

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Кафедра экономики

И. В. Марахина, В. А. Пархименко

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

*Рекомендовано УМО
по образованию в области информатики и радиоэлектроники
в качестве учебно-методического пособия для специальности
1-28 01 02 «Электронный маркетинг»*

Минск БГУИР 2014

УДК 339.138(076)
ББК 65.290-2я7
М25

Рецензенты:

кафедра маркетинга Белорусского национального
технического университета
(протокол №13 от 24.06.2013);

заведующий кафедрой маркетинга
учреждения образования
«Государственный институт управления
и социальных технологий
Белорусского государственного университета»,
кандидат экономических наук, доцент Н. В. Черченко

Марахина, И. В.

М25 Стратегический маркетинг : учеб.-метод. пособие /
И. В. Марахина, В. А. Пархименко. – Минск : БГУИР, 2014. – 68 с. : ил.
ISBN 978-985-543-033-0.

Содержит 12 заданий, в которых предлагается алгоритм выполнения, методические рекомендации, указаны требования к выполнению и основные источники информации.

Предназначено для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов при изучении курса «Стратегический маркетинг».

УДК 339.138(076)
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-985-543-033-0

© Марахина И. В., Пархименко В. А., 2014
© УО «Белорусский государственный
университет информатики
и радиоэлектроники», 2014

Содержание

Введение.....	4
Задание 1. Вводное занятие	5
Задание 2. Ценность для потребителя	14
Задание 3. PESTLE-анализ.....	18
Задание 4. Сегментация рынка	22
Задание 5. Емкость целевого сегмента	26
Задание 6. Анализ конкуренции	28
Задание 7. Позиционирование	33
Задание 8. SWOT-анализ.....	36
Задание 9. Портфельный анализ.....	40
Задание 10. Стратегии для компании.....	43
Задание 11. Стратегические решения по ценообразованию	44
Задание 12. Заключительное занятие.....	47
Список используемой литературы	66

ВВЕДЕНИЕ

Пособие включает 12 заданий, направленных на формирование знаний в области стратегического маркетинга, развитие творческого мышления и умения работать в команде.

Задания выполняются подгруппами по три человека. Состав подгрупп является неизменным в течение всего семестра.

Каждая подгруппа выбирает любую существующую белорусскую коммерческую организацию (машиностроительное предприятие, транспортная компания, рекламное агентство, оптовое торговое предприятие, ИТ-компания, салон красоты и т. п.). Именно на базе материалов этой коммерческой организации необходимо выполнять задания и вести портфолио. В таком портфолио будут отражаться результаты выполнения всех заданий по изучаемому предприятию, а также ответы по кейсам.

Зачет по дисциплине принимается только при наличии всех выполненных и отраженных в портфолио заданий и кейсов.

За ценные замечания, рекомендации и представленные материалы по методу «Паутина» (задание 6) авторы выражают благодарность Михиновой Лидии Михайловне, старшему преподавателю кафедры экономики и управления Высшего государственного колледжа связи.

ЗАДАНИЕ 1. ВВОДНОЕ ЗАНЯТИЕ

Прочитайте ситуации и ответьте на вопросы, представленные в конце ситуаций.

Ситуация 1

В DISNEY RESEARCH РАЗРАБОТАЛИ СИСТЕМУ ТАКТИЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НА ОСНОВЕ «ВИХРЕВОЙ ПУШКИ»

Хотя интерфейсы, позволяющие управлять компьютером с помощью жестов, такие, как например Kinect, получили достаточно широкое распространение, все они пока что не дают тактильной обратной связи. Объектами на экране компьютера можно управлять, но прикоснуться к ним нельзя. Исследования в этом направлении ведутся довольно давно, например, в Японии создали прибор, позволяющий ощутить прикосновение виртуальных объектов с помощью ультразвука. В Disney Research пошли по другому пути (рис. 1). Их прототип, названный AIREAL, основан на аэродинамическом эффекте – образовании устойчивого тороидального вихря на выходе из воздушной камеры с круглым отверстием при резком повышении давления внутри. Устройство, производящее такие вихри, называют «вихревой пушкой». В простейшем случае – картонная коробка с круглым окном.

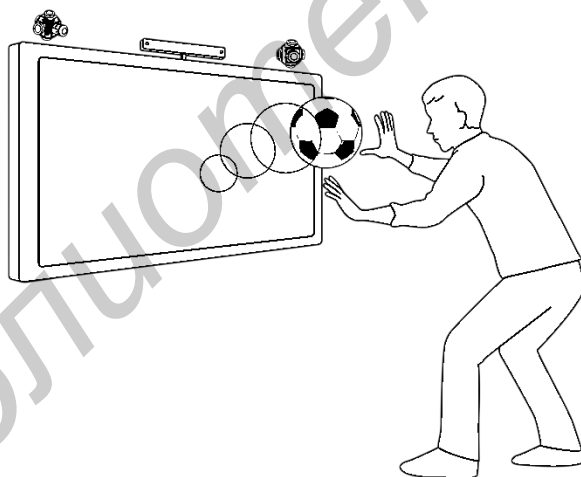


Рис. 1. Взаимодействие пользователя с виртуальным футбольным мячом

Источник: <http://www.disneyresearch.com/project/airreal>.

Прототип Disney Research – небольшая пластиковая коробка с поворотным соплом, видеокамерой для слежения за руками или головой человека и пятью мембранами, которые работают как диффузоры низкочастотных динамиков. Мембраны могут генерировать до нескольких десятков импульсов в секунду, создавая ощущение легких прикосновений. Несколько таких коробок можно

расположить вокруг пользователя, тем самым позволяя ему ощущать прикосновения со всех сторон. Варьируя силу и частоту импульсов, можно создавать разные тактильные ощущения, в том числе и ощущения от прикосновения к разным материалам – гладким или шероховатым, твердым или мягким.

Почти весь прототип – корпус, гибкое сопло, шарнир – распечатан на 3D принтере. Скорость движения воронки составляет около семи метров в секунду. Кроме взаимодействия с самим пользователем, с помощью AERIAL можно даже передвигать небольшие предметы – виртуальный взрыв или порыв ветра вполне может сдуть со стола небольшой лист бумаги. Ожидается, что AERIAL найдет применение в играх, индустрии развлечений и интерфейсах общего назначения. Планы разработчиков на будущее – миниатюризация устройства и уменьшение шума (пока что прототип при работе издает негромкие щелчки) [1].

Вопросы для анализа и обсуждения

1. Назовите возможные конкретные области и ситуации применения новой технологии, помимо упомянутых в статье.

2. Какова, по вашему мнению, максимальная сумма денег, которую готовы будут доплачивать потребители за наличие новой технологии в уже существующих устройствах, например игровых приставках?

3. Осуществите поиск в Интернете или других источниках иных технологий, которые уже существуют или разрабатываются и которые являются аналогами описанной в тексте, т. е. таких технологий, которые также позволяют воспроизвести тактильную обратную связь.

4. Составьте список основных, с вашей точки зрения, рисков, которые могут помешать рассматриваемой технологии получить признание рынка.

5. Сделайте общий вывод о возможном успехе или неуспехе описанной технологии на рынке.

Дополнительные материалы

1. Видеодемонстрация технологии AIREAL [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.youtube.com/watch?v=xaFBjUJj00M>.

2. AIREAL: Tactile Gaming Experiences in Free Air [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : http://www.disneyresearch.com/wp-content/uploads/AIREAL_ETech_Final.pdf.

3. В Disney Research разработали систему тактильной обратной связи на основе вихревой пушки [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/post/187298>.

Ситуация 2

GOOGLE: АЛЬТЕРНАТИВЫ ПОИСКОВОМУ ГИГАНТУ

Google постоянно работает над улучшением своих сервисов, введением новшеств. Только за последние несколько недель компания добавила возможность автоматической коррекции изображений при загрузке в Google+, запустила сеть воздушных шаров для обеспечения доступа к Интернету в местах со слабо развитой инфраструктурой, открыла доступ к новому сервису подписки на музыку и обновила сервис карт.

Но пока компания отчитывается о последних доходах и достижениях, инвесторы заинтересованы лишь в одной вещи – показателях доходов от контекстной рекламы компании.

Среди всех инноваций Google поисковый сервис остается одним из самых надежных источников дохода компании.

В июне более 90 % поисковых запросов на компьютерах и более 92 % запросов на мобильных устройствах в Великобритании пришлось на Google. Этим числам может позавидовать любая компания. В то же время на рынке США средний процент составляет около 78 %. Есть проблемы и на рынках Китая, России и Южной Кореи.

Длительное время поисковый сервис Google оставался наилучшим в своем роде. Компания вложила немало средств во внедрение поисковых сервисов и в свою мобильную платформу, тем самым обеспечив себе лидерство в ближайшее будущее.

Сегодня трудно представить, что кто-то может составить серьезную конкуренцию Google, кроме сервисов России и стран Азии, которые вкладывают серьезные силы в поисковые механизмы и системы.

Но даже в этой ситуации другие компании делают попытки создать конкурентный продукт, предлагают разные возможности поиска или даже пытаются использовать совершенно другие принципы построения и работы поисковой системы.

Bing

Поисковая система Bing от компании Microsoft является ведущим конкурентом Google, если рассматривать рынок поиска в целом. Но при этом доля Bing составляет меньше двадцатой части всех поисковых запросов.

Наиболее заметным отличием от Google является использование системой Bing красочных фотографий в качестве фона стартовой страницы. Конечно, это лишь визуальное отличие и не более того.

Microsoft экспериментирует с социальными возможностями. Пользователи Bing в США дополнительно к результатам поиска имеют доступ к панели, предлагающей список их друзей из Facebook, которые в свою очередь, возмож-

но, могут предоставить больше информации или помочь с поиском. Также Bing работает над сервисом «досок» («boards»), который позволит пользователям самостоятельно создавать «узкоспециализированный контент» для выдачи результатов поиска.

Yandex

Наиболее популярная российская поисковая система. Сейчас компания работает над внедрением нового подхода к отображению результатов поиска под названием «Острова», в котором ответы являются интерактивными блоками, которые в свою очередь призваны исключить необходимость перехода на внешние ресурсы.

Таким образом, пользователь будет иметь возможность решить проблему прямо на странице поиска. Например, поиск «аэрофлот регистрация Москва» покажет в результатах форму, в которую пользователь внесет свои детали и отправит напрямую в авиакомпанию.

DuckDuckGo

DuckDuckGo выдвигает на первый план конфиденциальность как главную особенность, обещая не собирать и не использовать персональную информацию ее пользователей.

Данная проблема стала актуальной после открытия того факта, что Google, Microsoft и другие компании отправляли данные о пользователях Агентству национальной безопасности США. DuckDuckGo также размещает минимальный объем рекламы и не персонализирует результаты поиска.

Bliprex

Большинство поисковых систем базирует свое ранжирование результатов на анализе контента и на связях между страницами.

Поисковая система Bliprex упорядочивает результаты исходя из их DwellRank – количества времени, которое пользователи провели на странице, с момента как попали на нее. Чем больше времени они провели на странице, тем более важной считается информация.

Сервис получает необходимую информацию путем установки пользователями расширения, которое анонимно отправляет информацию об активности.

Wolfram Alpha

Wolfram Alpha позиционирует себя не как поисковая система, а как база знаний и набор вычислительных алгоритмов. Хотя многие пользователи все-таки используют сервис для поиска внешней информации.

Сервис вместо того чтобы предоставлять ссылки на другие сайты, собирает факты и цифры из разных источников и потом оперирует этими данными для отображения результатов поиска в виде таблиц, графиков и других иллюстраций.

Wolfram Alpha предоставляет расширенный платный набор сервисов, который позволяет пользователям обрабатывать собственные данные и обещает более широкий анализ информации.

Blekk

Характерной особенностью Blekko является использование «слештегов» – инструмента для фильтрации результата, который хочет получить пользователь. Если, например, пользователь хочет узнать, где купить пирожное, то он зачастую введет «пирожное / магазин / ресторан», но если же он хочет увидеть статьи по теме пирожных, то введет «пирожное / блог». Результаты же группируются по разным категориям, таким, как покупки, рецепты, украшения – для того чтобы помочь пользователю сфокусироваться на наиболее подходящем типе требуемого результата.

Naver

Ведущая южнокорейская поисковая система была создана в 1999 г. группой бывших сотрудников Samsung. Запросы выдают необычно длинные списки ссылок, сгруппированных по типу их источника, – блоги, социальные сети, программы, книги, новости. Часто ссылки «ведут» пользователя на личные материалы Naver, включая «кафе» – сообщества, где пользователи делятся интересным контентом на определенную тему.

Pipl

Pipl специализируется на поиске деталей об определенном человеке или его материалов в сети. Сервис подразумевает использование запросов, построенных на имени, почтовом адресе, номере телефона.

Разработчики сервиса заявляют, что их система находит информацию, которую упускают конкуренты, потому что Pipl ищет информацию в профилях социальных сетей, протоколах судов, списках участников и других базах данных.

Результаты включают в себя фотографии и иногда имена других людей, которых знает искомый человек. Часто сервис используется для поиска собственных профилей и публикаций, о которых пользователь забыл со временем.

Baidu

Baidu является наиболее популярной поисковой системой Китая. Компания заявляет, что сервис предоставляет не только ссылки, но и ту актуальную информацию, которую ищет пользователь. Она может включать музыку и видео, а также интерактивные приложения на искомых страницах.

Длительное время сервис был доступен лишь на китайском языке, и только недавно разработчики запустили англоязычный вариант.

Yacy

Yacy построен по принципу пиринговой (peer-to-peer) сети. Вместо использования собственных серверов для индексирования сайтов он «возлагает»

эту задачу на компьютеры своих пользователей с помощью специального программного обеспечения. Собранная информация распределяется по общей базе данных. Поскольку поиск происходит на компьютерах пользователей, компания Yacu утверждает, что выдача результатов не подвержена цензуре. Однако алгоритмы ранжирования результатов сервиса развиты не так, как у других конкурентов [2–3].

