прочие продовольственные магазины коммерческий магазин

5. Визуальная оценка (наличие быстрозамороженных продуктов на день спроса)

| Фирма | Торговая марка | Страна-изготовитель | Вес упаковки (г) | Цена (руб.) | Объем продаж (упаковок/день) |
|-------|----------------|---------------------|------------------|-------------|------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

6. Результаты опроса

6.1. Оцените спрос населения на быстрозамороженные продукты:

6.1.1. - низкий - удовлетворительный - высокий

6.1.2. По сравнению с прошлым годом: не торговали

- растет на прежнем уровне - уменьшается

ориентировочно на сколько процентов На

6.1.3. Ваш прогноз относительно спроса в предстоящий зимний период

- не увеличится - уменьшится - увеличится

ориентировочно на сколько процентов На

6.1.4. Оцените по 5-балльной шкале популярность следующих быстрозамороженных продуктов:

смеси овощи фрукты, ягоды

Приведите конкретные примеры наиболее популярных продуктов

6.2. Состав покупателей:

6.2.1. Доля мужчин %

6.2.2. Оцените примерный возраст покупателей в %

- молодежь средний возраст - старший возраст

6.2.3. Ваша оценка состава покупателей по доходам (в %):

- низкий - средний - высокий

6.3. Какие факторы, по Вашему мнению, являются решающими при покупке быстрозамороженных продуктов (поставить по степени значимости от 1 до 9):

- страна происхождения
- торговая марка
- внешний вид упаковки
- цена
- диетические свойства
- качество
- удобство и быстрота приготовления
- возможность длительного хранения
- другие факторы (какие) _____

6.4. Что, на Ваш взгляд, мешает увеличению объема продаж быстрозамороженных продуктов на сегодняшний день (возможно несколько ответов):

- поставки производятся в недостаточном объеме
- поставки производятся в недостаточном ассортименте
- поставки производятся нерегулярно
- отсутствует реклама по ТВ, радио, в прессе
- недостаточное количество рекламных материалов в магазине
- отсутствие специальной витрины и стеллажа
- завышенные цены на данную продукцию

В заключение немного о себе:

1. Должность _____

2. Стаж работы в торговле _____ лет

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ !

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ПОКУПАТЕЛЕЙ

1. Покупаете ли Вы быстрозамороженные продукты?

- да нет

2. Где Вы обычно покупаете эти продукты?

- универмаг универсам - супермаркет

- “Диета” “Гастроном” - “Овощи”

- прочие продовольственные магазины - коммерческие

3. Как часто Вы покупаете быстрозамороженные продукты?

каждый день раз в неделю раз в месяц

4. В каких количествах Вы покупаете эти продукты? упаковок

5. Какие продукты Вы обычно покупаете?

| Фирма | Торговая марка (продукт) | Страна-производитель |
|-------|-----------------------------|----------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

5.1. Любые, какие бывают в продаже

5.2. Какому продукту Вы отдаете предпочтение?: _____

5.3. Какая величина упаковки кажется Вам оптимальной?: грамм

6. Какие факторы являются для Вас решающими при покупке быстрозамороженных продуктов (поставить по степени значимости от 1 до 9)?:

- страна происхождения

- другие факторы(какие) _____

- торговая марка

- возможность длительного хранения

- внешний вид упаковки

- цена

- диетические свойства

- качество

- удобство и быстрота приготовления

7. Какие из приведенных недостатков имеют для Вас существенное значение (поставить по степени значимости от 1 до 7)?

- низкое качество продукта
- низкое качество упаковки
- неудобный размер упаковки
- внешний вид упаковки
- неоправданно высокая цена
- отсутствие инструкции на русском языке
- прочие факторы (какие) _____

В заключение немного о себе:

1. Возраст: до 20 лет 20-40 лет 40-55 лет старше 55
2. Семейное положение: состою в браке, не состою в браке
3. К какой социальной группе Вы себя относите:
- рабочие - служащие - студенты
- пенсионеры - домохозяйки - временно не работающие
4. К какой группе населения по доходам Вы себя относите:
- бедные - ниже среднего - средний
- выше среднего - богатые

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ !

ЛИТЕРАТУРА

1. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
2. Багиев Г.Л., Новиков О.А. Маркетинг средств производства: основы планирования, организации и экономики. Учебное пособие. - Л.: 1991.
3. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы маркетинговых исследований. Учебное пособие: - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
4. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. - СПб.: Изд-во "Два Три", 1993.
5. Баркан Д.И., Ходяченко В.Б. Как сегментировать рынок и изучить потребителя. - СПб.: Аквилон, 1991.
6. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. - М.: Экономика, 1995.
7. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. - М.: Дело, 1995.
8. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг. - М.: Высшая школа, 1996.
9. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу. - М.: Изд-во ИНИТИ, 1995.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1992.
11. Ламбен Ш.Ш. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 1996.
12. Маркетинг: пособие для практиков/ Составитель Г. Лайс. - М.: Машиностроение, 1992.
13. Методические указания к проведению практических занятий по курсу "Маркетинг"/ Под ред. проф. Багиева Г.Л., СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996.
14. Статистика рынка товаров и услуг/ Под ред. академика Беляевского И.К. - М.: Финансы и статистика, 1995.
15. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
16. Technigs with cases. James A. Errskine, Michiel R. Leenders, Louise A. Mauffette Leenders School of Business Administration, The University of Western Ontario London, Canada, 1981. - 305 с

