КЕЙСИ З ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Кейс 1 Статистика стверджує, що обсяги споживання лакофарбових матеріалів (ЛФМ) в Україні повільно, але неухильно зростають (табл. 4.1). На підприємствах освоюють нові технології, модернізують обладнання та проводять сертифікацію виробництва відповідно до міжнародних стандартів. Щорічно обсяги українського ринку лаків та фарб збільшуються в середньому на 10-15 %.

Таблиця 4.1 – Обсяги українського ринку лакофарбової продукції

Рік	Загальний обсяг продажу, тис. т.	Обсяг продажу вітчизняної продукції, тис. т.	Обсяг продажу імпортної продукції, тис. т.
2003	185-195	155	35-40
2004	210-220	175-180	35-40
2005	230-240	190-195	40-45
2006	265-275	220-225	45-50

Найбільший попит на ринку на будівельні фарби, що становлять (у тоннажі), за різними оцінками, від 60 до 70% загального обсягу реалізації лакофарбової продукції. На продукцію для машинобудівної галузі припадає менше 30% ринку.

Ремонтні автоемалі, на думку низки експертів, утворюють окремий сегмент ринку, що розвивається за своїми законами. Щорічні обсяги їх реалізації становлять близько 20 тис. т. Останніми роками з основними постачальниками ремонтних автоемалей - Росією й Білоруссю - почали активно конкурувати "Лакма" і західні виробники - Tikkurilla, Akzo Nobel.

Специфічною рисою вітчизняного ринку будівельних фарб є пристрасть споживачів до фарб на органічній основі (70-75% загальних обсягів реалізації будівельних фарб), тоді як у розвиненіших країнах уже давно перевагу віддають вододисперсійним (70-80% ринку) завдяки їх екологічності (табл. 4.2, табл. 4.3). Через це в сегменті лакофарбової продукції на органічній основі лише 15% припадає на імпорт.

Вододисперсійні фарби в загальному обсязі споживання становлять лише 20-30%, причому 80-85% з них ще три-чотири роки тому мали зарубіжне походження. Однак за останні роки їх випуск освоїли "Лакма", "Йобі-Україна", "Снєжка-Україна", "Колор" (Чернівці), "Тімекс", "Фарби світу" (Харків), "Поліфарб" (Дніпропетровськ) та ін. і тепер вони відвоювали більше половини вітчизняного ринку.

Таблиця 4.1 – Структура ринку лакофарбових матеріалів в Україні, %

Продукція	2004 р.	2005 р.
ЛФМ на основі органічних розчинників	72,74	70,5
Водорозчинні ЛФМ	27,26	29,5

Таблиця 4.2 – Виробництво вододисперсійних фабр в Україні, тис. т

Підприємство	2004 р.	2005 р.
ТОВ „Снєжка-Україна”	19	23,2
ТОВ СП „Мефферт Ганза Фарбен”	5,9	8,5
ТОВ „Фарби Колорит”	2,5	3,5
ТОВ „Поліфарб”	2,3	3,3
ТОВ „Полірем Баухемі”	1,7	2,8
Інші	8,62	8,1
Всього	40,03	49,4

Всі оператори ринку одностайні: наразі наш споживач віддає перевагу дешевим фарбам не дуже високої якості (переважно вітчизняного виробництва). До цієї категорії варто зарахувати олійні, алкідні й вододисперсійні фарби. Водночас спостерігається неухильне зростання частки середнього цінового (і якісного) сегменту. Частка топ-сегменту залишається стабільною вже кілька років (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Структура продажу ЛФМ в Україні (за ціновими сегментами), %

Ціновий сегмент	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Дешевий (до 10 грн за 1 кг)	80-85	75-80	75-70
Середній (10-20 грн за 1 кг)	12-15	20-25	20-25
Топ-сегмент (більше 20 грн за 1 кг)	3-4	5-7	8-10

Вітчизняні виробники

Виробництвом лакофарбових матеріалів в Україні займається досить багато підприємств - одні джерела називають 50-60, інші - 70-90, однак лише 15-20 з них виробляють понад 1000 т. на рік. Найуспішніші - Дніпропетровський лакофарбовий завод, Київська "Лакма", "Сумихімпром", які разом випускають майже половину всіх лаків і фарб в Україні, а також Коростенський завод "Янтар", Київська компанія "Хімрезерв", що працює на ринку вже 10 років, "ЗІП", "Спектр" тощо.

Останніми роками з’явилися молоді підприємства (Дніпропетровські

"Лідер" і "Емаль", Харківська "Тімекс" тощо), які за обсягами виробництва і товарним асортиментом успішно тіснять старожилів. Крім них, починаючи з 2000 року, в Україні з'явилося і кілька компаній з іноземними інвестиціями, що вже серйозно конкурують із "старожилами" - "БНС-Фарба", "Бордо", "Йобі-Україна", "Мефферт Ганза Фарбен", "Снєжка-Україна" (табл. 4.5). Формально до новачків "останньої хвилі" варто також долучити й велику кількість малих підприємств, які, щоправда, не піддаються обліку. Загалом вітчизняні виробники протягом кількох останніх років міцно утримують 65-70% ринку.

Таблиця 4.5 – Виробництво лаків та фарб на основі органічних розчинників та водорозчинних, тис. т

Підприємство	2004 р.	2005 р.
„ЗІП"	29,6	32,5
„Дніпропетровський лакофарбовий завод"	26,3	24,6
„Снєжка-Україна"	19	23,2
Компанія „Емпілс"	1	11,2
„Поліфарб"	6,4	8,5
„Мефферт Ганза Фарбен"	5,9	8,5
„Лакма"	8	7
„Софрахім"	6,2	7
„Хімрезерв"	6,9	6
„Фарби Колорит"	2,5	3,5
„Полірем Баухемі"	1,7	2,8
Інші підприємства	54,45	52,6
Всього	167,95	187,4

Водночас надто слабко розвинене в Україні виробництво порошкових фарб, що використовують у машинобудуванні: Донецька компанія "Норд" - єдиний вітчизняний виробник цієї продукції. Тому потребу вітчизняного ринку в порошкових фарбах задовольняють за рахунок імпорту з Португалії та Франції.