Вопросы для анализа и обсуждения

1. Поработайте с каждой из рассмотренных в статье поисковых систем. Какая из систем нравится вам как пользователю больше? Что вас не устраивает в других системах?

2. Сконструируйте идеальную, на ваш взгляд, поисковую систему, взяв отдельные функции и особенности, например от Google, другие функции – от Bing, и т. п.

3. Какие конкурентные преимущества есть у Google в настоящий момент?

4. Несут ли другие поисковые системы реальную угрозу для Google? Обоснуйте ваш ответ.

5. Каким образом Google может сохранить позицию лидера в мире интернет-поиска?

Ситуация 3

ВАГОНЧИК С МОРОЖЕНЫМ ПО ЗАПРОСУ С МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ

Высокие технологии все глубже проникают в нашу жизнь. И с каждым днем их распространение увеличивается. Например, в США появился новый сервис – доставка мороженого при помощи приложения для мобильного устройства. В некоторых регионах США летом бывает рекордно жарко и проныцательные владельцы компании Uber решили воспользоваться положением, предоставляя очень востребованный продукт – мороженое – по запросу со смартфона.

Впервые услуга была протестирована в июле 2013 г. Тогда вызвать продавца мороженого можно было с 11 утра до 5 вечера. Происходило это следующим образом: пользователь мобильного устройства скачивал соответствующее приложение, запускал его и вызывал продавца мороженого, который появлялся в течение нескольких минут и предоставлял желаемый продукт. Программа доставки мороженого работает в нескольких городах США, включая Нью-Йорк, Вашингтон, Сан-Франциско, Портленд, Сизтл и некоторых других. Само приложение доступно как для пользователей iPhone, так и для пользователей устройств на базе Android.

Кроме того, компания расширяет свой сервис доставки мороженого и на города других стран, такие, как Лондон, Париж, Берлин, Амстердам, Сингапур, Сидней и некоторые другие. Правда, одно мороженое заказать не получится. Продавец мороженого придет только тогда, когда заказано шесть порций и выше. Цена более-менее приемлема: в Нью-Йорке шесть порций мороженого будет стоить 30 дол. США, в Лондоне – 20 ф. ст. за пять порций [4–5].

Вопросы для анализа и обсуждения

1. Какой основной бизнес компании Uber? Можно ли рассматривать новую услугу – доставка мороженого – как целесообразное расширение ассортимента компании?
2. На какую целевую аудиторию ориентирована новая услуга? Составьте портрет среднестатистического покупателя.
3. Была бы аналогичная услуга коммерчески привлекательной в Беларуси? Аргументируйте свой ответ.
4. Спрогнозируйте максимальную цену на подобную услугу в городе Минске, чтобы она была востребована потребителями.

Дополнительные материалы

1. Рекламный ролик на YouTube [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.youtube.com/watch?v=2WySm0YJzMU>.
2. Официальный сайт компании Uber [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : www.uber.com.

Ситуация 4 СМЕРТЬ БУМАЖНОЙ КНИГИ?...

Электронная книга – литературное произведение, которое представлено в цифровом виде. Электронные книги также известны как e-books, цифровые книги, интернет-книги и др.

Обратите внимание

В тексте речь идет не об устройствах типа «электронная книга», а о литературном произведении (в том числе газетах, журналах и т. п.) в электронном, т. е. цифровом виде!

Вряд ли подобные устройства означают категорический отказ от чтения бумажных книг. Это всего лишь другой, новый способ чтения, но у которого есть масса неоспоримых преимуществ.

Электронные книги невесомы. «Ваш дом превратился в филиал городской библиотеки? Освободите пространство для жизни. Вы можете позволить себе иметь десятки тысяч любимых книг, но при этом они все уместятся на вашей ладони (в миниатюрной флешке). Отправляетесь в отпуск? Устройство для чтения – стильный девайс, который компактно разместится в вашей сумке или чемодане. Читайте десяток книг в зависимости от настроения и не травмируйте спину» [6].

Электронные книги никогда не теряются. «Отдали любимую книгу почитать, а вам ее не вернули? И нужна она прямо сейчас? Вот сию минуту? Электронные книги всегда доступны. Купив однажды книгу на www.litres.ru, она всегда доступна для скачивания и чтения. Меняйте устройства для чтения и скачивайте ее в новом нужном формате. Главное – не забудьте ваш логин и пароль. Но если забудете, то техподдержка поможет вам быстро решить эту проблему» [6].

Электронные книги удобны. «Неудобно читать книгу в темноте? Слишком мелкий шрифт? Хотите поставить закладку, сделать пометку, а нечем? А электронным книгам все это под силу. Внимательно изучите настройки вашего устройства, в меню вы можете изменить фон, яркость экрана и одним щелчком изменить размер букв. Если устройство позволяет, можно поставить закладки, выделить отдельные цитаты, воспользоваться словарем-переводчиком. Читайте удобно!» [6].

Возможность подстройки электронной книги под себя. «Вы можете читать электронные книги всегда и везде, где захочется: в лифте, в поезде метро, на совещании или коротая ожидание встречи. Устройство для чтения всегда под рукой, одно движение – и книга открыта. Вы можете читать перед сном, используя подсветку, и не мешать окружающим» [6].

Электронные книги экономят наш бюджет. «Сравните стоимость бумажной книги и электронной. На разницу в цене можно купить торт семье или еще десяток электронных книг. Траты должны быть разумными. Например, вы в среднем за месяц покупаете три бумажные книги стоимостью 750 рос. руб. За 20 лет вы переплачиваете 180 000 рос. руб. На эти деньги можно купить 10 iPad 2 или 16 раз слетать по рейсу Москва – Барселона» [6].

Возможность чтения без «отрыва» от книги. «Часто бывает, домашние книги все прочитаны, в магазин заехать не успеваете, как быть?

Покупайте электронные книги, не отрывайтесь от чтения. Закончив читать одну книгу, вы в три клика можете купить новую. Все последние новинки, мировые бестселлеры, самые актуальные книги деловой тематики. Не тратьте время зря!» [6].

Охрана окружающей среды. «Отдавая предпочтение электронным книгам, вы бережете нашу планету. По статистике ежегодно в мире вырубают

125 млн деревьев для производства бумаги. Для создания одной средней книги используют 5 кг дерева. Электронные книги абсолютно безвредны для окружающей среды» [6].

Вопросы для анализа и обсуждения

1. Какова ваша собственная позиция по вопросу, вытеснит ли электронная книга (газета, журнал) бумажную? Дайте прогноз соотношения бумажные / электронные книги на рынке в процентах через 5 лет? (например 50/50 % и т. п.).

2. Какие преимущества для потребителя имеет бумажная книга (газета, журнал) по сравнению с электронной?

3. Можно ли выделить специфический сегмент пользователей («типаж», «портрет»), которые предпочитают электронные книги, и тех, кто предпочитает бумажные?

4. Что, по вашему мнению, произойдет с издателями бумажных газет, журналов, книг в ближайшие годы? Какой совет вы бы им дали?

Дополнительные материалы

Какие книги лучше – электронные или бумажные? [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/post/123647/>.

ЗАДАНИЕ 2. ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Каждой подгруппе нужно осуществить маркетинговый анализ и описать выбранную коммерческую организацию по следующему плану:

1. Наименование организации.
2. Форма собственности.
3. Профиль деятельности.
4. Краткое описание выпускаемой продукции, оказываемых услуг.
5. Основные рынки сбыта и основные клиенты, группы клиентов, виды (типы) клиентов.
6. Основные конкуренты рассматриваемой коммерческой организации с точки зрения отраслевого и рыночного подхода.
7. Конкурентное преимущество рассматриваемой коммерческой организации (относительно конкурентов).
8. Четкая формулировка ценности для потребителя (Customer Value Proposition), которую компания предлагает рынку.

Методические рекомендации к п. 6

Отраслевой подход. В работе необходимо выделить отрасль, к которой относится исследуемая компания, и охарактеризовать ее в соответствии с классификацией, представленной ниже. Также необходимо выделить основных конкурентов предприятия в отрасли и обосновать свой выбор.

Отрасль (промышленности или сферы услуг) – совокупность компаний, предлагающих рынку определенный продукт или группу взаимозаменяемых товаров. Отрасли классифицируются по количеству поставщиков, степени дифференцирования товара, «высоте барьеров» на пути вступления на рынок и выхода с него, препятствиям мобильности, структуре издержек, степени вертикальной интеграции и уровню глобализации.

Рыночная концепция конкуренции. В работе необходимо идентифицировать основных соперников, используя рыночный подход. Для этого постройте карту конкурентов, предложенную Дж. Рейпорт и Б. Яворски.

Следует отметить, что при рыночной концепции конкурентами считаются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Например, потребитель, приобретающий компьютерную программу для обработки текстов, желает получить возможность создавать тексты. Эту потребность он мог бы удовлетворить, пользуясь карандашом, авторучкой или пишущей машинкой. Рыночная концепция конкуренции по сравнению с отраслевой позволяет выявить более широкий круг потенциальных и реальных товаров-конкурентов и компаний-соперников.

Дж. Рейпорт и Б. Яворски предлагают идентифицировать прямых и непрямых конкурентов компании, «повторяя» шаги потребителя в процессе приобретения и использования продукта.

На рис. 2 показана построенная ими карта конкурентов компании *Eastman Kodak* на рынке фототоваров. Центром карты является такой вид деятельности потребителя, как покупка фотоаппарата и фото пленки. Первый внешний круг показывает компании, серьезно соперничающие с *Kodak* на каждом этапе деятельности потребителя: *Olympus* – при покупке фотоаппарата, *Fuji* – при покупке пленки и т. д. Во втором внешнем круге перечислены непрямые конкуренты *Kodak*, такие, как *HP*, *cameraworks.com* – способные со временем перейти к прямой конкуренции. Такой анализ наглядно показывает имеющиеся у компании возможности и потенциальные сложности [7].

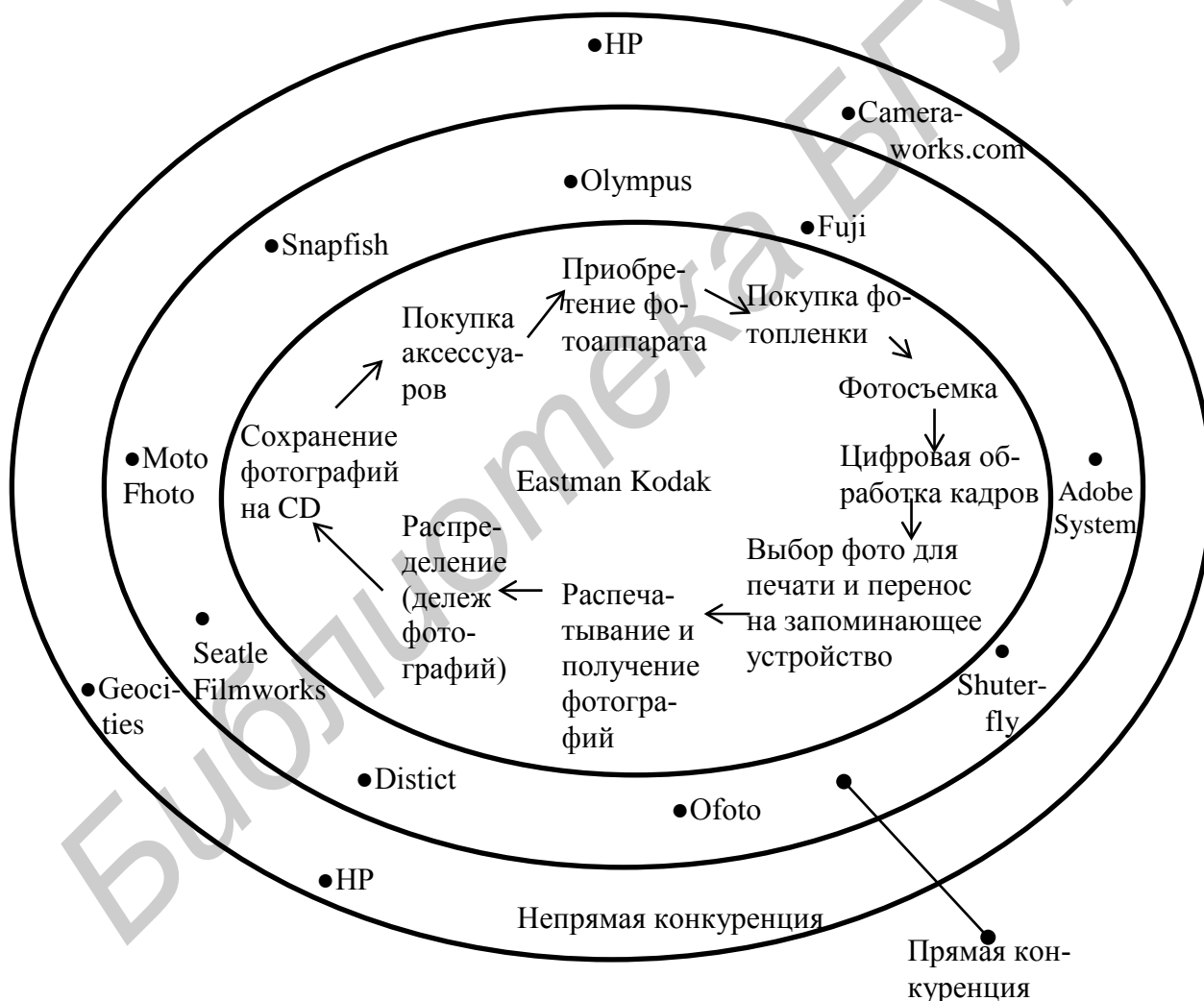


Рис. 2. Карта конкурентов Eastman Kodak

Методические рекомендации к п. 7

Конкурентное преимущество – положительное отличие от конкурентов, т. е. та причина, по которой клиент выбирает нас, наш продукт или услугу. При этом имеющееся положительное отличие должно быть значимым для клиента и известно клиенту. Конкурентным преимуществом может служить и качество самой услуги (товара), и качество сервиса. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Методические рекомендации к п. 8

Для четкой формулировки **ценности для потребителя** (Customer Value Proposition) следует воспользоваться классическим шаблоном. В данном случае формулировка состоит всего из двух предложений, для каждого из которых задан достаточно жесткий шаблон построения (рис. 3).

