

УДК 339.138
ББК 65.291.551
М 26

Авторы-составители: Г. Н Кожухова, ст. преподаватель;
Т. П. Павлова, методист II категории
учебно-методического отдела

Рецензенты: С. В. Марчук, зам. председателя правления Гомельского
облпотребсоюза;
Т. Н. Байбардина, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
маркетинга Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет по-
требительской кооперации». Протокол № 1 от 11 октября 2011 г.

Маркетинг инноваций : практикум для студентов специальности
М 26 1-26 02 03 «Маркетинг» специализации 1-26 02 03 07 «Маркетинг пред-
приятий промышленности» / авт.-сост. : Г. Н. Кожухова, Т. П. Павлова. –
Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации», 2012. – 48 с.
ISBN 978-985-461-981-1

УДК 339.138
ББК 65.291.551

ISBN 978-985-461-981-1

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2012

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Маркетинг инноваций» предназначена для подготовки студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» специализации «Маркетинг предприятий промышленности».

Постоянное изменение внешней среды стало атрибутом жизнедеятельности организаций. В зависимости от того, как организации реагируют на постоянные изменения, насколько успешны поиски персоналом новых путей и средств завоевания и удержания потребителей, зависит их будущее, выживаемость и планомерное развитие. В рыночных условиях непрерывное внедрение новаций – единственный способ поддержания высоких темпов развития организаций и их торговых марок.

Реализация инновационных стратегий влечет смещение акцентов в теории и практике маркетинга, организационных структурах, маркетинговой ориентации и философии руководителей организаций с продукта (услуги) на взаимоотношения с потребителями.

Дисциплина «Маркетинг инноваций» взаимосвязана с другими дисциплинами, обеспечивающими современную фундаментальную подготовку специалистов по таким направлениям, как менеджмент, экономика, финансы, статистика и др.

Данный практикум разработан в соответствии с программой курса и включает планы семинарских занятий, ситуационные задания, а также список литературы, состоящий из учебников и материалов периодических изданий.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Тема 1. Сущность понятий маркетинг и инновационная деятельность

План

1. Значение и роль маркетинга инноваций в деятельности предприятий.
2. Понятие полезности, проблемы, возникающие с ростом требований потребителей к товару.
3. Термины «новация» и «инновация», классификации маркетинговых инноваций.
4. Определение инновации как процесса и инструмента маркетинга. Сферы, охватываемые инновационными процессами на предприятии.
5. Функции маркетолога, осуществляемые в сфере инноваций.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие группы инновационных продуктов можно выделить?
2. Что понимают под хайтек-продукцией?
3. Какими особенностями обладают хайтек-продукты?
4. В чем заключается «первичность» технологии как инновационного продукта?
5. Что подразумевают под ключевыми, базовыми, возникающими и закрывающими технологиями?
6. Что понимают под подрывными и поддерживающими технологиями?
7. Как можно охарактеризовать прерывающие и непрерывающие технологии?
8. В чем заключается разделение инноваций на инновации технологической и коммерческой ориентаций?

Тема 2. Формирование инновационной политики предприятия

План

1. Разработка инноваций как одно из основных направлений маркетингового стратегического планирования.
2. Цели, задачи, содержание и область применения инноваций.
3. Комплекс инновационного маркетинга, формирование маркетинговой инновационной политики.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается традиционный подход к бизнесу?
2. В чем суть новаторского подхода к бизнесу?
3. Что понимают под базой знаний в рамках модели инновационного бизнеса?
4. Что представляет собой развернутая инновационная бизнес-модель?
5. В чем заключается смена вида деятельности с простого на более сложный и интегрированный?
6. Как можно представить область деятельности компании на основе комплексного (целостного) представления о продукте?
7. В чем выражаются изменения сферы деятельности компании на основе применения такой бизнес-модели, как эффективные потребительские решения?
8. Что представляет собой изменение сферы деятельности компании на основе применения такого логистического метода организации потока работ, как аутсорсинг?

Тема 3. Инновационные маркетинговые решения по новому продукту

План

1. Инновационные маркетинговые решения по новому продукту как важная составная часть инновационной деятельности организации.
2. Процесс разработки и контроля правильного воплощения «первоначальной концепции» нового товара и его вывода на рынок.
3. Gap-анализ будущей прибыли предприятия.
4. Фильтрация идей новых товаров, критерии фильтрации: общие, маркетинговые, производственные.
5. Основные характеристики и типичные ответные инновационные реакции предприятия по этапам жизненного цикла товара.
6. Инновационная концепция дифференциации продукта.
7. Отличительные особенности продукта: осязаемые, неосязаемые и воображаемые.
8. Инновации в разработке названия для нового продукта.
9. Техники образования «имен».

Вопросы для самоконтроля

1. Какой цикл длиннее: жизненный цикл изделия или жизненный цикл товара?
2. Из каких стадий состоит жизненный цикл изделия (продукта)?
3. Какие основные параметры, описывающие жизненный цикл изделия, можно перечислить?
4. Что включают стадии научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы?
5. Что включает стадия производства? На какие части делится жизненный цикл инноваций?
6. Каков состав стадии жизненного цикла инноваций?
7. В чем суть стадии диффузии инноваций?
8. Какие формы коммуникаций содействуют диффузии инноваций?
9. Какие рыночные и финансовые механизмы участвуют в диффузии инноваций?

Тема 4. Инновационное управление брендом

План

1. Принцип позиционности и его значение для успешной работы с брендом.
2. Модификации бренда: расширение, растягивание, приспособление к требованиям целевого рынка.
3. Разделение марок в сознании потребителя.
4. «Снижение» бренда, целесообразность и последствия применения.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова цель позиционирования инновационного продукта?
2. Каково содержание модели позиционирования бизнеса по М. Портеру?
3. С какой целью и в каких направлениях осуществляется модификация бренда?
4. Какие приемы используются для разделения марок в сознании потребителя?

Тема 5. Инновационное управление ценой

План

1. Инновационные идеи и их привязка к целям ценообразования предприятия.
2. Факторы, влияющие на цели ценообразования.
3. Учет факторов ценообразования при формировании инновационной политики.
4. Стратегия «снятия сливок», ее применение в инновационном маркетинге.
5. Особенности использования стратегии престижных цен в инновационном маркетинге.
6. Стратегия проникновения на рынок.
7. Стратегия ориентации на мнение потребителей о товаре.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие четыре критерия ценности продукта для потребителя в инновационном маркетинге можно выделить?
2. Каков диапазон отношений к ценности продукции?
3. Какие известные Вам ценовые стратегии инновационного продукта можно перечислить? В чем их отличия от традиционных ценовых стратегий?
4. Какие факторы ценообразования играют решающую роль при выводе товара-новинки на рынок?

Тема 6. Каналы продвижения инновационных продуктов

План

1. Определение наилучшей комбинации работы с потребителем при продвижении инновационного продукта.
2. Каналы сбыта потребительских продуктов.
3. Каналы сбыта товаров промышленного назначения.
4. Множественность связей участников рыночных отношений в каналах товародвижения.
5. Инструменты продвижения, применяемые в инновационном маркетинге.

Вопросы для самоконтроля

1. Каков порядок действий при разработке стратегии выхода на рынок в традиционном маркетинге?
2. Почему в хайтек-маркетинге крайне редко начинают «преодоление пропасти», имея какую-либо стратегию выхода на рынок?
3. Что понимают под информационной интуицией?
4. Какова роль формализованного и неформализованного знания в представлении сотрудников о потребителях?
5. Что Вы знаете о ментальной модели словесного портрета потребителя?
6. Каковы шесть состояний покупательской готовности по Ф. Котлеру?

