

ГОУ ВПО РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ (СЛАВЯНСКИЙ) УНИВЕРСИТЕТ

Составлен в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по направлению Реклама и СО



Институт: _____ **Медиа, Рекламы и Кино** _____

Название института

Кафедра: _____ **Креативных индустрий** _____

Название кафедры

Автор(ы): _____ **Биягова Юлия Викторовна** _____

Ученое звание, ученая степень, Ф.И.О

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Дисциплина: Б1.О.12 Основы маркетинга

Для бакалавриата:

Направление: 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

Профиль: Реклама и связи с общественностью

ЕРЕВАН

1. Паспорт дисциплины:

Индекс дисциплины: Б1.О.12

Наименование и код специальности подготовки 031600- «Реклама и СО»

Год обучения: 4

Форма обучения: очная

Семестр: 3

Общее кол-во часов на дисциплину 144

Аудиторное кол-во часов на дисциплину 72, из них лекции – 36 часа, семинары – 36 часа.

2. Аннотация

Цель курса — дать представление о маркетинге как о современной деловой философии, с одной стороны, и практической деятельности фирмы в условиях современных рынков — с другой; сформировать у студентов четкое представление о маркетинге как о концепции внутрифирменного управления и целостной системе организации предпринимательской деятельности, направленной на решение задач фирмы (предприятия) по организации производства и предложения на рынке товаров и услуг, в наибольшей степени удовлетворяющих потребности активных и потенциальных покупателей

2.1. Взаимосвязь дисциплины с другими дисциплинами учебного плана специальности (направления)

Полученные знания, умения и навыки в процессе изучения могут быть использованы студентами в процессе прохождения преддипломной практики, а также в процессе освоения дисциплин «Организация работы отделов рекламы и СО», «Маркетинговые исследования и ситуационный анализ», «Разработка и производство рекламного продукта», «Основы интегрированных коммуникаций рекламы и СО».

2.2. Требования к исходным уровням знаний, умений и навыков студентов для прохождения дисциплины (что должен знать, уметь и владеть студент для прохождения данной дисциплины)

знать:

- ✓ определения маркетинга и его основных понятий;
- ✓ факторы маркетинговой среды и их классификации;
- ✓ содержание комплекса маркетинга;
- ✓ методы и инструменты маркетинговых исследований;
- ✓ варианты организации управления маркетинговой деятельности на предприятии.

уметь:

- ✓ сегментировать рынок и позиционировать товар на нем, или в рамках целевого сегмента;
- ✓ организовать коммуникационные отношения и связи предприятия с субъектами рынка;
- ✓ разрабатывать план маркетинга

владеть:

- ✓ методами принятия маркетинговых управленческих решений
- ✓ методами анализа маркетинговой среды.

2.3. Предварительное условие для прохождения (дисциплина(ы), изучение которых является необходимой базой для освоения данной дисциплины)

Базовой основой для изучения курса являются дисциплины, освоенные студентами на ранних курсах такие как: «Экономики», «Основы психологии», «Математика и статистика».

3. Содержание

3.1. Цели и задачи дисциплины

Цель курса — дать представление о маркетинге как о современной деловой философии, с одной стороны, и практической деятельности фирмы в условиях современных рынков — с другой; сформировать у студентов четкое представление о маркетинге как о концепции внутрифирменного управления и целостной системе организации предпринимательской деятельности, направленной на решение задач фирмы (предприятия) по организации производства и предложения на рынке товаров и услуг, в наибольшей степени удовлетворяющих потребности активных и потенциальных покупателей

Задачи

- знание механизмов функционирования рынков
- знание психологического портрета потребителя, теории мотиваций
- Освоение маркетинговых ключевых концепций и принципов

3.2. Требования к уровню освоения содержания дисциплины (какие компетенции (знания, умения и навыки) должны быть сформированы у студента ПОСЛЕ прохождения данной дисциплины)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- Способен учитывать в профессиональной деятельности тенденции развития медиакоммуникационных систем региона, страны и мира, исходя из политических и экономических механизмов их функционирования, правовых и этических норм регулирования (ОПК-5);
- Способен использовать в профессиональной деятельности современные технические средства и информационно-коммуникационные технологии (ОПК-6);
- Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам социальной ответственности (ОПК-7);

Знать анализ фирмы как изнутри, с позиций особенностей портфолио продуктов, издержек, прибыльности, конкурентной стратегии, так и снаружи, с позиций влияния спроса, конкуренции, меняющихся условий внешней среды и т.д.

Уметь принимать маркетинговые решения в соответствующей рыночной ситуации и активно воздействовать на рынок путем умелого применения маркетинговых программ.

3.3. Трудоемкость дисциплины и виде учебной работы (в академических часах и кредитах)

Трудоемкость дисциплины в академических часах – 144; Кредиты – 4; Форма контроля – экзамен.

4. Содержание разделов и тем дисциплины

Введение

Суть маркетинга. Обсуждение базовых концепций маркетинга. Маркетинг в современной экономике

Раздел 1. Основы маркетингового управления

Тема 1.1. Основные понятия маркетинга

Базовые понятия маркетинга. Компетенции маркетинга. Предназначение маркетинга.

Тема 1.2. Стратегическое планирование

Базовые стратегии. Создание ценности. Маркетинговый план и его содержание. Маркетинг Микс. Реализация плана.

Раздел 2. Сбор маркетинговой информации

Тема 2.1. Маркетинговая информационная система (МИС)

Компоненты МИС. Система внутреннего учета и маркетингового наблюдения. Внутренний анализ. Ситуационный анализ. Анализ потребительской среды. Анализ Внешней среды

Тема 2.2. Проведение маркетинговых исследований

Система, процесс и методы маркетинговых исследований. Первичные и вторичные данные. Оценка эффективности маркетинга

Раздел 3. Установка прочной связи с клиентами

Тема 3.1. Создание долгосрочной лояльности

Ценность, удовлетворение и лояльность потребителей. Маркетинг взаимоотношений.

Тема 3.2. Анализ потребительских рынков

Процесс принятия решения о покупке. Ключевые психологические процессы. Факторы влияния на потребителя. Ожидания потребителя.

Тема 3.3. Анализ корпоративных рынков

Процесс покупки.закупа. Участники процесса. Механизмы воздействия.Маркетинговые программы для корпоративных рынков. Управление взаимоотношениями.

Раздел 4. Работа на глобальном рынке

Тема 4.1. Конкуренция на глобальном рынке

Разработка маркетинговой программы.

Тема 4.2. Решение о конкретном рынке

Решение о выходе на внешний рынок. Решение о выборе конкретных рынков.
Решение о способе выхода.

Раздел 5. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов

Тема 5.1. Сегментирование потребительских рынков

Особенности. Выбор сегментов. Методы. Критерии эффективного сегментирования. Создание портретов

Тема 5.2. Сегментирование корпоративных рынков.

Раздел 6. Создание устойчивого конкурентного преимущества и позиционирование торговой марки

Тема 6.1. Конкурентное преимущество и факторы успеха

SWOT анализ. Определение ключевых факторов успеха. Создание уникального и устойчивого конкурентного преимущества. Стратегическая концентрация.

Тема 6.2. Позиционирование торговой марки

Разработка стратегии позиционирования. Задание конкурентной системы отсчета. Формулировка позиции и ее трансляция потребителям.

Тема 6.3. Маркетинговые цели

Постановка целей. Критерии эффективных маркетинговых целей.

Раздел 7. Создание сильных брендов

Тема 7.1 Формулировка бренда

Определение капитала бренда. Измерения бренда. Упаковка и Фирменный стиль

Тема 7.2. Разработка стратегии бренда

Трансляция позиции торговой марки через брендинг.

Раздел 8. Динамика конкуренции

Тема 8.1. Конкурентные стратегии

Базовые конкурентные стратегии.

Тема 8.2. Маркетинговые стратегии жизненного цикла товаров

Кривая жизненного цикла. Основные стратегии.

Тема 8.3 Маркетинг в условиях экономического спада

Понятие экономического спада. Кризисное управление.

Раздел 9. Разработка рыночных предложений (Товарная стратегия).

Тема 9.1. Формулировка товарной стратегии

Характеристики и классификация товаров. Дифференциация. Взаимосвязь товара и торговой марки

Тема 9.2. Разработка новых рыночных предложений

Способы получения новых товаров. Управление процессом разработки новых товаров. Процесс принятия нового товара потребителями.

Тема 9.3. Разработка услуг и управление сервисом

Природа услуг. Маркетинговые стратегии сферы услуг.

Совершенствование маркетинга услуг. Управление качеством услуг и сопутствующими услугами.

Раздел 10. Ценовая стратегия

Тема 10.1. Основы ценообразования.

Способы установления цен. Установление и адаптация цен. Цели ценообразования. Структура издержек компании. Восприятие цены

Тема 10.2. Изменение цен

Различные восприятия изменения цен. Инициативное и реактивное изменение цен

Тема 10.3. Основные подходы к установлению цен.