Предложение №1

Для [вставьте краткое описание целевых потребителей];
которые [вставьте краткое описание их проблемы/потребности];
мы предлагаем [вставьте краткое описание вашего продукта/решения];
который [вставьте краткое описание способа решения/удовлетворения проблемы/потребности потребителей в вашем продукте].

Предложение №2

В отличие [вставьте краткое описание существующих способов удовлетворения потребности];
наш продукт [вставьте краткое описание главных отличий вашего продукта/решения];
потому что [вставьте краткое описание принципов работы вашего продукта/решения].

Рис. 3. Шаблон построения ценности для потребителя

Пример. Для крупных компаний, которые желают знать, где были их менеджеры по продажам в течение дня, мы предлагаем приложение для смартфона, которое автоматически отслеживает положение данных сотрудников. В отличие от необходимости составлять ежедневные письменные отчеты менеджерами по продажам наш программный продукт экономит время и деньги, потому что использует GPS и Карты Google для автоматической локализации каждого сотрудника в режиме реального времени.

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в портфолио/журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

ЗАДАНИЕ 3. PESTLE-АНАЛИЗ

Каждой подгруппе нужно осуществить PESTLE-анализ по выбранной коммерческой организации. В частности, необходимо выполнить следующие действия:

1. По каждой группе факторов (P, E, S, T, L, E) определить **не менее двух** факторов (тенденций, фактов, событий), которые в той или иной мере влияют на деятельность компании.

2. Занести результаты в таблицу с графами: группа факторов, наименование фактора, описание фактора, степень влияния фактора на организацию.

3. Выводы по результатам PESTLE-анализа: на какие факторы следует обратить внимание в первую очередь и что следует делать компании для достижения успеха в будущем.

Методические рекомендации к п. 1

Рассматриваемые группы факторов в рамках PESTLE-анализа: политические; экономические; социокультурные; технологические; юридические; экологические (табл. 1).

Таблица 1

Группы факторов

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
<ul style="list-style-type: none">– текущее законодательство на рынке;– будущие изменения в законодательстве;– европейское (международное) законодательство;– регулирующие органы и нормы;– правительственная политика;– государственное регулирование конкуренции;– торговая политика;– ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции;– выборы на всех уровнях власти;– финансирование, гранты и инициативы;	<ul style="list-style-type: none">– экономическая ситуация и тенденции;– динамика ставки рефинансирования;– уровень инфляции;– инвестиционный климат в отрасли;– заграничные экономические системы и тенденции;– общие проблемы налогообложения;– налогообложение, определенное для продукта (услуг);– сезонность (влияние погоды);– рынок и торговые циклы;– платежеспособный спрос;

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
<ul style="list-style-type: none"> – группы лоббирования (давления) рынка; – международные группы давления; – расстановка политических сил; – отношения между деловыми кругами и правительством; – правительственные расходы; – денежно-кредитная политика; – государственное регулирование; – размер государственного бюджета; – прочее влияние государства в отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> – специфика производства; – товаропроводящие цепи и дистрибуция; – потребности конечного пользователя; – обменные курсы валют; – основные внешние издержки; – энергоносители; – транспорт; – сырье и комплектующие; – коммуникации
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> – демография; – изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; – структура доходов и расходов; – базовые ценности; – тенденции образа жизни; – бренд, репутация компании, имидж используемой технологии; – модели поведения покупателей; – мода и образцы для подражания; – главные события и факторы влияния; – мнения и отношение потребителей; – потребительские предпочтения; – представления СМИ; – точки контакта покупателей; – этнические (религиозные) факторы; – реклама и связи с общественностью 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие конкурентных технологий; – финансирование исследований; – связанные (зависимые) технологии; – замещающие технологии (решения); – зрелость технологий; – изменение и адаптация новых технологий; – производственная емкость, уровень; – информация и коммуникации, влияние интернета; – потребители, покупающие технологии; – законодательство по технологиям; – потенциал инноваций; – доступ к технологиям, лицензирование, патенты; – проблемы интеллектуальной собственности

ЮРИДИЧЕСКИЕ	ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ
<ul style="list-style-type: none"> – налоговое законодательство; – патентное законодательство; – антимонопольное законодательство; – другие законы и нормативные акты; – действенность правовой системы 	<ul style="list-style-type: none"> – экологические проблемы; – законодательство об охране окружающей среды; – загрязнение окружающей среды; – установление норм выбросов; – истощение сырьевых ресурсов; – отношение общественности к экологическим проблемам

Источник: разработано с использованием [8].

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- интервью знакомых сотрудников компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

Дополнительные материалы

1. Виноградова, О. Зачем нужен PESTLE анализ? Послание студентам / О. Виноградова [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://olavinogradova.livejournal.com/91835.html>.
2. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова // Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – 1999–2014. – Режим доступа : http://www.aup.ru/books/m205/6_1.htm.

3. PEST analysis [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis.

4. PESTLE Analysis [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.marketingminefield.co.uk/pestle-analysis/>.

Библиотека БГУИР

ЗАДАНИЕ 4. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Каждой подгруппе нужно осуществить сегментирование рынка для выбранной коммерческой организации, выполнив следующие задачи:

1. Определить границы рынка, на котором работает организация.
2. Выбрать и обосновать (привести аргументы!) наиболее подходящий критерий выделения сегментов из числа описанных в литературе.
3. Осуществить сегментацию рынка по выбранному критерию, указав количество сегментов, их профиль, приблизительный размер в процентах от рынка в целом и уровень конкуренции в сегменте.
4. Сделать выводы о том, какие сегменты следует рассматривать для выбранной коммерческой организации в качестве наиболее привлекательных, и пояснить почему.
5. Осуществить построение сетки макросегментирования рынка по выбранной коммерческой организации на основе подхода, предложенного Ж.-Ж. Ламбеном [9, с. 201–211].

Методические рекомендации к п. 2

При сегментации потребительских рынков можно пользоваться критериями, приведенными в табл. 2 [10].

Таблица 2

Критерии сегментации

Критерии	Характеристики
Психографические критерии: психологический или социологический состав покупателей	<ul style="list-style-type: none">– принадлежность к социальному классу;– личностные факторы;– образ жизни;– поведенческие принципы;– повод;– искомые выгоды;– статус пользователя
Демографические критерии: характеристики, которые могут быть обнаружены при анализе статистических данных, полученных при переписи населения	<ul style="list-style-type: none">– возраст;– пол;– этап жизненного цикла семьи;– размер семьи;– тип дома;– уровень образования;– культурное происхождение;– доход;

Критерии	Характеристики
	<ul style="list-style-type: none"> – род занятий; – религиозные убеждения; – раса; – национальность
Географические критерии: где покупатель живет, работает и делает покупки	<ul style="list-style-type: none"> – страна; – юридические ограничения; – уровень инфляции; – регион; – расположение района; – транспортная сеть региона; – структура коммерческой деятельности региона; – доступность средств массовой информации; – уровень конкуренции; – динамика развития региона; – размер региона; – численность; – плотность населения

Для корпоративного рынка можно использовать следующие критерии сегментации [10]:

1. Размер корпоративных покупателей.
2. Потенциал роста фирм покупателей и/или их рынков.
3. Сегментация промышленных рынков с использованием стандартной классификации отраслей.
4. Сегментация по способу совершения закупок (централизованные/децентрализованные): по искомой выгоде; по чувствительности к методам сбыта; по чувствительности к использованию торговых СМИ; по описанию процедур и алгоритмов закупки; по склонности к сотрудничеству или дешевой закупке у разных групп (привычки); по чувствительности к цене.
5. Сегментация по представлениям/осведомленности потребителя о товаре/фирме/марке.

Методические рекомендации к п. 3

Описание профиля сегмента включает модель потребления, ценности, интересы, мотивационную модель.

Пример из проекта «Сегментирование молодежной аудитории на рынке операторов мобильной связи» [11].

Студенты (17–25 лет). Высокий потенциал потребления нового и повышенный интерес к модным новшествам.

Ценности: самовыражение, саморазвитие и карьера. Потребности уже «взрослые», а возможности еще «детские».

Интересы: учеба, путешествия, противоположный пол, развлечения.

Свободны в самовыражении и действиях. Предпочитают активный отдых, общение с близкими по духу людьми и дальние путешествия. Используют все доступные ресурсы, чтобы самим строить свою жизнь. Экономически и морально зависимы, но стремятся к независимости.

Методические рекомендации к п. 5

Для построения сетки макросегментирования на основе подхода Ж.-Ж. Ламбена [9, с. 201–211] необходимо выполнение следующих шагов:

1. Определить границы рынка, на котором работает организация.
2. Составить список базовых потребностей в рамках данного рынка.
3. Составить список существующих на рынке технологий удовлетворения этих потребностей.
4. Составить список групп потребителей на основе их общих характеристик.
5. Построить сетку макросегментирования на основе полученных результатов.
6. Сделать выводы о том, на каких сегментах рынка работает компания в настоящее время, какие новые макросегменты являются для нее привлекательными в смысле освоения в будущем.

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа,

однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

Библиотека БГУИР

ЗАДАНИЕ 5. ЕМКОСТЬ ЦЕЛЕВОГО СЕГМЕНТА

Каждой подгруппе нужно осуществить расчет емкости (потенциала) целевого сегмента и описать его по выбранной коммерческой организации в соответствии со следующим планом:

1. Целевой сегмент рынка.
2. Подход к определению емкости данного сегмента.
3. Исходные данные для расчета со ссылками на источники этих данных.
4. Непосредственный расчет емкости.
5. Выводы об экономической целесообразности работы компании на данном сегменте рынка.

Методические рекомендации к п. 2

Для расчета емкости можно использовать одну из приведенных ниже формул:

$$E = M \cdot C, \quad (1)$$

где E – емкость сегмента рынка в натуральном или денежном выражении;
 M – количество реализуемого товара в год в сегменте;
 C – стоимость товара;

$$E = N \cdot K \cdot F \cdot P, \quad (2)$$

где N – количество потенциальных потребителей в сегменте;
 K – процент покупателей, готовых к приобретению исследуемого товара;
 F – средняя частота/количество покупок в данном сегменте за исследуемый период;
 P – средняя цена товара;

$$E = N \cdot F \cdot P, \quad (3)$$

где N – количество потребителей в данном сегменте;
 F – средняя частота потребления за исследуемый период;
 P – объем единоразового потребления.

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;

- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Рекомендуемая литература: [9, §7.3, §7.5].

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

ЗАДАНИЕ 6. АНАЛИЗ КОНКУРЕНЦИИ

Каждой подгруппе нужно осуществить анализ и описать выбранную коммерческую организацию в соответствии со следующим планом:

1. Основные прямые и косвенные конкуренты (не менее пяти) с кратким их описанием.

2. Перечень (не менее семи) значимых с вашей точки зрения факторов конкурентной борьбы на рассматриваемом рынке (например, известность бренда, наличие сети фирменных магазинов, низкие цены, премиум-качество и т. п.). Перечень должен быть проранжирован от наиболее значимых факторов к наименее значимым.

3. Таблица сравнительной конкурентоспособности рассматриваемой организации и ее конкурентов.

4. Расчеты методом многоугольника посредством перевода качественной информации из таблицы в оценки, выраженные в баллах.

5. Выводы о конкурентоспособности организации на рынке и ее «слабых местах».

6. Рекомендуемые мероприятия (действия) для организации, направленные на повышение ее конкурентоспособности.

Методические рекомендации к п. 1

Описание конкурентов должно включать характеристику их стратегий, целей, сильных и слабых сторон и модели ответных действий (неторопливый конкурент, разборчивый конкурент, конкурент-тигр, непредсказуемый конкурент). Его необходимо оформить в виде табл. 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки каждого конкурента

Характеристика	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Цели			
Реализуемые стратегии			
Сильные стороны			
Слабые стороны			
Модель ответных действий			
Доля рынка			
Доля «памяти»			
Доля «сердца»			

Кроме того, необходимо оценить положение конкурентов. При этом необходимо рассмотреть три переменные: доли рынка, ассоциации с компанией (доли «памяти») и предпочтения потребителей (доли «сердца») (табл. 4). В целом фирмы, лидирующие по показателям доли «памяти» и «сердца», как правило, обладают значительными долями рынка и получают высокие прибыли.

Таблица 4

Оценка доли рынка, ассоциаций с компанией и предпочтений рынка

Основа анализа	Описание
1. Доля рынка	Контролируемая конкурентом доля целевого рынка
2. Доля «памяти»	Ответы (в процентном выражении) потребителей на вопрос: «Какая компания первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли?»
3. Доля «сердца»	Ответы (в процентном выражении) потребителей на вопрос: «Товары какой компании вы предпочли бы приобрести?»

Источник: [7].

Методические рекомендации к п. 4

Используйте табл. 5, чтобы дать сравнительную оценку конкурентоспособности организаций.

Таблица 5

Сравнительная оценка конкурентоспособности организаций

Факторы конкурентоспособности	«Ваша» организация	Конкурент 1	Конкурент 2	...	Конкурент N
1. ...					
2. ...					
...					

Методические рекомендации к п. 5

Провести оценку конкурентоспособности можно с помощью метода иллюстративного анализа, который получил название метод «Паутина» (метод многоугольника).

Чтобы построить «паутину», необходимо из центра провести заранее заданное количество осей. Их может быть от 3 до 360. Для удобного восприятия и точного расчета в дальнейшем интегрированного показателя проводить оси рекомендуется под равными углами по отношению друг к другу. На каждой оси

откладывается значение анализируемых показателей. Затем точки, соответствующие этим показателям, соединяются прямыми линиями. В общем виде «паутина» представлена на рис. 4.