Імпорт та експорт

Найбільша частина імпортної продукції має російське та білоруське походження: "Ярославські фарби", що випускають два заводи з Ярославля - "Лакокраска" і "Ярославський завод "Перемога робітників", "Лакокраска" з м. Ліда (Білорусь). Також останнього року на український ринок активно "проривається" за рахунок низьких цін і агресивної рекламної кампанії продукція ЗАТ "Емпілс" (Ростов-на-Дону). Оператори вітчизняного ринку припускають, що причиною низьких цін на ростовські

фарби є контрабандне надходження в Україну значної її частки.

Німеччина на другому місці за обсягом постачання фарб на український ринок - Caparol, Feidal, концерн Meffert AG (торгові марки Dufa, Flamingo, ProfiTec), Mipa, Tex-Color. Третє місце належить польським виробникам лакофарбової продукції (торгова марка Sniezka тощо). За обсягами продажу не відстають від поляків і виробники зі скандинавських країн. Передусім це добре розрекламована фінська Tikkurilla, яка представлена в Україні кількома дилерами (лише в столиці - "Деко", "Сова", "Фарби" та ін.), Sadolin і Pinotex (концерн Akzo Nobel, Швеція), Beckers (Швеція). Доволі успішно реалізуються в Україні й фарби їх сусідів з концерну Vivacolor (Латвія-Естонія).

У менших обсягах наявна продукція інших виробників - Jobi (Нідерланди), CAP, Oikos (Італія), Jafep (Іспанія), а також Eskaro (Естонія), Rigas Gruntas Krasas (Латвія), Marschall (турецьке підприємство концерну Akzo Nobel), "Тікколор" (російське виробництво концерну Tikkurilla).

Обсяги експорту вітчизняних лаків і фарб (у ваговому вимірі) зростають, але передусім - за рахунок дешевої продукції. На неї 2005 році припадало понад 50% експорту. Приблизно третину експорту становлять лакофарбові матеріали на органічній основі. Основним покупцем українських лаків і фарб є Росія, однак після запровадження російським урядом ПДВ на імпортну лакофарбову продукцію на органічній основі обсяги експорту скоротилися більше ніж удвічі.

Ціни, збут і просування товару

Наразі існують два підходи до визначення такого показника, як ціна. Більшість вітчизняних операторів ринку використовують показник "ціна одного кілограма (літра)". Провідні ж імпортери воліють працювати з показником "ціна рішення", вкладаючи в це поняття і вартість, і підготовчі матеріали, і роботи з нанесення, і довговічність отриманого лакофарбового покриття, і витрати фарби на квадратний метр поверхні. Однак цей підхід переважній більшості наших співвітчизників поки ще далекий.

Інший нюанс, властивий вітчизняному ринку, - відсутність у деяких виробників грамотної збутової політики: дисконтної, дистрибуторської, дилерської тощо.

Основна проблема вітчизняних виробників полягає в тому, що майже всі підприємства "топчуться" в одному асортиментно-ціновому сегменті, знижуючи ціни, наскільки можливо і працюючи часом на межі рентабельності, не кажучи вже про падіння рівня якості. Як наслідок, жодне підприємство не здатне нині переозброїти виробництво.

Зараз ціни на лакофарбову продукцію (вітчизняні пентафталеві та

олійні фарби) зупинилися на рівні 3-4 грн/кг, а верхня межа становить - 6-7 грн/кг.

Середній сегмент - від 7-9 грн/кг до 20-25 грн/кг - представлений продукцією як українських, так і закордонних виробників: "Лакма" та низка спільних підприємств, російські "Ярославські фарби" та "Емпілс", "Лакокраска" (Білорусь), Feidal, CAP, Mipa, Meffert AG, Sniezka, Eskaro, Marschall, "Тікколор" (російське виробництво концерну Tikkurilla).

У верхньому сегменті (30-40 грн/кг) - лише західноєвропейські виробники: Akzo Nobel, Tikkurilla, Beckers, Meffert AG, Vivacolor, Caparol, Oikos.

Завдання

Проаналізуйте ринок лакофарбової продукції в Україні і запропонуйте маркетингові заходи щодо ефективного використання можливостей і вимог ринку, що забезпечать упровадження принципів маркетингового менеджменту як управління попитом.

Кейс 2 ВАТ "Сумський завод "Насосенергомаш" – найбільше в машинобудівному комплексі України й СНД підприємство, що спеціалізується на виробництві насосного устаткування для теплової й атомної енергетики. Дане підприємство є провідним центром атомного та енергетичного машинобудування. Продукцією Сумського заводу "Насосенергомаш" оснащені майже всі об’єкти атомної та теплової енергетики країн, які входили раніше до КЕВ (країни економічної взаємодопомоги). Крім того, споживачі продукції досить широко представлені й в інших галузях.

Сьогодні підприємство має у своєму складі 21 асортиментну групу продукції, у т.ч.:

1) відцентрові насоси:
   - для атомної й теплової енергетики;
   - іригації, зрошення й меліорації;
   - водопостачання й комунального господарства;
   - хімічної промисловості;
   - транспортування нафти й нафтопродуктів, видобутку нафти;
   - для гірської, вугільної й металургійної промисловостей;

2) вільновихрові насоси:
   - для сільського господарства;
   - целюлозно-паперової промисловості;
   - харчової промисловості;
   - комунального господарства;
   - легкої промисловості.