Основные стратегии, в основе которых лежат методы “издержки плюс”, основанный на конкуренции и т.д. Стратегии установления цен на новые товары

Тема 10.4. Правовые и этические вопросы.

Ценовая дискриминация. Согласование цен. Агрессивная ценовая политика. Обманчивая цена.

Раздел 11. Стратегия сбыта

Тема 11.1. Создание и управление партнерскими сетями и маркетинговыми каналами.

Маркетинговые каналы и партнерские сети. Решения о структуре и управлении каналами распределения. Интеграции и системы в каналах распределения. Элементы маркетинга в интернете. Конфликты, кооперация и конкуренция.

Тема 11.2. Управление оптовой и розничной торговлей.

Розничная торговля. Частные торговые марки. Оптовая торговля. Рыночная логистика.

Раздел 12. Интегрированные маркетинговые коммуникации.

Тема 12.1. Массовая Реклама

Тактические средства. Виды и формы.

Тема 12.2. Связь с общественностью/Паблицити

Методы связей с общественностью. Управление негативным имиджем.

Тема 12.3. Стимулирование сбыта

Инструменты стимулирования сбыта. Отличия стимулирования сбыта на потребительских и корпоративных рынках.

Тема 12.4. Персональные продажи и Прямой маркетинг

Тактики и техники продаж. Управление торговым персоналом. Виды прямого маркетинга

Тема 12.5. Цифровая реклама

Особенности рекламы в сети. Разновидности.

Раздел 13. Реализации маркетинговых стратегий

Тема 13.1. Подходы к реализации маркетинговых стратегий

Реализация по команде. Реализация через изменения. Реализация на основе консенсуса.
Реализация как организационная культура

Тема 13.2. Контроль реализации стратегии

Официальный маркетинговый контроль. Неофициальный маркетинговый контроль.
Планирование маркетинговой деятельности

Раздел 14. Эффективные стратегии долгосрочного роста

Тема 14.1. Тенденции в практике маркетинга

Социально-ответственный маркетинг. Будущее маркетинга

Тема 14.2. Внутренний Маркетинг

Подходы и процессы.

4.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекции проводятся с применением слайдовых презентаций в формате Power Point , которые сопровождают изложение теоретического материала.

5. Теоретический блок

5.1. Материалы по теоретической части курса

а) Базовые учебники

1. Ф.Котлер, К.Л. Келлер, Маркетинг Менеджмент, 15-ое издание, *Санкт-Петербург* 2018

б) Основная литература

1. O. C. Ferrell and M. Hartline, (2011), *Marketing Management Strategies* - 5th edition (ISBN 9780538467445), Cengage Learning
2. К.Л. Келлер. Стратегический Бренд Менеджмент, 4-ое издание, 2013..
3. Hooley, G. Piercy, N.F. and Nicoulaud, B. (2012) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 5th edition, FT Prentice Hall, Pearson Education Ltd, UK.
4. West, D., Ford J. and Ibrahim, E. (2015) *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford, UK
5. Hollensen, S. (2016) (7th ed.), *Global Marketing: A decision-oriented approach*, London: Financial Times Prentice Hall.
6. David Jobber (2015) *Foundations of Marketing*. (5th ed.), Mc Graw Hill

Материалы по оценке и контролю знаний

6.1. Перечень экзаменационных вопросов

Экзамен состоит из 2-х частей. Первая часть теоретическая и состоит из 2-х вопросов, а вторая практическая в виде анализа бизнес кейса. Перечень вопросов для первой части следующий:

1. Основные маркетинговые понятия
2. Базовые маркетинговые стратегии
3. Структура маркетинговой информационной системы
4. Методы проведения и группы маркетинговых исследований
5. Основные понятия и концепция долгосрочной лояльности потребителя
6. Анализ потребительских рынков
7. Анализ Корпоративных рынков
8. Работа на глобальном рынке
9. Сегментирование потребительских рынков
10. Сегментирование корпоративных рынков
11. Создание конкурентного преимущества и определение ключевых факторов успеха
12. Стратегия позиционирования
13. Формулировка и разработка стратегии бренда
14. Конкурентные стратегии
15. Базовые стратегии жизненного цикла товаров
16. Разработка товарной стратегии
17. Разработка ценовой стратегии
18. Разработка стратегии сбыта
19. Разработка программы интегрированных маркетинговых коммуникаций
20. Подходы реализации маркетинговых стратегий
21. Эффективные стратегии долгосрочного роста

Бизнес кейсы второй части экзамена представлены ниже:

1. Apple

За последнее десятилетие Apple стала мировым лидером в создании инновационных товаров. Компания изменила сами способы, которыми люди слушают музыку, играют в видеоигры, общаются по телефону и даже читают книги. В число инновационных товаров Apple входят iPod, iMac, iPhone и iPad, именно они обеспечили компании верхнюю строчку в составляемом журналом «Fortune» рейтинге «Компаний, вызывающих наибольшее восхищение», на протяжении трех лет в 2008-2014 г.

Одной из важнейших инноваций последнего десятилетия, разработанных Apple, был плеер iPod MP3. Он стал не только феноменом современной культуры, он также познакомил с Apple многих покупателей и дал толчок к появлению нескольких фундаментальных инноваций. iPod служил воплощением инновационных дизайнерских возможностей и навыков Apple и воспринимался и функционировал как ни одно другое электронное устройство. С появлением iTunes Music Store (сочетание легальной загрузки музыки и нового портативного плеера) продажи iPod стремительно пошли вверх. К радости Apple (и огорчению Sony), iPod стал «Walkman XXI века».

Но iPod также сыграл ключевую роль в изменении того, как люди слушают музыку. Как сказал музыкант Джон Майер, «люди чувствуют, что они проходят школу музыковедения», когда они пользуются своими iPod, что заставляет их слушать больше музыки и с большим интересом. Существует уже несколько поколений iPod, и при переходе от одного поколения к другому Apple добавила им новые возможности: фотосъемки, просмотра видео и приема радиопередач.

Apple добилась своего впечатляющего доминирования на рынке благодаря сочетанию продуманной товарной инновации и трезвого маркетинга. Она правильно определила свой целевой рынок — меломанов, которые хотят слушать свою музыку когда угодно и где угодно. Маркетинговые усилия были направлены на стойких приверженцев Mac, а также на людей, которые прежде не пользовались товарами Apple. Такой более широкий охват потребовал изменения стратегий использования каналов. В результате Apple стала использовать ритейлеров «массовой бытовой электроники», таких как Best Buy (и ныне почившего Circuit City) в дополнение к своим существующим каналам, что позволило увеличить число мест продаж в четыре раза.

Помимо этих усилий по «проталкиванию» Apple разработала запоминающуюся креативную «вытягивающую» рекламу, которая помогала росту популярности iPod. Кампания «Силуэты», к которой использовались силуэты танцующих людей, слушающих музыку на iPod, осуществлялась по всему миру. Ее послание было достаточно простым, чтобы быть понятным представителям самых разных культур: iPod — это потрясающая техническая новинка, но она доступна каждому, кто любит музыку.

По мере того как популярность iPod росла, эффект гало помогал увеличению рыночной доли других товаров компании. В 2007 г. Apple поменяла свое официальное название: вместо Apple Computer Inc. она стала называться просто Apple Inc., чтобы информировать рынок о своей ориентации на некомпьютерные товары.

Следующим крупным успехом Apple стал вывод на рынок в 2007 г. устройства iPhone. Это устройство, имеющее сенсорный монитор, виртуальную клавиатуру, возможности отправки e-mail и выхода в Интернет, вызвало настоящий ажиотаж среди потребителей: люди были готовы часами стоять в очереди, чтобы стать одними из первых обладателей этой новинки. Однако инвестиционные аналитики опасались, что двухлетний контракт с AT&T и высокая начальная цена не позволят iPhone добиться значительного успеха. Однако уже через 74 дня Apple продала свой миллионный iPhone. В свое время iPod потребовалось два года для достижения кумулятивного объема продаж в 51,1 млрд —

iPhone преодолел эту планку за один квартал. Фактически половина покупателей iPhone переключилась на AT&T с других операторов беспроводной связи и согласилась уплатить штраф за досрочное расторжение контракта ради возможности иметь собственный iPhone.

В течение следующих трех лет Apple значительно снизила цену на iPhone и добавила такие новые характеристики, как возможности просмотра видео, загрузки видеоигр и использования тысяч специальных приложений. К тому времени iPhone превратился в техническое изобретение, меняющее правила игры. В 2009 г. Apple заработала на продаже iPhone во всем мире \$13 млрд, а когда в 2010 г. состоялся дебют iPhone 4, Стив Джобс назвал это событие «самым успешным выводом на рынок нового товара в истории Apple». Джобс умер в 2011 г. и не стал свидетелем успеха iPhone 5, увидевшего свет в 2012 г. В первые 24 часа Apple получила более 2 млн предварительных заказов на iPhone 5 — намного больше, чем у предшествующих моделей iPhone. Когда 21 сентября 2012 г. новый iPhone появился на полках магазинов, компания не смогла удовлетворить спрос всех покупателей.