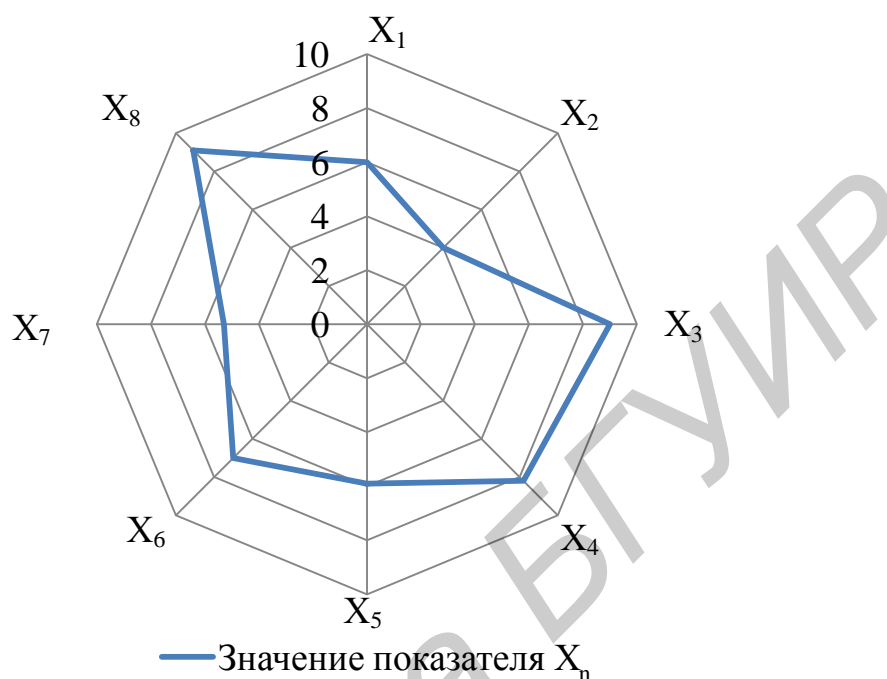


Рис. 4. Внешний вид «паутины»

Чтобы отложить на осях значения показателей, можно воспользоваться двумя способами.

Первый способ заключается в том, что показатели оцениваются по традиционной балльной системе. В целях повышения объективности рекомендуется пользоваться не пяти-, а десятибалльной шкалой оценки, чтобы точнее учесть все нюансы даваемых характеристик.

Второй способ является более прогрессивным. Он позволяет, выбрав удобный для каждого отдельного показателя масштаб, зафиксировать реальные данные, отложив их на предназначенных для этого осях «паутины».

Вполне допустимо, если на одной оси будут отмечены годы (месяцы), на другой – денежные единицы, на третьей – тонны (килограммы) и т. д. Чем больше натуральных показателей, тем выше объективность оценки.

С позиции графического восприятия метода важно учесть следующий момент. Перед проведением анализа все показатели требуется разбивать на две группы: показатели, прогрессирующие на повышение; показатели, прогрессирующие на понижение. К первой группе относятся показатели, характеризующиеся свойством – чем они больше, тем лучше. Например, степень territori-

ального охвата, доля рынка, прибыль, рентабельность, процент скидки с цены, срок службы, вариантность предложения, уровень технического обслуживания и т. д. Ко второй группе – показатели, характеризующиеся свойством – чем они меньше, тем лучше с позиции конкурентоспособности. К этой группе можно отнести цену, скорость реакции на изменения в спросе, реакцию на запросы потребителей, наценку и т. д.

При построении «паутины» можно пойти двумя путями. Первый путь учитывает две тенденции показателей. Можно построить две «паутины». Одну – на основе показателей первой группы (прогрессирующих на повышение). Тогда при фиксации на осях «паутины» показателей, выражаемых в баллах, необходимо использовать первый подход в их оценке. Натуральные же (естественные) показатели откладываются в соответствии с избранным для каждой оси масштабom. Вторая «паутина» строится на основе показателей второй группы. В этом случае при фиксации показателей, оцениваемых в баллах, на предназначенных для этого осях используют второй подход. Натуральные показатели откладываются в соответствии с описанным выше способом. Свойство этой «паутины» будет отражать свойства второй группы показателей. То есть, чем меньше площадь «паутины», тем лучше. Полученные две «паутины» станут в дальнейшем объектами подробного изучения и разработки планов развития.

Второй путь короче и эффективнее. В данном случае строится одна «паутина» по всем анализируемым показателям. Количество осей соответствует количеству элементов. На одних осях откладываются натуральные (естественные) показатели, на других – оцениваемые по баллам. Однако при построении «паутины» данным способом необходимо учитывать важную особенность. Перед фиксацией показателей на осях «паутины» следует выбрать, какими свойствами должна обладать «паутина»: прогрессировать на расширение площади; прогрессировать на уменьшение площади.

Группа показателей, которая выбрана для отражения заранее установленного свойства будущей «паутины», станет системообразующей. Тогда противоположная группа показателей станет системонаполняющей.

Рассчитать площадь многоугольника можно по следующей формуле:

$$S_n = \Pi_n(X_1 X_2 + X_2 X_3 + X_3 X_4 + \dots + X_n X_1), \quad (4)$$

где S_n – площадь многоугольника, единиц потенциала;

Π_n – коэффициент;

N – количество вершин в многоугольнике, штук;

$X_{1...n}$ – значения показателей, расположенных на соответствующих осях, баллов.

Коэффициент Π_n определяется по формуле

$$\Pi_n = 0,5 \cdot \sin \frac{360^\circ}{n}. \quad (5)$$

Мерой расчета данного универсального показателя считается «единица потенциала «паутины» [12].

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

ЗАДАНИЕ 7. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Каждой подгруппе нужно осуществить маркетинговый анализ и описать выбранную коммерческую организацию по следующему плану:

1. Перечень основных прямых конкурентов из задания 6 «Анализ конкуренции».

2. Перечень значимых для потребителя характеристик продаваемого на рынке товара или оказываемой услуги (не менее 7; может в той или иной мере быть связанным со списком факторов конкурентоспособности из задания 6 «Анализ конкуренции»).

3. Результаты опроса потребителей рассматриваемого товара или услуги (не менее 15 человек) о значимости каждой из характеристик предыдущего списка по 10-балльной шкале.

4. Отобранные две самые значимые характеристики по результатам опроса.

5. Результаты опроса потребителей рассматриваемого товара или услуги (не менее 15 человек) о том, насколько эти характеристики «развиты» в товаре или услуге выбранной коммерческой организации и ее конкурентов.

6. Построенная по полученным данным карта позиционирования, в которой двумя осями выступают две самые значимые характеристики, отобранные по результатам опроса.

7. Выводы о том, насколько правильной является позиция компании в настоящее время.

8. Рекомендации по перепозиционированию компании.

Методические рекомендации к п. 3

Результаты исследования должны быть оформлены в виде табл. 6.

Таблица 6

Результаты опроса потребителей

Респондент	Значимость характеристики 1	Значимость характеристики 2	...	Значимость характеристики 7	Сумма
Респондент 1					
Респондент 2					
...					
Респондент 15					
Сумма					
Среднее значение					

Методические рекомендации к п. 5

Результаты опроса рекомендуется оформлять в виде табл. 7.

Таблица 7

Результаты опроса потребителей

№ респондента	«Ваша» организация		Конкурент №1		Конкурент №2	
	Характеристика №1	Характеристика №2	Характеристика №1	Характеристика №2	Характеристика №1	Характеристика №2
1						
2						
...						

Методические рекомендации к п. 6

При построении карты позиционирования следует учитывать, что площадь круга, представляющего организацию, пропорциональна ее объему продаж. Пример карты позиционирования представлен на рис. 5.

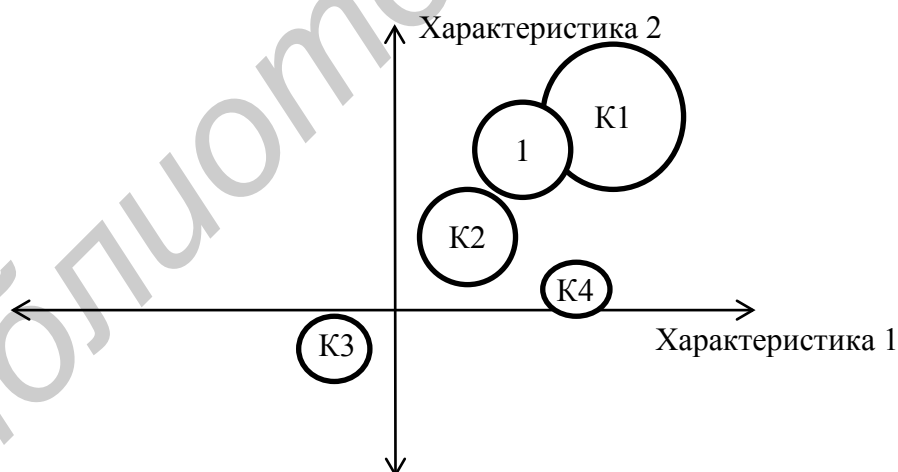


Рис. 5. Пример карты позиционирования:

1 – «ваша организация»; K1, K2, ... K4 – конкуренты

Методические рекомендации к п. 8

На карте позиционирования укажите желаемое местоположение компании (рис. 6).

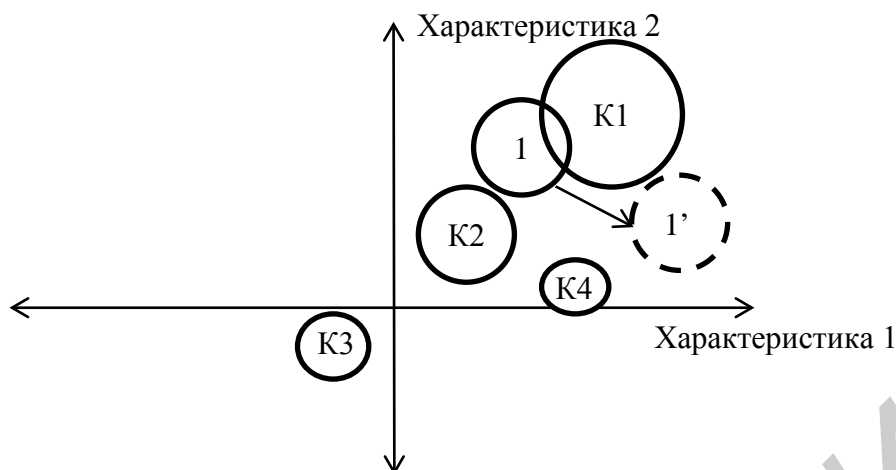


Рис. 6. Желаемое местоположение компании (1')

Рекомендуемая литература: [9, §9.2, §9.3.3, §9.3.4].

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

ЗАДАНИЕ 8. SWOT-АНАЛИЗ

Каждой подгруппе нужно осуществить маркетинговый анализ и описать выбранную коммерческую организацию по следующему плану:

1. Сильные стороны организации (не менее 5) и слабые стороны организации (не менее 5).
2. Внешние угрозы (не менее 5) и внешние возможности (не менее 5) для организации в обозримом будущем.
3. Стратегии и мероприятия, которые можно порекомендовать для организации.
4. Выводы.

Методические рекомендации к п. 1

Сильные и слабые стороны предприятия целесообразно представить в форме табл. 8.

Таблица 8

Оценка сильных и слабых сторон предприятия

Параметр	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация (уровень квалификации сотрудников, их мотивация, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т. п.)		
Производство (производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции и т. п.)		
Финансы (издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность деятельности и т. п.)		
Инновации (частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т. п.)		

Параметр	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг (4P, например качество товаров / услуг, известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, эффективность применяемой модели сбыта, дополнительные услуги, квалификация обслуживающего персонала)		
Снабжение и логистика, материально-техническое обеспечение, безопасность и др. факторы		

Источник: разработка авторов с использованием [13].

Методические рекомендации к п. 2

По аналогии с предыдущим пунктом заполняем табл. 9. Можно использовать результаты анализа PESTLE (задание 3).

Таблица 9

Оценка возможностей и угроз

Параметр	Возможности	Угрозы
Факторы спроса (емкость рынка, темпы его роста, структура спроса на продукцию и т. п.)		
Факторы конкуренции (количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т. п.)		
Факторы сбыта (количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов, комплектующих и т. п.)		
Экономические факторы (курс валют, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т. п.)		
Политические и правовые факторы (уровень политической стабильности, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности и т. п.)		

Параметр	Возможности	Угрозы
Научно-технические факторы (уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий), уровень государственной поддержки развития науки и т. п.)		
Социально-демографические факторы (численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т. п.)		
Социально-культурные факторы (традиции и ценности общества, культура потребления товаров и услуг, стереотипы поведения людей и т. п.)		
Природные и экологические факторы (климатическая зона, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т. п.)		
Международные факторы (уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т. п.)		

Источник: разработка авторов с использованием [13].

Методические рекомендации к п. 3

Сводим данные в табл. 10.

Таблица 10

Сводная SWOT-таблица

Выбранные показатели	Сильные стороны	Слабые стороны
	1) ... 2) 5)	1) ... 2) 5)
Возможности 1) ... 2) 5)	<i>Разработать и вписать в эту ячейку:</i> стратегии/мероприятия для реализации возможностей с помощью сильных сторон	<i>Разработать и вписать в эту ячейку:</i> стратегии/мероприятия для усиления слабых сторон, для предотвращения утраты возможностей

Выбранные показатели	Сильные стороны	Слабые стороны
Угрозы 1) ... 2) 5)	<i>Разработать и вписать в эту ячейку:</i> стратегии/мероприятия для устранения угроз с помощью сильных сторон	<i>Разработать и вписать в эту ячейку:</i> стратегии/мероприятия для усиления слабых сторон, для предотвращения наступления угроз

Рекомендуемая литература: [9, §10.1.3;14–16].

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

ЗАДАНИЕ 9. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Каждой подгруппе нужно осуществить анализ портфеля основных продуктов (услуг, направлений деятельности) выбранной коммерческой организации по следующему алгоритму:

1. Составить перечень основных продуктов, услуг, направлений деятельности компании (не менее пяти).

