

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Маркетинг»

М. О. Гиль, О. С. Каюкова

МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ

ПРАКТИКУМ

**по одноименному курсу для студентов
специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
дневной и заочной форм обучения**

Электронный аналог печатного издания

Гомель 2013

УДК 330.341.1(075.8)
ББК 65.291.551я73
Г47

*Рекомендовано к изданию научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 2 от 06.12.2012 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого канд. техн. наук,
доц. *Л. М. Латицкая*

Гиль, М. О.

Г47 Маркетинг инноваций : практикум по одноим. курсу для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» днев. и заоч. форм обучения / М. О. Гиль, О. С. Каюкова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – 34 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by/StartEK/>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-535-155-0.

Практикум состоит из трех разделов. В первом разделе приведены практические задания по разработке инновационной маркетинговой стратегии, во втором – рассматриваются стратегии продвижения новой продукции, услуг на рынки, а в третьем представлено управление инновационным развитием организации

Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» дневной и заочной форм обучения.

**УДК 330.341.1(075.8)
ББК 65.291.551я73**

ISBN 978-985-535-155-0

© Гиль М. О., Каюкова О. С., 2013
© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2013

ВВЕДЕНИЕ

Интерес хозяйственных руководителей к концепции маркетинга в современном управлении предприятием (фирмой) не случаен и во многом определяется их желанием адаптироваться к нестабильным условиям рыночной экономики.

Овладеть новыми знаниями и навыками студентам, специалистам и руководителям помогают разнообразные способы и методы, но наиболее эффективны из них деловые игры и ситуационные семинары, основанные на методе кейсов (от англ. *case* – ситуация, случай), широко распространенные в процессе обучения в западных странах.

Деловую игру и ситуационный семинар можно определить как метод имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным или вырабатываемым самими участниками правилам.

Под *деловой игрой* понимается процесс выработки и принятия решений в условиях поэтапного многошагового уточнения необходимых факторов, анализа информации, дополнительно поступающей и вырабатываемой на отдельных шагах в ходе игры. Параметры ограничений от шага к шагу могут изменяться, в связи с чем создаются все новые и новые частные ситуации, решение которых должно подчиняться общей цели деловой игры.

Ситуационные семинары – это упрощенный вариант деловых игр, но в них используется не поэтапное многошаговое уточнение факторов, а *метод кейсов*, т. е. вид обучения принятию решений с анализом параметров конкретных ситуаций, взятых из практической деятельности. Кейсы позволяют обучаемым повысить аналитическое мастерство, обосновывая принятые решения и аргументированно защищая свою позицию в процессе дискуссий.

Методика подготовки и проведения ситуационных семинаров

Данная методика включает:

1. Метод кейсов.

Метод кейсов (ситуационных задач) – это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе обучаемых. Семинары, основанные на методе кейсов, помогают освоить правила ведения дискуссии. В ходе дискуссии не только находится решение проблемы, но каждый обучаемый

принимает участие в исследовании, анализе и сопоставлении различных точек зрения, что приводит к более точному и полному пониманию проблемы.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Для экономии времени при проведении семинара историческая справка по ситуации дается в сжатом виде, а дополнительная информация предоставляется в удобном для обсуждения виде. Поэтому участник семинара может иметь меньше информации по проблеме, чем тот, кто сталкивался с ней на практике. Однако это не означает, что в процессе обсуждения нельзя добавить к имеющейся информации факты и сведения, которые необходимы для принятия решений.

Участник семинара не должен связывать себя предыдущими решениями. То, что сделал предшествующий исследователь, несущественно. И если изложение фактов в отдельной ситуационной задаче уже объясняет конечное действие или решение, то это связано с тем, что результат – неотъемлемая часть процесса, по которому принимается окончательное решение.

Ситуационная задача обычно не идет дальше того, что было в действительности. Основные вопросы, обсуждаемые на семинаре: «Почему?» и «Как?», а не «Что?». Дискуссия также не означает обязательность ответа на вопрос: «Хорошее или плохое было принято решение?». Оценку такого рода должен сделать самостоятельно каждый, участвующий в дискуссии.

Ситуационные задачи часто содержат материалы и факты, которые кто-то из участников семинара может посчитать не относящимися к делу.

Но надо всегда помнить, что принятие решений в реальной жизни зависит от способности отделять существенное от несущественного. Нельзя также забывать, что другие участники семинара могут не согласиться с таким пониманием «не относящихся к делу» фактов. Но именно в этих, выявляющихся в ходе дискуссии, различиях в оценках и подходах и заключается ценность метода кейсов.

В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время этого интеллектуального занятия он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни. При подведении итогов ситуационного семинара не даются оценки

правильности предложенных решений, а может приводиться пример того, как рассматриваемая проблема была решена на практике.

2. Указания, как подготовиться к анализу ситуации.

Этот вопрос, как и ситуационный анализ вообще, не имеет какого-либо единственно правильного ответа. У каждого может быть свой подход. Однако некоторые рекомендации можно дать. К ним относятся следующие:

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем заключается ее сущность, а что – второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы – основную проблему и проблемы, ей подчиненные.

4. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.

5. Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.

6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Определите, какие из них наиболее удовлетворяют критерию.

7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Для реализации данных рекомендаций необходимо выполнить следующее:

1. Каждый участник семинара должен задать себе такие вопросы:

- Внимательно ли я прочитал информацию или лишь просмотрел ее?

- Учел ли я все относящиеся к делу факты?

- Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?

- Не принимаю ли я чужое мнение за свое?

- Не ошибаюсь ли я, думая, что все ориентируются на мое мнение?

- Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем необязательно,

что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?

- «Не бьюсь» ли я впустую, самому себе доказывая неразумность и невозможность каких-либо фактов?

- Может быть я выбрал лишь ту информацию, которая не идет вразрез с моей собственной точкой зрения, и не заметил других важных сведений?

- Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?

- Не слишком ли я обобщаю? Не стоит ли вернуться к деталям? И правильно ли сделаны обобщения?

- Не слишком ли много внимания я придаю какому-либо одному факту в принятии решения? Если – да, то прав ли я?

- Как я представляю себе реализацию принятых решений на практике? Каковы будут последствия? Могут ли возникнуть новые проблемы?

- Не принял ли я решение, еще не проанализировав ситуацию? Не противоречат ли мои выводы и факты друг другу?

- Действительно ли я слушаю говорящего или лишь жду, когда он кончит говорить, а я смогу выразить свое мнение?

- Будут ли мои замечания уместны в данный момент или из-за них прервется нить рассуждения? С другой стороны, если группа заблуждается, отвлекается от темы или уходит от основной линии дискуссии, должен ли я молчать?

2. Вот несколько вопросов, на которые следует ответить после завершения ситуационного семинара:

- Что нового я узнал?

- Какие выводы вынес я из дискуссии?

- Основные принципы, установленные в ходе дискуссии, – насколько они касаются моей практической деятельности?

