

3. КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ.

«Решение ситуационных задач»

Студенты в письменной форме должны проанализировать все предложенные ситуационные задачи с обязательным раскрытием приведенных в конце каждого раздела вопросов.

Ситуация №1. Крутые виражи компании «Levi Strauss».

В 1850 году Леви Страус (Levi Strauss), баварский эмигрант, продававший полотняные брюки калифорнийским золотоискателям, изобрел голубые джинсы, ставшие неотъемлемым атрибутом американского образа жизни. А фирма Levi Strauss & Co. в течение долгих лет доминировала в производстве джинсов. Начиная с 50-х и на протяжении 70-х годов, когда благодаря демографическому взрыву (известному под названием "бэби-бум") вся Америка резко помолодела, продавать джинсы было легко. Объемы продаж Levi и других производителей джинсов возрастали ежегодно на 10—15% без особых усилий на составление стратегического плана или при минимуме таковых. Задача Levi заключалась лишь в достаточном производстве джинсов, чтобы удовлетворить ненасытный, казалось, рынок. Однако в начале 90-х годов родившиеся в период демографического взрыва (так называемые бэби-бумеры) повзрослели, что не замедлило сказаться на объеме их талий и на вкусе — они стали покупать джинсы реже и носить их дольше.

В то же время сократился процент молодежи в возрасте от 18 до 24 лет — категория населения, традиционно предпочитающая джинсовый стиль в одежде. Таким образом, Levi столкнулась с необходимостью бороться за свое место на рынке джинсов.

Вначале, несмотря на сокращение рынка, Levi оставалась верной джинсовому бизнесу. Она пыталась добиться роста прибыли за счет значительного увеличения расходов на рекламу и продажи своего товара через такие крупные компании розничной торговли, как Sears и JCPenney. Когда эта тактика потерпела неудачу, Levi решила расширить ассортимент за счет быстро развивающегося направления модной и специальной одежды. Она опрометчиво приступила к производству свыше 75 новых моделей, включая линию Ralph Lauren's Polo (высокая мода); линию David Hunter (классическая мужская спортивная одежда); коллекцию Perry Ellis Collection (мужская, женская, детская спортивная одежда); коллекцию Tourage SSE (модная мужская одежда); линию Frank Shorter Sportwear (одежда для занятий атлетикой) и многое другое. К 2004 году ассортимент компании представлял собой довольно беспорядочный набор: от классических голубых джинсов Levi Strauss до мужских шляп, лыжных спортивных костюмов, включая даже женские синтетические колготки и хлопчатобумажные платья для беременных. Тем не менее, объемы продаж компании росли очень медленно — не более 5% в год, а в 2004 году составил 1%. Один аналитик того времени сообщил в журнале Inc: «На протяжении нескольких лет Levi процветала, имея одну стратегию: погоня за спросом на голубые джинсы. Затем начался джинсовый кризис, и Levi Strauss оказалась за бортом. Компания начала ориентироваться на моду. Она шлепала свое известное имя на все, начиная от костюмов и

3. КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ.

«Решение ситуационных задач»

Студенты в письменной форме должны проанализировать все предложенные ситуационные задачи с обязательным раскрытием приведенных в конце каждого раздела вопросов.

Ситуация №1. Крутые виражи компании «Levi Strauss».

В 1850 году Леви Страус (Levi Strauss), баварский эмигрант, продававший полотняные брюки калифорнийским золотоискателям, изобрел голубые джинсы, ставшие неотъемлемым атрибутом американского образа жизни. А фирма Levi Strauss & Co. в течение долгих лет доминировала в производстве джинсов. Начиная с 50-х и на протяжении 70-х годов, когда благодаря демографическому взрыву (известному под названием "бэби-бум") вся Америка резко помолодела, продавать джинсы было легко. Объемы продаж Levi и других производителей джинсов возрастали ежегодно на 10—15% без особых усилий на составление стратегического плана или при минимуме таковых. Задача Levi заключалась лишь в достаточном производстве джинсов, чтобы удовлетворить ненасытный, казалось, рынок. Однако в начале 90-х годов родившиеся в период демографического взрыва (так называемые бэби-бумеры) повзрослели, что не замедлило сказаться на объеме их талий и на вкусе — они стали покупать джинсы реже и носить их дольше.