2. Составить перечень характеристик привлекательности рынка, на котором продается конкретный продукт (оказывается услуга, реализуется направление деятельности). В общем случае такими характеристиками будут выступать: емкость рынка, темпы его роста, уровень насыщенности рынка, уровень конкуренции, отсутствие барьеров входа и т. п.

3. Разработать для каждой характеристики привлекательности шкалу для оценки. Например, для емкости рынка это может быть 1 балл при емкости меньше 3 млн дол., 2 балла при емкости рынка от 3 до 5 млн дол., 3 балла – свыше 5 млн дол.

4. Составить перечень характеристик относительной конкурентоспособности компании на рынке, на котором продается конкретный продукт (оказывается услуга, реализуется направление деятельности). В общем случае такими характеристиками будут выступать: размер компании, доля рынка, темпы роста продаж компании за последние годы, наличие узнаваемого бренда, высокая лояльность покупателей, наличие собственной сети торговых точек и т. п.

5. Разработать для каждой характеристики относительной конкурентоспособности компании на рынке шкалу для оценки.

6. Оценить в баллах по разработанным шкалам по каждому продукту, услуге, направлению деятельности привлекательность и относительную конкурентоспособность.

7. Используя полученные оценки, внести каждый продукт, услугу, направление в портфельную матрицу.

8. С учетом классических рекомендаций матрицы GeneralElectric (или в случае модификации данной методики – матрицы управляющих политик Мак-Дональда) сделать по каждому продукту, услуге, направлению рекомендации стратегического характера.

Методические рекомендации к п. 6

Пример проведения оценки представлен в табл. 11 (условный пример).

Пример проведения оценки

Перечень характеристик	Продукт 1	Продукт 2	...	Продукт N
Привлекательность рынка				
1. Размер компании				
2. Доля рынка				
...				
Среднее число баллов по привлекательности				
Относительная конкурентоспособность				
1. Емкость рынка				
2. Темп роста рынка				
...				
Среднее число баллов по конкурентоспособности				

Методические рекомендации к п. 7

Используя оценки, полученные в п. 6 данного задания, внести каждый продукт, услугу, направление в портфельную матрицу (табл. 12).

Таблица 12

Портфельная матрица

Перечень характеристик	Высокая конкурентоспособность	Средняя конкурентоспособность	Низкая конкурентоспособность
Высокая привлекательность рынка			
Средняя привлекательность рынка			
Низкая привлекательность рынка			

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

ЗАДАНИЕ 10. СТРАТЕГИИ ДЛЯ КОМПАНИИ

Задание

Каждой подгруппе нужно осуществить анализ деятельности выбранной коммерческой организации и ответить на следующие вопросы:

1. Какова базовая стратегия организации по классификации М. Портера (дифференциация, общее лидерство по издержкам, фокусированная дифференциация, фокусированное лидерство по издержкам)?

2. Какова стратегия роста компании (интенсивный рост, интегративный рост, диверсификация, «подстратегии»)?

3. Какова конкурентная стратегия компании по классификации Ф. Котлера (стратегия лидера рынка, стратегия претендента, стратегия последователя, стратегия «обитателя рыночной ниши» – использовать в том числе и «подстратегии»)?

4. Каковы стратегии и «подстратегии» компании в классификации «военных стратегий маркетинга»?

5. Считаете ли вы свой выбор стратегии компании правильным? Обоснуйте свою точку зрения. Дайте рекомендации по изменению стратегии.

Рекомендуемая литература: [9, §10.2, §10.3, §10.4].

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- интервью знакомых сотрудников компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

– письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;

– по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

ЗАДАНИЕ 11. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ

Каждой подгруппе нужно осуществить анализ деятельности выбранной коммерческой организации и ответить на следующие вопросы:

1. Какая форма (модель) цены используется данной организацией (единоразовый платеж, абонентская плата, бесплатное предоставление услуги с показом рекламы и т. п.)?

2. Каков уровень цен компании относительно цен других конкурентов на рынке (желательно проанализировать общий уровень цен и рассмотреть несколько примеров, выбрав несколько конкретных продуктов/услуг)? Если компания работает в разных ценовых сегментах («премиум», «эконом» и т. п.), следует указать это.

3. Какова политика скидок в компании (условия предоставления, размер, активность использования)? Сделайте заключение о достоинствах и недостатках такой политики.

4. Используются ли компанией различные ценовые акции в качестве стимулирования продаж? Укажите их, проанализируйте, рассмотрите сильные и слабые стороны.

5. Какие методы преимущественно использует компания при установлении цены (с ориентацией на затраты, с ориентацией на спрос, с ориентацией на конкурентов)?

6. Использует ли компания методы и приемы ценообразования в рамках продуктовой линии (увязывание цен, премиальное ценообразование, имиджевое ценообразование, цены на взаимодополняющие товары)?

7. Укажите стратегии ценообразования с учетом цены/качества товара, используемые компанией.

8. Что бы вы посоветовали компании с точки зрения:

- модели цены;
- общего уровня цен;
- скидок;
- ценовых акций;
- методов ценообразования;
- ценообразования в рамках продуктовой линии?

9. Для нового продукта компании предложите стратегию (комплекс стратегий) ценообразования для выхода с ним на рынок.

Методические рекомендации к п. 7

Стратегии ценообразования представлены в табл. 13.

Таблица 13

Стратегии ценообразования

Качество	Цена		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия высокой цены	Стратегия суперцены
Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия средней цены	Стратегия хорошей цены
Низкое	Грабительская стратегия	Стратегия ложной экономии	Стратегия экономии

Методические рекомендации к п. 9

Стратегии целесообразно представить в виде табл. 14.

Таблица 14

Стратегии установления цены на новые продукты

Название стратегии	Сущность стратегии	Обоснование применения стратегии	Пояснения к применению стратегии
1....			
2....			
...			

Рекомендуемая литература: [9, §15].

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск через Google, tut.by, Yandex и др.) или в «традиционной» прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (<http://news.google.com/>, <http://news.tut.by/>, <http://news.yandex.by/> и др.);
- интервью знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании;
- любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

– письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного) – подшивается в журнал/досье и представляется подгруппой на итоговом зачете в конце семестра. К отчету могут прилагаться копии прайслисты, описание ценовых акций, аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;

– по решению преподавателя, ведущего семинары, – устная презентация (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование изобразительных и раздаточных материалов. Материал должен преподноситься доступно и понятно.

Библиотека БГУИР

ЗАДАНИЕ 12. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ЗАНЯТИЕ

Прочитайте ситуации и ответьте на вопросы, представленные в конце ситуаций.

Ситуация 1

МАРИССА И ЧУДО: КАК БЛОНДИНКА ИЗ GOOGLE СПАСАЕТ YAHOO!

В 2012 г. компанию Yahoo! возглавила 38-летняя Марисса Майер. Ранее Майер 13 лет трудилась в компании Google, пройдя путь от рядового инженера (правда, зачисленного в штат под номером 20) до вице-президента.

Мало кто из аналитиков с Уолл-стрит верил в успех «технотронной девушки» на посту, для которого приоритетными качествами являются деловая хватка и стратегическое бизнес-мышление, а не углубленные познания в области искусственного интеллекта.

В 2008 г. вокруг компании завязалась борьба между Джерри Янгом («отцом» Yahoo!), Microsoft и Карлом Иканом. Трейдерский мейнстрим делал ставку на ликвидацию Yahoo!, говоря о компании: «dead company walking (идет корпоративный покойник)».

Марисса Майер заняла пост президента и исполнительного директора Yahoo! и сразу же стала делать «странные» вещи: во-первых, ликвидировала систему дистанционной занятости, потребовав в ультимативно-приказной форме от всех сотрудников физического присутствия в офисе; во-вторых, ввела бесплатные обеды. В плане стратегической декларативности новый президент анонсировала курс на «завоевание» мобильных систем. Все три инициативы выглядели по меньшей мере банально, по большей – эксцентрично.

Прошел год. Несколько дней назад компания Yahoo! отчиталась об очередных успехах за квартал: десятки новых продуктов, десятки «поглощений», чистая прибыль – 331 млн дол. США, что в сравнении с показателем того же периода за прошлый год (как раз до прихода Мариссы Майер 16 июля 2012 г.) – 227 млн дол. США – составляет рост на 46%! В расчете на акцию увеличение чистой прибыли составило вообще 67% (с 18 до 30 центов).

В пресс-релизе, приуроченном к обнародованию отчетности за второй квартал, завершившийся 30 июня 2013 г., М. Майер с гордостью констатировала: «Наш бизнес демонстрирует стабильность, и мы запустили больше продуктов, чем когда бы то ни было, – по одному каждую неделю».

Работу, проделанную Мариссой Майер, можно назвать «чудом». Отсюда и реакция рынка на годовичную активность нового президента: «От 15 до 30 дол.

США за 12 месяцев – о таком плавном, стабильном и безоговорочном удвоении капитала можно только мечтать».

Рассмотрим стиль руководства Мариссы Майер подробнее, чтобы определить, каким образом компания Yahoo! превратилась в компанию со стабильно развивающимся и крепким бизнесом.

Ключ к разгадке успеха М. Майер кроется в ставке на агрессивное «поглощение» перспективных стартап-компаний и маленьких IT-компаний.

Под руководством Мариссы компания Yahoo! купила за 12 месяцев (только вдумайтесь в эту цифру) 19 бизнесов! Причем два последних «поглощения» пришлось на два дня после обнародования квартального отчета: 17 июля 2013 г. компания Yahoo! анонсировала покупку никому не известной стартап-компания Admivate, занимающейся разработкой мобильных рекламных технологий, а 18 июля 2013 г. приобрела пекинскую стартап-компанию Ztelic, разработавшую программный продукт для анализа и мониторинга активности в социальных сетях.

Суммы сделок не разглашаются, однако можно предположить, что они незначительные, учитывая микроскопический «гудвилл» неизвестных стартап-компаний. Например, у компании Admivate до недавнего времени не было даже собственного веб-сайта. После ее «поглощения» компанией Yahoo! в Интернете появилась страничка со счастливой надписью: «Нас купили!»

Недалеко ушла и компания Ztelic, учрежденная Хао Жэнем, бывшим руководителем R&D лаборатории компании Yahoo! в Китае. В Ztelic трудится только 8 софтверных инженеров.

Таковыми же «карликами» были и стартап-компания, «поглощенные» Yahoo! чуть ранее под руководством М. Майер. Hobni, GoPollGo, Astrid – имена, которые были никому не известны. Но теперь ситуация изменится. Потому что компания Yahoo! намерена превратиться через два-три года в лидера всего IT-рынка и превзойти такие компании, как Google и Facebook.

М. Майер с первого дня анонсировала курс на завоевание компанией мобильных систем. Но несмотря на всю амбициозность данного проекта, на абстрактном уровне он бессмысленный из-за большой конкуренции. Экспансия Yahoo!, однако, если судить по конкретным «поглощениям», весьма точечная: компания Yahoo! пытается занять ключевые позиции на самом «горячем» участке – в мобильной рекламе.

Дело в том, что ситуация, сложившаяся сегодня на мобильных платформах в плане монетизации, интересная. Онлайн-трафик, проходящий через смартфоны и планшеты, уже обошел стационарные платформы (десктопы и ноутбуки), и в ближайшее время разрыв будет расти. Однако до сих пор не существует реальной надежной и полноценной схемы для монетизации этого трафика. Равно

как нет и эффективной монетизации контента, поступающего на мобильные устройства.

Yahoo! авральными темпами скупает стартап-компании, которые занимаются разработкой решений именно в сфере мобильного маркетинга. Причем компанию Yahoo! интересуют не производимые ими продукты, а сложившиеся «компактные» команды софтверных инженеров!

Эффективная тактика, получившая название acqhire (в переводе с англ. «acquisition» – приобретение и «hire» – наем). «Вместо того чтобы нанимать сотрудников, мы покупаем целиком компании – ради их талантов и опыта», – объяснил журналистам Кен Голдман, финансовый директор компании Yahoo!.

Иными словами, М. Майер нашла самый экономичный, агрессивный и ускоренный путь для формирования внутри доверенной ей компании совершенно нового направления, которое позволит Yahoo! завоевать IT-рынок будущего. Результаты потрясают: за 12 месяцев подразделения компании, связанные с разработками в области мобильных технологий, увеличились в шесть раз и сегодня насчитывают уже несколько сотен инженеров [17].

Вопросы для анализа и обсуждения

1. Изучите сервисы, которые предлагает сайт www.yahoo.com в настоящее время. Выскажите свое мнение об их конкурентоспособности на рынке по отношению к аналогичным сервисам, предлагаемым конкурентами.

2. Почему до прихода М. Майер компания Yahoo! оказалась на грани катастрофической потери своих позиций на рынке?

3. Правильную ли стратегическую цель поставила новая руководитель компании? Достижима ли она с вашей точки зрения?

4. Согласны ли вы, что «...до сих пор не существует реальной надежной и полноценной схемы для монетизации этого трафика [онлайн-трафика, проходящего через смартфоны и планшеты]. Равно как нет и эффективной монетизации контента, поступающего на мобильные устройства»? Аргументируйте свою позицию.

5. Можно ли назвать новую стратегию компании Yahoo! стратегией вертикальной интеграции назад или вперед, стратегией концентрической диверсификации?

6. Чтобы вы посоветовали компании Yahoo! и М. Майер?

Дополнительные материалы

1. Сайт компании Yahoo! [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.yahoo.com>.

2. Марисса Майер [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : http://ru.wikipedia.org/wiki/Майер,_Марисса.
3. Yahoo! [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Yahoo!>
4. Yahoo подтвердил покупку Tumblr за 1,1 млрд долларов [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/post/180373/>.

Ситуация 2 VIBER ИЛИ SKYPE – КТО КОГО?

