



МЕНЕДЖМЕНТ

КЕЙСЫ,
ТРЕНИНГИ,
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ



УДК 65
ББК 65.29
М50

Авторский коллектив:

Т. Ю. Анопченко — д.э.н., профессор; *А. М. Григан* — к.т.н., профессор; *А. А. Лысоченко* — д.э.н., доцент; *М. А. Чернышев* — д.э.н., профессор; *А. В. Темирканова* — к.э.н., доцент; *Л. А. Новосельцева* — к.э.н., доцент; *Н. Н. Муравьева* — к.э.н., доцент; *А. И. Новицкая* — к.э.н., доцент; *М. А. Прядко* — к.э.н., доцент.

М50 Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры: Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко и др. — 4-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 282 с.

ISBN 978-5-394-03361-2

Практикум содержит комплексный набор кейсов, тренингов и деловых игр, развивающий практические навыки подготовки эффективных управленческих решений в области менеджмента.

Для студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, слушателей Федеральной программы по подготовке управленческих кадров для народного хозяйства, слушателей MBA, а также маркетологов, менеджеров и экономистов и всех тех, кто интересуется вопросами управления.

ISBN 978-5-394-03361-2

© Коллектив авторов, 2017

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ	7
Кейс 1. Управление сбытовой деятельностью ЗАО “Новгородский хлебозавод”	7
Кейс 2. Новая динамично развивающаяся отрасль: производство энергетических батончиков	11
Кейс 3. Соперничество с гигантом отрасли: конкуренция с Wal-Mart.....	16
Кейс 4. Стратегическое планирование на малых и средних предприятиях	24
Кейс 5. Использование активов торговой марки. Торговая марка “DOVE”	26
Кейс 6. Бизнес-план новой компании Electronic Commerce Software (ECS).....	31
Кейс 7. Логистическая стратегия компании. Корпоративная стратегия компании ZZZ	37
Кейс 8. Управление логистическими издержками компании “Заря”	45
Кейс 9. Провайдеры логистики и аутсорсинг логистических услуг	50
Кейс 10. Организация доставки товаров компанией “Х”	52
Кейс 11. Логистические стратегии компании Авентис	54
Кейс 12. Логистические стратегии корпорации “Нестле Фуд”	61
Кейс 13. Управление логистическими издержками компании “Сквайр авто”	65
Кейс 14. Компания “Алтай-турист”	68

Кейс 15. “Джонсон энд Джонсон” и препарат “Тайленол”	73
Кейс 16. Миф об аморальности бизнеса	76
Кейс 17. Как организовать успешную компанию малого бизнеса	79
Кейс 18. Исследование медиарынка	81
Кейс 19. Отель “Лазурный берег”	83
Кейс 20. Лакокрасочная продукция	84
Кейс 21. Магазин “ЛЮК”	86
Кейс 22. Воспитание лояльности	89
Кейс 23. Компания “ЕВРООКНА”	93
Кейс 24. Региональная компания “Турэкстрим”	96
Кейс 25. Компания “Пилот”	101
Кейс 26. Предприятие “Дорогобужский хлебозавод”	105
Кейс 27. Компания ФКИ	107
Кейс 28. Клуб “Swatch the club”	113
Кейс 29. Союз табака и металла	121
Кейс 30. Народный напиток — пиво	124
Кейс 31. Новые рынки вина.....	132
Кейс 32. Падание “Бастиона”.....	136
Кейс 33. Клуб “Grohe Professional Club”	142
Кейс 34. Клуб T-D1	153
Кейс 35. Повышение конкурентоспособности	159
Кейс 36. Недетский вопрос	163
Кейс 37. Программы лояльности клиентов	167
Кейс 38. Лицо компании	180
Кейс 39. Как стать монополистом	183
Кейс 40. Тапочки из Брянска	186
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	190
Деловая игра 1. “Предприниматель и фирма”	190
Деловая игра 2. “Разработка фирменного стиля организации”	194

Деловая игра 3. “Стратегия фирмы”	196
Деловая игра 4. “Маркетинг и предприниматель”	204
Деловая игра 5. “Отбор персонала”	212
Деловая игра 6. “Риск и страхование”	220
Деловая игра 7. “Организационные начала”	225
Деловая игра 8. “Управляю производством”	228
Деловая игра 9. “Работа с информацией”	233
Деловая игра 10. “Эффективность контроля”	234
ТРЕНИНГИ	238
Тренинг 1. Социальная ответственность менеджера	238
Тренинг 2. Формирование личностных характеристик менеджера	239
Тренинг 3. Особенности российского менеджмента	240
Тренинг 4. Как преуспеть в бизнесе	241
Тренинг 5. Работа с партнером	242
Тренинг 6. Направления работы менеджера	243
Тренинг 7. Процесс формирования организационной структуры	244
Тренинг 8. Подготовка организационного проекта создания орга- низации: определение основных целей и задач при создании организации	246
Тренинг 9. Механизмы построения организации	249
Тренинг 10. Разработка организационного проекта	249
Тренинг 11. Оценка практической адаптации будущей организации в реальной хозяйственной деятельности и выработка путей и механизмов по возможному улучшению созданной организации	250
Тренинг 12. Структурный анализ и конкурентная стратегия. Условия осуществления базовых конкурентных стратегий и их риски.	251
Тренинг 13. Компоненты анализа конкурента. Внутриотраслевой структурный анализ	257
Тренинг 14. Эволюция отрасли	261