- Новый для меня образ мышления других участников. Представляет ли он для меня какую-либо ценность?

РАЗДЕЛ 1. РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Задание 1.1. «Конкурентная инновационная стратегия корпорации *Wal-Mart*»

Ситуация

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании *Wal-Mart* связана с именем *Sam Walton*. В середине 50-х гг. XX в. владелец нескольких универмагов господин *Walton* оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов (*discount stores*). Адаптируясь к новым рыночным условиям, *Walton* решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких, как *Kmart*, которые активно завоевывали крупные города. В качестве целевого рынка *Walton* выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения – менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам, не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться четыре-пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок *Wal-Mart* в г. Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура *Wal-Mart*, где каждый служащий участвует в управлении компанией и является генератором новых идей.

Wal-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд «самого крупного магазина в городе». Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако, для того, чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство *Wal-Mart* сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой инновацией стала агрессивная стратегия завоевания ма-

лых городов, которая привела к появлению 276 магазинов в 11 штатах США к 1979 г. Таким образом, была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инноваций стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибуции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибьюторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, как *Procter&Gambles*, *Eastman Kodaks*, *Gitano*, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания *Wal-Mart* купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. сэкономить 720 млн дол. США. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции *Wal-Mart* были непоколебимы. Компании *Kmart* не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться по уровню продаж к *Wal-Mart*.

К 1995 г. компания *Wal-Mart* стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети продажи на м² площади составил у *Wal-Mart* 379 дол. США по сравнению со 185 дол. США у *Kmart*. 46 % покупателей *Wal-Mart* отличались лояльностью, в то время как у *Kmart* этот показатель составлял лишь 19 %. И, наконец, расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8 % от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30 %.

В 2003 г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Ситуационные задания

1. Укажите, к какому типу конкурентной инновационной стратегии («блокирование», «опережение» или «кооперация») относится выбранный компанией *Wal-Mart* метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды.

2. Уточните, столкнулась ли компания с проблемой «каннибализма». Определите, существовали ли альтернативные возможности.

3. Поясните, какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии «блокирования». Установите, насколько эти шаги оказались эффективны.

4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания *Wal-Mart*. Поясните, от чего будет зависеть его конкурентоспособность. Укажите, какую стратегию вероятнее всего выберет компания *Wal-Mart* по отношению к потенциальному конкуренту.

5. Уточните, в чем вы видите причину успеха компании *Wal-Mart*.

Задание 1.2. «AIBO» – новый продукт компании»

Ситуация

В октябре 2000 г. компания Sony объявила о внедрении на рынок уникального робота – результата многолетних исследований отдела НИОКР ведущей корпорации Японии. Представленная новинка относится ко второму поколению автономных роботов, основным конкурентным преимуществом которых является способность эмоционального общения с хозяином.

Робот был представлен в виде «собачки», его технические характеристики приведены в табл. 1.

Таблица 1

Технические характеристики робота «АИВО»

Технические характеристики	
Вес	1,5 кг
Размеры	152 × 281 × 250 (ширина × высота × длина)
Цвет	Золотой/серебряный/черный
Встроенные сенсоры	Голова, спина
Время автономной работы	1,5 ч
Температура окружающей среды	5–35 °С
Внутренняя память	32 Мб
Двигающиеся части	Голова (3 положения); ноги (3 положения); уши (2 положения); хвост (2 положения)

Благодаря новейшим технологиям, данный робот способен выражать эмоции страха и радости, наделен способностью обучаться и набираться опыта, «понимать» и реагировать на 50 простых слов, запоминать собственное имя, узнавать хозяина по голосу и отвечать ему на «собачьем» языке.

Робот оснащен специальной фотокамерой, включающейся автоматически по команде «сделай фото». Блок с камерой подключается к обычному компьютеру, что дает возможность просматривать фотографии в РС-альбоме.

Заказать робота можно в отделе продаж компании *Sony*. Новинка будет также представлена в крупных торговых точках с целью ознакомления потенциальных потребителей с особенностями функционирования робота. Цена средней комплектации составляет 1500 дол. США. Первые экспортные поставки «АИВО» осуществлялись в США, Австрию, Грецию, Германию, Финляндию, Францию, Данию, Ирландию, Италию, Люксембург, Португалию, Испанию, Швейцарию, Великобританию, Бельгию и Скандинавские страны.

Ситуационные задания

1. Укажите, какие внешние факторы могли стать предпосылками для создания и вывода на рынок данной продукции.
2. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта по разработке и созданию робота «АИВО».

3. Используя три основных вида классификации инноваций, определите тип данной новации.

4. Определите возможные целевые рынки и разработайте маркетинговые стратегии их охвата.

5. Выделите основные направления инновационной политики компании *Sony* и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии. Уточните, в рамках какой из этих стратегий реализован проект «AIBO».

Задание 1.3. «Принятие инновационного решения об открытии ресторана»

Ситуация

Компания «Тейстиз» владеет сетью ресторанов в г. Москва. «Тейстиз» занимает достаточно сильные позиции на рынке и успешно занимается ресторанным бизнесом уже 6 лет. Компания сфокусировала свою деятельность в средней нише – среднего размера рестораны, европейская и русская кухня, штат – 40–50 человек, добротная обстановка, в среднем, 70 посадочных мест. Два ресторана «Тейстиз» расположены в спальных районах на юго-западе и западе Москвы, а один – на Садовом кольце. Большинство блюд готовится из свежих высококачественных продуктов, имеется широкий выбор спиртных напитков. Цены в ресторанах компании установлены на среднем столичном уровне и составляют за ужин приблизительно 50 дол. США на человека.

Необходимо отметить, что у ресторанов «Тейстиз» практически отсутствует единая стилизация. Общим является интерьер помещений, меню и цены. Не имеется также особых конкурентных преимуществ, выделяющих эту сеть из числа многочисленных ресторанов подобного уровня.

Целевой рынок компании «Тейстиз» – это люди с достатком выше среднего, достаточно консервативные по поведению, не новаторы, желающие спокойно отобедать или отужинать в уютной атмосфере, не придающие значимого внимания антуражу и престижности заведения. В основном, это постоянные посетители, удовлетворенные качеством обслуживания и проживающие или работающие в районах местоположения ресторанов.

Компания «Тейстиз» – это частный семейный бизнес. В компании нет специальной маркетинговой службы. Все продвижение про-

дукта происходит по упрощенной *ATL*-схеме: реклама в специализированных журналах, на «желтых страницах» и ресторанных вывесках.

До настоящего времени компания не разрабатывала какую-либо стратегию на будущее и соответственно не имела маркетинговой программы на ближайшие годы. Однако в 2001 г. у компании «Тейстиз» появились значительные незапланированные финансовые средства в связи с очень удачной рыночной конъюнктурой. Руководство компании рассматривало три альтернативы:

- открыть новый ресторан;
- открыть бистро;
- отложить инвестиции.