В то же время сократился процент молодежи в возрасте от 18 до 24 лет — категория населения, традиционно предпочитающая джинсовый стиль в одежде. Таким образом, Levi столкнулась с необходимостью бороться за свое место на рынке джинсов.

Вначале, несмотря на сокращение рынка, Levi оставалась верной джинсовому бизнесу. Она пыталась добиться роста прибыли за счет значительного увеличения расходов на рекламу и продажи своего товара через такие крупные компании розничной торговли, как Sears и JCPenney. Когда эта тактика потерпела неудачу, Levi решила расширить ассортимент за счет быстро развивающегося направления модной и специальной одежды. Она опрометчиво приступила к производству свыше 75 новых моделей, включая линию Ralph Lauren's Polo (высокая мода); линию David Hunter (классическая мужская спортивная одежда); коллекцию Peggy Ellis Collection (мужская, женская, детская спортивная одежда); коллекцию Touage SSE (модная мужская одежда); линию Frank Shorter Sportwear (одежда для занятий атлетикой) и многое другое. К 2004 году ассортимент компании представлял собой довольно беспорядочный набор: от классических голубых джинсов Levi Strauss до мужских шляп, лыжных спортивных костюмов, включая даже женские синтетические колготки и хлопчатобумажные платья для беременных. Тем не менее, объемы продаж компании росли очень медленно — не более 5% в год, а в 2004 году составил 1%. Один аналитик того времени сообщал в журнале Inc.: «На протяжении нескольких лет Levi процветала, имея одну стратегию: погоня за спросом на голубые джинсы. Затем начался джинсовый кризис, и Levi Strauss оказалась за бортом. Компания начала ориентироваться на моду. Она потеряла свое известное имя на все, начиная от костюмов и

заканчивая женскими синтетическими колготками. Результат был просто катастрофическим: всего за один год компания потеряла 79% прибыли и сократила 5 000 рабочих мест».

В 2005 году, пытаясь спасти компанию, сменившееся руководство осуществило новый смелый план, начав с коренной реорганизации. Была продана большая часть предприятий по пошиву модной и специальной одежды, и компания снова занялась тем, что у нее всегда получалось лучше всего — производством и продажей джинсов. Для начала Levi возродила (рестаурировала) свой основной продукт — базовую модель 501, облегающие джинсы на пуговицах. Компания инвестировала 38 миллионов долларов в рекламную кампанию ставшей уже классической модели "501 blues", в серию ностальгических роликов "реалистической рекламы" в документальном стиле. Ни одна компания прежде не вкладывала столько денег в одну-единственную модель. Многие аналитики ставили под сомнение такую стратегию. Один из них выразился так: "Столько денег на какую-то паршивую пару джинсов". Однако рекламная кампания джинсов "501 blues" несла информацию обо всей продукции компании. Она напомнила покупателям о том, что компания верна своей традиции — производству голубых джинсов. Благодаря мощной рекламной кампании объем продаж модели 501 в последующие шесть лет вырос более чем вдвое и достиг докризисного уровня.

Взяв за основу джинсы темно-голубого цвета, Levi стала разрабатывать новые модели. Успех у покупателей завоевали "потертые", "вареные" и ярко окрашенные джинсы. В конце 2006 года Levi предложила "докеры" (Dockers), удобные хлопчатобумажные брюки, предназначенные для повзрослевших "бэби-бумеров". Будучи естественным продолжением джинсового стиля, новая модель вызвала больший интерес, чем ожидалось. "Докеры" покупали не только взрослые, но и их дети. Оказалось, что каждому американскому подростку нужна по меньшей мере одна пара свободных хлопчатобумажных брюк, достаточно приличных, чтобы надеть их на встречу с родителями подруги. В первое же десятилетие после появления на рынке "докеры" стали приносить компании ежегодную прибыль в размере одного миллиарда долларов. Levi продолжала разрабатывать новые товары для повзрослевших "бэби-бумеров", например она представила модели 550 и 560 — свободные джинсы для мужчин, чьи талии не позволяют носить облегчающую модель 501.