Вакуумні насоси для різних галузей промисловості й сільського

господарства.

На початку 90-х років XX ст. на заводі вироблялися також побутові насоси.

За радянських часів велика увага на заводі приділялося експорту продукції. Насоси з маркою «НЭМ» поставлялися в 36 країн світу - Аргентину, Австралію Алжир, Бенін, Болівію, Грецію, Єгипет, Ірак, Іран, Китай, Кубу, Лівію, Нігерію, Марокко, Турцію, Фінляндію та інші країни світу. На сьогодні продукція підприємства реалізується в 2 географічно сконцентрованих регіонах: країни СНД та Азії (Китай, Індія, Пакистан, Іран, Ірак).

Однак у сучасних умовах підприємство опинилося в скрутній ситуації:

1 Після розпаду СРСР підприємство, як і більшість промислових підприємств, опинилося в складних умовах. За радянських років підприємство стабільно отримувало по 10 тис. замовлень в рік на виробництво насосів. На цей час не більше 3-4.

2 Відбулася і зміна структури випуску продукції. За останні чотири роки ВАТ не випустило жодного шестерного насоса, жодного насоса для хімічної промисловості, та насосів для кислотної промивки котлів. Це є також суттєвим негативним моментом. Причиною цього, є висока їх вартість (для порівняння аналогічна продукція конкурентів коштує в 2 рази дешевше, а то і більше).

3 Ціни на продукцію підприємства є досить завищеними відносно конкурентів, особливо російських, які сміло копіюють продукцію, і продають її за досить низькими цінами, при цьому їхня якість вимагає кращого. Ціни на російські насоси в 2-1,5 нижче ніж на насоси аналізованого підприємства.

4 Підприємство втратило експортні ринки збуту. Зараз продукція поставляється тільки в країни СНД, Китаю, Індії, Пакистану, Ірану.

5 У структурі збуту за ціновими сегментами найбільшу частку складає преміум-сегмент (насоси, вартістю більше 500 тис. грн). Так в структурі збуту, в натуральному вираженні він становить лише 1,43%, тоді як у загальному виторгу більше 41%. До преміум-сегменту ввійшли нафтові та атомні насоси.

6 У структурі збуту дешевий ціновий сегмент (до 50 тис. грн) становить 79,61% від загального обсягу продажів у натуральному вираженні, однак у грошовому всього 23,71%. Середній ціновий сегмент (50-100 тис. грн) становить приблизно 13,2% у натуральному вираженні, і 18,07% у вартісному. Що стосується дорогого цінового сегменту (100 – 500 тис. грн), то в структурі збуту в натуральному вираженні він становить усього 5,72%, а його частка в загальному виторгу близько

16,55%.

7 ВАТ «Насосенергомаш» сильно залежить від виробництва спеціальних насосів (нафтові, атомні, ППД), а також запасних частин. В обсязі прибутку найбільшу частку складають атомні насоси (приблизно 39%). Потім найбільша група це нафтові насоси, частка яких у обсязі прибутку складає 21,4%. Провідне місце займають і запасні частини до насосів. Так у 2004 році вони принесли підприємству 12,1% прибутку. Загальний обсяг прибутку, що припадає на атомні та нафтові насоси, а також запасні частини до насосів складає близько 72,5%. Отже ВАТ „Насосенергомаш" досить сильно залежить від перелічених вище товарних ліній, а тому повинно вести жорстку боротьбу саме за ці товарні лінії. Однак в обсязі випуску їх частка становить 57,5% у вартісній формі, і лише 5,2% у натуральній формі. Це означає що підприємству вигідно зробити кілька нафтових чи атомних насосів, ніж кілька сот інших насосів, а це дуже негативно, оскільки вивільняється велика кількість працівників, яка задіяна при виробництві інших насосів. Таким чином, якщо підприємство втратить замовлення на виготовлення нафтових та атомних насосів, а також запчастин, то воно втратить 72,5% прибутку, 57,5% виручки, та лише 5,2% випуску насосів у натуральному виразі.

8 Підприємству не вистачає коштів на розроблення нової продукції.

9 За останні 10-15 років продукція майже не модифікувалася, а тому існуюча продукція морально і фізично застаріла. Цьому підтвердження – більш високе енергоспоживання всієї продукції, порівняно з конкурентами.

У галузі управління маркетингом для даного підприємства характерні:

1) функціональна структура управління маркетингом;

2) наявність великої бази даних про споживачів продукції, за останні 40 років;

3) великий досвід роботи на освоєних ринках.

Завдання

1 Підприємство в зв'язку з існуючим станом (високими цінами, значним енергоспоживанням, обмеженістю фінансових ресурсів) планує провести модифікацію продукції (в першу чергу за рахунок зниження собівартості, без суттєвої втрати технічних показників, та зниження потужності електродвигуна). А тому перед підприємством постає дилема, якому способу виявлення нових ринків надати перевагу:

– глибоке впровадження на ринок;
– розширення меж ринку;
– розроблення принципово нового товару;
– диверсифікація.

Запропонуйте найбільш прийнятний спосіб і поясність свій вибір, а також обґрунтуйте неможливість використання інших варіантів.

2 Оскільки діюча функціональна організаційна структура управління службою маркетингу була побудована за радянських часів, вище керівництво з метою підвищення ефективності управління маркетингом, вирішило змінити організаційну структуру. Запропонуйте вищому керівництву нову організаційну структуру управління маркетингом, відповідь обґрунтуйте.

3 Запропонуйте власну систему вирішення найважливіших проблем та нову стратегію розвитку підприємства.