Исходя из предыдущего опыта и текущей рыночной ситуации, можно спрогнозировать годовую доходность каждой альтернативы (табл. 2).

Таблица 2

Годовая доходность альтернатив открытия предприятия общественного питания

Альтернатива	Благоприятная рыночная ситуация, дол. США	Неблагоприятная рыночная ситуация, дол. США
Новый ресторан	1 080 000	100 000
Новое бистро	540 000	430 000
Нулевые инвестиции	–	–

Известно также, что средние годовые расходы на содержание ресторана, включая арендную плату, составляют 756 дол. США в случае благоприятной рыночной ситуации. В случае неудачного года расходы составляют 540 тыс. дол. США.

Доля расходов в случае открытия бистро составляет 60 % от общей суммы дохода и практически не варьируется в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Ситуационные задания

1. Примите решение по выбору одной из альтернатив, пользуясь методом принятия решений в условиях полной неопределенности.

2. Руководство компании решило провести дополнительные маркетинговые исследования и пришло к мнению, что вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации составляет 70 %.

Примите решение в новых условиях и определите показатель энтропии данного инновационного решения.

3. Более глубокие исследования показали, что вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации для ресторана и бистро различна. Для нового ресторана вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации составляет 65 %, а для бистро – 80 %. Примите решение в соответствии с новой информацией.

4. Подумайте, какие дополнительные факторы повлияют на принятие решения компании «Тейстиз» об инвестировании.

РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВ, УСЛУГ НА РЫНОК

Задание 2.1. Анализ ситуации «Разработка стратегии продвижения фирмы «Криофуд»

Ситуация

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей (БЗО) в Санкт-Петербурге оказалась достаточно оптимистичной, поэтому было принято решение о строительстве завода для производства быстрозамороженных овощей производительностью 3000 т/г.

Предпосылками такого решения были, с одной стороны, постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных овощей, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, а, с другой стороны, отсутствие в нашей стране предприятий-производителей такого профиля. Действующий в г. Москва комбинат «Колосс» производит только замороженный картофель-фри, и он не является определяющим в товарной номенклатуре этого предприятия.

Санкт-Петербург выгодно отличается тем, что в регионе выращиваются в достаточном объеме такие сельскохозяйственные культуры, как картофель, свекла, морковь, капуста.

Прилегающие к Санкт-Петербургу северо-западные области позволяют организовать закупку различных ягод (брусника, клюква и др.), которые хорошо подвергаются быстрой заморозке. Наконец, сравнительно близкое расположение города к западным границам также способствует поставке овощных компонентов, которые мало выращиваются в северо-западном регионе: кольраби, брюссельская капуста, цветная капуста, горошек, стручковая фасоль и др. Опросы граждан Санкт-Петербурга показали, что около 90 % населения осведомлены о наличии в торговле быстрозамороженных овощей, а около 60 % являются в той или иной степени потребителями этих продуктов.

Основными преимуществами быстрозамороженных овощей являются:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;
- сохранение полезных свойств продуктов в течении длительного периода хранения;
- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Что касается предпочтений потребителей в отношении ассортимента, то они оказались неустойчивыми. В частности, маркетинговые исследования и опытные продажи (рис. 1) дали следующие результаты.

Текущая емкость рынка Санкт-Петербурга быстрозамороженных продуктов в настоящее время составляет около 6000 т/г. При оценке уровня конкуренции на рынке Санкт-Петербурга было выявлено, что основными поставщиками быстрозамороженных овощей являются польская фирма «Хортекс» (70 % рынка) и бельгийская фирма «Ардо» (20 % рынка). Остальную часть рынка делят между собой около 10 различных мелких поставщиков, в том числе Московский АО «Колосс».

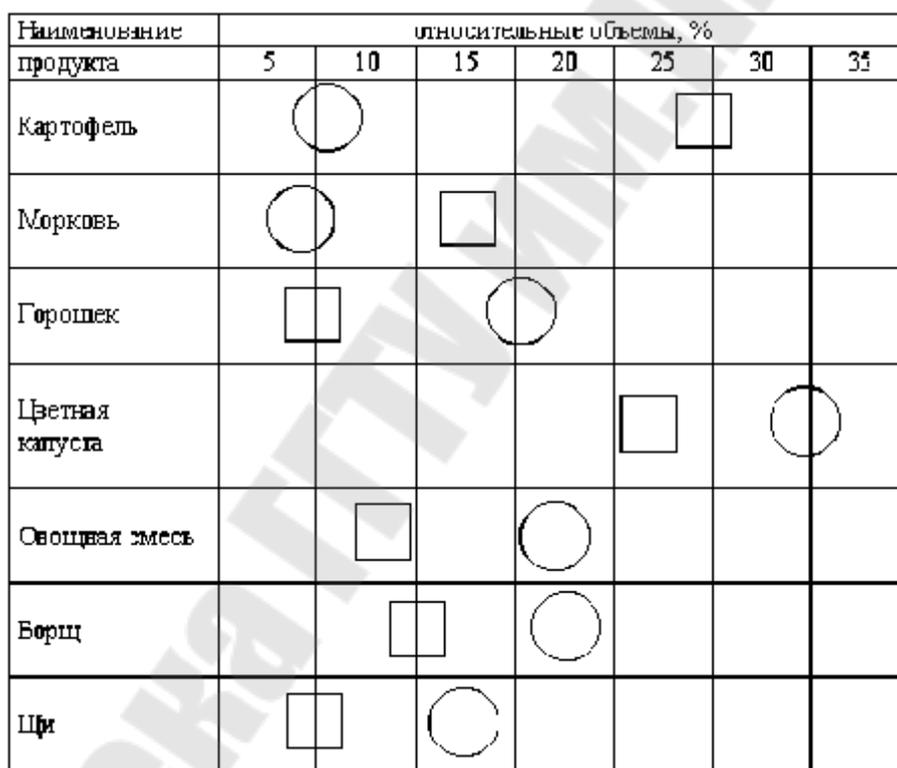


Рис. 1. Относительные объемы потреблений:

- – по результатам опытных продаж;
- – маркетинговые исследования (прогнозы)

Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что «Хортекс» придерживается, в целом, производственной концепции, поставляя продукцию неплохого качества по невысоким для данной группы товаров ценам (приблизительно 1,5 USD/kg). «Сила» этой фирмы состоит в известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее с СССР) делятся в течении нескольких десятилетий.

Существенным конкурентным преимуществом «Хортекса» является также широкий ассортимент быстрозамороженных овощей (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования, прочные связи с крупнейшими универсами города.

Другой поставщик – фирма «Ардо» поставляет высококачественные замороженные овощи по цене 3–5 USD/кг и ориентируется соответственно на обеспеченные слои населения.

Слабыми позициями поставщиков является отсутствие серьезной политики в области рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

В соответствии с бизнес-планом предприятие «Криофуд» планирует начать совместную деятельность в Санкт-Петербурге с осени текущего года.