Тренинг 15. Конкурентные отраслевые стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации	262
Тренинг 16. Конкурентная стратегия в новых отраслях	263
Тренинг 17. Конкурентная стратегия в отраслях на этапе зрелости	265
Тренинг 18. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада	266
Тренинг 19. Стратегии вхождения в новый бизнес	268
Тренинг 20. Управление рекламной кампанией	269
Тренинг 21. Практическая реализация SWOT-анализа	271

КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Кейс 1. Управление сбытовой деятельностью ЗАО “Новгородский хлебозавод”

ЗАО “Новгородский хлебозавод” является производителем хлебобулочных и кондитерских изделий, таких как пряники, печенье, баранки, сушки, вафли, вафельные конфеты и торты, восточные сладости, макароны и т. п. Ассортиментный перечень составляет более 150 наименований.

Предприятие обладает производственными цехами (макаронный, прянично-бараночный, кондитерский, вафельный) и вспомогательными подразделениями (администрация, сбыт, снабжение, бухгалтерия, транспортный отдел, АХО).

Анализ работы отдела сбыта предприятия

Отдел сбыта входит в состав коммерческой службы предприятия, куда также входят транспортный отдел и отдел маркетинга. Штатный состав отдела сбыта следующий:

- начальник отдела;
- диспетчер по работе с магазинами города;
- старший оператор по работе с клиентами;
- оператор отдела сбыта;
- менеджер региональных продаж;
- менеджеры по работе с магазинами города (6 человек);
- региональные торговые представители (5 человек);
- кладовщики складов готовой продукции (4 человека);
- грузчики-экспедиторы отдела сбыта (10 человек).

Итого численность отдела сбыта составляет 30 человек.

Каналы распределения продукции ЗАО “Новгородский хлебозавод”

1. Предприятие имеет три собственных фирменных магазина, осуществляющих розничную продажу. Один магазин находится при предприятии, остальные два — в районе города. Доставка в магазины осуществляется собственным автотранспортом предприятия.

2. Продукция предприятия также реализуется через магазины города. Доставка осуществляется автотранспортом предприятия посредством кольцевого развоза. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города и организует три рейса по городу: одна автомашина на два-три района города. Развозку продукции осуществляют грузчики-экспедиторы отдела сбыта и водители транспортного отдела.

3. Продукцию отгружают частным предпринимателям (самовывоз).

4. Продукция через региональных торговых представителей реализуется в близлежащих регионах. Доставка осуществляется в магазины автотранспортом предприятия. В обязанности региональных представителей входят сбор заявок с клиентов и контроль дебиторской задолженности, анализ региональных рынков сбыта.

5. Оптовые предприятия города, области и ближайших областей приобретают продукцию предприятия с целью последующей перепродажи. Этот канал распределения подразумевает самовывоз продукции.

6. Предусмотрены индивидуальные договоры с независимыми оптовиками о доставке продукции автотранспортом предприятия (вне зависимости от того, куда осуществляется доставка: в районе городской черты или за ее пределы). Например, предприятие осуществляет такую доставку в Московскую, Ивановскую, Владимирскую, Костромскую, Ярославскую и другие области.

Таким образом, предприятие имеет различные каналы товародвижения. Из них первые четыре канала наиболее затратные

(содержание собственных магазинов, заработная плата их персонала, транспортные затраты на единицу продукции велики, так как доставка осуществляется маленькими партиями и др.).

Последние два канала имеют гораздо меньшие транспортные издержки не только за счет более крупных партий, но и за счет того, что большинство оптовиков берут на себя этот вид затрат. Однако развитие этих каналов сбыта слабое. Причина этого кроется в недостаточном внимании к этим способам реализации готовой продукции руководства предприятия, следствием чего является отсутствие должного финансирования.

Среднемесячный объем реализации предприятия представлен в табл. 1.

Таблица 1 — Среднемесячный объем реализации предприятий

Вид продажи	Объем реализации, млн руб.	Удельный вес, %
Фирменная торговля в городе	0,4	6,2
Фирменная торговля в регионах	0,8	12,3
Торговые точки города, в том числе частные предприниматели	1,3	20
Оптовые посредники города	1,1	16,9
Оптовые посредники в регионах	2,9	44,6
ИТОГО	6,5	100

Емкость рынка города составляет приблизительно 5,8 млн руб. в месяц. Как видно из представленной таблицы, ЗАО “Новгородский хлебозавод” покрывает лишь небольшую часть этой потребности. Анализ деятельности менеджеров по городским продажам показал неэффективность их работы. Объемы реализаций предприятия по этому направлению возможно увеличить более чем на 50%. Однако для увеличения объемов сбыта существуют и другие препятствия:

- высокая цена продукции по сравнению с конкурентами (высокая себестоимость);
- сильная конкуренция на рынке;
- несоответствие качества ее цене.