Помимо разработки новых моделей, Levi Strauss & Co. предприняла также меры для освоения новых рынков. Например, компания разработала стратегию рекламы джинсов, предназначенную специально для женщин, и начала новаторскую трехлетнюю рекламную кампанию стоимостью в 12 миллионов долларов "Джинсы для женщин", гвоздем которой служила демонстрация голубых джинсов известными актрисами, что позволило вернуть лидирующие позиции компании и довести долю рынка в этом сегменте до 37%.

Но самые интересные события происходили на международных рынках. В 2005 году компания Levi практически полностью продала свои к тому времени уже не приносящие прибыли иностранные производственные мощности. Однако начиная с этого времени, компания сумела превратить остатки иностранных лицензиатов в хорошо скоординированную, разбросанную по всему миру команду дочерних компаний. К настоящему времени Levi стала настоящим глобальным американским производителем одежды. Ее стратегия состоит в том, чтоб "думать глобально, действовать локально". Она управляет хорошо согласованной всемирной системой маркетинга, производства и распространения товаров. Дважды в год Levi собирает менеджеров со всего мира для обмена идеями о развитии производства и рекламы, а также для поиска идей глобального масштаба. Например, стиль Dockers появился сначала в Аргентине, а к настоящему времени приобрел популярность во всем мире. Однако в рамках глобальной стратегии Levi стремится к тому, чтобы ее местные подразделения разрабатывали товары и программы с учетом особенностей внутренних рынков. Например, в Бразилии Levi разработала стиль джинсов Feminina с кроем, позволяющим достичь сверхплотного облегания фигуры, что очень нравится бразильским женщинам. Европейское отделение Levi по производству "докеров" планирует покорить рынок Европы из своего шведского филиала.

Занимаясь этим, компания издала самую большую в мире рекламу, полотнище в 480 квадратных метров, расположенное на одном из престижных универсамов в Стокгольме.

На большинстве зарубежных рынков Levi Strauss & Co. подчеркивает свои глубокие американские корни. Например, почти во всех рекламных продуктах Levi Strauss в Японии центральной фигурой является Джеймс Дин. В индонезийских рекламных роликах одетые в Levi's подростки катаются на автомобилях 60-х годов с откидным верхом. И почти во всей зарубежной рекламе используется англоязычное музыкальное сопровождение. Однако, если американцы по-прежнему считают Levi's в основном рабочей повседневной одеждой, большинство европейских и азиатских покупателей видят в них просто модную и престижную одежду. Цены тоже привлекательны для снобов — пара джинсов Levi 501 продается в Соединенных Штатах Америки за 30 долларов, в Токио идет примерно за 63, а Париже — за 88 долларов.

Агрессивные и новаторские глобальные маркетинговые программы Levi Strauss дают ошеломляющие результаты. В то время как ее внутренний рынок продолжает сужаться, продажи за рубежом становятся основным источником роста доходов Levi. На данный момент заокеанские рынки приносят 39% общего объема продаж компании и 60% ее прибыли. Больше всего, пожалуй, впечатляет тот факт, что рост продаж за рубежом ежегодно повышается на 32%, что в пять раз больше, чем на внутреннем рынке (по состоянию на 2008 г.). Компания Levi продолжает искать новые возможности на международном рынке. Недавно, например, первый специализированный магазин, торгующий джинсами Levi's, открылся в Румынии, кроме того Levi Strauss продает свои джинсы в Индии, Восточной Европе и в бывших советских республиках.

Тщательное стратегическое и маркетинговое планирование превратило Levi в сильную и прибыльную компанию, легко приспосабливающуюся к меняющимся возможностям рынка. Несмотря на сужение внутреннего джинсового рынка, компания нашла способ увеличения прибыли, создав прочный фундамент в своем основном бизнесе и соединив его с хорошо спланированным развитием продукта и рынка. Как признал один из наблюдателей компании, Levi пришла к выводу, что «при оптимальном сочетании настойчивости и гибкости (при планировании новых товаров) завоевывать новые рынки, похоже, так же легко, как надеть новенькую пару настоящих тертых джинсов Levi's».

Задания.

1. Опишите и классифицируйте основных потребителей продукции компании Levi Strauss & Co.
2. Проанализируйте динамику продаж компании на всем протяжении ее существования. (изобразить графически)
3. Опишите конкурентные преимущества (внешние и внутренние) компании Levi Strauss & Co, позволившие занять ей лидирующее положение на международных рынках.