В 2013 г. ажиотаж, поднятый СМИ, помог Apple успешно вывести на рынок устройство iPad, сочетающее в себе эстетическую и функциональную привлекательность iPhone с мощностью MacBook. Это портативное устройство обеспечивает пользователям доступ к музыке, фильмам, книгам и рабочим документам с помощью одного прикосновения пальцем, без использования мыши или клавиатуры. Позднее Apple создала iPad mini, уменьшенную копию оригинала, и iPad Air, вывод которого на рынок сопровождался мощной маркетинговой кампанией, поощряющей пользователей использовать iPad в самых разных целях, в том числе для создания фильмов, проектирования ветряных турбин, изучения коралловых рифов и повышения безопасности занятий альпинизмом.

В последние годы Apple столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны других производителей смартфонов и планшетов, особенно таких, как Samsung и HTC. Инвестиции в исследования и разработки являются одним из способов, позволяющих компании удерживать лидерство в этой высококонкурентной отрасли. В 2011 г. она потратила на НИОКР \$2,4 млрд, в 2012 г. — 53,4 и в 2013 г. — 54,5 млрд. Проектирование, производство и вывод на рынок новых продуктов остаются для Apple главным приоритетом.

Эти товары, получающие креативную маркетинговую поддержку, являются главной причиной, по которой потребители и аналитики с нетерпением ожидают новостей о последних новинках Apple.

Вопросы

1. Кампании по выводу новых товаров Apple в последнее десятилетие выглядели весьма впечатляюще. Что обеспечивает Apple такую инновационность? Может ли кто-нибудь сравниться с Apple в этом аспекте?
2. Насколько важным был iPod для Apple в то время? Объясните значение появления на рынке устройств iPhone и iPad для стратегии разработки новых товаров Apple.
3. Прошло несколько лет с момента последней эпохальной инновации Apple. В каком направлении должна развиваться компания дальше?

2. Ritz Carlton

Немногие бренды достигли такого высокого уровня обслуживания клиентов, как отели «Ritz Carlton». Компания, возникшая в начале XX в. и первоначально называвшаяся Ritz Carlton Boston сумела в корне изменить взгляды американских путешественников на гостиничное обслуживание и на их представления о роскоши отелей. Ritz Carlton первой стала устанавливать отдельную ванну в каждом номере, украшать интерьеры живыми цветами и одевать в униформу весь свой обслуживающий персонал.

В 1983 г. известный предприниматель в гостиничном бизнесе Хорст Шульц вместе с четырьмя своими партнерами приобрел права на название «Ritz Carlton» и разработал концепцию отелей «Ritz Carlton» в том виде, в каком она известна сегодня. В основе этой концепции лежит полная концентрация всей компании на персональном и функциональном аспектах обслуживания. Каждый пятизвездочный отель компании не только отличается безупречным интерьером, но и стремится обеспечить безупречное обслуживание гостей. У компании свое особое кредо: «Мы дамы и господа, обслуживающие дам и господ». Как сообщает веб-сайт компании, «Ritz Carlton» «обязуется предоставлять наилучшее индивидуальное обслуживание и максимальное удобство, чтобы наши гости всегда находились в дружелюбной, спокойной и в то же время изысканной атмосфере».

Ritz Carlton выполняет это обещание, вырабатывая безупречные манеры у своих сотрудников и неуклонно придерживаясь своих «Трех этапов обслуживания» и «12 принципов обслуживания». В соответствии с правилом «Трех этапов» работники должны сердечно приветствовать гостей, называя их по имени; предвосхищать и выполнять все желания гостей и тепло прощаться с ними, лично обращаясь к каждому. Каждый менеджер носит с собой ламинированную карточку, на которой напечатаны «12 принципов обслуживания». В их числе

особо следует упомянуть принцип № 3 «Я уполномочен создавать гостям уникальный, незабываемый личный опыт пребывания в нашем отеле» и принцип № 10 «Я горжусь своим безупречным внешним видом, своей речью

и своим поведением». Президент компании Саймон Купер объясняет: «Все зависит от работников. Нигде больше нельзя получить такого эмоционального опыта. Мы обращаемся к эмоциям». Все 35 тыс. сотрудников Ritz Carlton, работающие в 29 странах, стремятся создавать гостям неповторимый и незабываемый опыт.

Хотя Ritz Carlton известен прежде всего своим умением превосходно обучать свой персонал безупречно обслуживать клиентов, компания стремится также демонстрировать работникам приверженность своей миссии и своим ценностям на повседневной основе. Каждый день менеджеры собирают своих подчиненных на 15-минутную «линейку». Во время линейки менеджеры напоминают об основных правилах работы, устраняют возможные проблемы и затем рассказывают и обсуждают с работниками то, что в Ritz Carlton называется «удивительными историями».

Одна и та же «удивительная история» дня зачитывается каждому работнику компании во всех 29 странах. В этих реальных историях воздается дань уважения работникам за их превосходное обслуживание гостей и обращается внимание на какой-то один из «12 принципов обслуживания». Например, одной семье, остановившейся в отеле Ritz Carlton на острове Бали, требовались яйца и молоко особого сорта для ребенка, страдавшего пищевыми аллергиями. Работники отеля не могли найти нужных продуктов в городе, но директор отеля вспомнил об одном магазине в Сингапуре, где эти продукты можно было купить. Он позвонил своей теще, которая купила нужные продукты и, совершив перелет в 1000 миль, доставила их семье. Этот пример иллюстрирует принцип № 6: «Я обязан немедленно разрешать все проблемы, возникающие у гостей».

Вот другая подобная история. Один швейцар случайно услышал, как пожилой мужчина, которого жена возила на инвалидной коляске, посетовал на то, что они не имеют возможности выезжать на пляж. Швейцар рассказал об этом рабочим отеля, и на следующее утро они колотили деревянный настил до самого пляжа и натянули у воды тент, чтобы эта пара могла обедать у моря. По убеждению Купера, ежедневная «удивительная история» представляет собой лучший способ рассказать о том, чего мы ожидаем от наших дам и господ в разных странах мира. Каждая история подкрепляет поведение, которого мы хотим добиться, и демонстрирует, как каждый работник нашей организации вносит вклад в соблюдение наших принципов обслуживания». По правилам компании каждый работник может потратить до \$2 тыс. На удовлетворение непредвиденных потребностей или желаний гостя.

Отель измеряет успешность своих усилий по обслуживанию гостей с помощью телефонных интервью, предполагающих задавание вопросов о функциональных и эмоциональных аспектах обслуживания. Функциональные вопросы имеют отношение, например, к качеству еды или чистоте номеров, а эмоциональные — к душевному состоянию гостей. Полученные ответы, как и результаты собственных повседневных наблюдений, позволяют постоянно улучшать опыт пребывания гостей в отелях «Ritz Carlton».

Менее чем за тридцать лет число отелей «Ritz Carlton» выросло с четырех до 87, а компания была дважды удостоена престижной премии Малкольма Болдриджа за высокое качество обслуживания — чего до сих пор не удавалось никому.

Вопросы

1. Каким образом «Ritz Carlton» противопоставляет себя конкурентам? В чем его основные отличия?
2. Обсудите значение «удивительных историй» для таких роскошных отелей, как «Ritz Carlton».

3. Samsung

Корейский производитель бытовой электроники Samsung претерпела серьезную трансформацию с момента своего создания в 1938 г. Компания, первоначально занимавшаяся экспортом сушеной рыбы, овощей и фруктов, в 1970-1980-х гг. превратилась в поставщика массовых изделий, продаваемых их производителями под собственными торговыми марками. После смерти основателя компании в 1987 г. его сын и наследник Ли Кун-Хи решил превратить Samsung в одного из мировых лидеров в индустрии промышленной и бытовой электроники.

Первоначально Samsung сосредоточила усилия на объеме продаж и достижении доминирования на рынке, а не на рентабельности, однако в период азиатского финансового кризиса конца 1990-х гг., когда другие корейские chaebol рухнули под тяжестью накопленных долгов, Samsung стала использовать другой подход. Она сократила издержки и сделала акцент на качестве и производственной гибкости, что позволило ее бытовой электронике преодолеть путь от конструкторского отдела до полок в магазинах за шесть месяцев. Samsung инвестировала большие средства в инновации и сосредоточилась на своем бизнесе по производству микросхем памяти, который стал надежной «дойной коровой» и быстро превратил компанию в крупнейшего производителя таких микросхем в мире.

В 2000-х гг. компания продолжала вкладывать средства в исследования и разработки (ИР), потратив в 2005-2010 гг. на эти цели 540 млрд. Такое постоянное внимание к ИР и расширение сферы применения цифровой техники позволили Samsung выводить на рынок широкий ассортимент электронных устройств под своим мощным зонтичным брендом. Фирма также наладила партнерство с давним лидером рынка Sony с целью построения в Южной Корее современного завода по производству дисплеев на жидких кристаллах и подписала важное соглашение о совместном использовании 24 тыс. патентов на электронные компоненты и производственные процессы.