Примечание к ситуации

Технология производства быстрозамороженных овощей состоит из следующих основных операций:

- мойка предварительно отобранного сырья;
- очистка от кожуры (картофель, свекла, морковь) или негодных листьев (цветная капуста, горошек, фасоль, зелень и т. д.);
- резка на мелкие части;
- бланширование (термообработка в воде с $t = 95\text{ }^{\circ}\text{C}$);
- охлаждение в струе холодной воды;
- замораживание в течение 10–20 мин при $t = -40\text{ }^{\circ}\text{C}$;
- упаковка в крафт-мешки по 15–20 кг;
- хранение на складе-морозильнике при $t = -30\text{ }^{\circ}\text{C}$.

По мере потребности производится фасовка в потребительскую упаковку вместимостью по 0,5 кг.

Ситуационные задания

1. Разработайте миссию предприятия «Криофуд». Опишите долгосрочные цели предприятия. Сформулируйте миссию предприятия «Криофуд».

2. Проведите маркетинговый анализ рынка. Определите базовый рынок для предприятия «Криофуд» (дайте общую характеристику базового рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге в экономическом, демографическом и технологическом отношениях). Определите доли поставщиков на рынке БЗО в настоящее время. Определите текущий потенциал рынка БЗО в Санкт-Петербурге. Опре-

делите планируемую долю рынка, которую рассчитывает занять «Криофуд». Определите планируемую долю рынка «Криофуд» по отношению к основному конкуренту. Проведите SWOT-анализ для предприятия «Криофуд».

3. Проведите сегментирование рынка (табл. 3). Разделите рынок на макросегменты, которые могут быть потенциальными покупателями. По критериям сегментирования определите микросегменты и составьте их потребительские профили ожиданий. Оцените привлекательность каждого микросегмента с учетом деловой активности и размера. Выполните конкурентный анализ, выделив возможные конкурентные преимущества. Выберите целевые группы потребителей и посредников. Проведите позиционирование предприятия «Криофуд» для целевых сегментов

Таблица 3

Результаты исследований населения Санкт-Петербурга с целью определения целевых сегментов

Критерии	Статус потребителя							
	Покупатели				Не покупатели			
	Количество, %	Объем покупок, кг	Частота покупок в месяц	Приверженность к торговой марке, %	Количество, %	Осведомленность, % (+, -)*	Неосведомленность, %	
Возраст до 25 лет	21	2,0	1	2	29	85	5	10
26–39 лет	35	2,0	2	16	14	90	5	5
40–54 лет	29	1,5	1–2	20	21	85	5	10
55 и выше	15	1,5	1	1	36	75	10	15
<i>Всего</i>	100			39	100			
Доход: высокий	35	2,0	1–2	25	30	95	5	–
средний	56	1,5	2	12	8	85	5	10
низкий	9	0,5	0,5	2	62	70	10	20
<i>Всего</i>	100			39	100			
Семейное положение: состоит в браке	57	2–2	1–2	20	12	90	5	5
одинокие	31	2–3	0,5	13	12	95	–	5

Критерии	Статус потребителя							
	Покупатели				Не покупатели			
	Количество, %	Объем покупок, кг	Частота покупок в месяц	Приверженность к торговой марке, %	Количество, %	Осведомленность, % (+, -)*	Неосведомленность, %	
одинокие с детьми	12	1–1,5	1	6	76	75	5	20
<i>Всего</i>	100			39	100			
Род занятий:								
служащие	46	1,75	1–2	12	6	90	5	5
рабочие	17	1,75	1–2	9	22	75	5	20
студенты	12	1,75	1–2	4	4	95	–	5
домохозяйки	20	1,75	2–3	10	6	95	5	–
пенсионеры	5	1,0	0,5	4	62	70	10	20
<i>Всего</i>	100			39	100			

*Положительно настроены (+); отрицательно настроены (-).

4. Разработайте товарную политику. Сформулируйте основные атрибуты ядра товара, а также расширенного и обобщенного содержания товара. Укажите, какие выгоды товара важны для потребителей различных целевых сегментов. Выделите главное ожидание потребителей. Проясните, каковы отрицательные свойства товара для потребителей. Определите, можно ли уменьшить или исключить недостатки товара. Сформулируйте идеальную мультитрибутивную модель товара для различных целевых групп потребителей. Оцените привлекательность и конкурентоспособность товара по отношению к товарам-заменителям (субститутам) и товарам конкурентов. Разработайте требования к упаковке и к ее оформлению. Дайте предложения по выбору марочной стратегии (мономарка, мультимарка, родовое название). Предложите название торговой марки. Сформулируйте ассортиментную политику в отношении разных сегментов посредников и конечных потребителей. Какие товары из товарного ассортимента относятся к лидерам.

6. Разработайте ценовую политику. Сделайте анализ существующих ценовых стратегий. Обоснуйте ценовую стратегию предприятия. Определите отпускную цену по методу «себестоимость плюс прибыль». Проведите исчисление цены параметрическим методом с «ориентацией на конкурента». Определите отпускную цену из усло-

вия максимизации прибыли сформулируйте ценовую политику предприятия «Криофуд» (постройте график). Спрогнозируйте реакцию конкурента на ценовую политику «Криофуда».

7. Разработайте сбытовую политику. Сделайте анализ методов сбыта, в том числе которые применяют конкуренты. Выберите в качестве базовых, наиболее подходящих для данных целевых сегментов, варианты сбыта. Рассчитайте требуемую мощность каждого выбранного канала. Оцените возможности различных вариантов сбыта. Определите ценовые соотношения между уровнями каждого канала до конечной цены. Сформулируйте сбытовую политику предприятия «Криофуд». Составьте план сбыта для спроектированной системы товародвижения. Предложите варианты стимулирования сбыта.

8. Разработайте план рекламной кампании и продвижения товара. Определите виды коммуникаций для каждого целевого сегмента посредников и конечных потребителей. Разработайте мероприятия «паблик рилейшнз» для формирования положительного имиджа предприятия «Криофуд». Выберите рекламные каналы для деловой рекламы. Определите перечень представительских рекламных материалов, используемых при персональных продажах. Укажите методы стимулирования продаж. Составьте план мероприятий рекламной кампании. Составьте план мероприятий по стимулированию продаж, аналогично плану рекламной кампании. Составьте бюджет расходов на коммуникационные мероприятия.

Задание 2.2. Деловая игра «Разработка программы продвижения интернет-продукта»

Цель деловой игры

Привить навыки разработки программы продвижения нового продукта на рынке, а также научиться разрабатывать рекомендации для практического использования.

Структура деловой игры

Игра проводится в два этапа:

I этап: «Разработка программы продвижения Интернет-продукта»

Часть 1. Участникам игры дается формулировка целей и задач исследования и предлагается самостоятельно в малых группах провести разработку программы продвижения нового продукта на рынок».