Кейс 3 Фірма, розташована в м. Чернігові, виготовляє молокопродукти (сири, масло, сметана, кефір) протягом 21 року. У зв'язку зі зростанням рівня конкуренції компанія вирішила розширити свої ринкові можливості таким чином:

1) збільшення обсягу випуску існуючих товарів, не змінюючи при цьому „умов" продажу;

2) пошук нових ринків збуту існуючих товарів (зокрема за географічним принципом – ринків України та сусідніх країн);

3) випуск нового товару, який не пов'язаний з виробництвом молокопродуктів (виробництво кулькових ручок);

4) виявлення всіх товарів, що продаються на ринку, який приваблює дану фірму, і оцінка обсягу продажу кожного з них. Оцінка поточного та перспективного попиту на відповідні товари;

5) здійснення характеристики покупців та їх мотивації під час покупки товарів, що пропонується (наприклад, проведення опитування);

6) виділення напрямів діяльності у певному сегменті ринку. Вибір такого напряму діяльності, як обслуговування лише одного сегмента ринку;

7) розроблення комплексу маркетингу (визначення ціни, системи розповсюдження та стимулювання), а також комплексу допоміжних систем маркетингу;

8) заходи щодо перевтілення в життя маркетингових заходів (планування – прогнозування поточної та майбутньої маркетингових ситуацій, розроблення планів щодо виробництва окремих товарів; реалізація маркетингових програм; організація системи маркетингового контролю).

Завдання

Проаналізуйте план розширення маркетингових можливостей підприємства та зазначте на недоліки програми, якщо такі є.

Кейс 4 У 2000 році керівництвом ТОВ „Аптека гормональних препаратів” („АГП”) було ухвалено рішення про відкриття Інтернет-аптеки з метою рекламної підтримки мережі існуючих аптек. Із часу створення минуло шість років, і вже є певні досягнення: поступово збільшується кількість відвідувань сайту і обсяг замовлень. Але всі показники залишаються порівняно низькими.

Маркетингові дослідження українських користувачів Інтернет показують, що основними причинами відмов українського населення від покупок у мережі Інтернет є:

– недовіра до Інтернет-магазинів;
– високі ціни, особливо, якщо потрібно доплачувати за доставку;
– побоювання щодо складності оформлення покупки;
– проблеми безпеки, пов’язані з необхідністю надати номер кредитної картки, тощо.

Гальмує розвиток електронної комерції в Україні і недостатній розвиток економіки, і відсутність відповідного законодавства про кредитні картки та електронні розрахунки, але все-таки, головною причиною її гальмування є низький рівень доходів та слабка інформованість людей про переваги покупок через Інтернет. Люди не розуміють навіщо це потрібно і не готові за це платити. Звичайно, покращити добробут населення України до такого рівня, коли всі зможуть користуватися Інтернет, завдання не окремої фірми, хоча річні темпи приросту (40%) вселяють оптимізм. Але навіть серед нечисленних поки що українських користувачів Інтернет, лише 8% роблять покупки в Інтернет-магазинах. Цілком очевидно, що треба підвищувати рівень інформованості інших користувачів, збільшити ефективність реклами Інтернет-аптеки. Як це краще робити? І чи потрібно пов’язувати просування Інтернет-аптеки з просуванням мережі реальних аптек під назвою „Аптека гормональних препаратів?

ТОВ „АГП” – українська фармацевтична компанія, створена в 1995 р. Більшу частину асортименту компанії на той час складали препарати для хворих на цукровий діабет та на інші захворювання органів ендокринної системи. Поступово асортимент розширювався за рахунок препаратів загальної фармакологічної групи. Тепер саме широта асортиментної лінії істотно виділяє це підприємство серед аналогів на українському ринку. „АГП” пропонує близько 5 тис. найменувань лікарських засобів: від звичайного аспірину до лікарської косметики відомих фірм (всього в Україні зареєстровано близько 7 тис. медикаментів), а також послугу замовлення відсутніх препаратів.

На сьогодні фірма має 4 аптеки та 2 аптечні пункти у Києві. Втім, така відносно невелика кількість аптек не заважає компанії утримувати

близько 10% київського ринку роздрібної торгівлі фармацевтичними препаратами. Багато в чому це можна пояснити впровадженням карток постійного клієнта та накопичувальної системи знижок, що дає можливість постійним клієнтам аптеки заощаджувати до 15% від вартості ліків, а також безумовно високою якістю обслуговування. Разом з тим велика кількість покупців призводить до зростання навантаження на кожну аптеку та появи черг, боротися з якими можна або через відкриття нових аптек, або за допомогою тієї самої Інтернет-аптеки.

На сьогодні діяльність Інтернет-аптеки можна коротко описати так:

1) за останні місяці зросла кількість відвідувань сайту – в середньому 250 відвідувань на день;

2) середня місячна виручка Інтернет-аптеки протягом 2004 року становила 26500 грн;

3) найбільша кількість замовлень надходить з 10^{00} до 13^{00}, тобто в робочий час;

4) близько 80% замовлень надходить з корпоративних поштових скриньок, решта – з особистих;

5) середня сума одного замовлення за перше півріччя 2004 року становила 152,6 грн.

ТОВ „АГП” відкрило першу Інтернет-аптеку в Україні, але не пройшло і року, як у неї з’явилися конкуренти: Інтернет-аптеки відкрили компанії ЗАО „Аптека „Біокон” та „СЕБ-Фармація & Береш-Віта”. Із часом „СЕБ-Фармація” припинила роботу своєї Інтернет-аптеки, але з’явилися два нові конкуренти: „Інтелекс” та „Авесана”. Якщо аналізувати слабкі сторони Інтернет-аптеки „АГП” порівняно з цими конкурентами, можна відзначити досить високу вартість доставки. Безкоштовну доставку роблять тільки для тих, хто зробить замовлення на суму понад 100 грн, для решти вартість доставки по Києву становить 8 грн, по Україні – 25 грн, а рік тому аптека взагалі відмовилася від виконання замовлень, які не перевищують 50 грн, оскільки це було нерентабельним. „Біокон” та „Інтелекс” приймають замовлення на будь-яку суму. До того ж компанія „Інтелекс” пропонує безкоштовну доставку всім, у кого вартість замовлення буде перевищувати 20 грн, а доставка замовлень на суму менше 20 грн коштує 5 грн. Однак конкуренти ще не здійснюють доставку за межі Києва.