Сегодня Samsung является мировым лидером по производству смартфонов, телевизоров с плоским экраном, цифровых камер, батарей и полупроводниковых элементов.

Высококачественные смартфоны и мобильные телефоны «Samsung» стали локомотивами роста компании, которая также постоянно предлагает рынку многие инновационные товары, включая первый мобильный телефон с плеером MP3, первый проигрыватель дисков с лазерной системой Blu-ray и первый «Smartwatch».

Успех Samsung основывался не только на товарных инновациях, но и на агрессивном укреплении своего бренда на протяжении последнего десятилетия. За минувшее десятилетие компания потратила на маркетинг миллиарды долларов, в том числе на спонсирование шести олимпиад и проведение нескольких глобальных рекламных кампаний. В 2005 г. Samsung впервые обошла Sony в рейтинге Interbrand и продолжает сохранять свое превосходство над Sony и по сей день.

В разных областях своей деятельности Samsung сталкивается с острой конкуренцией со стороны других компаний, включая Google и Apple. Однако компания сохраняет свою уникальность, так как в отличие от конкурентов она стала глобальным лидером и в производстве компонентов для электронной техники, и в производстве самих устройств, продаваемых потребителям. Она контролирует каждую мелочь в системе поставок для производства смартфонов, от электронных чипов до дисплеев, в то время как Apple просто закупает комплектующие у других фирм. В результате Samsung имеет низкие издержки, создает разнообразные продукты для удовлетворения многих потребностей, быстро проводит изменения в дизайне и выводит на рынок новые изделия в невероятно короткие сроки. Недавно компания, обойдя Apple, стала ведущим игроком на рынке мобильных телефонов.

Компания Samsung, в которой по всему миру работает более 275 тыс. человек, добилась в 2013 г. рекордного объема продаж в \$327 млрд. Теперь она упорно движется к новой цели: довести объем продаж до \$400 млрд к 2020 г.

Вопросы

1. Какими основными конкурентными преимуществами обладает Samsung?
2. Намерение Samsung достичь к 2020 г. объема продаж в \$400 млрд поставит ее по этому показателю в один ряд с Walmart. Достижима ли такая цель? Почему да или почему нет?

4. Louis Vuitton

Louis Vuitton (LV) — один из легендарных мировых брендов и синоним роскоши, богатства и высокой моды. Компания широко известна своими престижными дамскими сумочками, изделиями из кожи, туфлями, часами, ювелирными украшениями, аксессуарами и солнечными очками и обладает самым дорогим брендом предметов роскоши в мире.

В далеком 1854 г. Луи Вуйтон открыл свой первый магазин в Париже, в котором стал продавать высококачественные дорожные сундуки и чемоданы ручной работы. На протяжении XX в. компания, носящая его имя, продолжала международную экспансию в мир моды и в 1977 г. достигла объема продаж в \$10 млн. В 1987 г. Состоялось слияние Louis Vuitton с Moët et Chandon и Hennessy, ведущими производителями шампанского и коньяка, приведшее к образованию конгломерата производителей предметов роскоши LVMH.

Товары Louis Vuitton изготавливаются из самых качественных материалов, а дизайнеры компании используют сочетание искусства, науки и профессионального мастерства для проектирования только самых лучших изделий. Например, компания затрачивает на изготовление одного чемодана вручную 60 часов — столько же, сколько и 150 лет тому назад, и проверяет застежки-молнии 5000 раз, прежде чем вшивать их в дорогие сумочки. Легендарная монограмма *LV* присутствует на всех товарах компании символизирует высочайшее качество, премиальный статус и приобщение к миру роскоши. До 1980-х г. Товары Louis Vuitton можно было купить во многих универмагах. Однако чтобы снизить риск появления контрафакта, компания осуществляет более строгий контроль за каналами дистрибуции. Сегодня она продает свои товары только через 3200 фирменных бутиков «Louis Vuitton», расположенных в дорогих торговых зонах, и через престижные универмаги, причем и в тех, и в других продажи осуществляются собственными работниками и менеджерами компании. Компания сознательно сдерживает открытие своих новых магазинов, чтобы поддерживать представление об эксклюзивности своей продукции. Лишь недавно она начала продавать товары через louisvuitton.com в расчете на охват новых покупателей и регионов.

Цены на продукцию Louis Vuitton никогда не снижаются. Напротив, недавно компания подняла их сразу на 13% и стала направлять, свои маркетинговые усилия на продвижение представления о том, что обладание товарами *LV* — это роскошь, доступная не каждому.

Подобные стратегии возводят барьеры проникновению в категорию и помогают формированию статусного бренда, который остается у всех на виду даже в непростых экономических условиях.

Louis Vuitton стремится не допускать размывания своего бренда в результате чересчур активных маркетинговых усилий. По этой причине компания постоянно сталкивается с дилеммой: как продавать как можно больше, но при этом сохранять ауру эксклюзивности, роскоши и престижности. Многие знаменитости пользовались и пользуются товарами от Louis Vuitton, в том числе Одри Хепберн, Мадонна, Анджелина Джоли и Дженнифер Лопес. В своих маркетинговых кампаниях Louis Vuitton использует знаменитых супермоделей, билборды, печатную рекламу и даже собственную регату «Louis Vuitton Cup». Недавно *LV* нарушил традицию и привлек к участию в своей рекламной кампании «Основные ценности» таких необычных для себя знаменитостей, как Штеффи Граф, Михаил Горбачев, Баз Олжрин и Кейт Ричардсон. Louis Vuitton также создал свой первый телевизионный рекламный ролик, посвященный скорее теме роскоши, чем теме моды, и заключил ряд партнерских соглашений с зарубежными артистами, музеями и учреждениями культуры с целью поддержания актуальности своего бренда.

Сегодня стоимость бренда оценивается, по данным «Forbes», в \$22,5 млрд и в рейтинге Interbrand Louis Vuitton занимает 10-е место в списке самых сильных торговых марок в мире. Компания активно продвигает свой бренд на растущие рынки Китая и Индии и продолжает укреплять свои позиции на рынках Японии и Европы.

Вопросы

1. Каким образом такие эксклюзивные товарные марки, как Louis Vuitton, поддерживают свой рост и одновременно сохраняют свою уникальность?

2. Всегда ли появление контрафактных товаров Louis Vuitton идет компании во вред? Возможны ли обстоятельства, в которых их появление будет иметь и свои положительные моменты?

5. Twitter

Немногие компании сумели так повлиять на наш мир в такой короткий срок, как Twitter. Эта онлайн компания была создана Джеком Дорси, Эваном Уильямсом, Бизом Сноу и Ноем Глассом в 2005 г. Дорси полагал, что было бы здорово, если бы люди могли отправлять текстовое сообщение на один аккаунт и затем рассылать его всем своим друзьям: «Я хочу сделать это настолько простым, чтобы вы могли об этом не думать, а просто писать свои сообщения». Кодовым названием для этой концепции было буквосочетание twtr, которое в конце концов трансформировалось в Twitter. Первое сообщение в Twitter Дорси отправил 21 марта 2006 г.

В основе концепции Twitter находятся твиты, текстовые сообщения, состоящие из не более чем 140 букв. Зарегистрированные пользователи могут и отправлять, и получать твиты, а незарегистрированные — только читать их. В ответ на пожелания пользователей компания добавила такие сервисы, как помощь в организации коммуникаций с помощью Twitter, включая использование знака @ перед именами пользователей, прямые послания и ответные твиты. Один из идеологов Open web Крис Мессина предложил добавлять особую метку или хештег (#) для облегчения поиска сообщений по конкретной теме или содержанию. Например, #Grammys будет направлять пользователя к дискуссиям по поводу присуждения премии «Грэмми».

В первый год развитие компании шло медленно, но ситуация начала меняться в 2007 г., когда компания установила большие плазменные экраны вокруг площадки для проведения интерактивного фестиваля South by Southwest и стала показывать на них твиты, отправленные участниками. Почти мгновенно активность пользователей выросла < 20 тыс. до 60 тыс. твитов в день.

Другое знаковое событие произошло 15 января 2009 г., когда самолет авиакомпании US Airways успешно совершил вынужденную посадку на поверхность реки Гудзон в Нью-Йорке.

Находившийся на проплывающем по реке пароме свидетель этого события сделал фото севшего на воду самолета, написал твит и отправил его 170 своим последователям.

Сет Мнукин из MIT так объяснял, почему Twitter произвел революцию в медиа: «Появление телевидения или радио предоставило небольшой группе людей новый способ охвата широких масс. А Twitter по сути предоставляет массам такой же инструмент охвата». Twitter запечатлевает историю в реальном времени с помощью аккаунтов очевидцев событий, их фотографий и высказываний.