СИТУАЦИЯ №2 «ОДНОРАЗОВЫЕ ВОЙНЫ: BIG ПРОТИВ GILLETTE»

Более половины всех мужчин на планет встают утром, видят свою шестину в зеркале ванной комнаты и достают одноразовую пластиковую бритву Shik, Bic, Gillett, Wilkinson. Большинство мужчин думают, что все эти бритвы одинаковые. Кроме того, они всегда есть в продаже и десяток таких бритв можно легко приобрести по очень низкой цене. Gillette такие убеждения не нравятся. Конечно, женщины тоже используют Gillette, но компания беспокоит, что все больше мужчин используют одноразовые бритвы. Компания получает в три раза больше денег от съемных головок бритвенных станков, чем от одноразовых бритв. Однако с тех пор как в продаже появились одноразовые бритвы, их продажа растет быстрее, чем станков для бритья. Одноразовые бритвы составляют 40% продаж товаров для бритья в денежном выражении и более 50% общего количества проданных бритв.

Как защищалась компания Gillette

Gillette доминирует во всем мире в области производства товаров для бритья и владеет наибольшей долей рынка — 61%. Shick занимает второе место — доля компании составляет 16,2%. Компания Bic имеет 9,3%, а остальные, включая Wilkinson, занимают большую долю остального рынка. Производство лезвий и бритв Gillette составляет 32% от 3,5 миллиардов долларов всего объема продаж и 61% от 268 миллионов долларов чистой прибыли.

Gillette завоевала свое господствующее положение на рынке благодаря большим инвестициям в научные исследования и изучению потребителя. Каждый день около 10 тысяч мужчин записывают для компании Gillette результаты своего бритья. 500 из этих мужчин бреются в специально оборудованных местах под контролем и наблюдением приборов, включая наблюдение через особые зеркала и видеокамеры. Эти мужчины записывают точное число царапин и порезов на лице. В некоторых случаях исследователи даже собирают сбритые волосы, чтобы взвесить их и измерить. В результате ученые компании Gillette выяснили, что в среднем мужская борода растет со скоростью 0,04 см в день (14 см за год) и содержит 15,5 тысяч волос. За всю свою жизнь мужчина тратит в среднем 140 дней, чтобы сбрить со своего лица 8,4 метра волос. Gillette даже использует электронный микроскоп, чтобы изучить поверхность лезвия, и миниатюрные камеры для анализа процесса бритья.

Вооруженная этими знаниями компания Gillette гордится тем, что стала в этой области вне конкуренции. Как только конкуренты осваивают производство новой бритвенной системы, Gillette вводит новое изобретение. Во-первых, Gillette начала производство системы Trac II — первой бритвенной системы, содержащей два параллельных лезвия. Во-вторых, потратив 8 миллионов долларов на научно-исследовательские и конструкторские работы, Gillette выпустила бритвенную систему Atra, которая имела плавающую головку с двумя лезвиями. Позднее Gillette начала производство бритвенной системы Atra-Plus, в которую была добавлена смазывающая полоска на головке, чтобы сделать процесс бритья еще более гладким.

Хотя основатель компании Кинг Жиллет (King Gillette) на ранней стадии развития компании уделял внимание производству одноразовой продукции, сейчас стратегия Gillette на рынке в основном направлена на развитие производства сменных лезвий на постоянном станке. Gillette непрерывно совершенствует форму и качество лезвий и станка. С введением новых станков, в которых головка с лезвием подходит только к определенному станку, компания Gillette стала увеличивать цены и торговые наценки с каждым новым технологическим улучшением своих изделий. Головка модели Atra не вставляется в станок модели Trac II, поэтому мужчины вынуждены покупать новые станки, чтобы использовать их с лезвиями Atra.

Компания Gillette никогда не беспокоилась, что ее продукция может обесцениться на рынке. Она считала, что мужчина, стремящийся к высокому статусу в обществе, всегда будет покупать образцовый товар. Большинство мужчин относятся к бритью и своей внешности очень серьезно. Поэтому они не будут экономить, покупая обычные бритвенные принадлежности, а предпочтут потратить немного больше денег на продукцию Gillette, которая позволит им с меньшими усилиями лучше выглядеть после бритья.