Конкурентні переваги Інтернет-аптеки „АГП” є накопичувальна система знижок, наявність карток постійних клієнтів, а також наявність слова „аптека” в назві та адресі сайту (www.e-apteka.com.ua), тобто адресу сайту дуже легко запам’ятати. Лише один із конкурентів – компанія „Інтелекс” – теж має слово „аптека” в адресі сайту.

Завдяки налагодженню прямих зв’язків з виробниками лікарських

засобів, ціни на більшість медикаментів „АГП” нижчі, ніж в інших аптеках.

Завдання

1 Запропонуйте і обґрунтуйте можливі шляхи підвищення довіри українських споживачів до здійснення покупок через мережу Інтернет, впроваджуючи елементи концептуальної бази.

2 Сформулюйте цілі, місію компанії та запропонуйте конкретні заходи щодо вирішення нею поданих вище проблем.

3 Запропонуйте стратегію для досягнення стійкої конкурентної переваги ТОВ „Аптека гормональних препаратів” на ринку.

Кейс 5 ТОВ “Альянс-Агро” — багатопрофільне підприємство, яке займається переробкою сільськогосподарської сировини і виробництвом продуктів харчування широкого асортименту: борошно вищого ґатунку, комбікорм, хлібобулочні вироби.

У зв'язку з тим, що попит на ці продукти завжди високий, керівництво підприємства розраховує на зацікавленість усіх груп споживачів.

Найбільш сильними конкурентами в теперішній час є державні підприємства з випічки хлібобулочних виробів. Однак асортимент виробів цих підприємств недостатньою мірою задовольняє смакові потреби покупців.

Основною конкурентною перевагою підприємства “Альянс-Агро” є гнучкість технологічного процесу від постачання сировини до виходу готового продукту, завдяки чому забезпечується швидке реагування на запити споживачів, що змінюються.

З метою підвищення професійного рівня та оперативності рішень, які застосовуються в галузі маркетингу, на підприємстві створена і функціонує малорівнева організаційна структура управління з вільними горизонтальними комунікаційними зв'язками між різноманітними функціональними зонами (рис. 4.1).

До координаційного центру належать найбільш кваліфіковані фахівці з усіх головних та допоміжних підрозділів підприємства. Їх головним завданням є розроблення варіантів маркетингової стратегії та вибір найбільш ефективного варіанта з урахуванням ситуації на ринку і на підприємстві.

Відповідальні за товар вирішують оперативні питання, які пов'язані з реалізацією маркетингової стратегії щодо відповідного товару і несуть відповідальність за його збут.

Керуючий із загальних функцій маркетингу розробляє плани маркетингу з метою координації роботи керуючих з товарів і здійснює

оперативний контроль за виконанням планів і реалізацією стратегії маркетингу.

Завдання

1 Визначте принципи, на яких будується організаційна структура управління маркетингом даного підприємства.

2 Сформулюйте цілі і вимоги ефективного функціонування маркетингових служб ТОВ “Альянс-Агро”.

3 Запропонуйте і обґрунтуйте напрямки вдосконалення організаційної структури маркетингової служби підприємства.

4 Запропонуйте і обґрунтуйте заходи щодо підвищення оперативності, які приймаються, в області маркетингової діяльності даного підприємства.

Кейс 6 ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» заснована 28 червня 1994 року. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про

підприємство», статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами й обов'язками юридичної особи. Підприємство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати угоди, нести відповідальність щодо власних обов'язків. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самооплати, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом відповідно до чинного законодавства.

Підприємство створене і діє у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Засновниками компанії є компанія «Юнівест Трайдинг» (Німеччина) і ТОВ «Інформ» (Україна).

Основним видом діяльності ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» є виготовлення поліграфічної продукції і надання поліграфічних послуг.

Основну діяльність «Юнівест Маркетинг» проводить на ринку поліграфічних послуг з додрукарської підготовки, друку і післядрукарської доробки поліграфічної продукції. Переважна більшість клієнтів компанії в даний момент належить до таких сегментів:

– рекламної поліграфії;
– книжково-журнальної поліграфії;
– паперово-білої продукції.

Конкуренція на ринку поліграфічних послуг досить висока, але трохи однобока. Вона обумовлена, як і скрізь на українському ринку, не великою кількістю пропозицій, а убогістю бюджету клієнта. Іншими словами, має місце криза псевдо надвиробництва в умовах нестачі мінімально необхідної купівельної спроможності клієнта. Ця особливість ситуації на ринку і породжує фірми-одноденки, що, спекулюючи на бажанні клієнта заощадити якнайбільше, друкують з дуже низькою якістю і примітивною післядрукарською доробкою, «розбещуючи» тим самим і клієнта, і кінцевого споживача.

У компанії «Юнівест Маркетинг» відсутня єдина служба маркетингу, а витрати на рекламу і стимулювання збуту мають разовий і безсистемний характер.

Як і в більшості молодих компаній, усією маркетинговою діяльністю на початкових етапах керував генеральний директор, що зосередив у своїх руках практично всі маркетингові функції. Така маркетингова політика компанії була доцільна у зв'язку з високою професійною підготовкою генерального директора, а також з погляду економії ресурсів і підтримки

єдиного і динамічного стилю розвитку компанії. Однак у міру зростання компанії генеральним директором усе більше уваги приділялося питанням загального управління компанією і все менше уваги питанням фінансового менеджменту, постачання, логістики, маркетингової діяльності.