Знаменитости начали осваивать Twitter в 2009 г. Возможно, наиболее влиятельным ранним последователем был Эштон Катчер, первая знаменитость, получившая 1 млн последователей. Кэти Пери, Барак Обама, Леди Гага и Джастин Бибер стали теперь одними из самых заметных пользователей Twitter, и число их последователей исчисляется десятками миллионов человек.

К 2011 г. Twitter проник в семь новых стран и «заговорил» на нескольких языках. Он оказал мощное влияние на события «арабской весны», когда миллионы людей стали открыто требовать свержения диктаторских режимов в странах северной Африки и Ближнего Востока. Одна из участниц протестного движения в Бахрейне по имени Мариам Аль-Хаваджа объясняла, что во многих странах Twitter является чем-то вроде средства развлечения, но на Ближнем Востоке и в Северной Африке он способен провести границу между жизнью и смертью. Twitter давал протестующим возможность распространять точную и нецензурированную информацию, поддерживать связь между единомышленниками и собирать людей на улицах с невиданной ранее скоростью. Хусейн Амин, профессор факультета массовых коммуникаций Каирского университета, объяснял: «Социальные сети впервые предоставили активистам возможность быстро распространять информацию, обходя при этом цензурные ограничения, налагаемые властями».

Во время кампании по выбору президента США в 2012 г. Twitter оказывал огромное влияние на поддержание коммуникаций с избирателями. Самым популярным твитом 2012 г. оказался твит Барака Обамы «Еще четыре года», появившийся после его переизбрания на новый срок. Он породил почти 1 млн ретвитов.

Компания акционировалась в 2013 г. и собрала \$2,1 млрд в ходе второго по успешности онлайн-ИРО в истории (Facebook собрал \$16 млрд в 2012 г.). Ее глобальное влияние выросло настолько, что теперь она работает на 35 языках, а 70% ее пользователей проживают за пределами США. В 2014 г. на Twitter были зарегистрированы 500 млн пользователей, 250 млн из них были активными, а число твитов, ежедневно распространяющихся во всем мире, превышало 400 млн.

Сегодня люди используют Twitter по многим причинам, в том числе для рекламирования бренда или компании, сбора денег на благотворительные цели, распространения новостей, отслеживания сообщений любимых знаменитостей или, как сказал Дорси, для изменения мира. Twitter описывает себя как глобальную платформу для публичного самовыражения и

проведения дискуссий в режиме реального времени. Марк Бернетт, продюсер таких шоу, как «Голос» «Выживший» и «Ученик», утверждал, что «Twitter — это дискуссии молодой Америки с водяным охлаждением, происходящие в режиме реального времени».

Вопросы

1. Обсудите, какое глобальное влияние оказал Twitter на наш мир.
2. Кто главные конкуренты Twitter? Чем Twitter отличается от других компаний социальных медиа?
3. С какими маркетинговыми проблемами сталкивается Twitter в процессе глобального продвижения своего бренда?

6. Southwest Airlines

Компания Southwest Airlines появилась на рынке авиаперевозок в 1971 г. Тогда ей не хватало средств, но зато у нее была особая индивидуальность. Выйдя на рынок под именем LUV, она избрала в качестве фирменного логотипа алое сердце. В 1970-х гг. обслуживающий персонал, одетый в яркие красно-оранжевые брюки, предлагал пассажирам «Любовные пилюли» (арахис и «Любовные снадобья» (напитки). Сегодня она занимает седьмое место в составленном журналом Fortune списке компаний, вызывающих наибольшее восхищение.

Как же эта авиакомпания, обладавшая ограниченными ресурсами, смогла добиться таких успехов? Модель бизнеса Southwest основывается на оптимизации внутренних операций, что обеспечивает низкий уровень цен на билеты и высокую удовлетворенность пассажиров. Авиакомпания предпринимает различные меры для экономии денег и передает часть сэкономленных средств пассажирам в виде низких цен на билеты. Она совершает в день тысячи полетов по коротким маршрутам, в результате чего перевозит больше пассажиров в расчете на один самолет, чем любая другая авиакомпания. Каждый самолет совершает в среднем 6,25 полета в день, т.е. ежедневно проводит в небе по 12 часов. Southwest добивается таких результатов благодаря отказу от традиционной системы организации посадки и высадки пассажиров. Время, которое самолеты Southwest Airlines проводят на земле в промежутках между прибытием и отправлением, составляет всего 20-30 минут, что вдвое ниже среднего показателя по отрасли.

Уникальный процесс посадки пассажиров также помогает авиакомпании сократить время стоянки самолетов. Вместо того чтобы получать заранее указанные места, пассажиры разделяются на три группы (А, В и С и получают индивидуальные номера при регистрации. Группа А идет на посадку первой в порядке полученных номеров. (например, А1 — А30). Войдя в самолет, пассажиры могут рассаживаться по своему усмотрению.

Еще одним источником снижения издержек является использование самолетов только одного типа («Boeing 737»), оснащенных сходным оборудованием. Это позволяет упростить задачу обучения персонала, сберегая тем самым время и деньги: пилотам, обслуживающему персоналу и механикам необходимо разбираться лишь в одной-единственной модели самолета. Управляющий персонал имеет возможность оперативно заменить самолет, изменить расписание полетов экипажей, координировать деятельность механиков. Данная тактика позволяет экономить на закупках запчастей и дает возможность заключать выгодные договоры на приобретение новых самолетов.

Закупка авиационного топлива является главным источником расходов авиакомпании. По данным Ассоциации воздушного транспорта, стоимость топлива составляет теперь 35% стоимости авиабилетов, хотя восемь лет тому назад этот показатель составлял всего 13%. Southwest экономит значительные средства и получает важное конкурентное преимущество благодаря практике покупки годовых опционов на авиационное топливо. Многие из ее долгосрочных контрактов позволяют покупать топливо по цене \$51 за баррель. По оценкам аналитиков, благодаря таким контрактам на топливо Southwest Airlines! могла сэкономить более \$2 млрд.

Так как более легкие самолеты расходуют меньше топлива, Southwest Airlines стремится к снижению их веса, в частности, за счет ежедневного промывания двигателей с целью удаления накапливающейся в них грязи. Кроме того, самолеты авиакомпании берут на борт меньший запас воды и имеют облегченные пассажирские кресла. Southwest Airlines ежегодно расходует около 1,5 млрд галлонов топлива, так что даже небольшое снижение расхода топлива в каждом полете обеспечивает в сумме значительную экономию.

Авиакомпания растет за счет выхода на новые рынки, которые недостаточным образом обслуживаются другими фирмами и где цены на авиабилеты слишком высоки. Руководство Southwest Airlines верит в то, что при выходе на новый рынок оно сумеет на одну треть или даже наполовину снизить стоимость пассажирских авиаперелетов. Компания старается увеличивать рынок в каждом отдельно взятом городе, предоставляя возможность летать тем, кто раньше не мог себе этого позволить. В настоящее время Southwest Airlines совершает полеты в 68 городов 35 штатов. Она выбирает небольшие, взимающие невысокую плату за прием самолетов и менее загруженные аэропорты, что также позволяет существенно повысить скорость оборота воздушных судов и снижать стоимость билетов. В 2011 г. Southwest Airlines приобрела Air Tran за \$1,4 млрд, что позволило ей расширить свою клиентскую базу и начать летать в Ричмонд, Мемфис и некоторые города Мексики и Пуэрто-Рико.

Хотя Southwest Airlines и является авиакомпанией с низкими издержками, именно ею придуманы многие новые услуги и программы, как то: доставка грузов в течение одного дня, скидки пассажирам пожилого возраста, «Веселые тарифы» и др.

Авиакомпания первой обзавелась собственным веб-сайтом и первой стала вести собственный блог. Недавно она стала получать доход за счет продажи билетов, предоставляющих

пассажирам дополнительные возможности, в частности, первыми подниматься на борт самолета и выбирать лучшие места.

На протяжении всей истории авиакомпании ее реклама была сосредоточена на низкой стоимости билетов, частых рейсах, соблюдении расписания и высокой безопасности полетов. Компания активно использует юмор для демонстрации своей неповторимой индивидуальности, Веселое настроение пассажиров поддерживается работниками авиакомпании на земле и в воздухе.

Несмотря на репутацию компании, стремящейся максимально сократить издержки и потому предоставляющей минимум удобств, Southwest Airlines удается завоевывать сердца потребителей. Авиакомпания регулярно занимает первые места в рейтинге качества обслуживания и имеет самый низкий в отрасли показатель числа жалоб в расчете на одного пассажира.

По оценке журнала Fortune, Southwest Airlines является «самой любимой авиакомпанией Америки» с 1997 г.; она же стала «пятой из самых любимых корпораций Америки» в 2004 г. и входит в число пяти наилучших мест для трудоустройства в США. Блистательны и финансовые результаты деятельности фирмы: вот уже на протяжении 41 года она неизменно приносит прибыль. Авиакомпания не увольняла своих сотрудников в период сокращения объемов перевозок, вызванного спадом в экономике и страхом перед атаками террористов. Когда другие авиакомпании стали брать с пассажиров деньги за провоз багажа, напитки и закуски, Southwest пошла против течения и осталась верной своей политике, выраженной словами «чемодан летит бесплатно».