Bic: вызов компании Gillette

Быстрый рост одноразовых бритв поставил под сомнение философию Gillette о бритье мужчин. Компания Bic впервые выпустила одноразовые бритвы в 1985 году в Европе, а годом позже в Канаде. Понимая, что США будут следующими, Gillette в 1986 году выпустила на этот рынок свои первые одноразовые бритвенные станки — голубые пластмассовые Good News!, которые использовали лезвия Trac II. Несмотря на эту защитную реакцию, Gillette предположила, что мужчины будут использовать одноразовые бритвы только в поездках в подобных обстоятельствах, и что доля этого товара на рынке не будет превышать 7%.

Марсель Биш (Marcel Bich), основатель французской компании Bic, посвятил себя товарам одноразового использования. Биш заработал деньги на разработке известных шариковых ручек. Он придерживается стратегии замены престижных товаров на товары широкого потребления. Часто продукт считается престижным и высоко ценится только потому, что его трудно изготовить. Однако если производитель находит пути массового производства товара с меньшими издержками и небольшой потерей качества, товар теряет свою уникальность и престижность в глазах покупателей, и они охотнее покупают новые дешевые версии этого товара. Биш

маркирует свои товары, не придает им никакого особого ореола, широко их распространяет и дешево продает. Его рыночная стратегия проста: максимум сервиса, минимум цены.

Стратегия компании Bic в области производства бритвенных принадлежностей очень отличается от стратегии Gillette. Она не изучает процесс бритья, у них даже нет собственного электронного микроскопа и они не знают, сколько волос в среднем имеет борода мужчины. У компании есть только небольшая группа специалистов (около 100 человек), изучающая процесс бритья. Станок Bic имеет головку с одним лезвием на короткой тонкой ручке. Несмотря на это, бритвы марки Bic являются наиболее серьезным вызовом для фирмы Gillette со дня ее основания. Продукция для бритья марки Bic достигла объема продаж 52 миллиона долларов с чистой прибылью 9,4 миллиона долларов и составила 22,4% всего рынка одноразовых бритв.

Первые битвы

На рынке одноразовых товаров компании Gillette и Bic уже сталкивались раньше. В начале 70-х годов они сражались на рынке ручек. Продукция компании Gillette — Paper Mate — тогда проиграла разрабатываемому продукту фирмы Bic, предназначенному для массового потребителя. Они встретились вновь в 80-х гг. на рынке одноразовых зажигалок, где они снова производили продукцию широкого потребления, которая когда-то считалась престижной. Хотя Gillette действовала тут удачнее, чем на рынке ручек, зажигалки Bic заняли большую долю рынка.

Тем не менее в своих недавних схватках торговая марка Good News! фирмы Gillette захватила 58% рынка одноразовых лезвий. Good News! продается значительно дешевле, чем старая продукция Gillette. Основной конкуренции между товарами широкого потребления является цена. Чтобы конкурировать с лезвиями фирмы Bic и другими, Gillette была вынуждена продавать Good News! по ценам гораздо меньшим, чем розничные цены на Atra и Trac II. Как решили пользователи Trac II и Atra, зачем тратить больше на сменную головку с двумя лезвиями фирмы Gillette, когда такое же лезвие, вмонтированное в пластиковую ручку, стоит в два раза меньше. Good News! не только приносит меньше дохода за каждое проданное лезвие, но и его себестоимость больше, из-за того что компания Gillette оснастила ручку станка так же хорошо, как и головку. В то время как Good News! завоевывает рынок, Gillette теряет миллионы на продуктах Atra и Trac II.

Психология бритья

Битвы между компаниями Bic и Gillette — это не просто борьба за предпочтение тех или других видов бритья. Это борьба против представления о бритье, как об одном из наиболее удручающих ежедневных ритуалов. Еще до того как Кинг Жиллет изобрел безопасное лезвие, мужчины считали бритье сложным, занимающим много времени и часто "кровавым" процессом, которому они подвергались по крайней мере дважды в неделю. Только богатые могли себе позволить ежедневно бриться у парикмахера.