У 2000 році компанія була реструктуризована й одержала дивізіональну структуру. Дивізіони компанії одержали назви «департаментів». На чолі департаментів були призначені директори, що разом складають раду директорів під керівництвом генерального директора.

У даний момент компанія має такі департаменти:

1) департамент продажу;
2) департамент постачання і логістики;
3) департамент кадрів;
4) департамент виробництва;
5) фінансовий департамент.

На жаль, жодне з існуючих підрозділів не займається безпосередньо питаннями маркетингової діяльності компанії в цілому. Окремі маркетингові функції виконуються менеджером з маркетингу департаменту продажу. Однак загальне керівництво маркетинговою діяльністю на підприємстві відсутнє.

Завдання

1 Назвіть недоліки організації маркетингової діяльності на підприємстві.

2 Визначте спосіб організації структури маркетингу компанії «Юнівест Маркетинг».

3 Сформулюйте основні принципи, які, на Вашу думку, потрібно закласти при організації служби маркетингу компанії «Юнівест Маркетинг».

4 Побудуйте схему організації служби маркетингу компанії «Юнівест Маркетинг» і обґрунтуйте прийняті Вами рішення щодо організації служби маркетингу.

Кейс 7 ТОВ „Українська патока" є стабільним партнером на ринку постачання кондитерських фабрик крохмальною патокою. Крім того, серед споживачів - підприємства харчової промисловості, тваринницькі та птахівницькі агрофірми. Маркетингова програма даного підприємства орієнтована на закупівлю кукурудзи-зерна та оптові поставки продуктів переробки кукурудзи в Західному регіоні України.

На сьогодні налагоджені стійкі економічні зв’язки із забезпечення сировиною. Умови поставок сировини, обсяги партій, ціна та умови

поставки обговорюються окремо. Практикується співробітництво з кількома покупцями на постійній основі.

Послуги, що надаються споживачам:

1) відвантаження товару на автотранспорт покупців;

2) відвантаження товару залізничними вагонами та цистернами;

3) повний комплект сертифікатів;

4) вичерпна інформація про сировину та продукцію, консультації технологів;

5) індивідуальний підхід до кожного покупця;

6) знижки постійним клієнтам, розстрочка платежів за відвантажену продукцію, гнучке ціноутворення.

Завдання

1 Опишіть можливі проблеми, сильні і слабкі сторони роботи підприємства.

2 Проаналізуйте можливий ринок збуту товару.

3 Запропонуйте стратегію формування попиту.

Кейс 8

Історія компанії

Створене в липні 1996 р. акціонерним товариством "Банкомзв'язок" дочірнє підприємство «БКС-Соки» розпочало свою діяльність з підготовлення та розроблення технічної документації на виробництво соків і нектарів в упаковці «Тетра Брік Асептик» обсягом 1 л, сертифікації виробництва і укладання контрактів на постачання сировини. 19 лютого 1997 р. до Держпатенту України було подано документи на реєстрацію торгової марки «СМАК» на соки та нектари, які виробляє компанія, та лише через два роки було отримане відповідне свідоцтво.

На сьогодні компанія «БКС-Соки» є лише виробником соків і нектарів. Вона не володіє фабрикою, виробничою лінією або іншими основними засобами, що використовуються для виробництва, а лише сплачує кошти за користування виробничими потужностями.

Перші пакети соку з торговою маркою «СМАК» були вироблені наприкінці травня 1997 року. Влітку для ДП «БКС-Соки» на основній виробничій базі — Ніжинському міськмолокозаводі — вироблялися 3 найменування соків («Апельсиновий», «Ананасовий», «Яблучний») і нектар «Мультивітамін» розфасовкою 1 л на лінії розливу соків «ТБА-3» («Tetra Pak») потужністю 3 600 л за годину. До кінця року асортимент соків і нектарів з торговою маркою «СМАК» поповнився соками «Грейпфрутовий», «Апельсин-абрикосовий», «Томатний» та нектаром «Ананас-грейпфрут». У 1998 р. асортимент був розширений до 9 найменувань соків і 4 найменувань нектарів, а обсяг виробництва за рік становив 15 595 тис. л. (протягом 1997 року було вироблено 2 720 тис. л).

Стрімке збільшення обсягів продажу було надзвичайно обнадійливим і давало сподівання компанії на чудові перспективи зростання. Використовувані потужності були недостатніми порівняно з прогнозованими можливостями збуту, тому завдяки установці нової автоматичної лінії потужністю 6 000 л за годину компанія стала спроможною постачати на ринок до 4 млн л сокової продукції на місяць.

Аналіз ринку

До 1990 р. виробництво соків в Україні було зорієнтоване на місцеву сировину і досягало 375 млн л на рік. Унаслідок економічних реформ і значних іноземних та вітчизняних інвестицій виробничі потужності сокової галузі зросли до 800 млн л на рік. Існуючі виробничі потужності становлять значний потенціал росту обсягу пропозиції і на сьогодні значно перевищують обсяги реального попиту.

За період 1995-2000 рр. місткість ринку соків зросла зі 110 до 170 млн л. На сьогодні майже 90% ринку займають соки та нектари вітчизняного виробництва. На ринку соків України працюють 13 заводів з лініями Tetra Pak, що дозволяє випускати продукцію світових стандартів якості і упаковки. Середня рентабельність українських підприємств, що виробляють соки та нектари, становить 7-15%. Вітчизняний соковий сектор представлений 14 виробниками, 30 відомими торговими марками, з яких 13 — торгові марки іноземних виробників.

Основні виробники соків на ринку України: «СМАК», «Галичина», «Гутта-Україна», «Сепро», «Сандора», «Джаффа», «Інтерфрут», «Майбел», «Джусік», «Злагода», «Дар».