Skype – бесплатное проприетарное программное обеспечение с закрытым кодом, обеспечивающее текстовую, голосовую и видеосвязь через Интернет между компьютерами (IP-телефония), опционально используя технологии пиринговых сетей, а также платные услуги для звонков на мобильные и стационарные телефоны.

Программа также позволяет совершать конференц-звонки (до 25 голосовых абонентов, включая инициатора), видеозвонки (в том числе видеоконференции до 10 абонентов), а также обеспечивает передачу текстовых сообщений (чат) и передачу файлов. Есть возможность вместо изображения с веб-камеры передавать изображение с экрана монитора, а также создавать и отправлять видеосообщения пользователям «настольных» версий программы.

Программные клиенты Skype выпущены для операционных систем Windows, Mac OS X, Linux, iOS, Windows Phone, Open webOS, Android, PSP, Maemo, Xbox 360, PlayStation Vita и Symbian BlackBerry.

Viber – бесплатное приложение, конкурент программы Skype. Viber позволяет пользователям смартфонов большинства мобильных платформ бесплатно отправлять текстовые сообщения, а также совершать голосовые вызовы, используя интернет-соединение. В настоящее время у программы Viber есть приложения для операционных систем iOS, Android, S40, Symbian, Windows Phone и BlackBerry. Приложение интегрируется в адресную книгу и авторизуется по номеру телефона.

Из интервью с генеральным директором Viber Media Тальмоном Марко и техническим директором Viber Media Игорем Магазиником [18]

Как вам пришла в голову идея создания Viber?

Я бы сказал, что Viber – это результат разочарования в имеющихся решениях. У меня был телефон, который я хотел использовать для звонков и отправки сообщений. Но те решения, которые существовали на тот момент – например Skype, – не соответствовали моим ожиданиям. Я чувствовал, что могу сде-

лать нечто лучшее. И мы сделали. Skype – хорошее решение для компьютера, но для мобильного телефона я как пользователь не считал его подходящим.

Чего вы ожидали от Viber? Вы ожидали, что он будет быстро распространяться?

Я не ожидал, что он будет распространяться настолько быстро. В самом начале процесса разработки, когда мы еще только обменивались идеями и показывали «сырой» продукт пользователям, наши друзья просили дать им эту недоработанную версию Viber. Когда люди говорят, что хотят пользоваться вашим продуктом, а не «Да, это хорошо, но это не для меня» – понимаешь, что из этого что-то получится.

Вы уже сказали, что Viber распространялся «вирусно». Сколько людей сейчас пользуются приложением?

В июле у нас было 90 млн пользователей – людей, которые скачали и активировали приложение. Сейчас это число больше – оно растет на 10 млн в месяц. У меня нет точных цифр для Беларуси, но я могу сказать, что число пользователей из Беларуси росло стремительно.

Насколько я знаю, в Беларуси Viber пока не опередил по популярности Skype.

В Apple Store в категории «Social Networking» мы были на четвертом месте в Беларуси, Skype – на третьем. В мире, кстати, вчера (15.08.2012 – прим. IT.TUT.BY) Viber был на первом месте в категории «Social Networking» в 55 странах, включая Россию, Skype – в 10. Эти цифры меняются ежедневно, завтра мы можем стать вторыми – позиции сдвигаются.

Некоторые технические издания пишут, что мобильные операторы ненавидят Viber. Так ли это? И есть ли у мобильных операторов повод не любить Viber?

Отношение мобильных операторов к Viber отличается в разных странах. Я думаю, некоторые операторы любят Viber, потому что пользователи расходуют больше мобильного трафика. В некоторых странах мобильные операторы уже получают 50–60 % прибыли от услуг передачи данных, а не от голосовых вызовов и сообщений. То есть у операторов нет причин негативно относиться к Viber.

А как насчет белорусских операторов?

Я не знаю, нравится ли им Viber. Но я надеюсь, что они относятся к нам хорошо, потому что мы создаем наш продукт в Беларуси.

А Вы хотели бы с ними поговорить? Возможно, у вас есть идеи сотрудничества с мобильными операторами?

У нас есть кое-какие идеи по сотрудничеству с мобильными операторами. Но пока у нас не хватает ресурсов, чтобы сотрудничать с каждым из 800 или

1000 операторов в мире. Что касается Беларуси, местные операторы построили хорошие сети передачи данных – по крайней мере в крупных городах. Это делает использование таких приложений, как Viber, проще.

Вы пользовались Viber в разных странах. Насколько комфортно пользоваться приложением в Беларуси?

Я пользовался им в Минске и Бресте – голосовые вызовы работают хорошо. За пределами крупных городов, на трассах – нужно развивать сети. Передача сообщений работает практически везде.

Если сравнить, например, с США, Израилем и Россией, на каком уровне качество голосовых вызовов в Беларуси?

Не знаю, как в России. Я бы сказал, что качество такое же, как в США и Израиле, и пожалуй, лучше, чем в Великобритании, например. Опять же – в крупных городах.

Что чаще используют в Viber – голосовые вызовы или сообщения?

Я думаю, что сейчас они используются одинаково. Рост числа сообщений происходит даже быстрее, чем голосовых вызовов.

Почему так происходит? И чем сообщения в Viber отличаются от SMS?

Мы предлагаем все то же самое, что есть в SMS, плюс дополнительные функции. Например, есть уведомления о доставке сообщения. Я могу видеть, как другой человек набирает сообщение, могу отправить картинку в высоком разрешении, сообщение о своем местоположении. Можно создать групповой чат. Все это облегчает текстовое общение, и это абсолютно бесплатно. Таким образом, 99,8 % сообщений достигают адресата, только 1 из 5000 сообщений не приходит – чаще всего из-за того, что человек удалил приложение или надолго отключил телефон.

Каковы требования к телефону для использования Viber?

Сейчас мы поддерживаем 4 операционные системы: iOS, Android, BlackBerry и Windows Phone. И в скором будущем добавятся другие платформы. Но мы не раскрываем секретов.

Если у пользователя обычный мобильный телефон, не смартфон, есть ли возможность использования Viber?

Пока нет... Но в будущем возможно появится.

Это будет неплохо для бабушек и дедушек. Вы уже говорили, что Viber абсолютно бесплатен: скачивание бесплатно, вызовы и сообщения бесплатны, рекламы нет. На чем Вы зарабатываете?

Сейчас мы не зарабатываем – ответ простой. В будущем мы планируем представить платные премиум-услуги. Но базовый Viber – возможность звонить, писать сообщения и некоторые другие функции, над которыми мы сейчас работаем,

останутся бесплатными. Что касается рекламы, нам просто кажется, что на экране недостаточно места для нее, и это создает неудобства для пользователей.

Перечень премиум-услуг тоже держится в секрете?

Не то чтобы это был большой секрет. Скорее, это философия: мы предпочитаем говорить о том, что уже сделали, а не о том, что планируем. Мы разрабатываем ботчики, а не политики, и не даем обещаний.

На ваш взгляд, возможно ли, что через 2, 5 или 10 лет обычные голосовые вызовы исчезнут, и их полностью заменит VoIP?

Я думаю, что просто изменится определение «обычного телефонного вызова». 20 лет назад обычным считался звонок по проводному телефону. Сейчас обычный звонок – это звонок по мобильному. Через 10 лет VoIP станет обычным делом. Другой вопрос – перестанут ли люди общаться по телефону? Я отвечаю, что нет.

Возможно, люди будут посылать больше сообщений, потому что сейчас мы наблюдаем более стремительный рост числа текстовых сообщений по сравнению с голосовыми вызовами. Молодые люди больше любят писать сообщения, чем говорить. Но голосовые вызовы не исчезнут.

Вопросы для анализа и обсуждения

1. Опробуйте и оцените программы Skype и Viber для вас как для пользователей? Чему вы отдаете предпочтение? Что вам нравится и что не нравится в этих продуктах?
2. Каков ваш прогноз по противостоянию этих двух конкурентов?
3. Насколько вероятна ситуация, когда пользователи будут пользоваться и Skype, и Viber, по сути сводя на нет конкурентную борьбу?
4. Какой совет с точки зрения маркетинговой стратегии можно дать и той, и другой компании (по отдельности)?
5. Какой совет можно дать операторам сотовой связи?
6. Правильная ли с вашей точки зрения стратегия монетизации (получения денег за свои услуги) у компаний Skype и Viber? Стоит ли им внести коррективы в модель ценообразования?
7. Каким образом можно дополнить или урезать функционал программ Skype и Viber? Какие функции отсутствуют в обоих продуктах, но они должны быть обязательно реализованы для успеха в будущем?

Дополнительные материалы

1. Сайт компании Skype [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : www.skype.com.
2. Сайт компании Viber [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : www.viber.com.

3. Замена Skype [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/qa/41108/>.

4. Viber теперь для Windows и Mac? [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/sandbox/63213/>.

Ситуация 3 ТЕТРИС – ИГРА-БЛОКБАСТЕР

Тетрис – (производное от «тетрамино» и «теннис») – компьютерная игра, изобретенная в СССР Алексеем Пажитновым и представленная общественности 6 июня 1984 г. Идею «тетриса» ему подсказала купленная им игра в пентамино.

Правила предельно просты. Случайные фигуры тетрамино «падают сверху» (рис. 7) в прямоугольный стакан шириной 10 и высотой 20 клеток.

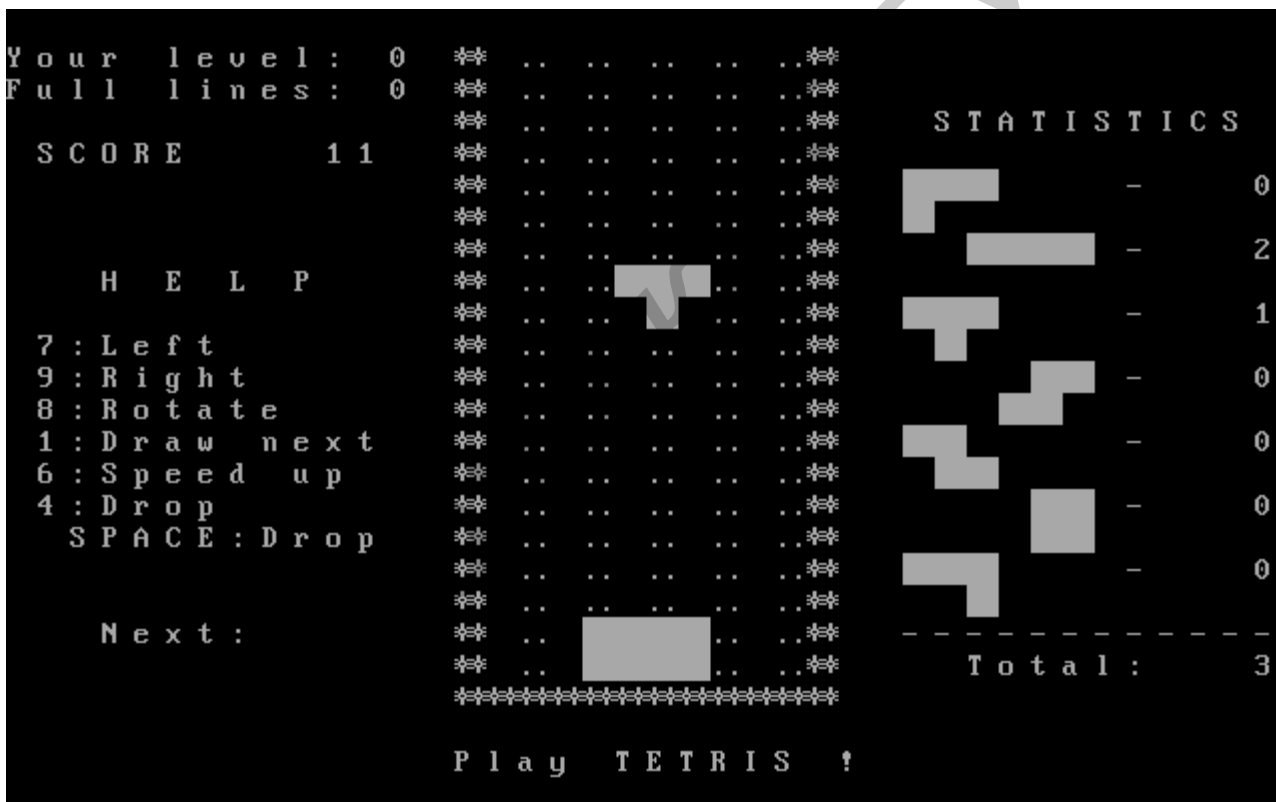


Рис. 7. Скриншот игры «Тетрис»

Игрок может поворачивать фигуру в процессе ее «падения» и двигать по горизонтали. Также можно «сбрасывать» фигуру, т. е. ускорять ее «падение», когда игрок уже решил, куда фигура должна «упасть». Фигура «летит», пока «не наткнется» на другую фигуру либо на дно стакана. Если при этом заполнился горизонтальный ряд из 10 клеток, он пропадает, и все, что находится выше его, опускается на одну клетку. Темп игры постепенно увеличивается.

Название игры происходит от количества клеток, из которых состоит каждая фигура. Игра заканчивается, когда новая фигура не может поместиться в стакан. Игрок получает очки за каждую фигуру, поэтому его задача – заполнять ряды, не заполняя сам стакан как можно дольше, чтобы таким образом получить как можно больше очков.

Начисление очков. В разных версиях «тетриса» оно довольно разнообразное. Очки могут начисляться за убранные линии, за «сброшенные» фигуры, за переход на новую скорость и тому подобное. При начислении очков за «сброшенные» фигуры могут учитываться высота, на которой остановилась фигура (например, чем ниже, тем лучше), расстояние, которое «пролетела» фигура после «сбрасывания» (ускорения падения). Хотя обычно приоритетом являются линии, а за фигуры начисляется относительно небольшое количество очков.

Варианты и платформы. Игра реализована практически на всех современных компьютерах, включая КПК, мобильные телефоны, игровые видеоприставки, телевизоры (как дополнительная функция), множество карманных игровых устройств. Есть варианты игры для всех распространенных ОС, а также для Java. Есть порт даже для осциллографа. Трудно, если вообще возможно, назвать такую вычислительную платформу, где бы не было этой игры.