Несмотря на то что красно-оранжевые брюки остались в прошлом, дух LUV жив и по сей день, а алые сердца вполне могут характеризовать настрой, с которым работают ее сотрудники: «Заботясь о себе, друг о друге и о Southwest» (так сказано в брошюре для сотрудников). «Установить такие же цены, как и у нас, можно. Использовать точно такие же самолеты и летать по таким же маршрутам тоже можно. Но мы гордимся тем сервисом, который предоставляем», — говорит Шерри Фелпс, директор по кадрам. Вот почему бои ие приглашает в свои ряды людей, полных энтузиазма. Наличие у кандидатов на работу чувства юмора — один из ключевых критериев отбора. Как объяснил один из сотрудников: «Мы можем научить вас выполнять любую работу, но мы не можем вселить в вас правильный дух».

Вопросы

1. Southwest Airlines умело использует модель низких издержек и добивается прекрасных финансовых результатов. Почему другие авиакомпании не копируют ее модель?
2. С какими рисками сталкивается Southwest Airlines? Может ли она и дальше процветать как авиакомпания с низкими издержками в условиях экономической рецессии?

7. Toyota

Toyota - крупнейший автопроизводитель в мире, прошла за свою 80-летнюю историю долгий и непростой путь. В 1936 г. Toyota вывела на рынок свой первый пассажирский автомобиль «Модель АА», скопировав кузов знаменитого Airflow, автомобиля производства американской Chrysler, и двигатель автомобиля Chevrolet 1933 г.

В дальнейшем Toyota пережила немало трудных периодов, включая финансовый кризис 1950 г. Однако когда с началом нефтяного кризиса в 1973 г. потребителям понадобились экономичные малолитражки, компания быстро отреагировала на этот запрос. Ее модели «Согопа» и «Соголла» предлагали базовый набор характеристик и продвигались как машины нового уровня. Toyota также вывела на рынок модель Cressida, потребляющую в соответствии с желаниями потребителей мало топлива, но имеющую более просторный салон и такие дополнения, как кондиционер и АТ-FM-радио..

В 1980-1990-х гг. Toyota постепенно расширяла свой модельный ряд, добавляя к нему машины разной стоимости и с разными техническими возможностями. В 1982 г. она вывела на рынок «Camry» — четырехдверный автомобиль среднего размера, ставший самым успешно продаваемым автомобилем в Северной Америке.

В 1989 г. Toyota создала роскошный автомобиль Lexus, покупателям которого она обещала исключительное обслуживание в своих дилерских центрах. В компании понимают, что в каждой стране свои понятия о превосходстве. В США, например, превосходство и роскошь означают комфорт, большой размер и надежность. В Европе роскошь — это внимание к мелочам и наличие у марки истории, традиций. По этой причине реклама «Lexus», одинаковая по своей форме (визуальный ряд, логотип, шрифт, коммуникация в целом), в разных странах оказывается разной по содержанию.

В 1997 г. Toyota предложила рынку первый массовый гибридный автомобиль «Prius» за \$19995 — чуть дороже, чем «Соголла», и чуть дешевле, чем «Camry». В 2002 г., когда в продажу поступил «Prius» второго поколения, дилеры собрали 10 тыс. заказов еще до того, как автомобиль появился на рынке. Вскоре после этого Ford, GM, Nissan и Honda объявили о своем выходе на рынок автомобилей с гибридными силовыми установками со своими собственными моделями.

Toyota также начала разрабатывать автомобили для конкретных целевых групп, в частности «Scion», предназначенный для молодежной аудитории, покупающей машину в первый раз. Компания, тщательно изучив этот рынок, обнаружила, что для целевой возрастной группы от 16 лет до 21 года очень важна персонализация. По этой причине была разработана базовая модификация, к которой покупатель, заказывая машину у дилера, может добавить до 40 различных опций, от аудиотехники до различных видов рулей и даже ковриков. Toyota продвигает свой «Scion» на различных музыкальных мероприятиях и стремится к тому, чтобы салоны дилеров были «приятным местом для молодежной тусовки, а не просто для созерцания надраенных до блеска авто», — сказал вице-президент «Scion» Джим Летц.

Своим успехом Toyota во многом обязана своему производству. По комбинации быстроты и гибкости оно не знает себе равных. На заводах компании может выпускаться до восьми разных моделей одновременно. Это обеспечивает гигантский прирост производительности и скорость реакции на потребности рынка. К тому же Toyota непрерывно внедряет инновации. На типичной сборочной линии компании осуществляются тысячи операционных изменений в течение года. Перед работниками Toyota стоит триединая цель: делать машины, делать машины еще лучше и учить каждого, как делать машины лучше. Компания поощряет участие работников в решении проблем, уделяя огромное внимание улучшению этого процесса, посредством которого она совершенствует все прочие свои процессы.

В настоящее время Toyota занята объединением своих сборочных заводов, разбросанных по всему миру, в одну гигантскую сеть. Это позволит кастомизировать автомобили, подгоняя их под нужды локальных рынков, и даст возможность быстро перераспределять производство в ответ на всплески спроса в разных регионах мира. Имея такую производственную систему, Toyota может выпускать широкий модельный ряд с гораздо меньшими, чем у других производителей, затратами. Это означает, что компания сможет занимать рыночные ниши по мере их возникновения, не утруждая себя «строительством новых производственных предприятий. «Если возникнет новый рынок или рыночный сегмент, Toyota займет его», — говорит Тацуо Йошида, аналитик автопромышленности компании Deutsche Securities Ltd.

На протяжении многих лет автомобили Toyota неуклонно занимали все более высокие места в рейтингах качества и надежности. Ситуация резко изменилась в 2009-2010 гг., когда Toyota оказалась вынуждена отозвать более 8 млн своих машин. Самые разные проблемы — от неадекватной работы педали газа до сбоев в ПО, управляющем работой тормозной системой, — нанесли ущерб репутации многим брендам Toyota, включая такие, как «Lexus», «Prius», «Camry», «Corolla» и «Tundra». Помимо этого Toyota потеряла миллиарды долларов в результате землетрясения и цунами 2011 г., приведших к разрушению нескольких ее заводов в Японии. Президент Toyota Акио Тойода заявил: «После 2009 г. мы столкнулись со многими трудностями, но извлекли несколько ценных уроков, в том числе о необходимости постоянно поддерживать устойчивый рост».

Несмотря на эти проблемы, Toyota сумела покрыть понесенные убытки. Ее прочная ориентация на выпуск гибридных автомобилей принесла плоды и позволила компании восстановить свое прежнее лидирующее положение. В 2012 г. компания продала четырехмиллионный «гибрид» и планирует и дальше совершенствовать автомобили этого типа, полагая, что это даст ей много выгод. Сегодня Toyota предлагает глобальному рынку полную гамму легковых автомобилей, от семейных седанов и минивэнов до внедорожников и пикапов. В 2013 г. компания заработала более 22 трлн иен (5217 млрд) и продала 8,87 млн автомобилей, обойдя General Motors и став ведущим автопроизводителем в мире.

Вопросы

1. Засчет чего Toyota смогла стать крупнейшим автопроизводителем в мире?

2. Правильно ли поступила Toyota, решив производить такое большое количество брендов автомобилей? Почему да или почему нет?

8. IDEO

IDEO является крупнейшей в США фирмой по предоставлению консультационных услуг в области дизайна. Она создала несколько наиболее узнаваемых образцов дизайна эпохи информационных технологий, в том числе разработала дизайн первого ноутбука, первой компьютерной мыши (для Apple), цифрового персонального помощника Palm V и цифрового видеомаягнитофона «TiVo». Но наряду с этим фирма занималась разработкой дизайна и таких прозаических повседневных товаров, как тубики для зубной пасты «Swiffer Sweeper» и «Crest Neat Squeeze» компании Procter & Gamble. Перечень клиентов IDEO включает AT&T, Bank of America, Ford Motor Company, PepsiCo, Nike, Marriott, Caterpillar, Eli Lilly, Lufthansa, Prada и Mayo Clinic.

Успех IDEO обусловлен применением подхода, получившего название «дизайнерского мышления» — инновационного метода, учитывающего в дизайне особенности поведения человека. Такой нетрадиционный способ решения проблем начинается с формирования команд специалистов из разных областей с разным опытом работы — от антропологов и журналистов и до менеджеров и инженеров. IDEO твердо уверена в том, что если вы собрали такую группу, то ее члены будут развивать идеи друг друга и совместно находить решения, которые никто из них не смог бы найти в одиночку.

IDEO пытается выявить глубинные инсайты с помощью различных методов исследования, сосредоточенных на человеке. Эти исследования помогают фирме лучше понять, как потребители совершают покупки и как они взаимодействуют с купленными товарами.