Анализ работы транспортного отдела предприятия.

В обслуживании потребителей задействовано 14 машин грузоподъемностью 10; 5; 3; 1,5 т.

Анализ работы транспортного цеха показал следующие узкие места.

1. В сложившейся ситуации в рейс по городу отправляются в основном машины грузоподъемностью 5 т. Это достаточно большие машины, удобные для грузчиков при разгрузке продукции, однако имеющие большой расход топлива в условиях городской езды. При этом средний тоннаж одного рейса по городу вполне позволяет использовать машины грузоподъемностью 1,5 т, где разместится весь ассортимент и исключены пересортицы при погрузке/разгрузке. Экономия на топливе при такой работе составит до 50%.

2. Покупка топлива водителями автотранспорта осуществляется за наличный расчет, что ведет к сложностям в контроле за расходами.

3. Автомашины предприятия (в основном крупнотоннажные) следуют из регионов порожние. Нет вариантов использования автотранспорта во время обратного следования.

Вопросы и задания

1. Дайте краткую характеристику хозяйственной ситуации, сложившейся в ЗАО “Новгородский хлебозавод”.

2. Проанализируйте каналы распределения готовой продукции предприятия. Определите, какие каналы являются прямыми, а какие — косвенными; какие — одноуровневыми, а какие многоуровневыми.

3. Проанализируйте данные об объемах реализации продукции предприятием. С учетом других имеющихся данных сделайте выводы о наиболее перспективном канале сбыта готовой продукции. Какие проблемы необходимо решить для развития этих каналов?

4. Подумайте и представьте список мероприятий, необходимых для реорганизации или модификации каналов распределения с целью повышения экономических результатов пред-

приятия (снижение логистических затрат, увеличение объемов реализации и т. п.).

5. Ответьте на вопрос, будут ли необходимы мероприятия по расширению или сокращению штата коммерческой службы предприятия в условиях внедрения ваших предложений, а также как должен ставиться вопрос о финансировании, возможных рисках и информационных потоках.

Источник: Логистика: тренинг и практикум: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. — М.: Велби; Проспект, 2007. — 448 с.

Кейс 2. Новая динамично развивающаяся отрасль: производство энергетических батончиков

В 1986 г. компания PowerBar самостоятельно создала категорию энергетических батончиков. Данный товар был позиционирован как энергетическая еда для людей, занимающихся спортом, поэтому он продавался в магазинах, торгующих велосипедами, и на мероприятиях, которые обычно предполагали такие виды деятельности, как бег или езда на велосипеде. Целевым сегментом были спортсмены, нуждающиеся в эффективном источнике энергии.

Шесть лет спустя один из конкурентов решил предложить альтернативу отличающемуся клейкостью и сухостью батончику PowerBar и разработал энергетический батончик с лучшим вкусом и консистенцией под названием “Clif”. Примерно в то же самое время еще один конкурент PowerBar представил на рынок батончик “Balance”, который предлагал сочетание белков, жиров и углеводов на основе формулы диетического питания. Столкнувшись с подобными проблемами, компания PowerBar ответила своим соперникам выпуском батончика “Harvest” с лучшим вкусом и консистенцией и “ProteinPlus” — товара, относящегося к категории батончиков с высоким содержанием белков, близкой к той, что определялась торговой маркой “Balance”.

Производители батончиков “Clif” сделали вывод, что многие женщины занимаются спортом, а еще большее их количество увлекается фитнесом. Кроме того, они заметили, что у прекрасной половины человечества есть исключительные потребности в плане витаминов и пищевых добавок, которые отрасли энергетических батончиков еще предстояло признать и удовлетворить, — классический пример неудовлетворенных потребностей. В результате “Luna” был представлен как первый питательный (а не энергетический) батончик для женщин, а мероприятия по его рекламе в СМИ и стимулированию продаж были нацелены на активных женщин. Батончик обладал легкой хрустящей консистенцией, имел несколько вкусов и содержал почти два десятка витаминов, минералов и питательных веществ. Целевой рынок товара составляли ограниченные во времени женщины, которые хотели одновременно получить вкусовые ощущения и чувство насыщения и могли оценить батончик, созданный в соответствии с их потребностями.

В ответ на успех “Luna” и с целью расширения релевантных категорий сегментов компания PowerBar провела исследование, которое должно было показать, почему женщины не покупали ее товары, которые, по мнению фирмы, были питательными, вкусными и позволяли быстро перекусить в начале или середине дня. Ответ оказался прост: любой продукт семейства “PowerBar” был слишком калорийным. В результате компания создала батончик “Pria”, близкий к категории лакомств. Он содержал в себе всего 40 калорий, был разработан для конкуренции с “Luna” и привлечения новых покупателей в своей категории.