Часть 2. Участники игры знакомятся с «мастерским решением» и сравнивают его с разработанной ими методикой, оценивая преимущества и недостатки всех вариантов.

II этап: «Разработка рекомендаций для практического использования»

Часть 1. Участникам игры предлагается провести анализ полученных результатов исследования и сформулировать рекомендации по их практическому использованию.

Часть 2. Участники игры знакомятся с «мастерским решением» и сопоставляют его с рекомендациями, разработанными самостоятельно.

Проведение деловой игры

Работа осуществляется в малых группах (4–5 человек) с последующей презентацией результатов работы и коллективным обсуждением.

Время проведения деловой игры – 4 ч.

Описание деловой игры выдается преподавателем.

Ситуация 1. «Как "подобрать ключик" к сердцу клиента?»

Пять месяцев назад компания из Железногорска создала новую программу, которая работает через Интернет и предназначена для удержания и укрепления взаимоотношений с клиентами и партнерами. Разработчик считает этот продукт весьма перспективным, так как озвученная тематика является очень актуальной для сегодняшнего делового мира и аналогов продукту не существует. Но специфика самого программного решения и рынка, на котором работает компания и которому предлагает свой продукт, накладывает ограничение на использование общепринятых рекламных методов. Поэтому в настоящее время в компании идет поиск нестандартных, но в тоже время эффективных ходов для продвижения своего продукта.

Компания «Новософт-Железногорск» начала работать на рынке информационных технологий с 2002 г. С момента своего образования она занималась разработкой программного обеспечения на заказ. Клиентами компании являются коммерческие и государственные предприятия, как в России, так и за рубежом.

Год назад руководство компании для обеспечения стабильного развития, достижения нового конкурентного преимущества решило

ввести иное направление деятельности: разработка и продажа готовых программных решений. После определения направления требовались конкретные идеи, которые позволили бы внедрить в жизнь выбранный стратегический путь.

Инструмент «привязывания» клиента

Идея создания продукта, который бы позволил компании, работающей на рынке корпоративных клиентов (*b2b*), быстро и эффективно выстраивать у себя процесс поздравлений клиентов и партнеров, и тем самым, удерживать их, укреплять с ними взаимоотношения, первоначально возникла из собственной потребности «Новософт-Железногорск».

Далее, перед началом процесса разработки специалисты по маркетингу компании решили ее апробировать. Сделали мониторинг рынка, проверили экспресс маркетинговое исследование, которое на 68 % показало положительные тенденции. Кроме этого, фактором «за» выступал предыдущий опыт взаимодействия с различными организациями, который продемонстрировал, что информация о клиентах хранится на стикерах, под стеклом и в неудобных и не приспособленных для этого программах.

В результате, программу разработали. Позиционируется она как принципиально новая система, позволяющая управлять послепродажной активностью, основной смысл которой – не дать компаниям-пользователям забыть о своих клиентах и партнерах, поздравлять их с важными праздниками и событиями, чаще общаться, регулярно напоминать о себе, чаще говорить «спасибо» и т. п. Иными словами, «ЛЮЯЛЬ» – это дополнительный инструмент, который позволит эмоционально «привязать» заказчиков к себе, укрепить деловые связи и сформировать их лояльное отношение. Программа предназначена для менеджеров по продажам, маркетологов, секретарей, PR-специалистов и директоров компаний, работающих в сфере услуг или торговли, где срок осуществления сделки – короткий и частый (повторный). Следует заметить, что это – не такая программа, как CRM.

В целом, программа позволяет делать следующее:

- предоставляет возможность формировать и вести списки (базы) организаций и контактных лиц;
- автоматически подбирает праздники и определяет события;
- отслеживает праздники и события, отправляя напоминания на e-mail или на сотовый телефон;

- предоставляет возможность автоматически пересылать и вносить данные об организации или контактном лице;
- содержит ежегодный автоматически пополняемый календарь, отражающий весь спектр праздников (профессиональные, международные, региональные, религиозные и др.);
- предоставляет возможность многопользовательской работы с системой разграничений и назначений;
- содержит шаблоны поздравительных текстов и каталоги открыток;
- производит автоматический расчет праздничных, круглых и юбилейных дат, как по организациям, так и по контактными лицам, и многое др.

Для пользователей предусматривается также доработка программы с учетом индивидуальных особенностей работы с клиентами.

Кроме самой, на первый взгляд, простой, но в тоже время нестандартной идеи программы, она еще работает и приобретается не совсем обычным путем. «ЛЮЯЛЬ» функционирует через Интернет, что достаточно ново для российского рынка. Компания-разработчик выделяет пользователю интернет-ссылку, имя и пароль. Для работы ему необходим лишь компьютер с доступом в Интернет и все. И приобретается она на базе абонентской подписки на период до 6 месяцев, 1 года и 2 лет. Максимальная цена подписки составляет 523 р. в месяц, минимальная – 379 р.

По словам директора по развитию бизнеса компании И. Медведева, на самом деле использование программных продуктов на базе абонентской модели является достаточно выгодным и дает пользователю много преимуществ. Во-первых, отсутствуют инвестиционные затраты, связанные с приобретением дорогостоящего оборудования и программного обеспечения, установкой и настройкой его на рабочих местах, сопровождением и обучением ИТ-персонала. Во-вторых, пользователь может работать с приложением из дома и офиса, без привязки к определенному месту, что позволяет добиться определенной мобильности в бизнесе. Он получает также высокий набор сервиса, который позволяет обеспечить безопасность и сохранность данных. Более того, все обновления пользователи будут получать автоматически. Удастся этого достичь, благодаря интернет-специфике. Использование модели продаж на основе подписки широко применяется в мире. В настоящее время количество программ,

продающихся по такой схеме, составляет порядка 40 %. По прогнозу на 2006 г. оно должно вырасти до 80 %.

Сейчас у интернет-программы «ЛЮЯЛЬ» насчитывается около десятка клиентов. Это компании из различных отраслей (банковский сектор, туризм, консалтинг) г. Красноярска и Железногорска. Большинство из них удалось привлечь, благодаря личным связям.

Способы, как «привязать» клиента

Что предпринял отдел маркетинга для инициации продвижения? Первоначально разработали сайт продукта, где размещена вся информация. Далее посредством телемаркетинга среди красноярских компаний провели конкурс по оценке интернет-программы «ЛЮЯЛЬ». Представители организаций приглашались бесплатно поработать в программе в течение 1,5 месяцев, высказать свои комментарии и пожелания. Таким образом, о появлении продукта были проинформированы около 600 компаний. Был сделан ряд публикаций в деловой прессе, изготовлена полиграфическая продукция. Все проводимые мероприятия поддерживаются выпусками пресс-релизов в соответствующих СМИ. Раздумывали о проведении обучающих семинаров, но рассказывать там о программе не имеет смысла, так как она очень простая и интуитивно-понятная. Выставки потеряли свою силу.