На ринку України понад 80% соків, нектарів, фруктових і овочевих напоїв представлені в упаковці "Tetra Pak" місткістю 1, 0,33 та 0,2 л, 15-19% — у скляних банках 1,2,3 л і близько 1% — у скляних пляшках та іншій упаковці.

Конкуренти

Ринок сокової продукції України характеризується сьогодні досить високим рівнем конкуренції, який викликаний, в першу чергу, значними розбіжностями між реальною місткістю ринку та виробничими потужностями сокової галузі. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо сформована культура споживання соків в Україні загострюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції.

Найбільші частки ринку та найміцніші конкурентні позиції належать таким торговим маркам, як «Sandora», «СМАК», «Galichina», «Jaffa», «Gutta». Проте конкурентні позиції цих марок значно відрізняються залежно від регіону.

Компанія «БКС-Соки» як основного конкурента за обсягом продажу

розглядає сокову продукції торгової марки «Sandora» (на відміну від сокової продукції під торговою маркою «СМАК», вони пропонують ринку ще й напої, які є значно дешевшими за соки та нектари та застосовують упаковку з відкривачкою «рікеп»), а на півдні країни і соки торгової марки «Jaffa». Досить швидкими темпами зміцнює свої конкурентні позиції, особливо на столичному ринку сокової продукції, торгова марка «ДАР». Продукція іноземного виробництва не розглядається як конкурентна через значну цінову диференціацію (ціни на такі соки на 20-40% вищі за аналогічну вітчизняну продукцію).

Споживачі

Українські споживачі довгий час були, і більшою мірою залишаються, прихильниками фруктово-ягідних напоїв власного приготування, яких споживають щороку, за даними Держкомстату, понад 600 млн. л. Проте активізація здорового способу життя, формування культури споживання сокової продукції, дозволяє розраховувати на переорієнтацію уподобань споживачів щодо напоїв на користь соків.

Як свідчать результати маркетингових досліджень, основними споживачами соку є молоді люди віком 25-34 років, які проживають у містах. І хоча соки як продукт цінують однаковою мірою й чоловіки та жінки, проте за кількістю споживачів все-таки переважають жінки.

Щодо смакової прихильності споживачів, то найбільшу перевагу українські споживачі надають апельсиновому, томатному, яблучному, персиковому, ананасовому, мультивітамінному, абрикосовому соковим смакам.

Компанія «БКС-Соки» як свій цільовий сегмент розглядає споживачів віком 18-35 років, переважно несімейних або сім'ї, складом не більше 3 осіб, з середнім та вище середнього рівнем життя, купівельна поведінка яких ґрунтується на тому, що їх приваблюють соки насамперед як вітчизняний продукт та джерело вітамінів.

Товарна політика

Продукція компанії виробляється шляхом відновлення із згущених соків, а її якість визначається двома основними критеріями: якістю сокової сировини і якістю води, що використовується в процесі виробництва. Джерелами закупівлі згущених і заморожених соків є провідні світові виробники — ізраїльська компанія «Gan Shmuel Foods Ltd», американська компанія «Cargill BB» і спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля-ОБСТ». Середні ціни на імпортовану сировину складають $1,3 США, а на закуплену на території України — $0,8 США з розрахунку на 1 кг продукції.

У виробництві соків ТМ «СМАК» використовується очищена вода з артезіанської свердловини крейдового періоду глибиною 680 м, яка

проходить постійний контроль на відсутність шкідливих домішок.

Компанія ретельно планує обсяги закупівлі сировини на основі замовлень регіональними дилерами асортименту сокової продукції на наступний місяць. То ж сокові концентрати закуповуються з розрахунку необхідності в них на 1-1,5 місяці.

На сьогодні асортимент ДП «БКС-Соки» представлений 9 типами соків та 4 типами нектарів. Такі соки, як «Яблуко», «Апельсин» та «Ананас» і нектари «Ананас-грейпфрут», «Мультивітамін», «Персиковий» розфасовують і в упаковку по 0,2 л. Надалі підприємство планує запропонувати споживачам низку традиційних для України плодово-ягідних напоїв на основі згущеного яблучного соку.

Найбільшу частку в загальному обсязі продажу займають томатний сік (19%), апельсиновий сік (13%), нектар «Мультивітамін» (11%) та по 10% належить сокам «Яблуко» та «Ананас».

Результатом діяльності ДП «БКС-Соки» за останні роки стало оволодіння 10,2% ринку соків України. Досягнутий рівень частки ринку свідчить про зростання популярності ТМ «СМАК». За результатами опитувань споживачів, проведених дослідницькими компаніями «Socis-GalIup Ukraine», «Media&Marketing Index Ukraine», «Gfk-USM», показник спонтанного знання ТМ «СМАК» серед населення України зріс з 16% до 32,9%, а показник відомості за фіксованим списком торгових марок зріс за той самий період з 54,1% до 71%. За своєю відомістю торгова марка «СМАК» вдвічі випереджує інші провідні торгові марки.

Цінова політика

Цінова політика компанії формується в першу чергу на основі повних витрат і передбачає встановлення єдиної оптової ціни у всіх регіонах. Майже 50% у структурі ціни займають витрати на сировину. Надбавка складає від 8 до 14 відсотків, залежно від типу сировини. Не зважаючи на інколи значну різницю в ціні на місцеву сировину та сировину, що ввозиться, підприємство прагне утримувати майже єдиний рівень цін на весь асортимент соків та нектарів. Доставка товарів у всі регіони країни відбувається за рахунок постачальника. Крім того, компанією розроблена система знижок, яка ґрунтується на врахуванні обсягів закупівлі, терміну оплати тощо.