Стратегия развития торговой марки “Balance” была ориентирована на создание серии товаров, каждый из которых должен соответствовать формуле первоначального батончика (40/30/30), но иметь другой вкус и консистенцию. Так появились “Balance Plus”, “Balance Outdoor” (без шоколадного покрытия, которое имеет тенденцию таять), “Balance Gold”, “Balance Satisfaction” и “Oasis” (выпущенный под маркой “Balance” батончик, специально разработанный для женщин). Наибольшей удачей стал батончик “Balance Gold”, который позиционировался близко к категории

конфет (его слоган: “Похожий по вкусу на конфету”), но включал в себя такие ингредиенты, как орехи и карамель. Возможно, такой батончик в некоторой степени ставил под удар воспринимаемую подлинность “Balance” как энергетического батончика. Однако такой риск был вполне допустим, потому что торговая марка “Balance” в любом случае входила в категорию, ориентируясь на принцип диетического питания, и к тому же никогда не воспринималась как доминирующая в мире энергетических батончиков.

Помимо основных торговых марок существовали другие претенденты на этот рынок в лице множества мелких и крупных компаний, которые способствовали возникновению субкатегорий, позиционируя свой товар вокруг таких факторов, как возраст (батончики для пожилых людей и детей) или здоровье (товары, соответствующие требованиям диеты без употребления молочных продуктов, диеты для страдающих диабетом и сердечно-сосудистыми заболеваниями), не говоря уже о бесчисленных вкусах, консистенциях, размерах и оболочках. Так, рост популярности диет с низким потреблением углеводов стал причиной появления на рынке множества новых товаров, в том числе батончика “Atkins Advantage”, разработанного компанией Atkins. Здесь также можно упомянуть такие торговые марки энергетических батончиков, как “ZonePerfect”, “Met-Rx”, “GeniSoy”, “EAS”, “CarboLite”, “Carb Solutions” и “Gatorade”. “Snickers Marathon” компании Masterfoods — сладкий батончик с набором витаминов, минералов и протеином в своем стремлении получить долю рынка энергетических батончиков смазал границу между ними и сладкими батончиками. Поэтому одной из основных забот представителей отрасли энергетических батончиков является в первую очередь вопрос о том, насколько их товар отличается от сладких батончиков в качественном плане.

Для покупателя мотивом для потребления энергетического батончика служит главным образом желание обеспечить себе доступную энергетическую поддержку. В первые годы существования категории первоначальное позиционирование товара как продукта для повышения эффективности ведущих спортсменов

во время изнурительных физических нагрузок (так, “PowerBar” представлял Лэнс Армстронг) сформировало доверие к товару и его выгоды самовыражения. Однако в связи с тем, что проникновение данного вида товара в домохозяйства не превышало 20%, крупные компании вели работу над тем, чтобы сделать понятие “эффективность” более обобщенным, что сделало бы товар релевантным для любого человека, который хотел действовать эффективно в течение всего дня. На самом деле главной мечтой отрасли остается ситуация, при которой люди станут рассматривать эту товарную категорию как “эффективное питание” и думать о ней как об усиливающей способность человека к выполнению любых задач.

Новые товары, появляющиеся в данной категории, двигаются в разных направлениях. Рост интереса к вкусной глазури, покрытиям и обсыпкам заставил некоторые компании повернуться в сторону сладких батончиков. Другие пошли иным путем, используя для производства своего товара в качестве ингредиентов необработанное зерно, в чем-то повторяя опыт исходного батончика “Clif” и “Quaker’s Oatmeal Squares” для женщин. Производители “Clif”, кроме того, разработали в качестве альтернативы для батончиков со сладким вкусом линию соленых батончиков, используемых в качестве легкой закуски, под названием “Mojo”. Среди других вариантов позиционирования можно назвать природные и экологически чистые батончики, батончики без сахара, а также батончики, не содержащие консервантов и генетически модифицированных ингредиентов.

Категория энергетических батончиков получила широкое распространение, переместившись из спортивных магазинов в продовольственные. Доходы отрасли резко выросли, а в будущем темп роста доходов будет превышать 20% в год. Постепенно данная категория достигла достаточно больших размеров, что привлекло к ней внимание крупных фирм по изготовлению упакованных товаров. В дальнейшем компания Nestle приобрела торговую марку “PowerBar”, которая занимала на рынке позицию ведущего игрока, став наиболее грозным конкурентом энер-

гетического батончика “Clif”, сохранившего свою независимость. Линия товаров “Balance” была приобретена компанией Kraft.

Энергетические батончики можно рассматривать как часть более широкой категории пищевых батончиков. Рынок поделен почти на равные части между батончиками “granola”, позиционируемыми как закуска, которые более полезны для здоровья, чем сладкие батончики, батончиками для завтрака/злаковыми батончиками/батончиками для “перекуса”, используемыми в качестве замены полноценной еды, и энергетическими батончиками. Последние отличаются более низким проникновением в домохозяйства, чем другие виды пищевых батончиков. К числу ведущих продавцов пищевых батончиков относятся Kellogg’s (“Nutri-Grain”), Quaker Oats, General Mills и Slim-Fast. Однако оценить объемы продаж в данной отрасли достаточно сложно.