Все проводимые мероприятия мгновенно не привели к продаже большого количества подписок. С одной стороны, это понятно, вывод информационного продукта на рынок – достаточно долгосрочный процесс. Но, с другой стороны, на первоначальном этапе ожидали немного другую динамику продаж.

В процессе работы с потенциальными пользователями удалось также выявить ряд трудностей. Во-первых, многие компании еще не созрели до уважительной культуры общения с заказчиком, они не считают, что с клиентами и партнерами необходимо поддерживать отношения и что это как-то может повлиять на бизнес. У других возникают трудности с Интернетом, третьи не готовы платить ни за что, четвертые используют ограниченные решения собственной разработки, кто-то считает, что программ 1С и ICQ достаточно для работы с клиентами.

Соответственно, основной задачей, которая стоит перед компанией на сегодняшний день – это увеличить число пользователей интернет-программы «ЛЮЯЛЬ» при существующих функциональных возможностях, нарастить темпы продаж. Но как сделать это эффективно и быстро?

Ситуация 2. «Технари "в шкуре" маркетологов»

Компания из Самары разработала два новых программных продукта, которые считает весьма перспективными. Но, как часто бывает в фирмах такого профиля, опытные технари почувствовали себя крайне неуверенно, когда пришлось выбирать оптимальные варианты продвижения своего продукта.

Компания «ТМС» основана четырьмя партнерами в 1998 г. В настоящее время это уже небольшой холдинг, состоящий из нескольких фирм. Основным направлением бизнеса является разработка программного обеспечения на рынке *b2b*. Два своих продукта владельцы компании считают «ударными», способными вывести компанию на массовый рынок. Даже «самотеком» эти программы продаются неплохо.

Магазин «в коробке»

Программа *Xtore* позволяет фирме-покупателю с минимальными затратами создать собственный сайт с новостными лентами, форумами, каталогами продукции, библиотеками документов, системами заказа, оплаты и доставки. Практически покупатель лишь наполняет имеющиеся шаблоны собственным содержанием – контентом. *Xtore* весьма гибкая программа. Клиент может самостоятельно дописывать необходимые ему модули (такие возможности продукт тоже предоставляет). Например, один заказчик на ее основе «разворачивает» службу знакомств.

Есть несколько способов создать себе сайт с помощью *Xtore*. Так, клиент может заказать специалистам ТМС его создание. Но это не самый лучший вариант сотрудничества, ведь продукт создавался для того, чтобы его можно было использовать самостоятельно. Вторым вариантом – заказчик обращается к сторонней дизайнерской фирме (программа предоставляет лишь небольшой выбор бесплатных дизайнерских решений). При этом своими данными заказчик заполняет сайт самостоятельно. Третий – покупка «коробки», т. е. готового программного продукта, предназначенного для массового пользователя; остальные операции по оживлению сайта клиент берет на себя.

И, наконец, вариант, который в ТМС считают очень перспективным: клиент может обратиться к интернет-провайдеру, который сотрудничает с ТМС. Тогда он получит все услуги в одном «флаконе»-договоре: и создание сайта, и размещение его на сервере провайдера. Интерес провайдера состоит в привлечении новых клиентов

плюс 30 % от суммы услуг ТМС. Минимальная цена пользования Xtore – от \$20 (когда клиент арендует часть уже имеющегося сайта, созданного на основе программы) до \$5–6 тыс. (в случае создания сложного сайта – например, полноценного интернет-магазина). По мнению коммерческого директора ТМС М. Ласточкина, на самарском рынке предложений такой степени интеграции нет. Он упоминает о возможности элементарно настроить систему платежей по пластиковым карточкам или с использованием электронных денег (таких, как «Яндекс-деньги»), рассчитать в автоматическом режиме стоимость доставки во многих известных службах доставки (например, в системе «Гарантпост»). Такие предложения – пока редкость среди профессиональных разработчиков сайтов.

Число клиентов по Xtore пока что составляет два десятка. Это компании из Самары и других городов Поволжья, а также столичные фирмы. Но вариантом покупки «коробочного» продукта никто из них не воспользовался. Ведь при работе с провайдером, на сервере которого будет доступен сайт, требуются многочисленные настройки, которые пока берет на себя сервис-группа ТМС. Впоследствии такие настройки предполагается сделать настолько простыми, чтобы они были доступны и купившему продукт клиенту.

«Непринужденный» автоответчик

Второй продукт в ТМС назвали «Голосовым порталом». Он позволяет компании организовать общение с клиентами через телефонную сеть на основе синтезированного человеческого голоса и без привлечения операторов. Базы данных, которые служат источником информации, доносимой до клиента, могут при этом очень оперативно обновляться. Клиент имеет возможность выбирать информацию, следуя голосовым инструкциям системы. Очень важным преимуществом «Голосового портала» и его отличием от подавляющего числа продуктов-конкурентов в ТМС считают отказ от создания звуковых файлов с помощью диктора. Благодаря этому, удастся сэкономить огромное количество человеко-часов.

В «Портале» используются системы синтеза речи для преобразования текстовой информации в голосовую (так называемые TTS-системы, *text-to-speech*). Аппаратное обеспечение поставлено известным производителем плат компьютерной телефонии столичной фирмой «Агат-РТ».

Этот продукт ТМС, по словам М. Ласточкина, способен заменить услуги call-центра. Специализированный компьютер поддерживает до 120 каналов обработки голоса. В настоящее время «Голосовой портал» используется в местном подразделении компании «Мегафон». ТМС готовит для «Мегафона» и контент – гороскопы, прогнозы погоды, курсы обмена валют и т. п.

Другие варианты использования системы, полагает М. Ласточкин, весьма разнообразны. Для вокзалов и аэропортов это может быть оповещение о расписании и факте прибытия того или иного рейса; для кинотеатров – голосовая афиша и информация о наличии свободных мест на разные сеансы; для ресторанов – не только меню или расписание выступлений артистов, но и бронирование столиков. Система позволяет записать и музыку, и дикторский голос, что еще больше расширяет возможности ее использования компаниями, работающими в сфере развлечений.

Но и этим возможности системы не ограничиваются. С помощью «Голосового портала» компании могут сообщить клиентам об изменении тарифов, причем с уведомлением о получении информации. Например, одному покупателю (фирме, занимающейся производством пластиковых окон) в ТМС предложили систему, позволяющую клиентам этой компании отслеживать по телефону состояние своего заказа. С помощью «Портала» можно также проводить опросы по телефону. При этом система вежливо поздоровается с интервьюируемым и, задав несколько вопросов и получив ответы в виде нажатия определенных телефонных клавиш, поместит его в одну из возрастных и профессиональных групп. М. Ласточкин считает, что «Портал» – это абсолютно новое решение, которое пока не имеет аналогов на российском рынке. Рынок совершенно пуст, никто из конкурентов не предоставляет такие услуги на русском языке. И ситуация эта сохранится как минимум весь ближайший год.