Прагнення ДП «БКС-Соки» утримувати рівень оптових цін на свою сокову продукцію трохи нижчим за аналогічну продукцію конкурентів обмежується тим, що власне компанія ніяким чином не впливає на встановлення ціни на свою продукцію в роздрібних торговельних підприємствах.

Політика розповсюдження

ДП «БКС-Соки» значну увагу приділяє формуванню власної політики

розповсюдження. За короткий період часу було створено розгалужену систему розповсюдження, в складі якої 39 регіональних представників у всіх 25 областях країни та Криму. Регіональні дилери працюють на умовах консигнації. Рекламні матеріали розподіляються серед них залежно від коефіцієнта їх обсягу продажу та перспектив зростання загального обсягу продажу соків у даному регіоні.

Як правило, вся сокова продукція надходить у роздрібну мережу на умовах попередньої оплати або оплати за фактом поставки, 7-денна відстрочка оплати надається лише тим підприємствам, з якими налагоджені тісні партнерські стосунки. У м. Києві підприємство працює з ДП «Нова хвиля», яке постачає широкий асортимент продовольчих товарів майже у 1000 роздрібних торгових точок.

Комунікаційна політика

Вихід на вітчизняний ринок соків з новою товарною маркою вимагав від компанії значних коштів на її просування і в першу чергу на формування позитивного іміджу продукції, що виникла на ринку. На цей період витрати на маркетинг та рекламу складали більше половини загальних витрат підприємства.

Основною метою першої рекламної кампанії було позиціювання торгової марки «СМАК» як марки якісного та конкурентоспроможного продукту. Вибір засобів просування нової торгової марки соку на ринок ґрунтувався на необхідності якомога частішого споглядання потенційними споживачами нового соку та наявністю в останніх можливості його покуштувати. З огляду на це, рекламний бюджет було сформовано таким чином: 74% коштів було витрачено на рекламу, 25% — на заходи із стимулювання збуту і лише 1% — на маркетингові дослідження.

Найбільшу частку рекламних коштів компанія спрямувала на спонсорство (більшою мірою телевізійних програм) та демонстрацію відео-ролика на телебаченні. Під час даної рекламної кампанії значна увага приділялась участі у виставках з метою презентації нових товарів та розширення дилерської мережі підприємства. Після проведення даної рекламної кампанії соки під торговою маркою «СМАК» займали позиції лідера з упізнання продукту. Основним завданням спонсорства телевізійних програми була популяризація торгової марки «СМАК» та створення позитивного іміджу продукту.

Крім вищезазначених заходів, у дану рекламну кампанію було доопрацьовано існуючий дизайн усіх упаковок соків і нектарів, реалізовано програму підтримки чотирьох дилерів, проведено ряд PR-акцій.

За результатами проведених на замовленням ДП «БКС-Соки» маркетингових досліджень компанією «Gfk-USM», було визначено, що за

рівнем пізнання торгових марок соків позицію лідера займає ТМ «СМАК» (58,9%). Найближче до неї знаходяться такі торгові марки, як «Дар» (37,9%), «Галичина» (29,3%), «Сандора» (16,8%), при чому позиції «Галичини» дещо погіршилися на відміну від позицій двох інших зазначених торгових марок.

Завдання

1 Проаналізуйте позиції компанії «БКС-Соки» на ринку соків в Україні.

2 Сформулюйте і обґрунтуйте основні положення стратегічного і оперативного планування даної компанії.

Кейс 9 Ресторанний комплекс «Феєрія» має певні недоліки в своїй діяльності, що стосуються виконання стратегічних планів. Директор вважає причиною цього відсутність спеціаліста з аналізу, планування та розроблення стратегій. Він приймає рішення найняти аналітика, в обов'язки якого буде входить проведення аудиторського контролю й розроблення адекватної маркетингової стратегії.

На посаду головного аналітика був призначений Петренко Леонід Михайлович – людина з великим стажем роботи на дуже розвиненому, відомому і ефективно працюючому промисловому підприємстві (Завод з виробництва верстатів).

Леонід Михайлович розпочав свою роботу з того, що ознайомився з динамікою показників доходу, витрат, прибутку за попередній період діяльності ресторанного комплексу. Ретельно проаналізувавши цю інформацію він розробив план виробництва на наступний рік, основною метою якого було зниження витрат і тим самим підвищення рентабельності.

Стратегічний план був запущений в дію, але по закінченню періоду результати не відповідали очікуваним.

Завдання

1 Поясніть помилки, що буди допущені директором і аналітиком у ході контролю та аналізу діяльності ресторанного комплексу.

2 Запропонуйте і обґрунтуйте необхідні заходи щодо виправлення допущених помилок. Визначте можливі результати, що будуть досягнуті при правильному їх виконанні.

Кейс 10 Меблева компанія «С&С» існує протягом п'яти років**.** Особливий інтерес представляють тенденції попиту на домашні меблі за різними напрямами. Обсяг реалізації меблів компанії «С&С» за 2006 рік, порівняно з минулим роком, знизився на 20% і становить 800 тис. грн. Таке становище аж ніяк не задовольняє власників фірми. Зовнішня ситуація на меблевому ринку за останній рік суттєво змінилася.

Майже рік у компанії працює молодий енергійний менеджер зі збуту, за фахом — маркетолог, добре обізнаний з методикою маркетингового контролю.

З метою ухвалення виважених рішень щодо подальших дій комерційної служби щодо асортименту меблів, а також коригування планів її виробництва протягом другого півріччя 2006 та складання плану на 2007 рік, вирішено було провести докладний контроль реалізації меблів.

Завдання

1 Визначте систему, мету, завдання, об'єкт, період і методи контролю.

2 Виберіть контролерів та запропонуйте перелік робіт щодо виконання контролю на даному підприємстві.