Пожалуй, наибольшую популярность приобрела реализация «тетриса» для игровой консоли Game Boy и видеоприставки NES (и ее многочисленных клонов).

Во многих реализациях стакан изначально не пуст. Есть реализации (например, бесплатная Gravitytris для Microsoft Windows) с более реалистичными правилами гравитации: например, при пропадании горизонтального ряда блоки, которые выше его, соединяются в связные области и каждая область падает, пока не «наткнется» на блок; это может привести к заполнению новых рядов, новым падениям и т. д.

Были написаны трех- (Blockout фирмы California Games, 1989 г.), четырех- (HyperTetris, 1996 г.) и даже n-мерный (Polytope Tetris, 2003 г.) варианты «тетриса», а также модификации для двух и более игроков.

Существуют также версии игры, в которых игра ведется не на очки, а на открытие спрятанного изображения. Для облегчения игры есть варианты без сложных S- и Z-образных фигур и без увеличения скорости игры.

Кроме того, очень популярной разновидностью «тетриса» является TetColor, написанный в 1991 г. Сергеем Сотниковым (г. Тула), где исчезают линии (горизонтальные, вертикальные и диагональные), собранные из одного цвета. Аналогична ей Acid Drop, разработанная программистом Дэннисом М. Киссом.

Существует и более сложная версия игры, основанная на пентамино, с фигурами из пяти элементов – Pentix («Пентикс»), в которой количество возможных фигур увеличено до 12–18. Также есть реализация игры, где элементами фигур являются треугольники – Crazy Tetris от Astatix Software, Amazing Tetris.

Один из новейших примеров – игра Dtwice, разработанная в 2006 г. самим изобретателем «тетриса» – А. Пажитновым.

Также «тетрис» вложен в качестве пасхального яйца в текстовый редактор emacs. Кроме того, «тетрис» встроен в клиент µTorrent (microTorrent).

PhysTris – «тетрис» с реалистичным «физическим поведением» блоков фигур. В игре можно поменять режим игры, количество кубиков фигур, музыку и фон.

Рейтинги и награды. В 2009 г. Game Informer поставили «тетрис» на 3-е место своего списка «Топ 200 игр всех времен», назвав при этом сам «тетрис» «бессмертным». Книга рекордов Гиннеса отметила «тетрис» как игру, экспортированную на самое большое число платформ – более 65 по состоянию на 2011 г. [19].

Вопросы и задания для анализа и обсуждения

1. Если у вас не было опыта игры в «тетрис», найдите в Интернете одну из его версий и оцените его глазами потребителя.

2. Назовите основные причины успеха «тетриса». Этот успех – дело случая, т. е. «тетрис» мог остаться незамеченным и так и не стать блокбастером, или «тетрис» по своим характеристикам был изначально «запрограммирован» на популярность?

3. Если бы можно было вернуться в 1984 г., и «тетрис» был бы придуман не в советской экономике командного типа, а в рыночной или смешанной, какую маркетинговую стратегию вы бы посоветовали А. Пажитнову для вывода его разработки на рынок?

4. Если бы «тетрис» придумали только сейчас, мог бы он завоевать популярность? Как бы вы выводили его на рынок сейчас?

Ситуация 4

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОШИБКИ BLACKBERRY: КРАХ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СМАРТФОНОВ

Шесть ошибок производителя BlackBerry по мнению Эрика Джексона (Статья с сайта www.forbes.ru)

В 2001 г. Research in Motion (RIM) была ведущим производителем мобильных телефонов. Все, кто хоть что-нибудь значил в этом мире, – знаменитости, инвесторы с Уолл-стрит и предприниматели из Кремниевой долины – носили культовый BlackBerry.

Еще год назад BlackBerry опережал все другие смартфоны по числу пользователей. В этом году компания потеряла значительную часть рынка, а ее акции за последние пять месяцев упали более чем на 50 %. Что случилось?

RIM была основана 20 лет назад в маленьком городке Ватерлоо в Канаде Майком Лазаридисом, получившим техническое образование в местном университете. Вскоре М. Лазаридис привлек еще одного канадца – Джима Балсилли, который стал помогать ему управлять делами предприятия. Им обоим принадлежит заслуга превращения RIM в крупнейшую компанию Канады, и они по-прежнему делят обязанности гендиректора.

Сегодня, однако, компания рискует устареть подобно Nokia или Palm. Как же все так быстро испортилось?

RIM допустила несколько ошибок:

1. Они игнорировали iPhone, пока не стало слишком поздно. iPhone появился в январе 2007 г. М. Лазаридис, как сообщают, говорил своим сотрудникам, что iPhone покупать не будут, потому что никто не захочет, чтобы на мобильном телефоне был персональный компьютер. Людям достаточно просто проверять почту – эта уверенность объяснялась тем, что он сам создал только приложение для электронной почты.

2. Отвлеклись от основного вида деятельности на хоккей: Дж. Балсилли – страстный фанат хоккея и игрок, как многие канадцы. С 2006 г. он предпринял четыре попытки купить разные хоккейные клубы за 200 млн дол. Он оставил эту идею только в конце 2009 г. Можно проследить, как именно за это время RIM лишается своего конкурентного преимущества и уступает Apple. С момента первой попытки Дж. Балсилли купить хоккейную команду до сегодняшнего дня цена акций RIM упала на 16 %. Средний показатель Nasdaq за это время увеличился на 24 %, а капитализация Apple выросла на 358 %.

3. Слишком долго ждали, прежде чем освежить устаревшую линейку смартфонов. Когда Дж. Балсилли очнулся от хоккейной дремы, а М. Лазаридис наконец осознал, что пользователи все-таки хотят иметь iPhone, в апреле 2010 г. они в отчаянии приобрели компанию под названием QNX, которая разработала операционную систему следующего поколения для телефонов RIM. К несчастью для RIM первые телефоны с новой операционной системой станут доступны лишь в конце 2012 г., а люди все больше отказываются использовать нынешнюю версию BlackBerry.

4. Продвижение идеологии закрытой корпоративной культуры и нежелание выслушивать идеи подчиненных. 10 лет назад, когда я работал на софтверную компанию в отделе коммерческого развития, я обратился к RIM с предложением о сотрудничестве. Я понял, что компания чрезмерно бюрократична. Мне пришлось подписать 20-страничный договор о неразглашении только для

предварительного разговора с компанией о моем предложении. Разговор ни к чему не привел. Может быть потому, что в группе коммерческого развития были сплошные юристы. RIM в то время была вовлечена в долгое и дорогое судебное разбирательство из-за патентов с компанией NTP. Возможно, отсюда появилась эта юридическая культура, но она чрезвычайно непродуктивна, особенно когда пытаешься успевать за конкурентами. За последние несколько недель публичную огласку получили гневные письма сотрудников компании, где они жалуются на закрытую культуру, в которой имеет значение лишь «то, что думают Майк и Джим». Стив Джобс – перфекционист, но он хотя бы позволяет хорошим идеям подниматься снизу.

5. Проблема «большой рыбы в маленьком пруду». Ватерлоо – маленький городок, в нем всего 200 000 жителей. Когда Дж. Балсилли и М. Лазаридис прогуливаются по городу – они местные боги. Любой, кто встречается им, или сам работал на RIM, или его знакомый там работал, или его бизнес зависит от денег, приносимых RIM в местную экономику. Это позволяет Дж. Балсилли и М. Лазаридису в течение последних четырех с половиной лет утешать себя тем, что RIM – по-прежнему великая компания, а Apple и Google не представляют собой ничего особенного. Кто выскажется иначе в таком маленьком городе? Если бы RIM располагалась в месте с большей конкуренцией, например в Кремниевой долине, где они бы были «маленькой рыбкой в большом пруду», – Дж. Балсилли и М. Лазаридис, вероятно, были бы не так самодовольны.

6. Стратегия «Без Китая». Во время поездок в континентальный Китай я практически никогда не вижу BlackBerry – разве что у инвесторов из Гонконга. Сравните это с Apple, которая получила от продаж в Китае 10 % своих доходов в прошлом году, а в этом году ожидается намного больше. Своим успехом Apple отчасти обязана инвестициям в Китае. RIM на этом рынке не показывалась.

Можно ли спасти RIM? Не думаю. Предложения, которые мне доводилось слышать от акционеров, включают, в частности, отделение части компании, назначение нового независимого председателя совета директоров, отказ от двухглавой структуры управления или даже смещение обоих гендиректоров. Это все сомнительные лекарства для пациента с конечной стадией рака.

Motorola в 2007 г. была в схожей ситуации. У них была ужасная продуктовая линейка. Пришел Карл Айкан и потребовал разделения компании на две и привлечения нового «профессионального» руководства в сфере мобильных телефонов. Он провел многочисленные увольнения и решил полностью сотрудничать с операционной системой Android от Google. Тем не менее через четыре с половиной года их акции котируются гораздо ниже, чем были когда-то, и все еще неясно, смогут ли новые телефоны и планшеты поднять компанию на прежний уровень.

Забудьте об этой некогда великой компании. Дни Research in Motion в качестве независимого производителя сочтены.

19.07.2011

Источник: [20].

Ошибки, из-за которых BlackBerry лишились своей короны (Статья с сайта www.blackberrys.ru)

Когда ошибки совершены, их трудно сразу обнаружить. Ошибки намного проще проанализировать в ретроспективе.

В 2007 г., т. е. до рождения iPhone, BlackBerry (на тот момент – RIM) держала мировой рынок смартфонов железной хваткой. Им просто не было равных. Компания владела всеми инструментами для того, чтобы руководить школой смартфонов еще долгие и долгие годы. Но целый ряд ошибок чуть не убил компанию – она не оправдала своего потенциала несколько раз кряду. Вместо того, чтобы работать над улучшением продукта, она почивала на лаврах. Она сильно отстала, пока весь остальной рынок двигался вперед.

Если вы упустили одну возможность, это может навредить в долгосрочной перспективе, если упустили много возможностей – это сродни самоуничтожению. Предлагаем вашему вниманию несколько моментов из истории BlackBerry (RIM), которые могут пролить свет на то, как компания превратилась из короля в придворного шута.

iPhone

По большей части BlackBerry годами штамповала один и тот же дизайн смартфонов. Самым большим прорывом был BlackBerry Pearl, выпущенный в 2006 г., – он несколько отличался от стандартного телефона с клавиатурой. RIM представила рынку удобный телефон с медиаплеером и второсортной камерой, дабы ответить современным предложениям от компаний вроде Motorola и Nokia. Но тем временем Apple уже работала над гаджетом, который должен был полностью изменить мобильный ландшафт.

Запуск iPhone в 2007 г. не просто вдохнул новую жизнь в стагнирующий рынок – он застал его врасплох. Одним из непредвиденных фактов оказалось то, что iPhone оказался хитом для самых самовлюбленных клиентов, которые хотели от смартфона чего-то большего, чем простая удобная электронная почта. Люди захотели настоящий веб-браузер. Деловая сфера все еще оставалась верна своим клавиатурным телефонам, но весь остальной потребительский рынок начал игнорировать не только RIM, но также Nokia, Sony, Motorola, Microsoft и Palm. Это был первый серьезный шаг на пути к свержению RIM.

Проблема с Wi-Fi

После анонса iPhone беспроводная связь Wi-Fi стала опцией для всех без исключения смартфонов. К счастью, выпущенный в сентябре 2007 г. BlackBerry 8820 был ею оснащен. Но к несчастью, этот смартфон был нацелен на бизнес-рынок. Главный конкурент iPhone – полностью сенсорный BlackBerry Storm – был выпущен в ноябре 2008 г. и прибыл на полки магазинов безо всякого намека на Wi-Fi. В дальнейшем BlackBerry Bold 9000 и другие бизнес-смартфоны по-прежнему поставлялись с Wi-Fi, тогда как потребительские конкуренты iPhone всякий раз были лишены этой опции. Это была оплошность такого рода, которая не могла остаться без внимания среднестатистического потребителя, который желал оставаться на связи всегда и везде.

Кроме того, у Storm была еще одна проблема – кликающий тачскрин.

Технология SurePress

RIM попыталась взять лучшее от обоих миров: тачскрин. Но это у компании не получилось. Тачскрин SurePress кликал, когда вы нажимали на него. Но вместо легкого нажатия вы должны были приложить немало усилий, чтобы смартфон заметил ваши старания. Из-за этого пользоваться BlackBerry Storm было довольно сложно. А тем временем, в сентябре 2008 г., Google представила свою собственную операционную систему для сенсорных экранов – Android. Теперь с появлением нового конкурента RIM решила, что настало время обновить собственную ОС.

BlackBerry OS 6

В 2010 г., когда RIM выпустила OS 6, iPhone пребывал на рынке уже около трех лет. Android и iOS могли похвастаться надежными магазинами приложений, несколькими девайсами и армиями бесплатных разработчиков. RIM противопоставила этому значительно улучшенный браузер (на основе WebKit, который быстро стал мобильным стандартом), улучшенное социальное взаимодействие, универсальный поиск и переключатель между приложениями. И тем не менее это было лишь незначительное обновление BlackBerry OS 5. Создавалось такое впечатление, что компания, которая заправляла рынком смартфонов буквально три года назад, попала в инновационный вакуум.

PlayBook

PlayBook стал доказательством того, что RIM пытается по-настоящему соперничать на мобильном рынке. Apple выпустила iPad в апреле 2010 г. BlackBerry отреагировала через год, выпустив PlayBook. И в теории это была очень даже неплохая затея. После успеха iPad планшеты Android буквально заполонили рынок, но многие из них были настоящей катастрофой – как и в случае с PlayBook.