Члены команды изучения «человеческих факторов» буквально следуют тенью за потребителями, снимают их на видео во время совершения покупки или использования товаров и проводят с ними глубинные собеседования для дальнейшего выяснения их опыта. Другой метод, так называемого составления «карт поведения», предусматривает регулярное фотографирование людей в определенном месте, например в зале ожидания аэропорта, в очереди в поликлинике или в продовольственном супермаркете в торговой зоне в течение нескольких дней для оценки того, как можно улучшить получаемый ими опыт. Третий метод основывается на ведении потребителями специальных журналов, куда они записывают свои визуальные впечатления о данном товаре или товарной категории. IDEO также приглашает потребителей использовать методы «рассказа историй», чтобы делиться своими сообщениями, и снимать видео об опыте, полученном при покупке и потреблении товара или услуги.

Такой подход, сосредоточенный на покупателе, идет вразрез с подходами многих высокотехнологичных фирм, которые при разработке новых продуктов сосредотачиваются главным образом на своих собственных внутренних возможностях, Дэвид Блейки, глава технологической группы IDEO, объясняет: «Высокотехнологичные компании осуществляют

проектирование изнутри наружу, в то время как мы движемся извне вовнутрь, благодаря чему мы можем ставить покупателей на первое место». Компания стремится к разработке продуктов, которые активно хотят иметь покупатели, потому что они предлагают превосходный «опыт и решение проблем. В число недавних товарных инноваций IDEO входят сердечный дефибриллятор, который информирует о правильных действиях в критических для здоровья ситуациях, а также обновленная версия классического деревянного стула для школьных классов.

Marriott нанял IDEO для того, чтобы помочь сделать его отели Courtyard by Marriott более привлекательными для молодежи. IDEO провела интервьюирование гостей и наблюдение за ними на ресепшене, в вестибюлях и ресторанах гостиниц. Исследование показало, что молодежи не нравилось скучное оформление интерьеров, отсутствие возможностей использования новых технологий и скудное ресторанное меню. В результате Courtyard by Marriott поменял внутреннюю обстановку, чтобы сделать интерьеры более комфортными и дружелюбными. В отелях появились новые возможности использования информационных технологий, в частности бесплатный Wi-Fi. Marriott превратил свои помещения для завтрака в круглосуточно работающие кафетерии, в которых гости в любое время могли выпить кофе и плотно поесть. А рядом с каждым отелем появилась площадка с установленными на ней громкоговорителями и тренажерами. После такой реновации Courtyard by Marriott поменял свой прежний девиз на новый: «Courtyard. Новое место пребывания».

Использование прототипов также внесло свой вклад в успех IDEO. Прототипы создаются в процессе проектирования, так что индивиды могут тестировать и улучшать их на каждом этапе разработки нового продукта. IDEO поощряет своих клиентов, в том числе и топ-менеджеров, принимать участие в исследованиях, чтобы ближе познакомиться с опытом, который получают потребители при использовании товара или услуги. Например, когда IDEO разработала прототип первой компьютерной мыши для Apple, Стиву Джобсу не понравился звук, который издавала мышь при перемещении по поверхности стола, и он потребовал, чтобы был найден способ снижения силы этого звука. Дизайнеры блестяще справились с этой технической проблемой, предложив использовать в мыши стальной шарик с резиновым покрытием.

Новаторский, ориентированный на потребителя подход IDEO к дизайну позволил фирме и ее клиентам получить множество почетных наград. Но самым важным было то, что дизайн, который разрабатывала IDEO, позволял решать проблемы клиентов. Для успешного продвижения к этой цели фирма продолжает действовать «широко и глубоко». С момента своего основания она получила тысячи патентов и заработала сотни миллионов долларов дохода.

Вопросы

1. Почему IDEO оказалась такой успешной?
2. С какой самой трудной проблемой она сталкивается при проведении своих исследований и проектировании своих продуктов?

3. IDEO находит прекрасные решения для своих клиентов, которые затем получают всеобщую высокую оценку. Следует ли IDEO стараться повышать осведомленность о самой себе? Почему да или почему нет?

9. Procter & Gamble

Procter & Gamble (P&G) появилась на свет в 1837 г., когда Уильям Проктер и Джеймс Гембл, жены которых были родными сестрами, основали компанию по производству свечей и мыла. С тех пор P&G разработала и вывела на рынок множество принципиально новых товаров, обладающих высоким качеством и ценностью для потребителей, включая и знаменитое мыло «Ivory» (1882 г), стиральный порошок «Tide» (1946 г.), фторированную зубную пасту «Crest» (1955 г.) и одноразовые пеленки «Pampers» (1961 г). P&G также приобрела несколько компаний для проникновения в новые товарные категории. В числе этих компаний были и такие известные, как Richardson Vicks (производитель таких товаров личной гигиены, как «Pantene», «Olay» и «Vicks»), Norwich Eaton Pharmaceuticals (производитель «Pepto-Bismol»), Gillette, Noxell (производитель «Noxema»), Sultan's Old Spice, Max Factor, Iams Company.,

Сегодня P&G — один из самых грамотных в плане маркетинга поставщиков фасованных потребительских товаров, владеющий крупным портфелем пользующихся доверием брендов. В компании работают 121 тыс. человек в более чем 80 странах мира, а ее общий годовой товарооборот превышает \$84 млрд. Из 21 товарной категории, в которых работает компания, в 15 она занимает ведущие позиции. Стоимость глобальных брендов компании оценивается в \$25 млрд. P&G ежегодно тратит на исследования и разработки более \$2 млрд и обслуживает более 4 млрд человек в 180 странах мира. В основе лидерства P&G лежат несколько принципов:

1. Знание покупателя. P&G изучает своих клиентов — как конечных потребителей, так и торговые организации — посредством регулярных маркетинговых исследований и конкурентного наблюдения. Каждый год она тратит более \$100 млн на 10 тыс. своих проектов по изучению потребителей и генерирует более 3 млн контактов с потребителями через e-mail и свой телефонный центр. P&G также побуждает своих маркетологов и исследователей регулярно встречаться с потребителями и ритейлерами в естественных для них условиях.

2. Долгосрочный подход. P&G не жалеет времени на тщательный анализ каждой возможности и подготовку товара в лучшем виде, а затем всеми силами способствует его успеху. Она пестовала бренд картофельных чипсов «Pringles» почти 10 лет, прежде чем он добился успеха. В последнее время P&G направляет усилия на расширение своего присутствия на развивающихся рынках, стремясь повысить осведомленность о своих брендах и улучшить дистрибуцию товаров путем развития e-коммерции и открытия доступных магазинов.

3. Товарные инновации. P&G активно разрабатывает новые товары, выделяя ежегодно \$2 млрд на научные исследования и разработки, что для производителя фасованных потребительских товаров очень внушительная сумма. В компании, ежегодно патентующей около 3800 изобретений, работает больше докторов наук, чем в Гарварде, Беркли вместе взятых. Часть инновационного процесса посвящена разработке брендов, обеспечивающих потребителям новые выгоды. В частности, среди новинок — устраняющий запахи спрей для ткани «Febreze»; средство Dryel для домашней чистки одежды, допускающей только сухую чистку; новая система «Swiffer» для эффективного удаления грязи, пыли, волос с пола и других поверхностей.

4. Стратегия качества. P&G разрабатывает товары высокого качества и неустанно их совершенствует. Когда компания объявляет, что товар «новый и улучшенный», значит, так оно и есть. В частности, недавно появились новые, улучшенные версии «Tide» и «Ariel» в компактной упаковке, которые удаляют пятна и дезинфицируют одежду, защищая цвет ткани; подгузники «Pampers Rash Guard» — единственные в своем роде предназначенные для бережного ухода за кожей и предотвращения «пеленочного дерматита».

5. Стратегия расширения товарных линий. P&G производит каждый товар в нескольких вариациях (размерах и формах). Эта стратегия обеспечивает больше места на полках магазинов и не оставляет конкурентам возможности отвечать на неудовлетворенные потребности. P&G также использует имена своих сильных брендов для вывода на рынок новых товаров, чтобы обеспечивать их мгновенное признание и экономить расходы на рекламу. Марка «Old Spice» была успешно перенесена с туалетной воды для мужчин на дезодорант. Имя марки «Crest» стало использоваться для нового продукта для отбеливания зубов «Crest Whitestrips», который удаляет с зубов темный налет в течение 14 дней.

6. Мультибрендовая стратегия. P&G предлагает несколько брендов в одних и тех же товарных категориях, например пеленки «Luvs» и «Pampers» и зубные щетки «Oral-B» и «Crest». Каждый бренд отвечает определенным желаниям потребителей и соперничает с определенным конкурирующим брендом. В тоже время P&G следит за тем, чтобы не продавать слишком много торговых марок, и недавно с целью снижения издержек начала сокращать широкий диапазон товаров, размеров, вкусов и вариаций.