Компания Gillette запатентовала безопасное лезвие еще в 1904 году, но до Первой мировой войны продукт не получил широкого распространения. У компании возникла замечательная идея, чтобы предоставить каждому солдату бритву Gillette бесплатно. Благодаря этому миллионы мужчин, которые только начали бриться, привыкли к ежедневному бритью безопасной бритвой.

Ритуал утреннего бритья продолжает играть особую роль в жизни каждого мужчины — это подтверждает их мужественность. Первый раз побриться — означает стать мужчиной. Это как обряд посвящения юноши в мужчину. Исследования нью-йоркских психологов показали, что хотя мужчины жалуются на неудобства, связанные с бритьем, 97% из них не хотели бы использовать крем, чтобы постоянно избавляться от волос на лице. Gillette выпустила однажды новые бритвы для редкой, средней и густой бороды. Но почти никто из мужчин не хотел покупать бритвы для редкой бороды, так как стеснялись признаваться публично в слабых способностях своей бороды. Несмотря на то, что бритье теперь требует меньшей ловкости и сопряжено с меньшей опасностью порезаться, еще многие мужчины относятся к нему, как к очень серьезному делу, и хотят, чтобы бритвы соответствовали этому представлению. Типичный мужчина относится к своей бритве как к важному личному инструменту, способу самовыражения, подобно дорогой ручке, зажигалке, кейсу или членству в гольф-клубе.

Gillette сопротивляется

На протяжении 80-ти лет компания Gillette в совершенстве познала как рынок товаров для бритья, так и психологию бритья. Ее продукция составляет 61% рынка, а технология и философия маркетинга управляют целой индустрией. Gillette успешно работала над тем, чтобы придать бритвам знак мужественности, значимости, персонального самовыражения. Однако теперь миллионы мужчин скребут каждый день свои лица маленькими, неопределенного вида, ничего не значащими кусками пластика — акт, который сводит на нет саму суть ритуала бритья. Попытка производства одноразовых бритв должна стать для Gillette одноразовой.

Задания.

1. Опишите процесс принятия решения мужчиной о покупке одноразовой бритвы, какие роли играют разные участники в этом процессе?
2. Опишите сильные и слабые стороны стратегий продвижения на рынок, выбранные компаниями Gillette и Bic
3. Какой тип покупательского поведения представляют мужчины, покупая бритвы? Как данные компании влияют на этот процесс?

пять раз больше, чем на внутреннем рынке (по состоянию на 2008 г). Компания Levi продолжает искать новые возможности на международном рынке. Недавно, например, первый специализированный магазин, торгующий джинсами Levi's, открылся в Румынии, кроме того Levi Strauss продает свои джинсы в Индии, Восточной Европе и в бывших советских республиках.

Тщательное стратегическое и маркетинговое планирование превратило Levi в сильную и прибыльную компанию, легко приспосабливающуюся к меняющимся возможностям рынка. Несмотря на сужение внутреннего джинсового рынка, компания нашла способ увеличения прибыли, создав прочный фундамент в своем основном бизнесе и соединив его с хорошо спланированным развитием продукта и рынка. Как признал один из наблюдателей компании, Levi пришла к выводу, что «при оптимальном сочетании настойчивости и гибкости (при планировании новых товаров) завоевывать новые рынки, похоже, так же легко, как надеть новенькую пару настоящих тертых джинсов Levi's».

Задания.

1. Опишите и классифицируйте основных потребителей продукции компании Levi Strauss & Co.
2. Проанализируйте динамику продаж компании на всем протяжении ее существования. (изобразить графически)
3. Опишите конкурентные преимущества (внешние и внутренние) компании Levi Strauss & Co, позволившие занять ей лидирующее положение на международных рынках.

СИТУАЦИЯ №2 «ОДНОРАЗОВЫЕ ВОЙНЫ: BIG ПРОТИВ GILLETTE»

Более половины всех мужчин на планет встают утром, видят свою щетину в зеркале в ванной комнате и достают одноразовую пластиковую бритву Shik, Bic, Gillett, Wilkinson. Большинство мужчин думают, что все эти бритвы одинаковые. Кроме того, они всегда есть в продаже. Десятки таких бритв можно легко приобрести по очень низкой цене. Gillette также убежден