«Пошла массовка»

Свою цель в ТМС формулируют так: создание общероссийского бренда производителя программного обеспечения с выходом в перспективе на международный рынок. На данный момент первоочередными рынками считаются Поволжье, Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск. Именно они, по мнению владельцев компании, наиболее подготовлены к новым продуктам. М. Ласточкин, например, считает, что в нынешних условиях компания, намеревающаяся стать общерос-

сийским брендом, не должна базироваться в регионе. Не все клиенты отважатся довериться ИТ-компании, работающей на периферии. Возможно, это потребует переноса офиса компании в столицу.

Xtore и «Голосовой портал» разработчики считают высокотехнологичными и при этом имеющими все шансы стать массовыми. В сочетании «высокотехнологичный и массовый» есть некоторое противоречие, которое в один момент не преодолеть. Пока продукты не готовы к продаже в «коробках» (как, скажем, «1С: Бухгалтерия»), но в компании видят решения, которые позволят этого достичь.

Итак, уже решено, что будет продавать ТМС, а вот на вопросы, кому и как, ответов пока нет. Свою группу программистов (шесть человек) в компании считают весьма сильной, а вот маркетинговое направление – слабым звеном. Проблема состоит в том, что профессионального маркетолога, имеющего опыт вывода таких продуктов на массовый рынок, найти до сих пор не удалось, хотя попыток было предпринято много.

Более детально М. Ласточкин формулирует свои вопросы так:

1. Как компании себя позиционировать – как производителя конкретного продукта или как поставщика услуг по производству программного обеспечения? От ответа на этот вопрос зависит направление многих последующих шагов.

2. Очевидно, что нельзя рекламировать все возможности своих продуктов одновременно. Как наиболее надежно и дешево провести сегментацию рынка? Где рекламировать свои услуги? Какие из медиа-СМИ (интернет-сайты, журналы, газеты, телевидение) действительно эффективны для продвижения продуктов компании? На кого ориентироваться, продвигая продукт: на технических специалистов из ИТ-отделов, которые дают рекомендации топ-менеджерам, или на самих руководителей компаний?

3. Как организовывать взаимодействие с заказчиками в регионах? Достаточно ли вести всю работу через интернет из самарского офиса или надо создавать свое представительство в каждом регионе? Может быть, надо искать фирму-партнера, которая представляла бы интересы ТМС в каждом конкретном городе?

Ситуационные задания

1. Проведите анализ основной цели, стоящей перед компанией. Сформулируйте маркетинговую цель.

2. Определите рынок и целевые сегменты для выпускаемого продукта:

а) ключевые потребители продукта и их потребности;

б) критерии для сегментирования;

в) информацию, необходимую для оценки потенциала сегментов;

3. Выделите конкурентные преимущества компании для каждого целевого сегмента. Предложите возможные варианты проведения позиционирования компании для каждого целевого сегмента. Укажите, какие новые функциональные возможности необходимо добавить в программу, чтобы увеличить ценность продукта.

4. Оцените целесообразности и риски для альтернативных способов предоставления продукции компании целевым потребителям.

5. Составьте по каждому целевому сегменту «микс продвижения». Определите, какие методы стоит использовать компании для быстрого и эффективного продвижения продукта с учетом специфики целевых сегментов, рынка информационных технологий, самого продукта, которые сами по себе накладывают ограничение на программу продвижения, не позволяют применять широкий спектр классических инструментов.

6. Продумайте, какие потребуются финансовые затраты для реализации стратегий и каковы могут быть их источники.

Варианты ситуационных заданий

Вариант 1 – Ситуация «Как подобрать ключик к сердцу клиента?».

Вариант 2 – Ситуация «Технари "в шкуре" маркетологов». Разработка стратегии для программного продукта *Xtore*.

Вариант 3 – Ситуация «Технари "в шкуре" маркетологов». Разработка стратегии для продукта «Голосовой портал».

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 3.1. Расчетные задания по анализу экономической целесообразности и рисков, связанных с выводом новой продукции на рынок

Оценка интегральной возможности открытия гастрономического бутика на рынке г. Красноярска.

Для расчета уровня целесообразности определены следующие факторы, которые имеют особую важность для компании «Атриум»:

- увеличение лояльности постоянных и привлечения новых клиентов;

- укрепление позиций компании;

- повышение известности компании и марки *Fauchon*.

Уровень целесообразности (C_{WB}) проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$C_{WB} = (\sum (W \cdot B) / (10 \cdot \sum W)) 100 \%, \quad (1)$$

где W – важность фактора при достижении цели; B – оценка возможной реализации фактора в проекте.

Важность факторов и оценка уровня их реализации определялись с помощью 10-ти балльной шкалы. Оценки выставлялись экспертами, в качестве которых выступали руководители и ведущие менеджеры компании «Атриум». Общее количество экспертов составило 9 человек. В табл. 4 представлены усредненные экспертные оценки каждого фактора целесообразности проекта.

Таблица 4

Оценка целесообразности проекта

Факторы целесообразности проекта	Важность фактора (W)	Оценка влияния фактора (B)										Результат ($W \cdot B$)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Увеличение лояльности постоянных и привлеченных новых клиентов	10													10
2. Укрепление позиций фирмы	8							7						
3. Повышение известности компании и марки <i>Fauchon</i>	8										9			

Окончание табл. 4

Факторы целесообразности	Важность фактора (W)	Оценка влияния фактора (B)										Результат (W · B)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Увеличение конкурентоспособности	10										9	
<i>Итого</i>												

Уровень рискованности проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$R_{PR} = (\sum (P \cdot B) / (\sum W \cdot 5)) 100 \%, \quad (2)$$

где P – вероятность наступления риска при реализации проекта; R – оценка уровня критичности данного риска для проекта.

Список основных рисков для компании «Атриум»:

- недостаточная квалификация сотрудников;
- невозможность реализовать продукцию в запланированном объеме;
- сбои и поломки оборудования;
- форс-мажорные обстоятельства.

В табл. 5 представлены усредненные экспертные оценки каждого риска проекта.

Таблица 5

Оценка уровня рискованности проекта

Риски	Вероятность наступления (P)	Уровень критичности (R)	Оценка (P · R)
1. Недостаточная квалификация сотрудников	5	3	
2. Невозможность реализовать продукцию в запланированном объеме	3	1	
3. Сбои и поломки оборудования	1	2	
4. Форс-мажорные обстоятельства	1	1	
<i>Общая сумма баллов</i>			

Для принятия решения о реализации проекта следует воспользоваться правилом:

- если $R_{WB} \geq 50 \%$ и $R_{PR} < 50 \%$ – стратегию необходимо реализовывать;

- если $R_{WB} \geq 50\%$ и $R_{PR} \geq 50\%$ – для возможной реализации стратегии следует разработать систему управления рисками;
- если $R_{WB} < 50\%$ и $R_{PR} \geq 50\%$ или $R_{WB} < 50\%$ и $R_{PR} < 50\%$ – стратегию нет смысла реализовывать.