Важнее всего то, что BlackBerry – компания, которая сделала себе имя на мобильных электронных письмах – выпустила планшет, на котором не было родных приложений для электронной почты и календаря. Пользователи и пресса неистово терзали RIM за то, что те не смогли украсить свою тускнеющую корону самой яркой и сверкающей из имеющихся жемчужин. Было видно, что компания просто небрежно швырнула свой девайс на планшетный рынок. Да, начальные баги были раздавлены последующими апдейтами, а клиент для электронной почты и приложение для календаря наконец появились (наряду с PlayBook OS 2) в феврале 2012 г. Но к тому времени рынок уже был поделен между iOS и Android, и в нем не было места для таких неповоротливых компаний как RIM.

Письмо

В июне 2011 г. было опубликовано открытое письмо от лица разочаровавшихся начальников RIM. Первая фраза – «Я потерял надежду» – была просто убийственной. Настоящий PR-кошмар.

Кроме того, это письмо выявляло проблемы RIM. Как следует из письма, компания присматривает за разработчиками. Но письмо, этот крик отчаяния, умоляющий о том, чтобы компания стала более ответственной, прозвучал слишком поздно, чтобы это имело хоть какое-то значение. И эта критика исходила с самого верха, а не просто от какого-то недовольного работника.

Два управляющих

Каждой компании нужен человек на самом верху, который будет принимать сложные решения и нести за них ответственность своей головой. У RIM их было двое. Дж. Балсилли и М. Лазаридис работали как сопрезиденты. М. Лазаридис выступал в качестве технического гуру, а Дж. Балсилли – шефа по продажам и маркетингу, и под их правлением компания буквально расцвела на рынке, который не был в состоянии выпустить устройство, способное обеспечить опцию электронной почты. Но как только рынок встряхнуло, и RIM пришлось соперничать с Apple и Google, двойная президентская схема и дисфункциональный менеджмент скорее навредили компании, а не помогли.

Нельзя сказать, что два основателя это плохо, стоит вспомнить о Хьюлетте и Паккарде, Муре и Нойсе, Пейдже и Брине. Скорее плохо – два управляющих с одинаковыми правами.

В январе 2012 г. RIM объявила, что президентский дуэт уходит в отставку, а эстафетную палочку принимает главный операционный директор компании – Торстен Хейнс. Он стал инициатором изменений в управленческой команде и создал команду, которая стала больше похожа на стартап, чем на мастодонта с 30-летним стажем. Но выскребание мусора из корпоративной ДНК и запуск но-

вой операционной системы оказались более сложной задачей, чем думал каждый из нас. Тем более, что обе задачи приходилось выполнять одновременно.

Задержка BB10

С Т. Хейнсом во главе компания двинулась напрямую к переходу на операционную систему BlackBerry 10. Ожидалось, что ОС и соответствующие девайсы появятся в конце 2012 г. – к праздничному сезону. Но во время квартального финансового отчета в июне 2012 г. было объявлено, что запуск будет отложен до начала 2013 г., и в результате RIM проскочила мимо столь важных рождественских праздников. BlackBerry 10 была выпущена в конце января 2013 г. Тогда же был анонсирован и новый флагманский девайс – сенсорный Z10 – но появился он лишь в марте 2013 г.

На том же мероприятии компания переименовала себя в BlackBerry. Она трансформировалась в новую компанию, оставляя позади свое прежнее имя и ошибки прошлого. И пускай это было хорошей идеей, это явно не помогло продажам Z10 и клавиатурного классического Q10. За первый квартал 2013 г. компания продала лишь 2,7 млн девайсов BlackBerry 10. И за тот же самый квартал количество подписчиков упало с 76 до 72 млн человек.

И каков результат? Новый специальный комитет BlackBerry будет искать «стратегические альтернативы», среди которых значится даже продажа компании. Напомним, компании, благодаря которой проверять электронную почту стало проще пареной репы. И теперь она занимается поиском возможности для того, чтобы хоть как-то остаться в игре рынка обмена сообщениями, включая перефокусировку бизнеса исключительно на программное обеспечение и сервисы.

Если бы BlackBerry была новой компанией, можно было бы восхититься ее продуктами. Но ошибки и неповоротливость компании сыграли для нее злую шутку – теперь мы видим канадского производителя смартфонов совершенно в другом свете. Теперь BlackBerry нужно бороться за выживание, но в то же время оставаться настороже. Потому что их следующая ошибка может оказаться последней.

15.08.2013

Источник: [21].

Крах BlackBerry: как разрушился бизнес известного производителя смартфонов

(Статья А. Бурсака с сайта <http://www.forbes.ru>)

Канадский производитель смартфонов BlackBerry согласился на предложение о продаже компании группе инвесторов во главе со страховщиком

Fairfax Financial. Сумма сделки, в результате которой бывшая Research-in-Motion (RIM) уйдет с рынка и станет частной, составит 4,7 млрд дол. Торги акциями BlackBerry на NASDAQ приостановлены. По состоянию на 24 сентября 2013 г. капитализация компании составила около 4,6 млрд дол. На пике в 2008 г. она стоила 83 млрд дол.

Редакция журнала Forbes разобралась, какие шаги и обстоятельства привели некогда самого известного в мире производителя смартфонов к столь печальному финалу.

Конкуренция с Nokia

Компания Research in Motion (RIM) к концу 2007 г. по подсчетам ABI Research захватила около 10 % мирового рынка смартфонов, составив серьезную конкуренцию Nokia. Ее бизнес-модель была уникальной – она продавала не просто телефоны, а комплексное решение для корпоративных клиентов, включающее серверы и программное обеспечение. Минимальная стоимость внутренних серверов, по оценкам экспертов, составляла примерно 10 тыс. дол.

Выход iPhone и провал PlayBook

С 2007 г., когда Apple выпустила на рынок iPhone. Продукция «яблочной» компании начала стремительно завоевывать позиции на рынке, в том числе и в корпоративном сегменте. По итогам 2008 г. по данным аналитического агентства Needham доля Apple на рынке смартфонов достигла 16,6 %. Оставшаяся в лидерах Nokia начала терять позиции, сократив долю с 63,6 % до 43,6 %. На рынке США дела обстояли еще хуже. На втором месте оказалась Apple с 30 %-ной долей на рынке, уступив лишь только RIM с 40 %-ной долей. RIM не могла не отреагировать на такую угрозу и решила, что выходом для нее будет освоение новых сегментов пользователей. В сентябре 2010 г. компания анонсировала выпуск планшетного компьютера под названием PlayBook, ориентированного на самую широкую аудиторию, в том числе на подростков. PlayBook оказался полным провалом, который принес почти полмиллиарда убытка в 2011 г. Основная причина – компания не смогла привлечь сторонних разработчиков ПО и обеспечить соответствующую поддержку продукта.

Несостоявшаяся сделка с Amazon

2011 г. стал одним из самых неудачных в истории RIM. Во-первых, BlackBerry продолжала стремительно уступать позиции смартфонам на базе операционной системы Android и iPhone. Доля компании по данным Gartner за год сократилась с 15,4 % до 11 %. Свой вклад внесла и неудача с PlayBook. В результате в последнем квартале чистая прибыль RIM упала на 70 %. Крупнейший в мире онлайн-ритейлер Amazon летом 2011 г. рассматривал покупку RIM, но по данным Reuters переговоры между компаниями безуспешно завершились еще на начальном этапе.

Кадровые перестановки

Акционеры компании решили, что исправить ситуацию можно с помощью изменений в руководстве. В 2013 г. сооснователи компании Дж. Балсилли и М. Лазаридис, совместно занимавшие должность CEO, покинули свои посты. Новым главным исполнительным директором был назначен Торсен Хейнс. Кроме того, Дж. Балсилли и М. Лазаридиса освободили от должности председателей совета директоров компании.

Уход основателя

В марте 2013 г. основатель BlackBerry М. Лазаридис покинул совет директоров компании. Он запустил венчурный фонд Quantum Valley Investments объемом 100 млн дол., который будет поддерживать коммерциализацию достижений квантовой науки.

Открытие магазина приложений

В марте 2013 г. компания открыла специальный магазин приложений BlackBerry World, уже на момент запуска насчитывающий порядка 70 тыс. программ. Сейчас их около 100 тыс. Однако BlackBerry столкнулась с той же проблемой, что и при запуске Playbook, – сторонние производители предпочитали делать программы для более популярных iOS и Android.

Последняя попытка

Летом 2013 г. BlackBerry предприняла последнюю попытку спасти положение. Она анонсировала бюджетный смартфон BlackBerry Q5 с QWERTY-клавиатурой, предназначенный для рынков развивающихся стран. Но и это не помогло. Чистый убыток BlackBerry по итогам 2013 финансового года, который завершился 2 марта, составил 646 млн дол. против чистой прибыли в 1,16 млрд дол. за предыдущий финансовый год.

Продажа бизнеса

Акционеры компании искали способ сохранить хотя бы часть своих денег, и решение нашлось – в лице консорциума инвесторов во главе со страховщиком Fairfax Financial. Оферта предусматривает, что покупатели приобретут все находящиеся в обращении бумаги за исключением тех, что уже принадлежат Fairfax, которая контролирует 10 % производителя телефонов. В результате BlackBerry станет полностью непубличной.

24.09.2013

Источник: [22].

Вопросы и задания для анализа и обсуждения

1. Восстановите историю развития и краха компании BlackBerry на основании материалов приведенных статей и других источников.

2. Можно ли назвать крахом ситуацию с продажей компании BlackBerry за 4,7 млрд дол.? Обоснуйте свой ответ.
3. В чем состояло конкурентное преимущество компании BlackBerry в период «расцвета»?
4. Каковы основные причины «увядания» компании BlackBerry?
5. Какие причины наиболее весомы в этом случае: внешние (изменение бизнес-среды, действия конкурентов) или внутренние (корпоративная культура, руководство)?
6. Нужно ли было компании BlackBerry активно выходить на рынок Китая?
7. Нужно ли было компании BlackBerry отказаться от своей концепции смартфона с QWERTY-клавиатурой, а не экраном «тачскрин», как у конкурентов (Apple, Samsung)?
8. Можно ли было избежать стремительной потери рыночных позиций компании в последние годы? Какие меры следовало бы предпринять? В каком году нужно было начинать эти действия?
9. Почему действия BlackBerry, предпринимаемые для выхода из кризиса, не оказали должного эффекта?
10. Первая статья датируется июлем 2011 г., третья – сентябрем 2013 г. Первая может рассматриваться как прогноз краха BlackBerry, а вторая – анализ уже случившегося факта. Насколько очевидны были тенденции краха уже в 2011 г.?
11. Какое будущее ожидает BlackBerry?

Рекомендуемые дополнительные источники

1. Open letter to BlackBerry bosses: Senior RIM exec tells all as company crumbles around him [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him>.
2. RIM открытое письмо анонимного топ менеджера Руководству [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://www.blackberrys.ru/forum/index.php?showtopic=13018>.
3. RIM's Response to «Open Letter» [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://blogs.blackberry.com/2011/06/rims-response-to-open-letter>.

Список используемой литературы

1. В Disney Research разработали систему тактильной обратной связи на основе вихревой пушки [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/post/187298/>.
2. Kelion, L. Google: Alternatives to the search giant / L. Kelion [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.bbc.com/news/technology-23318889>.
3. Google: альтернативы поисковому гиганту [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/post/187088/>.
4. Uber ice cream goes global [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://blog.uber.com/2013/07/17/ubericescream>.
5. Вагончик с мороженым по запросу с мобильного приложения [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/post/187294/>.
6. Преимущества электронной книги над бумажной [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.litres.ru/pomosch/preimuschestva-elektronnoy-knigi-nad-bumazhnoy/>.
7. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
8. Сущность SWOT-анализа [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.solidmarketing.ru/somas-186-2.html>.
9. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2011. – 720 с.
10. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru>.
11. Толкачев, А. Н. Личные продажи. Российская практика и новые подходы / А. Н. Толкачев. – М. : Эксмо, 2010. – 738 с.
12. Николайчук, В. Е. Маркетинг и менеджмент услуг: деловой сервис / В. Е. Николайчук. – СПб. : Питер, 2005. – 608 с.
13. Разрабатываем план маркетинга: SWOT-анализ [Электронный ресурс]. – 2000–2013. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_1063/.
14. Голубков, Е. П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №1, 2.
15. Кадышева, Е. SWOT-анализ: сделай качественно / Е. Кадышева [Электронный ресурс]. – 2007–2013. – Режим доступа : http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005.
16. Репьев, А. П. Убожество SWOT / А. П. Репьев [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.repiev.ru/doc/SWOT-Stupidities.pdf>.

17. Голубицкий, С. Марисса и чудо: как блондинка из Google спасает Yahoo / С. Голубицкий [Электронный ресурс]. – 2002–2013. – Режим доступа : <http://it.tut.by/358211/>.

18. Сипакова, К. Техдиректор Viber: Мы не прослушиваем звонки, технически это невозможно / К. Сипакова [Электронный ресурс]. – 2002–2013. – Режим доступа : <http://it.tut.by/306019>.

19. Тетрис [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : ru.wikipedia.org/wiki/Тетрис.

20. 6 ошибок производителя BlackBerry [Электронный ресурс]. –2013. – Режим доступа : <http://www.forbes.ru/tehno-column/internet-i-telekommunikatsii/70896-6-oshibok-proizvoditelya-blackberry>.

21. Ошибки, из-за которых BlackBerry лишилась своей короны [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.blackberrys.ru/news/10542.html>.

22. Бурсак, А. Крах BlackBerry: как разрушился бизнес известного производителя смартфонов / А. Бурсак [Электронный ресурс]. –2013. – Режим доступа : <http://www.forbes.ru/tekhnologii-photogallery/mekhanizmy-i-gadzhety/245175-krakh-blackberry-kak-razrushilsya-biznes-izves/photo/1>.

Учебное издание

Марахина Инна Викторовна

Пархименко Владимир Анатольевич

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Редактор *Е. И. Герман*

Корректор *Е. Н. Батурчик*

Компьютерная правка, оригинал-макет *А. А. Лысеня*

Подписано в печать 30.06.2014. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 4,07. Уч.-изд. л. 4,375. Тираж 150 экз. Заказ 309.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,
№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.
ЛП №02330/264 от 14.04.2014.
2200013, Минск, П. Бровки, 6