Вопросы и задания

1. Проведите подробный анализ покупателей, конкурентов, рынка и среды данной категории с точки зрения компании PowerBar. Каковы основные стратегические вопросы? Какую дополнительную информацию вы хотели бы получить? Каким образом вы можете ее получить? Каковы угрозы и возможности? В частности, рассмотрите следующие вопросы:

— Как сегментирован данный рынок? Каковы основные мотивы и неудовлетворенные потребности покупателей? Каковы сходства и различия между сегментами рынка? Как компания может связать мотивы покупателей с предложением ценности? Определите конкурентов. Кто является главными конкурентами? Косвенными конкурентами? Какие товары-субституты есть на рынке? Каковы стратегические группы?

— Каковы тенденции рынка? Рост субрынков? Ключевые факторы успеха?

— Каковы тенденции макросреды, которые могут в будущем повлиять на отрасль? Разработайте два или три жизнеспособных сценария на будущее.

2. С чего бы вы начали оценку формирующихся субрынков? Какие критерии вы бы использовали для входа на каждый из них?

3. Какие инновации могут поддержать вход на новые рынки? Как следует осуществлять вход с точки зрения брендинга? Можно ли использовать такие торговые марки, как “Harvest”, “Luna”, “Balance Gold”, “Balance Satisfaction” и др.?

4. Произойдет ли в будущем трансформация категории энергетических батончиков в пищевые батончики, сопровождающаяся отказом от определения “энергетический” и доминированием таких характеристик, как “малокалорийный”, “с конфетным вкусом” и “замена завтрака”. Как батончик “PowerBar” компании Nestle может этого избежать и сохранить свое господствующее положение и такой канал распределения, как супермаркеты?

5. Какой стадии жизненного цикла товара соответствует состояние рынка энергетических батончиков? Какие стратегии можно использовать для продления жизненного цикла? Не кажется ли вам, что на рынке существует перспектива слияния?

6. Если говорить о концепции “большой идеи”, то не думаете ли вы, что существует возможность разработки товара, который может доставлять те же самые питательные элементы в иной форме (например, небольшая таблетка)?

7. Разработайте карту позиционирования и укажите наличие каких-либо очевидных потребностей покупателей, которые в настоящее время не удовлетворены.

Источник: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ., под ред. С. Г. Божук, 7-е изд.— СПб.: Питер, 2011. — 496 с.

Кейс 3. Соперничество с гигантом отрасли: конкуренция с Wal-Mart

Компания Wal-Mart — самый успешный розничный торговец, когда-либо существовавший на свете. Объемы продаж Wal-

Mart составили 218 млрд долл., что сделало ее самой крупной в мире компанией, торгующей в розницу, в три раза превышающей по размеру французскую компанию Carrefour, занимающую в этом соревновании второе место. В сфере продажи фармацевтических товаров Wal-Mart занимает третье место с долей рынка в 16%. В США компания продавала 32% одноразовых подгузников, 30% всех товаров по уходу за волосами, 26% зубной пасты, 20% кормов для домашних животных и 13% текстильных изделий для дома.

Компания Wal-Mart была основана Сэмом Уолтоном в 1962 г. в штате Арканзас. Шесть лет спустя она распространила свое влияние на соседние штаты, а в 1970-е гг. рискнула выйти на рынок южных штатов. Со временем компания добавила к своему ассортименту такие товары, как ювелирные изделия и продукты питания, а также создала отделения фармацевтических товаров и автомобилей. К 2002 г. на территории Соединенных Штатов было около 1650 универмагов “Wal-Mart” и более 1000 магазинов “Wal-mart Supercenter”. В 1983 г. компания Wal-Mart вошла на рынок оптовой торговли под торговой маркой “Sam’s Club”: в течение двух десятилетий это концепция нашла свое выражение в создании 500 магазинов. В 1991 г. компания начала свой поиск на международном уровне, открыв свой первый магазин в Мексике. В 2002 г. у Wal-Mart было около 1200 магазинов за пределами Соединенных Штатов, и компания стала ведущим розничным торговцем в Мексике и Канаде.

В течение первых тридцати лет существования компании Wal-Mart ее душой и сердцем был Сэм Уолтон. Этот человек, способный оказывать вдохновляющее влияние на людей, создал стратегию, политику и культурные ценности, которые подпитывали успех компании. Большую часть своего времени он проводил, посещая магазины и встречаясь с покупателями и “компаньонами” (сотрудниками компании). Эти визиты всегда заканчивались появлением новых идей по поводу покупателей и процесса торговли и предложений по улучшению работы магазинов. Он также каждую субботу собирал менеджеров в

штаб-квартире компании в Бентонвилле (штат Арканзас) на утренние совещания, которые помогали поддерживать ориентацию Wal-Mart и всюду проникающую этику ее работы. Кроме того, Уолтон получал истинное удовольствие от празднования успехов компании: так, однажды он станцевал на Уолл-стрит национальный гавайский танец хулу, он пообещал сделать это после того, как прибыль компании до вычета налогов составит 8%. Как для сотрудников, так и для покупателей Сэм Уолтон был олицетворением компании Wal-Mart.

В 1962 г. Уолтон открыл свое дело, основываясь на трех главных убеждениях: уважение к каждому сотруднику, исключительное обслуживание покупателей и стремление к превосходству. Он разработал набор правил для своих сотрудников. Он призывал их проявлять “агрессивное гостеприимство”, быть готовыми встречать всех покупателей с улыбкой и всем оказывать помощь. “Правило десяти футов” предписывало сотрудникам в любом случае, когда они оказываются на расстоянии десяти футов от покупателя, смотреть ему в глаза и спрашивать о том, не нужна ли ему помощь. Его “правило заката” подразумевало, что любое задание, которое можно выполнить сегодня, нельзя откладывать на завтра, в особенности если оно предполагает обслуживание покупателя. Чтобы продемонстрировать реальную силу своих убеждений, Уолтон учредил программу “Товар для обеспечения объема продаж” (Volume Producing Item — VPI), в рамках которой любой сотрудник может выбрать товар из ассортимента компании, разработать для него программу продаж, а затем отследить результаты и сообщить их руководству.

В 1992 г. Сэм Уолтон опубликовал книгу “Made in America” — ее название (“Сделано в Америке”) отражает стратегии позиционирования Wal-Mart, применяемые в 1980-е гг., а также представляет собой комментарий по поводу карьеры основателя компании. В книге он перечислил те десять факторов, которые считал ключевыми для своего успеха. Во-первых, это признательность своим коллегам и признание их вклада в общее дело; во-вторых, это общее с ними использование прибыли. Третий

фактор — это обязательное общение с покупателями и внимание к тому, что они говорят. Еще один фактор связан с необходимостью превосходить ожидания своих покупателей (для Сэма Уолтона словосочетание “гарантированное удовлетворение” имело реальный смысл). К числу факторов успеха он также относил способность управлять своими расходами лучше, чем это делают конкуренты; следует заметить, что предметом гордости Уолтона было лидирующее положение компании по коэффициенту соотношения издержек и объемов продаж.

Сэм Уолтон не только обладал харизмой, но и предлагал конкретные стратегии. Одной из главных стратегий в первые годы существования компании было создание магазинов с низкими ценами в городах с населением около 50 тыс. человек. Во-вторых, благодаря местоположению первых магазинов Wal-Mart и штаб-квартиры компании она имела преимущество в области расходов на оплату труда своих сотрудников от самых высоких до самых низких уровней. Кроме того, Wal-Mart, которая с самого начала создавала собственные оптовые базы, смогла добиться высокой операционной и логистической эффективности. С целью постоянного сокращения расходов компания Wal-Mart не перестает предлагать инновации в области хранения товаров, логистики, информационных технологий и производственного процесса. Подобные нововведения осуществляются в партнерстве с такими поставщиками, как компания Procter & Gamble.

Wal-Mart продолжала преуспевать и после 1992 г., когда умер Сэм Уолтон. Несмотря на то что компании недоставало его таланта стратега и связей с сотрудниками и покупателями, многие из его идей обрели статус законов. Так, одной из характерных особенностей Wal-Mart по-прежнему остается агрессивная торговля, которая направляется сотрудниками, обладающими полномочиями, и представителями торговых марок. Кроме того, компания сохранила ориентацию на “пропаганду розничной торговли”, к которой можно отнести организацию трансляций внестудийных концертов, рекламных мероприятий по поводу выпуска видеофильмов и выставок, в которых участвуют мест-

ные организации. Капитал фирмы создавался на основе частных торговых марок, таких как корма для собак “Roy” (которые смогли опередить даже самый продаваемый в мире корм для собак “Purina”), бумажные салфетки и полотенца “White Cloud” и товарные линии “Sam’s Choice” и “Great Value”.

В центре внимания руководства Wal-Mart по-прежнему остаются низкие цены и политика снижения расходов — некоторые даже называют это одержимостью. Культурой и стратегией компании управляет данное покупателям обещание “Низкие цены всегда”. Она постоянно и активно вынуждает поставщиков снижать цены. Wal-Mart и в дальнейшем будет ставить перед собой цели, связанные со снижением цен, при случае демонстрируя поставщикам то, как этого можно достичь. Эффективность работы компании постоянно повышается. Результирующие снижения издержек благоприятно отражаются на покупателях, так как Wal-Mart не поддерживает политику поставщиков по созданию торговых марок с высокой премиальной ценой. Товарные линии компании, выпускаемые под ее частными торговыми марками, часто производятся непосредственно на иностранных фабриках, что создает значительное преимущество по затратам и подрывает ценовые нормы во многих категориях товаров. Компания Wal-Mart рассматривает себя в первую очередь как агента по закупкам для покупателей, и ее цель заключается в снижении цен. По некоторым оценкам, Wal-Mart позволяет потребителям сэкономить до 20 млрд долл. в год.