7. Квалифицированный торговый персонал. Недавно журнал «Sales & Marketing Management» назвал торговый персонал P&G в числе 25 лучших. Ключ к успеху P&G на этом поприще — тесные связи торговых представителей с розничными торговцами, в частности с Walmart. Команда из 150 человек, обслуживающая этот гигант розничной торговли, тесно сотрудничает с Walmart: с целью улучшения как товаров, поступающих в продажу, так и процесса их доставки на прилавки магазинов.

8. Эффективность производства и сокращение расходов. Репутация P&G как выдающегося мастера маркетинга сочетается с блестящими результатами как производителя. Чтобы сохранять расходы на низком в отрасли уровне, P&G выделяет огромные средства на развитие

и модернизацию производственных процессов. Недавно компания стала еще сильнее урезать расходы, что позволило снизить цены на некоторые ее товары.

9. Система бренд-менеджмента. P&G разработала систему бренд-менеджмента, в которой за каждый бренд отвечает один руководитель. Систему переняли многие конкуренты, восхищенные успехом P&G. Недавно P&G модифицировала свою общую структуру менеджмента, так что каждой категорией брендов теперь управляет менеджер категории, ответственный за объем продаж и доходность. Хотя эта новая организация не заменила систему бренд-менеджмента, она помогает сконцентрировать стратегическое внимание на ключевых потребностях покупателей и конкуренции в каждой конкретной категории.

Таким образом, лидерство P&G на рынке базируется не на тщательной проработке какого-либо одного направления, а на успешном сочетании множества факторов, важных для достижения ведущих позиций на рынке. Сегодня разнообразной продукцией компании пользуются 4,8 млрд человек в 180 странах мира.

Вопросы

1. Впечатляющий портфель брендов P&G включает некоторые из самых известных в мире брендов. Какие проблемы и риски ассоциируются с позицией лидера рынка в таком большом числе категорий?
2. В условиях, когда социальные медиа становятся все более популярными и все меньше людей смотрят традиционную телевизионную рекламу, что должна делать P&G для поддержания прочного имиджа своих брендов?
3. С какими рисками, по вашему мнению, предстоит столкнуться в будущем P&G?

10. HSBC

HSBC был основан в 1865 г. с целью финансирования нарастающих объемов торговли между Китаем и Великобританией и изначально носил название Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited. Банк был пионером в использовании новых банковских практик в разных странах. Например, он был первым банком, появившимся в Таиланде, и напечатал первые банкноты этой страны. На протяжении XX века HSBC неоднократно выдавал крупные кредиты правительствам разных стран, включая Китай, в частности, на развитие железнодорожной сети. Банк также сыграл ключевую роль в восстановлении экономики Гонконга после окончания Второй мировой войны. В конце XX века он приобрел несколько компаний в расчете реализовать стратегию «табуретки на трех ножках»; под этими «ножками» понимается присутствие банка в Великобритании, США и Азии. Сегодня это второй по величине банк в мире.

HSBC успешно развивал свой бизнес под единым глобальным брендом и в течение многих лет называл себя «Мировым местным банком». Его цель заключалась в том, чтобы дополнить свой статус крупного международного банка тесными связями с клиентами в каждой из стран, где он работал. Как сказал бывший председатель совета директоров HSBC сэра Джон Бонд: «Занимаемая нами позиция местного мирового банка позволяет проявлять уникальный подход к каждой отдельно взятой стране. Она дает возможность применять накопленные знания о каждом конкретном государстве в рамках единой мировой платформы».

Недавно HSBC начал глобальную кампанию под девизом «Разные ценности», которая отражала представление о многообразии точек зрения и интерпретаций происходящих событий. Печатная реклама содержала три одинаковые фотографии, но интерпретации каждой из них были разными. Например, на одной рекламе три раза был показан старый классический автомобиль, под которым стояли слова: «свобода», «символ статуса» и «загрязнитель воздуха». Рядом был напечатан следующий текст: «Чем больше вы смотрите на мир, тем больше вы понимаете, что ценности одного человека могут отличаться от ценностей других людей». На других печатных рекламах размещали по три разные фотографии, но с одинаковой подписью. Например, СЛОВО «Достижение» сначала появлялось под фотографией женщины, выигравшей конкурс красоты, затем под фотографией астронавта, стоящего на поверхности Луны, и, наконец, под фотографией ребенка, самостоятельно завязывающего шнурки на ботинках. Текст на рекламе гласил: «Чем больше вы смотрите на мир, тем больше вы понимаете, что в действительности важно для людей». Трейси Бриттон, глава маркетинговой службы HSBC Вапк в США, так объясняла стратегию этой кампании: «Она отражает наше глобальное мировоззрение, которое признает и уважает тот факт, что люди могут оценивать одни и те же явления совершенно по-разному. Глобальный акцент HSBC дает нам идеи и возможности не только для того, чтобы чувствовать себя комфортно, но и для того, чтобы быть уверенными в себе и помогать людям с разными ценностями добиваться того, что имеет для них действительно большое значение».

В 2011 г. HSBC пересмотрел стратегию своего бизнеса, проведя консолидацию на мало прибыльных рынках и инвестировав большие средства в растущие рынки и перспективные направления бизнеса. В результате он сместил акцент своих брендинговых усилий, отказавшись от привычного слогана «Мировой местный банк» и взяв новый: «HSBC помогает вам реализовать потенциал нашего мира». HSBC рассчитывал таким образом сообщать о том, как он связывает местные фирмы с мировой экономикой и, в конечном счете, как он сосредоточивает усилия на тех составляющих бизнеса, которые влияют на будущее нашего мира. Крис Кларк, директор HSBC по маркетингу, объяснял, что новая рекламная кампания «символизирует переход от рекламы, направленной исключительно брендом, к подходу, в большей степени ориентированному на продукт».

В одном телевизионном рекламном ролике HSBC маленькая девочка вместе с отцом торгуют в собственном киоске лимонадом по 50 центов за стакан. В то время как покупатели роются в карманах в поисках монет по 25 центов, девочка объясняет (на другом языке), что они принимают разные валюты, включая гонконгские доллары:

и бразильские реалы. Затем звучит голос за кадром: «Мы в HSBC уверены в том, что в будущем даже самый малый бизнес станет мультинациональным». Цель этой рекламы состояла в том, чтобы убедить потребителей в возможности разностороннего сотрудничества с банком HSBC. В сходной печатной рекламе цена стакана лимонада представлялась в разных валютах: 50 центов, 0,4 евро и 3 иены. Текст рекламы гласил: «В какой бы валюте вы ни торговали — в долларах, евро или ренминби, — глобальные рынки открыты для каждого».

HSBC традиционно размещает свою рекламу преимущественно в аэропортах, но при этом спонсирует более 250 культурных и спортивных программ, причем особое внимание уделяется помощи молодежи, развитию образования и поддержке местных сообществ. Эта спонсорская деятельность также позволяет компании лучше понимать разные народы и культуры.

Помимо локального маркетинга HSBC также применяет маркетинг на уровне рыночных ниш. К примеру, компанией была открыта малоизвестная область, годовые темпы роста которой составили 125%. Этой областью оказалось страхование домашних животных.

В декабре 2003 г. компания заявила, что отныне она будет предоставлять услугу страхования домашних животных во всех страховых агентствах HSBC в США. В Малайзии HSBC предлагал «смарт-карты» и льготные кредитные карты не получающему адекватных услуг сегменту местных студентов и нацеливался на состоятельных VIP- клиентов в своих специализированных отделениях под названием «Премиум-центры».

Сегодня HSBC остается одним из крупнейших банков в мире, работающим в четырех глобальных направлениях: розничного банкинга и управления активами; коммерческого банкинга; глобального банкинга и работы на мировых рынках и глобального частного банкинга. Он обслуживает 60 млн клиентов через 6600 своих отделений в 80 странах.

В 2013 г. его прибыль составила \$22,6 млрд, а стоимость его бренда по версии Interbrand/Business Week достигла \$11,4 млрд.

Вопросы

1. Каковы выгоды и риски позиционирования HSBC как «мирового местного банка»?
2. Подходила ли последняя рекламная кампания банка и ее новый слоган «HSBC помогает реализовывать потенциал нашего мира» его целевой аудитории? Почему да или почему нет?

4. Методический блок

4.2. Методика преподавания, обоснование выбора данной методики

Преподавание учебной дисциплины «Основы маркетинга» строится на сочетании лекций, семинарских, а также самостоятельной работы студентов.

На лекциях излагаются наиболее сложные вопросы содержания дисциплины. Лекции проводятся в интерактивной форме с участием студентов в обсуждении, обеспечением «обратной связи» между преподавателем и студентами.

4.3. Методические рекомендации для студентов

Рабочей программой дисциплины «основы маркетинга» предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 54 часов в год. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- изучение и усвоение лекционного материала,
- подготовку к контрольным работам и тестам,
- изучение дополнительной литературы по разделам, указанным лектором,
- подготовку к практическим занятиям,
- работу с Интернет-ресурсами,
- подготовку к экзамену.

Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников. При самостоятельной работе следует прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и для освоения последующих разделов курса. Для расширения знаний по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы.