

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГБОУ ВПО «АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем
Кафедра экономики предпринимательства и маркетинга

МАРКЕТИНГ: БИЗНЕС-КЕЙСЫ

Учебно-методическое пособие



Барнаул

Издательство Алтайского
государственного университета
2014

автор-составитель:

канд. экон. наук, доцент ***Т.С. Добрыднева***

Рецензент:

докт. экон. наук, профессор ***В.И. Беляев***

В учебно-методическом пособии предложены бизнес-кейсы, разработанные автором по материалам зарубежных источников для практических занятий по курсу «Маркетинг».

Издание предназначено для студентов экономического факультета.

Подписано в печать 12.08.2014. Формат 60x84/16

Усл. печ. л. 2. Тираж 100 экз. Заказ 282

Типография Алтайского государственного университета:

656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66

ВВЕДЕНИЕ

Основная цель практических занятий – научить студентов групповому анализу проблемы и самостоятельному принятию решений на примере конкретной маркетинговой ситуации (кейса).

Актуальность изучения и использования технологии кейс-стади на практике обусловлена переходом системы высшего профессионального образования на образовательные стандарты нового поколения и конкретными требованиями использования в учебном процессе активных методов обучения. Технология кейс-стади как интерактивная технология получает все большую популярность в сфере высшего образования, поскольку способствует развитию у студентов навыков анализа и творческого мышления, оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности, демонстрации различных позиций и точек зрения.

Кейс-стади (*англ.* Case Study) – система обучения, базирующаяся на анализе, решении и обсуждении реальных ситуаций. Под бизнес-кейсом понимается описание конкретной ситуации, отражающей какую-либо практическую проблему, анализ и поиск решения которой позволяет развивать у студентов самостоятельность мышления, способность выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, а также аргументированно отстаивать собственную позицию. Решение кейсов – эффектив-

ный метод оценки навыков и умений студентов: кейсы показывают, насколько хорошо студент может справиться с комплексными задачами, принимать осознанные решения и систематизировать мысли.

Данная форма обучения требует проявления студентами инициативы не только в процессе самостоятельного изучения практической проблемы и поиска информации, необходимой для ее анализа, но также и при работе в команде в ходе обсуждения возможных вариантов решения данной проблемы. Этот метод считается одним из лучших для развития аналитического и критического мышления, а также креативности.

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 дополнительно вызывает интерес к процессу обучения, так как становится ясно, каких теоретических знаний не хватает для решения проблемы. Если в течение учебного цикла кейсовый метод применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Работа студентов начинается со знакомства с кейсом. Студенты самостоятельно в течение 10–15 минут анализируют содержание кейса, в результате у каждого должно сложиться целостное впечатление о нем.

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

Далее происходит формирование малых групп по 3–5 человек. Каждая группа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности на небольшом удалении друг от друга. Если тема для всех групп одна, то преподаватель ее объявляет и ставит срок, к которому нужно представить результат, а также объясняет, в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

После этого студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие источники.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

1. Проведите предварительное ознакомление с содержанием кейса для формирования общего представления о нем. Быстро просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации. Если на этой стадии у вас возникают вопросы или «выскакивают» важные мысли, или

кажутся подходящими те или иные концепции курса, то прочитав текст до конца, выпишите их.

2. Ознакомьтесь с вопросами к кейсу и убедитесь в том, что вы хорошо поняли суть задач, которые предстоит решить.

3. Разбейте кейс на части и составьте план решения. Прочтите кейс еще раз, медленно и вдумчиво, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными. Если приводятся цифры, постарайтесь понять, что они могут означать в общем смысле. Начните структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие – как несущественные. Попробуйте определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа.

4. Установите причины проблемы или проблем, рассматриваемых в кейсе. Формулировка проблем является базисной точкой для последующих обсуждений.

5. Предложите свои варианты решения проблем, представьте обоснование, а также проанализируйте эффективность и пути практической реализации ваших идей.

Обсуждение кейса на занятии, проводимом на следующем после его анализа этапе, может осуществляться либо через организацию дискуссии между студентами, либо посредством индивидуального или группового опроса, в ходе которого они дают

формальную устную оценку ситуации и предлагают собственные варианты решения поставленных вопросов.

Цели решения кейса считаются достигнутыми, если студентами:

- сформулировано и проанализировано большинство проблем, поставленных в кейсе;
- сделаны оригинальные выводы, подтвержденные необходимой аргументацией.

КЕЙС №1. ALDI: СОЗДАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПОСРЕДСТВОМ МАРКЕТИНГ-МИКСА

На рынках с высокой конкуренцией потребителям предоставлен более широкий выбор относительно того, где приобрести товары и услуги. В таких условиях для того чтобы достичь своих рыночных целей, организация должна выяснить, что именно нужно потребителям и определить лучший способ, которым она может удовлетворить эти нужды и потребности. Создание конкурентного преимущества может быть сложной задачей. Поэтому уникальная маркетинговая стратегия с определением ряда проблем и задач, стоящих перед фирмой, а также постановкой четких целей жизненно необходима фирме для обеспечения эффективной деятельности по продвижению.

Aldi – немецкая сеть продуктовых дискаунтеров, которая сегодня насчитывает 8 200 магазинов в 18 странах мира. С мо-

мента открытия своего первого магазина в 1913 г. Aldi зарекомендовала себя на мировом рынке как одна из торговых сетей с высокой репутацией, предоставляя на рынок товары большой потребительской ценности и высокого качества. Цель Aldi проста: «Обеспечение наших покупателей товарами, покупаемыми ими регулярно, и гарантия того, что эти продукты являются высококачественными, а цены на них – достаточно низкими». Продукты закупаются у тщательно отобранных поставщиков и продаются в супермаркетах Aldi под собственными торговыми марками (так называемые продукты-дженерики).

Главная цель маркетинга Aldi – увеличить свою долю рынка в Великобритании. После экономического кризиса 2008-2009 гг. потребители стали более требовательны в отношении товаров по параметру цена-качество, возрос спрос на товары разумного качества по низким ценам. По результатам маркетинговых исследований более 80% покупательской базы Aldi также совершали регулярные покупки в других продуктовых сетях, тратя в них около £20 млн ежегодно. Поэтому маркетинговая стратегия Aldi сконцентрирована на создании потребительской лояльности. Маркетинговые усилия торговой сети направлены на привлечение покупателей, уже знакомых с брендом, с целью поощрить их делать покупки в Aldi еще чаще.

Другое ключевое направление маркетинговой деятельности Aldi – демонстрация того, что их собственные торговые марки не уступают по качеству всемирно известным брендам, таким как,

например, Heinz и Fairy Liquid. Для того чтобы убедить покупателей в этом, Aldi проводит ряд «слепых тестов» среди клиентов магазинов. Эти тесты подтвердили, что большинство покупателей, которым понравились известные бренды, также высоко оценили дженериковые продукты Aldi и не почувствовали разницы между ними и брендами. Результаты этих тестов привели к идее создания маркетинговой кампании по продвижению «Как Бренды» (Like Brands). Эта кампания позволила Aldi создать платформу для эффективной коммуникации высокой ценности и качества своей продукции.

Краткосрочной целью кампании по продвижению было увеличение доли рынка Aldi с 2,3 до 2,5%. Кажущаяся незначительность цифр на самом деле говорит о том, что рынок продуктов питания очень велик, и каждый 0,1% оценивается в прибылях в £65 млн в стоимостном выражении.

Маркетинг-микс

Чартерный институт маркетинга (брит.) определяет маркетинг как «процесс выявления, прогнозирования и удовлетворения потребностей потребителей с целью получения прибыли». Это ставит потребителя в сердце любой организации. Маркетинг-микс часто определяют как 4P. Он включает в себя уникальное соотношение товара, реализуемого по определенной

цене, в экономически выгодном месте и с использованием наиболее подходящих средств продвижения.

Маркетинг-микс – сложный набор переменных, уникальный для каждого конкретного бизнеса. 4P Aldi сосредоточено на предоставлении товаров высокого качества по более низким ценам, чем цены известных брендов на аналогичную продукцию. Таким образом, 4P Aldi – это:

1. Товар – высокое качество «Как Бренды».
2. Цена – ниже, чем у конкурентов-брендов с сохранением качества на том же уровне.
3. Место – супермаркеты Aldi представлены по всему миру.
4. Продвижение – Aldi использует комбинацию ATL- и BTL-коммуникаций с фокусом на кампании по продвижению «Как Бренды» и «Переключись и Сэкономь!».

Для демонстрации цели любой деятельности по продвижению товара широко используется модель рекламного воздействия AIDA (Awareness – Interest – Desire – Action):

1. Инициировать *Осведомленность* (awareness) о товаре среди потребителей.
2. Сгенерировать *Интерес* (interest) и *Желание* (desire) приобрести продукт.
3. Что должно привести к конкретному *Действию* (action) – пробной покупке.

Aldi использует разные коммуникационные средства и каналы с целью увеличения коммуникационного воздействия на потребителей и достижения целей модели AIDA.

Равновесие в маркетинг-миксе

Организациям нужен сбалансированный маркетинг-микс для того, чтобы удовлетворить нужды потребителей. Aldi сконцентрирован на предложении высококачественных продуктов по разумным ценам. Каждый поставщик Aldi, начиная со свежих фруктов и овощей и заканчивая мясными продуктами и электроникой, – эксперт в своей области, который занимается поиском высококачественных продуктов со всего света. Такой подход позволяет поставщикам находить продукты наилучшего качества, которые Aldi, в свою очередь, продает под собственной торговой маркой.