Однако у Wal-Mart есть не только почитатели, но и множество недоброжелателей. Часть из приводимых ими аргументов, относящихся к вопросу распределения рабочих мест, была резюмирована в передовице “Business Week”, которая поднимала вопрос об излишнем могуществе Wal-Mart. Компанию обвиняли в поспешном переводе рабочих мест за границу, связанном с тем, что ее ориентация на снижение издержек привела к тому, что только в 2002 г. компания приобрела в Китае товаров на сумму, превышающую 12 млрд долл. Некоторые из оппонентов даже утверждали, что для того, чтобы соответствовать целям Wal-

Mart по снижению издержек, поставщики вынуждены переводить рабочие места в Китай и другие регионы. Кроме того, было приблизительно подсчитано, что в случае открытия каждого торгового суперцентра компании Wal-Mart происходит закрытие двух супермаркетов. Например, когда Wal-Mart пришла в Оклахома-сити, там закрылось 30 супермаркетов. Те убытки, которые терпят местные компании, часто становятся причиной сопротивления, оказываемого многими сообществами выходу Wal-Mart на местные рынки. Даже появление новых рабочих мест, создаваемых Wal-Mart, воспринимается как недостаток, так как ее политика, ориентированная на отказ в работе членам профсоюза и низкую оплату труда, предполагает отсутствие повышения заработной платы в розничной торговле Америки и в местных регионах. В 2001 г. продавец в магазинах Wal-Mart получал в среднем 14 тыс. долл. в год, что было ниже черты бедности для семьи, состоящей из трех человек. Против компании были поданы десятки исков, связанных с вопросами оплаты сверхурочной работы и сексуальной дискриминации. Похоже, что для некоторых такие ценности Сэма Уолтона, как “сделано в Америке” и “уважение к каждому человеку”, остались в отдаленном прошлом.

Wal-Mart, помимо всего прочего, сталкивается с проблемами, выходящими за рамки чисто материальных вопросов. В связи с тем что компания контролирует более 15% всех продаж журналов, распространяемых не по подписке, и видеокассет и DVD-дисков, у некоторых людей возникает опасение в отношении того, что компания оказывает нежелательное и деспотичное влияние на культуру. Wal-Mart выбирает, какие журналы продавать; при этом налагает запрет на другие или скрывает их обложки (если на обложке журнала “Rolling Stone” вполне допустима фотография почти полностью обнаженной женщины, подобное невозможно для “Glamour” и “Redbook”) и продает только те видеофильмы, которые подходят для семейного просмотра. В результате некоторые продюсеры вынуждены создавать версии своих фильмов, которые можно назвать “версиями

для Wal-Mart”. Более того, власть Wal-Mart на рынке настолько велика, что некоторые люди опасаются, что компания обладает чрезмерным влиянием на дизайн товара (например, определенное направление дизайна может рассматриваться компанией как слишком дорогое для ее покупателей). В очень многих товарных областях производители не могут позволить себе отклониться от спецификаций, определенных Wal-Mart.

У Wal-Mart есть планы значительного расширения. Основным средством такого роста должны стать супермаркеты Wal-Mart, которые часто размещаются в торговых центрах, где можно получить места по крайне низким ценам и где компания сталкивается с меньшим количеством проблем, связанным с зонированием, и более слабым сопротивлением со стороны соседей. Компания сохранит свою “одержимость” низкими ценами, сокращением издержек и повышением эффективности. Так, для поставщиков определены конкретные сроки, в течение которых они должны нанести на все свои упаковки и паллеты идентификационные штрихкоды, что позволит компании достичь нового уровня эффективности работы. В будущем Wal-Mart сохранит свою ориентацию на увеличение числа товаров под частными марками, которые, по подсчетам специалистов, составляли 20% объемов продаж компании. Разрабатывается также программа усовершенствования торговой марки “Sam’s Club” за счет добавления таких услуг, как продажа фармацевтических товаров и оптики, изготовление фотографий за один час, заправка автомобилей и др.

Продовольственным магазинам и магазинам с широким ассортиментом товаров следует ожидать, что в будущем Wal-Mart создаст для них еще большее количество проблем, поэтому им необходимо изучать компанию и ее методы конкуренции.

Вопросы и задания

1. Какие стратегии позволяют Wal-Mart добиваться успеха?
2. Какую роль в компании играл Сэм Уолтон?

3. Какие направления развития помимо заявленных ею может выбрать Wal-Mart в будущем?

4. Будет ли иметь смысл для Wal-Mart расширять свою торговую марку на автономные продовольственные магазины (такие как “Safeway”) или круглосуточные магазины (например, “7-Eleven”)?

5. Рассмотрите две конкурирующие компании, Costco и Wegmans, которые должны разработать стратегию, способную привести их к успеху в среде Wal-Mart.

Wegmans

В Нью-Йорке, Пенсильвании и Мэриленде открыто 65 магазинов “Wegmans Food Markets”. Компания процветает: в 2003 г. объемы ее продаж составили 3,3 млрд долл. (что на 9% выше, чем в предыдущем году), а текущая прибыль равна 7,5%. Однако 39 магазинов Wegmans расположены в радиусе 20 миль от какого-либо суперцентра Wal-Mart, а планы расширения в Балтиморе и Вашингтоне (округ Колумбия) предполагают более интенсивную конкуренцию с Wal-Mart.

1. Каковы сильные и слабые стороны Wal-Mart с точки зрения Wegmans?

2. Какие сегменты рынка могут быть привлекательными для Wegmans и достаточно ли они велики, чтобы обеспечить эффективную работу компании?

3. Каких стратегий следует избегать Wegmans?

4. Какие стратегии позволят Wegmans преуспеть или по крайней мере выжить, несмотря на сильные стороны Wal-Mart? Как следует Wegmans использовать такой фактор, как недовольство по отношению к Wal-Mart?

Costco

Компания Costco была основана в 1981 г., т. е. всего через несколько лет после появления торговой марки “Sam’s Club”. У нее было меньшее количество магазинов, чем у Sam’s Club (312 в сравнении с 532), но более высокие объемы продаж (с 34,4 млрд долл. в сравнении с 32,9 млрд долл.), потому что обычный магазин Costco получает прибыль, почти в два раза

превышающую прибыль магазина Sam's Club. В отличие от Sam's Club, которая фокусируется на цене, Costco предлагает высококачественные торговые марки, такие как клюшки для гольфа "Callaway", кофе "Starbucks" и дорогие ювелирные изделия, что привлекает к магазинам компании совершенно иной тип покупателей. Компания Sam's Club пытается атаковать Costco, для чего добавляет в свой ассортимент высококачественные торговые марки и усиливает свою интеграцию с Wall-Mart с целью достижения более высокой покупательской силы и эффективности в сфере логистики.

1. Каковы сильные и слабые стороны Sam's Club с точки зрения Costco?

2. Какие сегменты рынка могут быть привлекательными для Costco и достаточно ли они велики, чтобы обеспечить эффективную работу компании?

3. Как Costco следует реагировать на угрозу со стороны Wall-Mart?

Источник: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2011. — 496 с.

Кейс 4. Стратегическое планирование на малых и средних предприятиях

Стратегическое планирование! Да способно ли оно принести пользу в малом бизнесе? Не так давно Дэвид оставил работу в высокотехнологичной производственной компании. Он квалифицированный инженер по компьютерной технике. Имея за плечами 20 лет работы с компьютерной техникой, он подумывал о создании собственного малого бизнеса по сборке и продаже компьютеров. Но, несмотря на горячее желание создать свое дело, он не знал, как к этому подступиться. Поскольку Дэвид никогда не учился ведению бизнеса, он решил обратиться за консультацией к специалисту. Вот тут-то он и понял: чтобы начать

свое дело, нужно иметь точные ответы на несколько главных вопросов. Ему посоветовали для начала разработать бизнес-план и сказали: “Да! Для того чтобы основать свое дело и в дальнейшем успешно управлять им, надо иметь мотивацию, талант и заняться стратегическим планированием”. Сам процесс разработки бизнес-плана поможет Дэвиду осмыслить ряд важных проблем, которым он до сих пор мог не уделять достаточного внимания. Так что ему придется мыслить стратегически и, прежде чем составить бизнес-план, найти ответы на следующие вопросы. Каковы основные причины его желания посвятить свои силы бизнесу, связанному с компьютерной техникой? Первая и очень важная причина заключается в том, что Дэвид — компьютерщик. Он хочет использовать свои навыки и 20-летний опыт, приобретенный за время работы по найму. Более того, он считает, что пришло время стать самому себе боссом. Таким образом, он хочет возложить на себя новые и весьма сложные, но многообещающие обязанности предпринимателя.

Следующий шаг Дэвида заключается в том, чтобы определить, какой именно бизнес больше всего ему подходит. Так что он должен оценить собственный уровень технических познаний, навыков и компетентности, а также временные рамки, финансовые возможности и т. д. Например, Дэвид должен отдавать себе отчет в том, что, хорошо разбираясь в компьютерном “железе”, он не настолько же компетентен в области программного обеспечения. Его бюджет ограничен приличным капиталом в 1 млн долл., его дети уже выросли, так что теперь у него достаточно времени для развития собственного бизнеса.

Третий шаг Дэвида — поиск рыночной ниши для своего бизнеса. Ему следует определиться, какой продукт или услугу он намерен предложить на продажу. Учитывая, что он намеревается собирать компьютеры и продавать их домашним пользователям, он должен выявить своих прямых конкурентов и определить, каким образом создать спрос на свой продукт. Каковы преимущества и недостатки подобного бизнеса? Может ли он поставлять более качественный продукт, чем его нынешние