По полученным показателям уровня целесообразности и уровня рисков составляется матрица результатов (рис. 2).

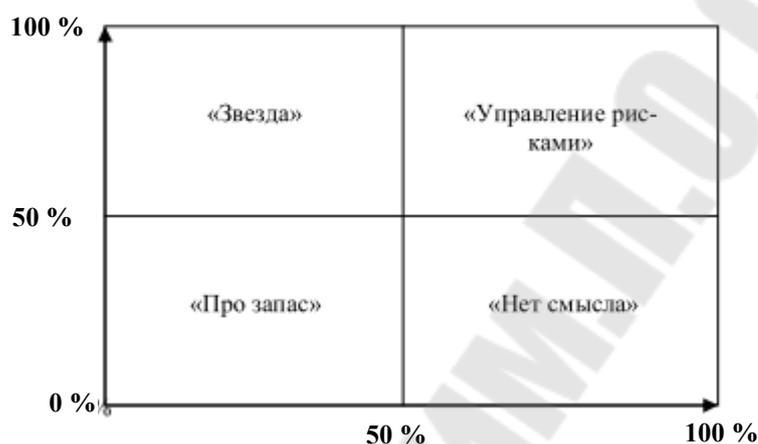


Рис. 2. Матрица результатов

Ситуационные задания

1. Рассчитайте итоговые значения в табл. 4 для оценки целесообразности и общую сумму баллов в табл. 5 для оценки уровня рискованности проекта.
2. Оцените общий уровень целесообразности проекта, используя формулу (1).
3. Оцените общий уровень рискованности проекта, используя формулу (2).
4. Определите, в какую область на матрице результатов попадает анализируемый проект. Изобразите эту позицию на рис. 2.
5. Определите, следует ли компании «Атриум» реализовывать стратегию по открытию гастрономического бутика на рынке г. Красноярска.

Литература

1. Гончарова, В. П. Маркетинг инновационного процесса / В. П. Гончарова, П. Г. Перерва. – Киев : Вира-Р, 1998.
2. Баранов, В. П. Маркетинг инноваций / В. П. Баранов. – М. : Благовест-В, 2007.
3. Евстафьев, Д. С. Продвижение инноваций / Д. С. Евстафьев. – СПб., 2001.
4. Инновационная экономика / под ред. А. А. Дынкина. – 2-е изд. – Наука, 2004.
5. Климов, В. Г. Мировой рынок высокотехнологичной продукции : учеб. пособие / В. Г. Климов. – М., Экономика, 2006.
6. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебник / Н. Ю. Круглова, М. Круглов. – М. : Высш. образование, 2008.
7. Медведев, В. П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации / В. П. Медведев. – М. : Магистр, 2009.
8. Рычкова, Н. В. Маркетинговые инновации : учеб. пособие / Н. В. Рычкова. – М. : Кнорус, 2009.
9. Титов, А. Б. Маркетинг и управление инновациями : учеб. пособие / А. Б. Титов. – СПб. : Питер, 2001.
10. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / О. М. Хотяшева. – 2-е изд.. – СПб. : Питер, 2006.
11. Аныпин, В. М. Маркетинг нововведений : учеб. пособие / В. М. Аныпин. – М., 1998.
12. Балабанов, И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2000. – 207 с.
13. Баркер, А. Алхимия инноваций / А. Баркер. – М. : Вершина, 2004.
14. Вайсман, А. Стратегический маркетинг: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха / А. Вайсман. – М. : Интерэксперт : Экономика, 1995.
15. Васильева, Л. Н. Методы управления инновационной деятельностью / Л. Н. Васильева, Е. А. Муравьева. – М. : Кнорус, 2005. – 324 с.
16. Завлин, П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. – СПб. : Бизнес-пресса, 1998.
17. Евстафьев, Д. С. Маркетинг в информационном обществе / Д. С. Евстафьев, Н. Н. Молчанов. – СПб., 2002.

18. Кокурин, Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 576 с.
19. Коновалов, В. М. Инновационная сага / В. М. Коновалов. – Киев : Вильямс, 2005. – 256 с.
20. Котлер, Ф. Новые маркетинговые технологии / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб., 2004.
21. Масленникова, Н. П. Менеджмент в инновационной сфере : учеб. пособие / Н. П. Масленникова. – М. : ФБК-Пресс, 2005. – 346 с.
22. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. – М. : Инфра-М, 2005. – 234 с.
23. Молчанова, А. А. Инновационный процесс: организация и маркетинг : учеб. пособие / А. А. Молчанова. – СПб., 2004.
24. Маркетинг научно-технической и патентной информации / А. А. Молчанова [и др.]. – СПб., 1991.
25. Морозов, Ю. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Ю. П. Морозов. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 288 с.
26. Мур, Дж. Преодоление пропасти / Дж. Мур. – М. : Вильямс, 2006.
27. Переходов, В. Н. Основы управления инновационной деятельностью / В. Н. Переходов. – М. : Инфра-М, 2005.
28. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989.
29. Теория маркетинга : пер. с англ. / под ред. М. Бейкера. – СПб., 2002.
30. Титов. Маркетинг и управление инновациями : учеб. пособие / Титов. – СПб., 2001.
31. Трифилова, А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003.
32. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М., 2000.

Содержание

Введение.....	3
Методика подготовки и проведения ситуационных семинаров	3
Раздел 1. Разработка инновационной маркетинговой стратегии	7
Задание 1.1. «Конкурентная инновационная стратегия корпорации <i>Wal-Mart</i> »	7
Задание 1.2. «АИВО» – новый продукт компании»	9
Задание 1.3. «Принятие инновационного решения об открытии ресторана»	11
Раздел 2. Разработка стратегии продвижения новых продуктов, услуг на рынок	14
Задание 2.1. Анализ ситуации «Разработка стратегии продвижения фирмы «Криофуд»	14
Задание 2.2. Деловая игра «Разработка программы продвижения интернет-продукта»	19
Раздел 3. Управление инновационным развитием организации	29
Задание 3.1. Расчетные задания по анализу экономической целесообразности и рисков, связанных с выводом новой продукции на рынок	29
Литература.....	32

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

**Гиль Марина Олеговна
Каюкова Ольга Сергеевна**

МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ

**Практикум
по одноименному курсу для студентов
специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
дневной и заочной форм обучения**

Электронный аналог печатного издания

Редактор *Т. Н. Мисюрова*
Компьютерная верстка *Н. Б. Козловская*

Подписано в печать 30.05.13.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Ризография. Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 2,30.

Изд. № 102.

<http://www.gstu.by>

Издатель и полиграфическое исполнение:
Издательский центр Учреждения образования
«Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого».

ЛИ № 02330/0549424 от 08.04.2009 г.

246746, г. Гомель, пр. Октября, 48