Выбор цены является одной из наиболее сложных задач при формировании маркетинг-микса. Существуют различные ценовые стратегии:

1. Проникновение на рынок – установление намеренно заниженных цен на новую продукцию с целью захвата как можно большей доли рынка.

2. Конкурентное ценообразование – установление цены на немного более низком уровне в сравнении с прямыми конкурентами.

3. Стратегическое ценообразование – акцентирование внимания на ценности, качестве продукта, что позволяет установить более высокую цену.

Стратегия ценообразования, которой придерживается Aldi, – конкурентное ценообразование. Aldi способен предложить более качественные товары по низким ценам благодаря своей политике закупок. Компания совершает достаточно большие единоразовые закупки товаров, что дает ей возможность согласования наиболее выгодных условий и закупочных цен с поставщиками. Это называется *Экономикой Масштаба*. Таким образом, закупка больших партий товара позволяет Aldi передать полученную экономию покупателям.

Элемент 4P *Место* включает в себя определение того, где именно товар будет продан. Aldi производит простую выкладку товаров, что позволяет минимизировать отходы и снизить торговые издержки. Это еще один аспект сохранения низких цен на товары. При определении месторасположения нового магазина, Aldi принимает во внимание следующие факторы:

1. Число людей, приезжающих в эту местность, а также количество резидентов данной территории – например, численность населения данной местности должна быть более 30 000 человек.

2. Позиция магазина – Adli предпочитает территории, расположенные на краю населенных пунктов с хорошим углом об-

зора с главных магистральных дорог, а также с небольшим количеством конкурентных магазинов.

3. Доступность магазина с точки зрения общественного транспорта.

4. Число доступных парковочных мест.

АТЛ-коммуникации

Для достижения цели по увеличению доли рынка Aldi должен удостовериться в том, что его маркетинг-микс сбалансирован должным образом. Например, для того чтобы повысить лояльность потребителей компании необходимо донести до целевой аудитории идею о своих основных ценностях. Продвижение позволяет:

1. Увеличить осведомленность и улучшить узнаваемость бренда потребителями.

2. Увеличить спрос на товары компании.

3. Улучшить имидж бренда.

4. Подчеркнуть превосходство бренда/компании по отношению к конкурентам.

АТЛ-коммуникации – это платная реклама, направленная на массовую аудиторию. Она включает в себя различные медиа: телевидение, радио, печатные СМИ и т.д., и охватывает большое число потребителей. Такая форма продвижения может быть дорогостоящей. Кроме того, может быть достаточно сложно

«достать» отдельные целевые аудитории. Aldi использует разные средства ATL-коммуникаций:

1. Реклама на телевидении. Рекламная кампания «Как Бренды» показывает 20-секундные ролики, в которых представлены различные продукты. В ролике в одном ряду с продуктами Aldi представлены известные бренды как эталоны качества. Слоган «Как Бренды, только дешевле» доводит до потребителя идею о том, что, хотя продукты Aldi и дешевле, они не уступают в качестве известным маркам. Рекламные ролики создают ярко выраженный характер бренда Aldi. В роликах также используется юмор, что помогает выстроить доверие к торговой сети и эмоциональную связь с целевой аудиторией.

2. Буклеты и листовки, распространяемые в точках продаж (более 1 млн копий в неделю), а также доставляемые почтовой рассылкой потребителям, проживающим в близлежащих районах. Эти печатные материалы призваны усилить воздействие рекламной кампании «Как Бренды». Кроме этого, в них представлены выгодные сделки и сезонные предложения на некоторые категории товаров.

3. Реклама в прессе расширяет область охвата кампании по продвижению, а также помогает показать большой выбор товарных категорий, предлагаемых потребителям. Кроме того, Aldi запустила другую рекламную кампанию «Переключись и Сэкономь!», используя такие рекламные носители, как газеты и журналы. Эта кампания призвана наглядно продемонстрировать

потребителям количество сэкономленных денег, если они будут совершать недельные покупки в Aldi.

ВТЛ-коммуникации

ВТЛ-коммуникации используют различные средства взаимодействия с потребителями. Преимуществом таких инструментов является то, что они направлены именно на целевого потребителя продвигаемой продукции, поэтому потенциальная отдача больше, чем от рекламы в СМИ, где рекламный ролик о товаре видят все — и те, кому товар предназначен, и те, кому он вообще не нужен и не интересен. Кроме того, использование ВТЛ-рекламы предполагает более высокий уровень контроля над коммуникациями. Aldi использует следующие ВТЛ-коммуникации:

1. Социальные сети.
2. E-mail-рассылка, нацеленная на определенные целевые аудитории.
3. Эндорсмент (привлечение для рекламы компании известных лиц, знаменитостей).
4. POS (point-of-sales) материалы, используемые внутри торговых точек: плакаты, постеры и т.д.
5. PR (общественные отношения).

Наличие групп в Facebook и Twitter помогает компании поддерживать двусторонние коммуникации с потребителями.

Эти каналы социальных медиа являются платформой, посредством которой происходит взаимодействие Aldi с потребителями. Они позволяют оценить отношение потребителей к бренду. Цель этого средства рекламной коммуникации – создание приверженцев Aldi. Это покупатели, которые рекомендуют Aldi другим, доносят до друзей и знакомых ключевое коммуникационное сообщение компании – высококачественные товары по низким ценам. Например, в рамках рекламной кампании «Я люблю Aldi» потребителям была предоставлена возможность послать электронную Aldi-валентинку своим друзьям в Facebook. За одну отправленную открытку потребитель получал возможность выиграть ваучер в £10 или коробку шоколадных конфет для своей пары на День Святого Валентина. Также на страничке Facebook потребителям предлагалось закончить фразу «Я люблю Aldi, потому что...», что способствовало формированию положительного образа бренда среди пользователей.

Другой инструмент BTL-рекламы, используемый Aldi – e-mail рассылка, которая позволяет компании доводить до потребителя адресные сообщения. Например, Aldi использует почтовую рассылку в рамках рекламной кампании «Переключись и Сэкономь!», а также в целях продвижения сезонных предложений, специальных предложений к праздникам и т.д.

Веб-сайт компании является интегральной частью BTL-коммуникаций. На нем представлены все ключевые рекламные послания потребителям, а также дополнительный контент, цель

которого – увлечь потребителя, сформировать предпочтение и лояльность бренду Aldi. Среди примеров – кулинарные рецепты, еженедельные специальные предложения на разные виды товаров. Компания разработала специальный мини-сайт www.likealdi.co.uk с целью поддержки рекламной кампании «Как Бренды». Сайт предоставляет пользователям возможность поделиться своими идеями будущих рекламных роликов для этой кампании. Кроме того, у Aldi есть Интернет-портал вакансий, где содержатся послания бренда своим работникам, а также информация о карьерных возможностях в компании.

Следующий инструмент ВТL-коммуникаций, используемый компанией, – эндорсмент. Более 1000 наименований продукции Aldi участвует в различных конкурсах, таких как, Золото Бакалеи, Премия Пицца&Паста, Премия Британской Федерации Замороженных Продуктов. В 2012 г. Aldi получила премию в категории «Лучший Супермаркет», обойдя таких серьезных конкурентов, как Marks&Spencer и Waitrose. Прочие положительные эндорсменты на телевидении и в прессе призваны подкрепить ключевое рекламное послание о том, что Aldi предлагает высококачественную продукцию по разумным ценам. Например, Рождественский пудинг Aldi был признан «лучшей сделкой» по итогам вкусового тестирования среди читателей журнала Good Housekeeping.

Целью использования POS-материалов, используемых компанией внутри своих магазинов, является демонстрация вы-

год, которые покупатели получают, перейдя на покупки только в сетях Aldi (т.е. поддержка рекламной кампании «Переключись и Сэкономь!»).

Эффективный PR помогает создать положительный образ компании и ее продукции в СМИ. Aldi смог добиться рекордного присутствия в серьезной прессе. Так, журналисты таких изданий, как The Financial Times и The Times были приглашены на эксклюзивные интервью с советом директоров Aldi Group, на которых они обсудили рекордные продажи и прибыли компании.

PR грамотно используется компанией в отношении выбора наиболее подходящих СМИ в нужное время, например, в периоды продвижения сезонных спецпредложений. Например, запуск рекламной кампании «Переключись и Сэкономь!» произошел в то время, когда потребители особо остро ощущали финансовые проблемы – во время кризиса 2008-2009 гг.

Заключение

Четкая маркетинговая стратегия Aldi позволила компании получить конкурентное преимущество на высококонкурентном рынке продуктов питания. Уникальный баланс маркетинг-микса дает компании возможность сосредоточиться на предложении товаров высокого качества по низким ценам. Новаторские рекламные кампании «Как Бренды» и «Переключись и Сэкономь!»

способствуют положительному восприятию бренда, а также помогают в достижении стратегических целей Aldi. За трехлетний период проведения этих рекламных кампаний продажи в каждом отдельном магазине Aldi выросли на 100%, увеличилась база лояльных клиентов. Многоканальная стратегия продвижения привлекает потребителей и создает положительную обратную связь.

Вопросы к кейсу

1. Какова главная стратегическая цель Aldi?
2. Дайте краткую характеристику маркетинг-микса компании: товар, цена, место, продвижение.
4. Проанализируйте то, как Aldi нашла для себя уникальную позицию на конкурентном рынке, и оцените ее с точки зрения эффективности.
5. Проанализируйте факторы, влияющие на выбор расположения новых магазинов Aldi.
6. Опишите цели кампании продвижения Aldi. Объясните значения терминов ATL- и VTL-коммуникации, подкрепляя примерами из кейса.
7. Почему, на ваш взгляд, компания приняла решение использовать помимо массовой рекламы и VTL-коммуникации?

Источники

1. <https://www.aldi.co.uk/en/> Official Web site
2. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10343012/Aldi-posts-record-profits-as-the-alternative-to-the-Big-Four.html> Aldi posts record profits as 'the alternative to the Big Four'
3. http://www.hoovers.com/company-information/cs/sales-preparation.ALDI_Group.193972e34096230c.html ALDI Group Revenue and Financial Data. Hoover's, a D&B company.

КЕЙС №2. ИКЕА: SWOT-АНАЛИЗ И УСТОЙЧИВОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

ИКЕА – известная во всем мире сеть магазинов по продаже мебели и предметов интерьера. С момента своего основания в 1943 г. бренд быстро и успешно развивался, и на сегодняшний день компания является самым крупным производителем мебели в мире, благодаря своему узнаваемому уникальному скандинавскому стилю. Большая часть мебели ИКЕА продается в разобранном виде и легко собирается самим покупателем в домашних условиях. Это позволяет значительно сократить ее себестоимость и затраты на упаковку. ИКЕА предоставляет широкий выбор товаров – около 9 500 наименований, включая мебель и

предметы интерьера. Полный ассортимент представлен во всех магазинах компании, кроме того, потребители могут воспользоваться веб-сайтом, где можно заказать любой товар.

В каждом магазине ИКЕА есть рестораны и кафе со шведской кухней, а также небольшие магазинчики, продающие шведские продукты, начиная со знаменитых мясных шариков и заканчивая ягодным джемом. В настоящий момент открыто 300 магазинов ИКЕА в 38 странах. Собственно Группа ИКЕА владеет 273 магазинами в 25 странах (май 2010 г.). Другие 37 магазинов работают по франчайзинговой системе за пределами Группы ИКЕА в 17 странах. В Россию компания пришла в 2000 г., сейчас открыто 14 магазинов. В 2012 г. совокупный доход компании составил 27,628 млн евро, что на 9,7% превышает результаты предыдущего года. За этот год магазины ИКЕА посетило более 690 млн человек, кроме того, зарегистрировано более 1 млрд посещений веб-сайта компании. Страны с наибольшей долей объема продаж – США, Германия, Франция, Великобритания и Швеция. В 2012 г. в рамках своей стратегии развития компания открыла 11 новых магазинов в 9 странах мира.

Низкие цены на товары – один из краеугольных камней концепции ИКЕА, делающих компанию такой привлекательной для покупателей. Эта стратегия низких цен с широким ассортиментом функциональных товаров с тщательно продуманным дизайном. Продукты ИКЕА нацелены на повседневную жизнь людей разных возрастных групп и материального достатка. Этот

фактор особенно важен в силу частых финансовых кризисов, сопровождающих розничную торговлю в последние годы, так как он увеличивает потенциал ИКЕА на новых рынках.

С момента основания компания всегда проявляла заботу о людях и окружающей среде. Миссия ИКЕА – изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей – лежит в основе бизнеса компании. Ответ ИКЕА на растущее беспокойство общества по поводу устойчивого развития проявляется в выборе ассортимента товаров, поставщиков, магазинов и коммуникаций. Кроме того, компания обнаружила немалый потенциал в предоставлении устойчивых долгосрочных бизнес-решений. Ответственное отношение ИКЕА к людям и окружающей среде стимулирует сотрудников находить наиболее эффективные способы использования материалов и энергии. Это в значительной мере сокращает издержки производства и помогает компании не только внести свой вклад в защиту окружающей среды, но и оказывать общий положительный эффект на экологию планеты.

Цель данного бизнес-кейса – показать, как учет внешней среды компании оказывает положительное влияние на ее деятельность.

SWOT-анализ

Цели ИКЕА по устойчивому развитию и дизайну, учитывающему особенности окружающей среды, занимают централь-

ное место в бизнес-стратегии компании. В связи с этим был запущен новый план по устойчивому развитию на период до 2015 г., в котором компания обращается к социальным и экономическим проблемам, а также к проблемам окружающей среды. ИКЕА использует SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования, позволяющий компании сосредоточиться на ключевых проблемных областях для достижения корпоративных целей. SWOT-анализ является первой ступенью стратегического планирования, позволяющий компании оценить свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны являются внутренними аспектами деятельности компании, следовательно, они ей подконтрольны. Это могут быть маркетинговые, финансовые, производственные, организационные и другие аспекты. Возможности и угрозы являются внешними факторами, оказывающими влияние на деятельность компании. Их особенность состоит в том, что организация не может их контролировать, а только лишь влиять на них до определенных пределов. В число внешних факторов входят экономическая ситуация, социальные изменения, технологический прогресс, изменения в окружающей среде и т.д.

Бизнес может создавать возможности и противостоять угрозам посредством грамотного использования своих сильных сторон, а также своевременного избавления от слабых сторон. Например, одной из ключевых сильных сторон ИКЕА является стратегическая цель по использованию ровно такого количества

материалов, какое необходимо для производства каждого конкретного товара, но не сверх этого. Вдобавок к этому при составлении производственных планов делается ставка на использование максимального количества уже использованных и переработанных материалов:

- при изготовлении одного стола NORDEN используется береза с сучками. Сучки на дереве обычно означают, что другие производители мебели отказываются от использования доски, считая ее непригодной для производства. Однако ИКЕА сделала эту особенность дерева частью своего неповторимого дизайна;

- стулья OGLA сделаны с использованием опилок – отходов производства на лесопильных заводах, а в столах LACK используются «сэндвичи» из твердой древесины, расположенной между листами фанеры, с целью сокращения использования цельного дерева.

Сильные стороны

Сильными сторонами могут быть грамотная маркетинговая служба компании или ее выгодное географическое положение. Это любой аспект бизнеса, способный создавать добавочную ценность для товара или услуги. В число сильных сторон ИКЕА входит:

- ИКЕА – это сильный глобальный бренд, пользующийся спросом у своих ключевых целевых групп. Бренд обещает одина-

ковое качество и широкий ассортимент в своих магазинах в любой стране мира;

- миссия «изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей»;

- сильная концепция, основанная на предложении широкого ассортимента функциональных товаров с тщательно продуманным дизайном по разумным ценам;

- «демократичный дизайн», призванный найти идеальный баланс между функциональностью, качеством, внешним видом и ценой;

- концепция ИКЕА «Ответственное ценообразование» означает, что при создании каждой единицы мебели центральное место занимает его конечная цена.

С помощью вышеперечисленных сильных сторон ИКЕА удастся привлекать и удерживать большое количество покупателей. Один из способов, которым ИКЕА измеряет свои сильные стороны, является использование Ключевых показателей деятельности компании (от англ. – Key Performance Indicators (KPI)). KPI помогают ИКЕА оценить процесс воплощения своего видения в реальность и достижения долгосрочных целей посредством постановки целевых показателей и их дальнейшего мониторинга. Например, одним из KPI компании является процент поставщиков, которые в данный момент одобрены IWAY. IWAY – это документ, разработанный ИКЕА специально для своих поставщиков, который определяет социальные требова-

ния и стандарты касательно защиты окружающей среды, предъявляемые партнерам компании.

Отдельную группу составляют сильные стороны, связанные с производственным процессом в ИКЕА:

- увеличение количества использования возобновляемых материалов. Например, за период 2007-2009 гг. ИКЕА удалось поднять этот показатель с 71 до 75% соответственно;

- «умное» использование первичных сырьевых материалов. ИКЕА увеличила долю переработанных и вторично используемых материалов в производстве энергии во всех своих магазинах с 84% в 2007 г. до 90% в 2009 г.;

- большие объемы закупок. Покупая большие партии материалов у поставщиков на протяжении многих лет, ИКЕА получает значительные ценовые скидки. Компания создает долгосрочные доверительные отношения с поставщиками, которые в свою очередь получают стабильные гарантированные заказы, что способствует их устойчивому развитию;

- экономия на масштабах. Большие объемы закупок и производства позволяют компании снижать себестоимость продукции;

- закупка материалов вблизи логистических цепей с целью снижения транспортных издержек.

- доставка материалов напрямую со складов поставщика в магазины ИКЕА, минуя посредников. Это также способствует снижению логистических издержек, таких как, например, затра-

ты на погрузочно-разгрузочные работы, сокращение транспортных затрат и затрат на топливо;

- использование новых технологий. Например, стул OGLA присутствует в ассортименте IKEA с 1980-х гг. В течение этого времени его дизайн постоянно менялся с целью сокращения количества первичных сырьевых материалов, необходимых для его изготовления.

Возможности

Как уже говорилось выше, компании используют свои сильные стороны, для того чтобы воспользоваться возможностями, возникающими на рынке. IKEA верит в то, что ее «зеленая» бизнес-модель будет приносить большие прибыли на рынках, чувствительных по отношению к цене. По словам президента компании, «огромный потенциал IKEA заключается в ее возможности создавать товары и решения, которые делают повседневную жизнь людей комфортней и ярче. IKEA занимается разработкой эффективных интерьерных решений, а также оказывает своим покупателям поддержку при повторном использовании и вторичной переработке товаров, купленных в наших магазинах. Наша цель – удостовериться, что ни один из наших товаров не закончит свою жизнь на свалке, а пройдет переработку и будет вторично использован при производстве новых товаров IKEA».

Вот неполный лист тех рыночных возможностей, которые ИКЕА использует для своего устойчивого развития:

- всевозрастающий спрос на экологически чистую продукцию;
- растущий спрос на продукцию низкого ценового сегмента. Текущие тренды в финансовой сфере говорят о том, что все большее число потребителей переключаются с более дорогих розничных магазинов на их более доступные по цене аналоги;
- социальный тренд на более разумное использование воды в повседневной жизни, а также на сокращение углеродных выбросов в атмосферу.

Существует большое количество областей, интересных для ИКЕА в рамках ее программы по устойчивому развитию:

1. Решения для комфортной жизни дома. С этой целью ИКЕА размещает полезные советы и идеи по обустройству дома и интерьера на своем веб-сайте.

2. Ответственное использование ресурсов. Цель ИКЕА в этой области – максимальное сокращение отходов производства, планы по очищению воды, использованной в производстве, а также программы по сокращению использования воды.

3. Сокращение водородных выбросов в атмосферу. Цели ИКЕА: сократить потребление энергии, перейти на возобновляемые источники энергии, сократить использование авиатранспорта, а также количество упаковочных материалов. «Зеленая»

инициатива ИКЕА по транспорту включает планы по сокращению числа бизнес-рейсов своих сотрудников на 60% к 2015 г.

4. Социальная ответственность перед всеми членами общества. Деятельность ИКЕА в этой области главным образом заключается в благотворительности: компания поддерживает такие международные общественные организации, как Всемирный Фонд защиты дикой природы, Фонды по спасению детей и др.

5. Открытость и честность в отношениях со всеми заинтересованными лицами. ИКЕА полагает, что выстроить доверие можно через искренние коммуникации с потребителями, своими сотрудниками, бизнес-партнерами и прессой.

В целом стратегическое направление на устойчивое развитие является ключевым элементом образа ИКЕА.

Слабые стороны и угрозы

ИКЕА должна признать свои слабости, для того чтобы справиться с ними. Управление собственными слабыми сторонами играет решающую роль в постановке бизнес-целей и разработке новых стратегий. У ИКЕА существуют следующие слабые стороны:

- размеры и масштабы бизнеса компании. ИКЕА является глобальной компанией, поэтому ей зачастую бывает сложно следить за контролем исполнения различных стандартов, а так-

же за качеством производимой продукции. В некоторых странах, где работает ИКЕА, нет четкой законодательной базы в отношении контроля условий труда. Это может привести к проблемам в цепочке поставок, что неизбежно негативно отразится на восприятии покупателями образа ИКЕА. Упомянутая выше программа IWAY (документ, регламентирующий требования к поставщикам ИКЕА) дополняется программами обучения для поставщиков, а также посещением фабрик по производству материалов экспертами ИКЕА. Цель всех этих мероприятий – удостовериться в том, что поставщики отвечают строгим требованиям компании;

- постоянная потребность в снижении себестоимости товаров. Однако это требование должно соотноситься с поддержанием высокого качества продукции. ИКЕА также нуждается в отличном от своих конкурентов позиционировании товаров. В компании верят, что для ИКЕА не может возникнуть противоречия между хорошим качеством и низкой себестоимостью продукции;

- ИКЕА постоянно должна поддерживать коммуникации с потребителями и другими заинтересованными лицами по поводу своей социально-этической деятельности. Однако масштабы деятельности компании затрудняют эту задачу. Ежегодно ИКЕА публикует печатные и интернет-издания, посвященные проблемам окружающей среды и социальной ответственности бизнеса (например, бюллетень «Люди и окружающая среда»),

а также занимается выпуском телевизионных и радиокампаний, цель которых – показать на собственном примере, как бизнес должен вести себя с различными целевыми аудиториями.

Если компания хорошо осведомлена о внешних угрозах, она может с успехом противостоять им. Генерируя новые идеи, ИКЕА может использовать каждую из своих сильных сторон для того, чтобы уменьшить угрозы, порожденные рынком. Источниками угроз для ИКЕА могут быть следующие:

- социальные тренды, такие как снижение числа людей, совершивших покупку в сфере недвижимости (дома, квартиры, апартаменты) впервые. Между тем этот сегмент является ключевым для ИКЕА;

- действие рыночных сил: большое число конкурентов проникает в нижний ценовой сегмент рынка мебели и предметов интерьера. Поэтому ИКЕА следует сделать акцент на свои уникальные качества и наладить эффективные коммуникации с целью информирования своих целевых аудиторий;

- экономические факторы: мировые финансовые кризисы последних лет привели к снижению совокупного дохода и расходной части бюджета потребителей.

ИКЕА реагирует на эти угрозы различными способами, основной из которых – управление своими слабыми сторонами и угрозами с целью создания положительных бизнес-результатов.

Социальные тренды. ИКЕА разработала онлайн-сервис, который помогает потребителям создать более комфортную до-

машинную обстановку. Кроме того, на сайте размещены идеи и советы о том, как снизить негативное влияние на окружающую среду в повседневной жизни, что также поможет покупателям экономить свои финансовые средства. Вдобавок к этому компания проводит обучение сотрудников, где на примерах показывает, что именно ИКЕА делает для поддержания устойчивого развития во всех областях своей деятельности, а также объясняет, какой вклад каждый сотрудник может внести в общее дело.

Действие рыночных сил. Размеры ИКЕА позволяют ей получать выгоду от экономии на масштабах. Под действием этого механизма происходит снижение средних издержек производства в долгосрочном периоде, например, посредством более эффективного использования технологий или найма высококвалифицированных специалистов и управленцев. Экономия на масштабах производства также дает компании дополнительные преимущества в том случае, если снижение себестоимости приводит к более низким ценам на товары. Более того, это создает высокие барьеры входа в отрасль для новых небольших компаний, что, соответственно, снижает уровень конкуренции для ИКЕА.

Экономические факторы. Низкие цены на товары ИКЕА создают высокий спрос, особенно во времена финансовых кризисов, когда сектор розничной торговли находится в состоянии депрессии и для компании жизненно важно удерживать цены на максимально приемлемом низком уровне. Несмотря на то, что

ценовая стратегия ИКЕА нацелена на потребителей с ограниченными финансовыми ресурсами, ее товары привлекательны и для более состоятельных покупателей в силу высокого качества и интересного дизайна. И все же для ИКЕА важно поддерживать имидж компании с демократичными ценами на рынке мебели и предметов интерьера, и главная роль в этом отводится маркетинговым коммуникациям.

Заключение

ИКЕА – широко известный глобальный бренд с сотнями магазинов по всему миру. Для того чтобы действовать на рынке более эффективно, она должна грамотно оценивать свою внешнюю конкурентную среду. Это позволит компании выявить ключевые рыночные возможности, которые она сможет использовать в будущем, а также угрозы, которым нужно противостоять. ИКЕА активно и нестандартно реагирует на возникающие внутренние и внешние проблемы путем использования своих сильных сторон и сокращения слабых. Результатом такой стратегии является динамичный рост компании, а также сохранение уникальной позиции и имиджа на рынке на протяжении многих лет.

Ключевыми моментами для ИКЕА являются ее ориентация на самобытный дизайн, низкие цены на товары, экономичное использование ресурсов, а также на ответственность перед

людьми и окружающей средой. Все продукты, процессы и системы компании демонстрируют заботу об экологии. Например, грамотное использование упаковки и инструментов дизайна означает, что большее количество единиц товара сможет втиснуться в коробки, что в свою очередь сокращает число перевозок. В результате сокращается количество углеродных выбросов в атмосферу планеты.

ИКЕА верит в то, что быть успешной компанией в долгосрочном периоде вполне реально. Она стремится выйти за пределы рамок прибыли и репутации и стать примером воплощения в жизнь стратегии устойчивого развития бизнеса. С точки зрения компании это приведет к реализации миссии ИКЕА – изменить к лучшему повседневную жизнь своих покупателей. Компания демонстрирует, что устойчивое развитие и социальная ответственность приносят пользу не только потребителям и обществу, но и в первую очередь самому бизнесу.

Вопросы к кейсу

1. Что такое SWOT-анализ? Каковы его цели?
2. Почему для такой организации, как ИКЕА важно проводить SWOT-анализ?
3. Что вы понимаете под термином «устойчивое развитие»? Какие меры предпринимает компания, для того чтобы добиться устойчивого бизнес-развития в долгосрочном периоде?

4. Каким образом может быть использован SWOT-анализ в рамках стратегии устойчивого развития IKEA?

5. Как IKEA удалось установить высокие барьеры входа на рынок для небольших компаний?

6. Проанализируйте сильные и слабые стороны компании.

7. Каковы возможности и угрозы для IKEA?

8. Разработайте матрицу SWOT. Подумайте, каким образом IKEA должна использовать свои сильные стороны и возможности, чтобы эффективно противостоять внешним угрозам и свести к минимуму слабые стороны.

Источники

1. <http://www.ikea.com/us/en/> Official IKEA web site

2. http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/yearly_summary/ys_welcome_inside_2012.pdf . IKEA Group yearly summary FY 2012.

3. http://www.ikea.com/ms/en_CN/pdf/yearly_summary/Yearly_Summary_FY13.pdf IKEA Group Yearly Summary FY13

4. http://www.ikea.com/ms/en_CN/pdf/sustainability_report/Sustainability_Report_FY13.pdf IKEA Group Sustainability Report FY13.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ.....	5
КЕЙС №1. ALDI: СОЗДАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПОСРЕДСТВОМ МАРКЕТИНГ-МИКСА.....	7
КЕЙС №2. ИКЕА: SWOT-АНАЛИЗ И УСТОЙЧИВОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ.....	20