Тема 7. Нетрадиционный маркетинг как новация расширения маркетинговой среды

План

1. Типы и категории нетрадиционного маркетинга.
2. Рекламные кампании и маркетинг с участием политических кандидатов и других известных людей.
3. Сущность территориального маркетинга, его назначение и приемы в области инноваций.
4. Диапазон явлений, охватываемых социально ориентированным маркетингом, и практика его применения.
5. Цели и приемы событийного маркетинга.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие примеры известных Вам приемов нетрадиционного маркетинга можно выделить?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки нетрадиционного маркетинга?
3. Почему территориальный маркетинг особенно актуален для Республики Беларусь?

4. В чем заключается причина не очень широкого применения не-традиционного маркетинга в сфере услуг?

5. Каков, на Ваш взгляд, уровень развития маркетинга в политической сфере Республики Беларусь?

Тема 8. Экономическая оценка эффективности маркетинговых инновационных решений

План

1. Наиболее распространенные методики, применяемые при оценке эффективности маркетинговых инноваций.

2. Оценка эффективности маркетинговых инноваций с ориентацией на себестоимость новинки.

3. Оценка эффективности маркетинговых инноваций с ориентацией на рентабельность продаж.

4. Оценка эффективности маркетинговых инноваций, базирующаяся на расчете показателя чистой приведенной стоимости продаж.

5. Расчет показателя запаса финансовой прочности инновационного проекта.

6. Обоснование целесообразности внедрения новой организационной структуры управления маркетингом на предприятии.

7. Расчеты показателей эффективности управления как основа определения целесообразности внедрения инновационной идеи.

8. Сроки окупаемости инновационного проекта.

9. Рентабельность инвестиций.

Вопросы для самоконтроля

1. От чего зависит структура затрат на покупку комплектующих и исполнение бизнес-операций?

2. Каково соотношение рентабельности у основного продукта и его основных компонентов?

3. Какие известные Вам причины неудач внедрения новаций на промышленном предприятии можно выделить?

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Новая стратегия маркетинга компании «ИБМ»

Один из главных принципов деятельности компании «ИБМ» – всеобъемлющее обслуживание клиентов (*Full service to the customer*). Этот принцип неуклонно претворяется в жизнь. Даже если покупатель приходит в отделение концерна с твердым намерением купить что-то определенное, то в ответ на свой запрос он слышит: «А для чего вам это нужно?» Этот вопрос задается только для того, чтобы клиент приобрел именно то, что максимально соответствует его потребностям.

Специалисты по маркетингу концерна обладают квалификацией, вполне достаточной для оказания консалтинговых услуг, которые они успешно и оказывают.

Однако, в отличие от работников специализированных компаний, оказывающих услуги в этой области, сотрудники корпорации обладают совершенными знаниями информационно-обрабатывающей технологии и опытом ее применения для улучшения эффективности работы той или иной компании.

Как правило, визит покупателя, пришедшего в филиал корпорации «ИБМ» с не вполне сформировавшимися потребностями, заканчивается договоренностью о визитах сотрудников концерна в его офис для детального изучения деятельности компании покупателя и выработки рекомендаций. Если размеры компании велики (соответственно велики и размеры возможного в будущем заказа), то в отделении «ИБМ» создается временная группа из специалистов по маркетингу, которая анализирует работу фирмы покупателя, выявляет проблемы и предлагает пути их устранения.

При необходимости концерн берет на себя задачу найти и предоставить покупателю необходимые товар и услуги, отсутствующие у самой фирмы. Прежде всего, это сложное и специализированное программное обеспечение для компьютеров, установленных на промышленных предприятиях и контролирующих производственные процессы.

Помимо собственных разработок корпорация «ИБМ» также продает многие программные продукты других фирм вместе со своим оборудованием, например, пакет программ «Сатия». Результатом такого слияния является одна из наиболее совершенных инженерно-конструкторских систем автоматизированного проектирования, позволяющая экономить до 50% времени конструкторов-проектировщиков, освободить их время для творческой работы, полностью автоматизировать расчеты и создание чертежей.

При продаже своей продукции специалисты компании «ИБМ» гарантируют срок ее эффективной работы, позволяющий удовлетворить все потребности клиента с учетом возможного роста компании, обычно около трех лет. Но и по истечении этого срока, как правило, существует возможность решения проблем покупателя с помощью той же системы при минимальных затратах на наращивание ее мощности, добавление новых необходимых устройств, изменение конфигурации.

При покупке клиентом продукции концерна очень большую роль играет и то, что любой компьютер, проданный концерном (от персонального до крупного) имеет заложенную при его изготовлении возможность для улучшения характеристик.

Таким образом, покупатель может быть уверен в сохранности и высокой отдаче средств, вложенных в приобретение компьютерной техники.

Корпорация, в свою очередь, обеспечивает себе дальнейшие отношения с покупателем, поскольку появившиеся у него новые требования гораздо выгоднее удовлетворить, улучшив показатели купленного прежде у «ИБМ» компьютера. Специалисты фирмы постоянно поддерживают контакт со своими покупателями, проводя сервисное обслуживание проданной техники и оказывая другую поддержку, – рекомендации, советы по новым программным средствам, консультации и обучение персонала покупателя. Спектр услуг, предоставляемых корпорацией «ИБМ», очень широк и гибок. Это и обучение (не только работе с компьютером, но и бухгалтерии, искусству маркетинга, менеджмента), и оборудование помещений для установки компьютерной техники. В отношении запросов клиентов действует принцип, который, как говорят в концерне, называется *flower-watering* (готовы выполнить любые услуги по заказу покупателя вплоть до поливки его цветов). Но, как и многие шутки, эта недалеко от истины.

В стратегии маркетинга любого филиала «ИБМ» значительное место отводится работе с бизнес-партнерами. Несмотря на свои огромные размеры и возможности, корпорация не может самостоятельно удовлетворить все запросы клиентов и часто прибегает к помощи других фирм. Для выполнения заказов клиентов, имеющих специфические потребности, корпорация «ИБМ» может привлечь другую компанию, сделав ее субподрядчиком.

В концерне «ИБМ» придерживаются принципа *fair deal with the partners* (честная игра по отношению к партнерам), что выражается

не только в скрупулезно точном выполнении своих обязательств по контракту, но и, например, в том, что «ИБМ» никогда не допустит, чтобы более 30% от общего объема производства поставщика корпорации приходилось на ее заказы. Это предотвращает серьезные убытки и банкротство из-за возможного прекращения сотрудничества.

Концерн также вынужден для снижения своих издержек передавать розничную продажу так называемых *volume products* (товаров массового производства) – пишущих машинок и персональных компьютеров) – своим партнерам-дилерам. В прошлом это уже вызывало нарекания из-за значительного снижения качества обслуживания по сравнению со «стандартами "ИБМ"».

Концерн пересмотрел свою политику в отношении дилеров, добавив ряд новых принципов, которых придерживается на российском рынке.

Говоря о маркетинговой стратегии филиала «ИБМ» в Российской Федерации, следует, прежде всего, сказать, что она принципиально не отличается от аналогичной стратегии в других странах и характеризуется, прежде всего, высокой требовательностью к бизнес-партнерам и тщательностью в их выборе. В свою очередь партнеры из числа российских фирм в процессе общения получают очень много в плане навыков работы, методов маркетинга, стиля общения с клиентами, т. е. корпорация «ИБМ» просто не позволяет им плохо работать.

Главным принципом отбора фирмы – кандидата в партнеры является обязательное условие *value adding*, т. е. добавление стоимости к продукту. Любая фирма, сотрудничающая с концерном и перепродающая его продукты, должна что-то добавлять к их стоимости, а не просто заниматься посредничеством.

Все бизнес-партнеры концерна «ИБМ» делятся условно на три категории:

1. *Value added remarketer* – фирмы, перепродающие продукцию вместе с собственными продуктами или услугами. Это подразумевает, что, как минимум, партнер корпорации должен квалифицированно проводить сервисное обслуживание проданной техники и ее ремонт. Возможна перепродажа компьютеров вместе с программным обеспечением и дополнительным оборудованием, произведенным самостоятельно. Подобные партнеры получают фиксированный процент от стоимости проданного оборудования, и им доверяется исключительно перепродажа пишущих машинок и персональных компьютеров.

2. *Industry representative* – представитель фирмы в определенной отрасли экономики, с которым заключается соглашение о представлении интересов корпорации на определенном участке рынка. Добавленная стоимость может заключаться, например, в продаже сложного специализированного пакета программ, работающего на оборудова-

нии концерна «ИБМ». Такой представитель должен поставлять покупателю не просто набор техники и услуг, а уметь обеспечить его всеобъемлющим решением, включающим аргументированное и подтвержденное цифрами обоснование окупаемости приобретенной покупателем техники.

3. *Project partnership* – стратегическое или проектное сотрудничество, т. е. это могут быть фирмы, участвующие вместе с компанией «ИБМ» в осуществлении какого-либо проекта (например, техническом переоснащении какого-либо крупного завода и т. д.). Концерн в этом случае дает партнеру право представлять свои интересы в данном проекте, проводить переговоры, заключать контракты, а также может предложить свою самую ценную продукцию, включая новейшую.

Ко всем категориям бизнес-партнеров предъявляются конкретные требования. Фирма-партнер должна иметь реальный выход на определенный географический или отраслевой рынок, обладать квалифицированным персоналом, возможностью организовать постоянно действующий зал для демонстрации продаваемых продуктов. Большое значение придается имиджу фирмы и стабильности ее финансового положения. На принятие конечного решения об аккредитации фирмы в качестве бизнес-партнера «ИБМ» влияет даже наличие у нее хорошо оборудованного офиса.

Обязательное условие для сотрудничества – согласование плана по маркетингу на предстоящий год с руководством филиала «ИБМ».

Источником информации о перспективном бизнес-партнере служит вопросник, предлагаемый руководству фирмы, который включает подробные сведения, подтвержденные документацией, и касающиеся предыдущего опыта работы на рынке информационных технологий (объем проданных товаров и услуг за последние пять лет, динамика изменения численности персонала за тот же период, организационная структура, метраж помещений для демонстрации товаров, состояние складов, офисов, столовых для сотрудников).

Корпорация «ИБМ» проводит обучение специалистов своих бизнес-партнеров для обеспечения квалифицированного обслуживания ими покупателей, профессионального ремонта и обслуживания сложной электронной техники, а также предоставляются большие скидки при закупке техники для оборудования демонстрационных залов. Маркетологи помогают бизнес-партнеру выбрать наиболее эффективную стратегию маркетинга на данном сегменте рынка.

Число фирм, ставших партнерами концерна «ИБМ» на рынке России, не превышает двух-трех десятков, хотя количество желающих стать таковыми уже превысило три сотни.

Один из главных принципов деятельности корпорации «ИБМ» заключается в том, что она должна быть образцовым членом общества, в котором действует, и вносить свой вклад в его процветание (*to be a good corporate citizen*).

На практике такая политика выражается в виде максимально уважительного отношения к правительству конкретной страны и ее законам. Имея колоссальную финансовую мощь, огромные связи и возможности во всем мире, корпорация «ИБМ» всегда сознательно «уходит» от политики, не делая вкладов в какую-либо политическую силу или партию, не пытаясь повлиять на решения правительства и местных властей, образцово соблюдая все законы государства.

Руководство компании «ИБМ» никогда не прибегало к промышленному шпионажу. Строгие и сверхстрогие инструкции действуют в отношении как получения, так и дарения всех видов сувениров и подарков. Даже в случае деловой необходимости сотрудник обязан получить разрешение у начальства, и такое разрешение дается далеко не всегда. Дача прямых и косвенных взяток (приглашение на уик-энд, оплата авиабилетов и т. д.) полностью исключается.

Другим примером стремления корпорации принести пользу обществу является активная благотворительная деятельность – выделение крупных сумм в благотворительные фонды и организации, пожертвования на филантропические цели.

В России уже в течение нескольких лет концерн осуществляет программу оснащения школ и высших учебных заведений специализированными дисплейными классами, поставляя технику по ценам значительно ниже рыночных.

На основании приведенных сведений выполните следующее:

1. Определите, какой концепции маркетинга придерживается корпорация «ИБМ». Подтвердите ответ примерами.
2. Определите, каким образом корпорация «ИБМ» создает благоприятную микросреду маркетинга. Объясните цель этих мероприятий.
3. Охарактеризуйте отличительные особенности комплекса маркетинга концерна «ИБМ» и его конкурентные преимущества.

Задание 2. Разработка нового товара

Маркетинговая служба сообщила руководству своей фирмы о том, что в ближайшие годы ожидается резкий рост спроса на посудомоечные комплексы. Директор-распорядитель дал указание отделу исследований создать нужный товар.

Руководитель названного отдела поручил своим сотрудникам провести серию пробных экспериментов с целью выяснения достоинств различных растворителей, степени очистки при применении разных распылительных форсунок, наилучшего способа размещения посуды и т. п.

К концу года руководство отдела и фирмы уже достаточно много знало обо всех этих проблемах. В этот же период времени был создан работающий опытный образец посудомоечного комплекса.

Однако, когда у техников был готов прототип и стал ясен замысел конструкции, специалисты службы маркетинга и производственники стали предлагать изменения, из-за которых разработка ходового товара затянулась. Выход на рынок, состоявшийся лишь через два года по сравнению с конкурентами, оказался неудачным.

В конкурирующей фирме создали четыре рабочие группы.

Первая группа в составе специалистов-техников и маркетологов провела комплексные эксплуатационные испытания всех имеющихся типов «посудомоек» по чистоте отмывания, легкости использования, длительности безотказной работы, причинам поломок.

Вторая группа (технологи и производственники) подсчитала количество и разнообразие деталей, оценила их стоимость и простоту сборки, долговечность работы, общую картину технологического процесса.

Третья группа (маркетологи и производственники) изучила действующие системы распределения аналогичного товара – число торговых точек, систему сервиса, степень доступности каждого товара.

Четвертая, так называемая «полевая», группа, состоящая из сотрудников экономических служб исследовала предприятия конкурентов с точки зрения стоимости рабочей силы, сырья и материалов, а также производительности труда.

Отмечалось, что через год на фирме так и не разобрались, каким образом жидкость отмывает посуду. Однако разработанный здесь проект, включая макет и схему производства, позволил осуществить серьезную экономию на издержках.

На основании изложенных выше сведений ответьте на предложенные вопросы:

1. Как можно охарактеризовать стиль решения данной проблемы и как он проявился со стороны руководства фирмы?

2. Почему потребовались изменения и затянулся выход товара фирмы на рынок?

3. Какова была бы наиболее вероятная рыночная судьба товара фирмы, если бы ее не «обошли» конкуренты?

4. В чем заключаются качественные отличия планирования организации обновления товара у конкурента в сравнении с исследуемой фирмой?

5. Какие еще мероприятия следует провести отделу маркетинга конкурирующей фирмы до момента вывода нового товара на рынок?

6. Какие конкурентные возможности для дополнительного усиления позиции нового товара существуют?

Задание 3. Неудачи при продвижении новинки

По статистическим данным из 10 введенных на рынок товаров восемь снимаются с производства. Известно, что в 100% случаев снятия товара с рынка в 45% случаев он снимается по первой причине, 25 – по второй, 20 – по третьей, 17 – по четвертой, 14 – по пятой, 12 случаев – по шестой причине.

Определите, какая из приведенных причин является первой и составляет 45% влияния, какая из них считается второй и т. д.:

- ошибочное определение спроса;
- недостаточная реклама и спрос;
- завышенная цена;
- ответные действия конкурентов;
- неправильно выбранное время;
- есть переменные производственные проблемы.

Ответ оформите следующим образом: «Первая причина (45%) – (формулировка)» и т. д.

Задание 4. Типичные заблуждения при внедрении инноваций

Изучите типичные заблуждения менеджеров при принятии решения о судьбе новой технологии на предприятии, характерные в настоящее время для стран с развитым рынком:

Заблуждение 1. При выборе новой технологии исходят из ее привлекательности и грандиозных возможностей, которые она сулит.

На самом деле надо исходить из того, насколько эта технология будет удовлетворять требованиям потребителей.

Заблуждение 2. Считается, что при выборе новой технологии необходимо исходить из анализа теоретической рациональности и целесообразности ее внедрения.

На самом деле надо учитывать сильное влияние нынешней практики и прошлого опыта.

Заблуждение 3. Все усовершенствования и нововведения, в конце концов, будут восприняты и переняты.

На самом деле надо осознавать, что большинство из них не окончится и не должно закончиться успехом.

Заблуждение 4. Технологические усовершенствования обладают самостоятельной ценностью.

На самом деле только потребитель определяет их истинную ценность.

Заблуждение 5. Выигрывают принципиально новые технологии.

На самом деле новое – не всегда значит лучшее.

Заблуждение 6. Перспективы применения новой технологии определяют ее успешное внедрение.

На самом деле решающим фактором часто является инфраструктура, необходимая для ее внедрения.

Продумайте, имеются ли сегодня в Республике Беларусь объективные условия для воспроизведения подобных ошибок.

Определите, можно ли назвать их характерными для белорусского рынка.

Задание 5. Экспериментальный метод определения оптимальной цены товара

Администрация вновь созданного малого предприятия по производству мебели для населения приняла решение определить экспериментальным путем рыночную цену на изготавливаемые комплекты мебели. Были заключены соответствующие соглашения с крупными мебельными магазинами города.

В одном из магазинов комплекты мебели были выставлены по цене 8 млн р., что позволяло рассчитывать всего лишь на 10% прибыли от цены реализации. Во втором магазине цена была определена в полтора, а в третьем – в два раза выше.

В первом магазине все поступившие 10 комплектов были распроданы в течение недели. Во втором магазине через месяц оказались проданными шесть комплектов. Из третьего магазина также через месяц пришла информация о продаже только одного комплекта.

На основании вышеприведенной информации выполните следующее:

1. Определите, какой из трех вариантов цены ближе других к оптимальному для производителя, а также, какую формулу следует применить для подсчета.

2. Сделайте вывод, правильно ли был поставлен эксперимент и какие его условия нуждаются в улучшении.

3. Определите, есть ли смысл в дальнейшем расширении эксперимента.

Задание 6. Компоненты цены потребления

Цена потребления материальных товаров – прежде всего инвестиционных, а также в значительной части и товаров индивидуального пользования – складывается из расходов по следующим основным статьям:

- цена покупки;
- транспортировка;
- монтаж, наладка, подключение к инфраструктуре;
- энергопотребление;
- обучение персонала;
- оплата труда персонала;
- техническое обслуживание;
- ремонт и обеспечение запасными частями;
- страховые взносы;
- налоги и др.

Цена потребления – важнейший параметр конкурентоспособности любого изделия – рассчитывается с учетом всего срока потенциальной эксплуатации и именно поэтому различается в зависимости от субъектов, потребляющих тот или иной продукт.

Изучив приведенную информацию, ответьте на следующие вопросы:

1. Из чего складывается цена потребления: бытового холодильника; магистрального пассажирского самолета; услуг в сфере высшей школы?

2. Какими факторами определяется различный удельный вес цены покупки в цене потребления различных транспортных средств: трактора, грузовика, самолета? Определите, в каком случае он выше.

3. Для каких категорий товаров и услуг, а также групп потребителей подобные пропорции и выявляемые факторы малозначимы?

Задание 7. Расчет безубыточности проекта

Компания рассматривает перспективы выведения на рынок нового товара. Оценки показывают, что постоянные издержки составят 2,4 млн р. в год. При розничной цене, составляющей 20 р. за одно изделие, точка безубыточности по оценкам будет достигнута при годовом объеме продаж в 400 000 изделий.

Определите, чему равны переменные издержки на одно изделие для объема продаж, соответствующего точке безубыточности.

Задание 8. Стратегия расширения производства и сбыта

В финансовое учреждение обратился руководитель предприятия по чистке одежды. Предприятие приносило его семье хороший доход, оставшийся после вычета средств на ведение дел.

По этой причине он решил расширить бизнес, предлагая предоставить ему средства для приобретения такого же предприятия в соседнем районе. Кроме того, ему были нужны деньги для приобретения новых грузовиков и дополнительного оборудования.

У предприятия, которое предприниматель собирался приобрести, имелось свое установленное оборудование. Будущий владелец предполагал частично переместить его на свое первое предприятие, а частично распродать с целью замены.

Все производство планировалось осуществлять на первом предприятии. Новое помещение отводилось под прием клиентов и нужды складирования.

Несмотря на то, что все расходы и график увеличения доходов были обоснованы достаточно тщательно, потенциальный инвестор рекомендовал предпринимателю разработать другую программу действий, так как нужная сумма была слишком велика по сравнению со стоимостью предлагавшегося в залог имущества.

На основании данной информации выполните следующее:

1. Определите, в чем заключается маркетинговое содержание разработанной предпринимателем стратегии и программы действий.

2. Рассмотрите, каковы могли быть действительные причины отказа инвестора предоставить средства для реализации предложенной программы, в чем он мог увидеть недостатки.

3. Рассчитайте, какая программа действий могла бы удовлетворить инвестора и привести к получению необходимых средств.

Задание 9. Эффективность рекламы

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б и В, выбранных в качестве объектов испытания рекламы, составлял 3 660 контейнеров продукции до начала рекламной кампании и 6 400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д и Е объем продаж составлял 4 600 контейнеров в первом периоде и 5 750 – во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б (в город В рассылка не проводилась). В городах А, Б и В также была равномерно задействована телевизионная реклама.

Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в общей сумме составили следующие цифры:

- телереклама – 110 тыс. денеж. ед.;
- радиореклама – 12;
- адресная рассылка буклетов $\approx 12,5$ тыс. денеж. ед.

Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. денеж. единиц.

Для рекламодателей, самостоятельно изготавливающих и распространяющих рекламные средства, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5% от величины расходов на рекламу.

Рассмотрев приведенные в ситуационном задании данные, ответьте на предложенные вопросы:

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в процентах от первоначального) логично отнести за счет рекламы? Приведите расчет.

2. Какова общая эффективность всей рекламной кампании?

3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы? Какой из видов можно считать эффективным, в том числе на перспективу?

Ответьте на вопросы, приведите расчеты, имея в виду, что в каждом из городов экспериментальной группы объемы продаж в каждый конкретный период были одинаковы.

Задание 10. Мероприятия «паблик рилейшнз» и их связь с рекламой

В ноябре 1993 г. Инкомбанк отпраздновал свой пятилетний юбилей, причем, как отмечалось в прессе, с истинно купеческим размахом. Были даны роскошные приемы. В выступлениях и в пресс-релизе приводились конкретные цифры.

Количество корпоративных клиентов банка достигло 22 тыс. В нем открыли счета 80 тыс. частных лиц.

За пять лет баланс банка возрос с 10 млн р. до 1,5 млрд долл. США.

Открыто 15 филиалов в Москве и 10 – в регионах, что принесло только в 1993 г. более 3 млрд р. прибыли.

Валютная часть уставного капитала за последний год выросла почти в пять раз – с 25 до 122 млн долл. США. По данным статистики, через Инкомбанк проходит около 25% всех международных платежей России, это около 7 тыс. в месяц.

В 1993 г. открыты филиал на Кипре и представительство банка в Женеве.

По утверждениям руководства, Инкомбанк вырос на российских рублях и будет продолжать работать с ними. В экономику Российской Федерации банк инвестировал 300 млн долл. США, в основном в тяжелую промышленность.

По приводившимся оценкам агентства «Рейтер», с начала года банк поднялся в рейтинг-листе российских банков с двенадцатого на шестое место, а его доля в совокупном капитале коммерческих банков выросла за это время с 1,6 до 4,2 %.

В банке работает свыше 4 тыс. сотрудников. Их средний возраст – 28 лет.

Рожденный в ноябре Инкомбанк утверждает, что по своему характеру он – Скорпион, агрессивный и динамичный.

На основании приведенных сведений выполните следующее:

1. Определите, на кого из приглашенных на прием была рассчитана эта информация.

2. Укажите, зачем в пресс-релизе и выступлениях руководства банка была приведена информация о доле Инкомбанка в совокупном капитале коммерческих банков и его месте среди них, ведь такая информация может вызвать определенные эмоции среди конкурентов.

3. Определите, какая еще информация была бы полезна клиентам банка, в том числе потенциальным.

4. Поясните, что можно было бы добавить к обсуждению с учетом информации о современной ситуации и стратегии банка.

Задание 11. Выставочная и ярмарочная активность

Организаторы международной текстильной выставки в Гонконге предлагали целому ряду крупных российских предприятий представить свою продукцию бесплатно, с условием подготовки образцов и спецификаций с отпускными ценами.

Однако реально в ней приняли участие только один производитель – ОАО «Павлопосадская платочная мануфактура» и фирма «Квинтет» – дилер крупнейшего в Европе производственного объединения «Химволокно» (Энгельс).

Отечественные производители, несмотря на падение спроса на текстиль в 1998 г. на 38%, не проявили активности, объясняя свою позицию высокими (30%) таможенными пошлинами на ацетатные нити, отличиями европейских стандартов по ширине ткани (150 см) от отечественных (90 см).

Также производители сообщили, что они знакомы и с претензиями зарубежных импортеров в связи с нарушениями сроков поставок.

За три дня выставки только на стенде фирмы «Квинтет» прошло около 40 переговоров с потенциальными покупателями из Южной Кореи, Тайваня, Гонконга, Австралии, Германии, Венгрии, Австрии и США, основным предметом которых были российские ацетатные, триацетатные, ацетатно-полиамидные нити, полиэфир и вискоза.

На основании вышеизложенной информации постарайтесь ответить на предложенные вопросы к данной ситуации:

1. Чем выставка оказалась полезной для участвовавших в ней российских фирм?

2. Какие ошибки допустили фирмы, не принявшие участия в выставке?

3. Какой план работ по подготовке к участию в следующей международной выставке вы бы предложили отечественным производителям текстиля?

Задание 12. Расчет потребности в торговых агентах

Фирма предполагает использовать разъездных розничных торговцев (коммивояжеров, агентов) в четырех географически обособленных сегментах рынка.

В сегменте А численность вероятных клиентов (реальных и потенциальных) равна 50, а рациональное количество посещений каждого из них определяется как четыре раза в месяц.

В сегменте Б имеется 70 потенциальных клиентов, а рациональная частота их посещений – два раза в месяц.

В сегментах В и Г соответственно 100 и 150 клиентов, которых желательно посещать следующим образом: в сегменте В – раз в месяц, а в сегменте Г – раз в два месяца.

В соответствии с установленными на фирме нормами каждый торговый агент работает в среднем 20 рабочих дней в месяц, а ежедневная усредненная норма одного агента составляет четыре посещения в день.

Кроме того, из каждых 100 посещений десять являются незапланированными и осуществляются агентами по собственной инициативе или вследствие появления побочной информации. К тому же примерно 5% посещений могут не состояться по техническим причинам – неисправность автомобиля, отсутствие клиента и т. д.

Изучив предложенную в задании информацию о работе торговых агентов, выполните следующее:

1. Рассчитайте общее количество плановых посещений клиентов фирмы в месяц.

2. Учтите вероятный процент незапланированных и несостоявшихся посещений и определите необходимое фирме количество сотрудников (ставок по штату).

3. Определите, как можно было бы увеличить производительность труда торговых агентов, а также от чего это зависит.

ТРЕНИНГ

«Принятие решения о внедрении на рынок товара-новинки»

Цель тренинга: выработка навыков принятия всесторонне обоснованных коллективных (групповых) решений и умений достижения компромисса в деловых взаимоотношениях.

Поскольку принятие решения о разворачивании производства и дальнейшем сбыте новой продукции сопряжено со значительным риском, то возникает необходимость принятия коллективного решения. В то же время коллективное решение требует компромисса между членами группы.

Для проведения тренинга необходимо иметь следующие тексты, описывающие содержание деловой ситуации и поведение каждой группы:

- «Общая характеристика деловой ситуации» (приложение А);
- «Информация отдела маркетинга» (приложение Б);
- «Информация и предложения главного инженера» (приложение В);
- «Информация и предложения главного технолога» (приложение Г);
- «Информация и предложения начальника отдела снабжения» (приложение Д);
- «Информация и предложения начальника транспортного цеха» (приложение Е);
- «Информация и предложения начальника планово-финансового отдела» (приложение Ж);
- «Информация и предложения начальника цеха по выпечке хлеба» (приложение И).

Следует соблюдать следующие организационные условия:

- группы должны располагаться в одном просторном помещении, где на определенном расстоянии не слышны голоса участников других групп, или в отдельных небольших помещениях;
- помещение, вмещающее 20–30 чел., где будет проводиться импровизированное совещание, должно быть снабжено электрическими розетками для подключения телевизора и видеокамеры;

- каждая группа должна иметь в распоряжении необходимое количество калькуляторов;

- видеокамера и телевизор должны быть исправны и подключаться в имеющиеся розетки.

Количество участников – размер каждой группы – 2–4 чел., хотя возможно и индивидуальное участие слушателей.

Количество тренеров-преподавателей – ведущий преподаватель и ассистент преподавателя.

Время для проведения тренинга – 5 учебных часов.

Описание проведения тренинга представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Описание проведения тренинга

Рабочие шаги	Время, мин	Замечания преподавателя
1. Ведущий преподаватель объясняет цель и общую характеристику деловой ситуации	10	
2. Происходит распределение слушателей на группы, которые представляют собой производственные службы и отделы аппарата управления предприятия. В случае наличия большого помещения группы рассаживаются на значительном расстоянии друг от друга. Распределение проводит ведущий преподаватель с участием ассистента	10	При распределении сначала применяется добровольный принцип формирования, а в случае необходимости может быть использован принудительный подход
3. Ведущий преподаватель и ассистент раздают каждой группе необходимые материалы, которые нужны для всех, – тексты «Общая характеристика деловой ситуации» и «Информация отдела маркетинга»	5	Материалы (тексты) должны быть распечатаны на отдельных листах
4. Ведущий преподаватель и ассистент раздают соответствующей группе необходимый только ей текст «Информация и размышления ...»	5	Материалы (тексты) должны быть распечатаны на отдельных листах
5. Подготовка групп (анализ ситуации, выработка внутригруппового согласованного решения, выбор лидера, представляющего интересы группы)	45	
6. Визиты в группы. За время подготовки ведущий преподаватель и ассистент заходят в каждую группу по одному разу	По 5 на каждую группу	Помощь и дополнительные разъяснения участникам групп
7. Во время обсуждения ситуации в группах происходит подготовка помещения, в котором будет проводиться импровизированное совещание (установка стола директора и стола совещаний, установка и подключение видеокамеры и телевизора, а также расстановка стульев для «зрителей»)	45	В основном подготовку помещения проводит ассистент, а ведущий преподаватель должен убедиться в надежности и работоспособности оборудования

Продолжение таблицы 1

Рабочие шаги	Время, мин	Замечания преподавателя
8. Обсуждение деловой ситуации на совещании и одновременная съемка на видеокамеру	Не более 45	Видеосъемку ведет ассистент преподавателя
9. Просмотр процесса обсуждения деловой ситуации по телевизору. Одновременно ведущий преподаватель готовит информацию об анализе поведения каждого участника совещания	Не более 45	Просмотр может идти как без остановки, так и с остановками, для того, чтобы подробно акцентировать внимание на том или ином эпизоде
<p>10. Анализ процесса проведения совещания и поведения каждого участника:</p> <p>10.1. Опрос преподавателем участников совещания:</p> <p>как чувствовал себя участник; доволен ли результатами совещания; доволен ли своим поведением</p>		<p>Вопросы о самочувствии каждого участника и удовлетворенности его результатами совещания и своим поведением задаются сразу после окончания совещания и перед видеопросмотром с целью вывести участника из образа, «снять» возбуждение, настроить на критический анализ его поведения</p>
<p>10.2. Опрос преподавателем остальных представителей отделов, которые были «зрителями».</p> <p>Комментарии должны носить конструктивный и позитивный характер, а не иметь обвинительный тон</p>		<p>Вопросы «зрителям» должны носить такой характер, в ответах (комментариях) на которые они должны высказать свою точку зрения относительно следующих факторов:</p> <p>присутствия личности (участника), т. е. насколько удачно вошел в свою роль участник совещания;</p> <p>результата действия личности (участника), т. е. устроили ли результаты действия участника в совещании (игре);</p> <p>характеристики поведения личности (участника), т. е. насколько правильно вел себя участник совещания (игры)</p>
10.3. Итоговый анализ преподавателем поведения каждого участника совещания	Не более 25	<p>В анализе должны быть отражены следующие аспекты деятельности (навыки):</p> <p>а) коммуникативные, в том числе следующие навыки:</p> <p>четко выражать свои мысли; ориентироваться на партнера в разговоре; убеждения;</p>

Окончание таблицы 1

Рабочие шаги	Время, мин	Замечания преподавателя
		активного слушания; задавания вопросов; обладания искусством критиковать; восприятия критики
		б) профессиональные, в том числе умение: руководить проектом; вести переговоры; работать в команде; проведения совещаний;
		в) поведенческие, в том числе умение: эмоционально настроиться на собеседника; распознавать внутренние блокады; убеждать; определять свое умственное состояние и управлять им

При проведении деловой игры будет иметь место противопоставление и отстаивание целей отдельными подразделениями. Особенно это проявляется в борьбе мнений производственных подразделений, которые стремятся к стабильной деятельности, и подразделений, ответственных за быстрое реагирование на изменение рыночных условий.

Искусство руководителя как раз и заключается в том, чтобы совместить эти разнородные цели и направить на выработку и реализацию эффективной стратегии.

Кроме того, во время тренинга проявляются особенности поведения директора хлебокомбината как последней инстанции по принятию решения, находящегося под грузом ответственности. Созывая совещание, директор как раз стремится распределить между другими участниками этот груз и риск за принятие решений.

Одновременно он должен не допускать превращения совещания в «место сведения счетов» подразделениями и некорректного поведения участников.

Исходя из этого должен быть проведен анализ поведения директора с точки зрения следующих позиций:

- стиля руководства при проведении совещания – авторитетный или демократический;

- четкости ведения совещания – постановка цели, фиксация промежуточных результатов, выработка и обоснование конечного результата;

- готовности в итоге взять на себя полную ответственность за принятие решения или распределить его риск между участниками совещания.

Также должен быть проведен анализ поведения других участников совещания с точки зрения того, отстаивают ли они свои узкие интересы или стремятся найти компромисс во имя решения стратегических задач всего предприятия.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

«Мозговая атака» – способ выдвижения новых идей

Цель игры: Деловая игра «Мозговая атака» – продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом «мозговой атаки». Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т. д.

Проведение деловой игры требует от преподавателя предварительной подготовки. Необходимо выбрать тему занятия, тщательно и не один раз продумать процедуру «мозговой атаки», обосновать учебную задачу, разъяснить условия и правила коллективного генерирования идей. И самое главное – дать заключительную оценку. Найденные решения реальных проблем целесообразно после соответствующей обработки направить руководству фирмы для рассмотрения возможности их внедрения и получения участниками необходимого денежного вознаграждения по результатам внедрения.

Порядок проведения деловой игры

Деловая игра состоит из нескольких этапов:

1. *Постановка проблемы.* Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». Формирование нескольких рабочих групп по 3–5 чел. и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и

отбор наилучших идей. Время, отведенное для этой части деловой игры, – 10 мин.

2. *Разминка.* Данная часть отводится под упражнения по быстрому поиску ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа – помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т. п.). На проведение разминки отводится 15–20 мин.

3. *«Мозговая атака» поставленной проблемы.* Начинается данный этап с уточнения задачи, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время проведения – 10–15 мин.

4. *Оценка и подбор наилучших идей.* Задача данной структурной части игры – отдых рабочих групп и отбор идей. Идеи на основе избранных критериев оцениваются экспертами, а затем выбираются те, которые соответствовали наибольшему количеству критериев. Эти идеи и признаются лучшими. По времени этап оценки и подбора идей не должен превышать 10–15 мин.

5. *Сообщение о результатах «мозговой атаки».* На данном этапе обсуждаются итоги работы, оцениваются наилучшие идеи, которые публично защищаются. Заканчивается игра принятием коллективного решения.

Правила игры

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль или привилегии. Преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3. «Мозговая атака» требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления, ведь чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки, так как они мешают построению и формированию новых идей.

6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

7. «Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления. Полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Считается, что таких положений на практике не существует.

10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками «мозговой атаки».

13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей. Следует учитывать, что вопрос не должен содержать в себе оценки или отношение к идее.

14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16. Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой, так как до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчлнить ее на составные элементы и поразмышляйте над каждым из них в отдельности.

18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок. Попробуйте сконструировать некоторую систему из, казалось бы, «чуждых» друг другу частей.

19. Осмысленная выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот, т. е. поставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и т. д.

20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в данной фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других сферах деятельности.

22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

23. В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, больше думайте о том, насколько Ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой Вы работаете.

24. Помните, что оптимизм и уверенность удешевят умственную и психическую энергию человека.

25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- Заслуживает данная проблема моего внимания?
- Что дает ее решение?
- Кому и для чего это нужно?
- Что произойдет, если ничего не менять?
- Что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные задания для проведения «мозговой атаки»

Задание 1. Предложите несколько идей, которые Вы реализуете, если Вас назначат директором службы экономической безопасности фирмы.

Задание 2. Подумайте, действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности. Если нет, объясните, почему возникло такое мнение (приведите максимум примеров)

Задание 3. Рассмотрите ситуацию, когда нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, поведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения. Укажите, какие действия Вы предприняли бы и к чему бы они могли привести.

Задание 4. Определите, какие идеи Вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции, выпускаемой фирмой.

Задание 5. Обсудите, какое применение можно найти для женской пудреницы (максимум идей).

На выполнение каждого задания отводится 5 мин.

Подведение итогов деловой игры

Инициатива, самостоятельность и ответственность – важнейшие качества директора фирмы. В конечном счете они определяют большую или меньшую эффективность его организаторской деятельности.

Предлагаются два-три метода формирования и развития инициативы, самостоятельности и ответственности директора фирмы по управлению персоналом. Выдвигая идеи, следует помнить о нескольких важных условиях:

1. Метод должен быть достаточно экономичным и не требовать длительной специальной подготовки перед его применением.

2. Вовлечение большего числа лиц в процесс воспитания инициативы, самостоятельности и ответственности исключается.

3. Реализация метода должна дать положительный эффект в ближайшие два месяца.

4. Процесс воздействия с целью развития инициативы, самостоятельности и ответственности должен остаться «профессиональной тайной» одного человека – заместителя директора фирмы, отвечающего за качество работы с персоналом.

5. Метод должен быть направлен на формирование личной потребности заместителя директора по персоналу проявлять инициативу, самостоятельность и ответственность.

ГЛОССАРИЙ

Бизнес-модель развернутая предполагает решение следующих восьми задач:

1. Создание нового мышления и поиск бизнес-идеи.
2. Вознаграждение (получение прибыли).
3. Дифференциация продукции.
4. Организация логистики потоков ресурсов и результатов.
5. Коммуникация.
6. Стратегическая защита модели.
7. Деятельность: виды, масштабы, исполнители.
8. Знания по компонентам модели.

Ментальная модель – это совокупность мыслей, создающих ассоциации, концепты, конструкты и продукты умственной деятельности.

Ментальная модель «словесный портрет» – модель, формирующаяся в пространстве отношений потребителя к различным сторонам рынка (векторам рыночного пространства). Стимулом к мышлению может послужить метафора, сравнение, аналог, опыт, задание, просьба, цель. Под воздействием стимула вырабатываются мысли-ассоциации, т. е. относительно среды рождаются образы рыночного пространства и потребителей, их потребностей и деятельности. Мысли рождают исходные понятия словесного портрета – векторы рыночного пространства. Такие исходные понятия называются концептами. Далее значения векторов соотносятся с категориями групп потребителей. Эти категории в модели называются конструктами, они играют роль базовых понятий. Рыночное пространство следует измерять по шести векторам. Каждый вектор – это своего рода концепт – исходное понятие пространства. Предполагается использовать шесть векторов, т. е. шесть концептов – направление, восприятие, интеллект, общение, поведение, требования.

Поддерживающие технологии – прибыльные усовершенствования базовой технологии и ее продуктов, которые год за годом вносит в свои продукты любая ответственная компания и тем самым поддерживает существующие технологии, бизнес-модели и рынки.

«Подрывные» технологии – такие новые радикальные технологии, которые полностью замещают базовые технологии, устоявшиеся в отрасли, которые «подрывают», а затем и «закрывают» рынок прежней технологии и ее продуктов. «Подрывные» технологии вносят новые конкурентные условия.

Покупательская готовность по Ф. Котлеру определяется шестью этапами-состояниями: осведомленность (первый этап познания), знание (второй этап познания), благорасположение (первый этап эмоций), предпочтение (второй этап эмоций), убежденность (третий этап эмоций), совершение покупки (этап поведенческого проявления).

Референтность – зависимость отдельного потребителя от других потребителей, организованных в сообщество по отношению к продукту или технологии. Таким образом образуются референтные группы. Референтная группа в маркетинге – это группа потребителей (некоторая часть рынка, а в отдельных случаях и весь рынок), ценности которой оказывают влияние на поведение и взгляды потребителей. Потребители – люди, которые одобряют и используют данный товар; эксперты, которые рекомендуют товар; обычные люди, выступающие как удовлетворенные потребители.

Рынок инноваций – совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе коммерческого обмена результатами инновационной деятельности и согласования интересов его участников по ценам, срокам и масштабам такого обмена.

Рынок новшеств – это система экономических форм и механизмов, связанных с образованием и функционированием инновационных коммуникаций и условиями торговли научным товаром.

Создание и перемещение ценности бренда. Бренд – это признание потребителя в удовлетворении его главной потребности в качестве в различных критериях или терминах (функциональность, надежность, удобство приобретения и обслуживания, цена).

Все продукты, предъявляемые производителями и продавцами рынку, выстраиваются в конкурентную цепочку, где условия конкуренции – это конкурентные преимущества в удовлетворении потребностей, т. е., кто лучше удовлетворит потребность в качестве.

Далее все зависит от развития технологии и ее приложений – продуктов и услуг. С этого момента начинается жизненный цикл продукта, в котором можно выделить три стадии:

1. **Основной продукт и сервис** – сложившаяся технология, крупные компании. Здесь главенствуют поддерживающие технологии. Далее, как всегда неожиданно, появляется «подрывная» инновация в виде «подрывной» технологии и ее продуктов, которая завоевывает нижний сегмент старого рынка и открывает свои рынки.

2. **Компоненты и подсистемы** – развитие технологии и продуктов, которые приводят к возникновению модульных стандартов. Потребитель видит, что на уровне подсистем и компонентов нет должного качества.

Далее анализируя рынок, он замечает одного-двух исполнителей с приемлемым качеством, и вокруг компании, обеспечивающей приемлемое качество, формируется бренд, т. е. сила бренда «ушла» от производителя основного продукта и «перешла» к исполнителю подсистемы и компонента.

3. *Логистика* – появление нескольких продуктов одной категории с избытком качества и налаживание их массового производства (товаризация).

В данной ситуации для потребителя главное – это удобство приобретения и цен, т. е. соотношение цена-качество. Эту потребность удовлетворяют каналы распределения, точнее, розничная торговля. На этой стадии сила бренда «уходит» к торговым розничным сетям, за которыми закрепляется функция обеспечения гарантированного качества в терминах «удобство» и «цена».

Субститы – весь спектр товаров, удовлетворяющих конкретную потребность покупателя. Так, железобетон заменяет сталь, фруктовый сироп – сахар, акрил – нейлон.

Причины появления субститутов следующие:

- прибыльность рынка привлекает конкурентов из смежных отраслей;
- изменение потребностей рынков способствует устареванию технологий;
- угроза со стороны смежных технологий (новые пластмассы заменяют сталь);
- ограничения со стороны государства, например, защита окружающей среды приводит к ограничению упаковочных материалов.

Сценарий выхода на основной рынок имеет следующее содержание:

• *Заголовок*, т. е. необходимо сфокусироваться на том, кто является целевым клиентом и каков его словесный портрет, как продукт будет покупаться и использоваться. Корпоративный рынок. Потребительский рынок – демографические сведения (возраст, пол, экономическое положение, социальная группа).

• *Словесный портрет*.

• *Ситуация – жизнь ДО покупки*.

Данную ситуацию можно разделить на несколько этапов:

1. *Место действия или ситуация*, т. е. отражаются моменты затруднительного положения пользователя.

2. *Желательный результат* – это то, чего пытается добиться пользователь и почему для него важен этот результат.

3. *Неудавшаяся попытка* – характеристика того, как пользователь без нового продукта справляется с задачей.

4. *Мешающие факторы* – уточнение, в чем сбой, что пошло не так, какова причина неудачи. Наиболее типичные мешающие факторы должны быть выделены.

5. *Экономические последствия* – это то, что случится, если пользователю не удастся эффективно выполнить задание?

• *Ситуация* – жизнь **ПОСЛЕ** покупки состоит из трех этапов:

1. *Новый подход*, т. е. каким образом конечный пользователь справляется с заданием?

2. *Позитивные факторы*, показывающие, каким образом новый подход позволяет решить проблему пользователя и повысить производительность труда.

3. *Экономические плюсы*, показывающие, какие издержки удается избежать, и какую выгоду получить.

Технологии «базовые» – хорошо отработанные и широко известные современные технологии, обеспечивающие фирме приемлемое качество продукции.

Технологии «возникающие» – технологии, находящиеся еще на стадии экспериментов, но в перспективе способные обеспечить хорошие позиции в изменении конкурентной базы.

Технологии «закрывающие» – некоторые технологии, которые в результате своего появления из-за радикальной новизны или за счет сверхвысокого качества просто «закрывают» некоторые отрасли и их рабочие места. Так, появление персонального компьютера «закрыло» профессию машинисток на печатных машинках. Появление автомобиля «закрыло» гужевой транспорт, а изобретение транзисторных приемников – отрасль ламповых радиоприемников.

Технологии «ключевые» – освоенные фирмой прогрессивные малоизвестные технологии, обеспечивающие фирме конкурентоспособность и лидирующее положение на текущий момент. Такие технологии как раз и можно назвать «радикальными инновационными продуктами» или «хайтек-продуктами».

Технологии «прерывающие» – продукты технологий, которые требуют изменений условий и поведения, называемые инновациями, прерывающими привычный порядок вещей, или прерывающими инновациями и прерывающими технологиями. Соответственно, если порядок вещей не изменяется, то это непрерывающие инновации и технологии, которые относятся к обычной модернизации продуктов, не требующей изменений при применении.

Технология – процессы, с помощью которых организация превращает труд, капитал, сырье и информацию (знания) в продукты и услуги более высокой стоимости. Такое широкое представление

охватывает не только производственные процессы, но и процессы маркетинга, капиталовложений, логистики и управления. Инновацию же понимают как изменение в одном из этих процессов.

Технология «изменчивая» – такая технология, когда для каждого продукта имеется новый спрос и новая технология.

Технология «плодотворная» – это технология, в рамках которой может быть организовано производство нескольких продуктов или нескольких моделей одного продукта.

Технология «стабильная» – такая технология в рамках жизненного цикла спроса на данный продукт. Продукт также один на всем протяжении действия данной технологии.

Товары обновленные – товары, в которых при сохранении базовых характеристик, изменяются некоторые физические параметры. Такие товары – это результат вертикальных маркетинговых технологий.

Товары оригинальные – товары, в которых преобладают существенные признаки новизны по конструкции, новым элементам, принципу действия, характеристикам, которые можно отнести к радикальным инновационным продуктам. Сюда можно отнести также товары, полученные при помощи такого творческого подхода, как «латеральный маркетинг» (обходной, нестандартный).

Товары с новым позиционированием – товары, у которых изменены только воспринимаемые характеристики (характеристики позиционирования), что также может быть результатом вертикальной маркетинговой технологии.

Хайтек-продукт – это не только высокая технология, которая сама по себе является первым рыночным инновационным продуктом и началом рынка инноваций, но также это ее приложения в виде радикальных инновационных продуктов и соответствующих услуг, которые составляют основу рынка инноваций. В общем виде – это радикальный инновационный продукт, требующий радикального инновационного менеджмента (хайтек-менеджмента) и радикального инновационного маркетинга (хайтек-маркетинга). Например, это персональные компьютеры, мобильные телефоны, литейные минизаводы.

Хайтек-рынок – группа реальных или потенциальных покупателей данного набора высоких технологий, их приложений в виде продуктов и услуг, которые разделяют общие нужды или желания и обращают внимание друг на друга при принятии решения о покупке.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М : Экономика, 1989. – 654 с.

Баранчеев, В. П. Маркетинг инноваций (радикальные и «подрывные» инновации – хайтек-маркетинг) : учеб. / В. П. Баранчеев. – М. : Благовест, 2007. – 232 с.

Бун, Л. Современный маркетинг : учеб. для студентов вузов / Л. Бун, Д. Курц ; пер. с англ. В. Е. Егорова. – 11-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2005. – 1039 с.

Валдайцев, С. В. Управление инновационным бизнесом : учеб. пособие / С. В. Валдайцев. – М. : Филинь, 2001. – 470 с.

Валдайцев, С. В. Антикризисное управление на основе инноваций : учеб. / С. В. Валдайцев. – СПб. : СПбГУ, 2001. – 340 с.

Валдайцев, С. В. Менеджмент технологических инноваций : учеб. / С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов. – СПб. : СПбГУ, 2003. – 560 с.

Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.

Друкер, П. Рынок : как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. – М. : ЮНИТИ, 1992. – 680с.

Евстафьев, Д. С. Маркетинг в информационном обществе : учеб. пособие / Д. С. Евстафьев, Н. Н. Молчанов. – СПб. : МБИ, 2002. – 450 с.

Евстафьев, Д. С. Создание малого инновационного предприятия / Д. С. Евстафьев, Н. Н. Молчанов. – СПб. : СПбГУ, 2001. – 400 с.

Евстафьев, Д. С. Продвижение инноваций : курс лекций / Д. С. Евстафьев. – СПб. : СПбГУ, 2001. – 380 с.

Завлин, П. Н. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / П. Н. Завлин. – М. : Наука, 1997. – 300 с.

Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 670 с.

Медведков, С. Ю. Международный маркетинг американской технологии / С. Ю. Медведков, Ю. А. Сергеев. – М. : Наука, 1985. – 300 с.

Молчанов, Н. Н. Инновационный процесс : организация и маркетинг / Н. Н. Молчанов. – СПб. : СПбГУ, 1995. – 378 с.

Молчанов, Н. Н. Информационный детерминизм / Н. Н. Молчанов // Вестн. СПбГУ. – 2004. – № 4.

Морозов, Ю. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Ю. П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2001. – 446 с.

Пермичев, Н. Ф. Маркетинг для специалистов : учеб.-практ. пособие / Н. Ф. Пермичев, В. Н. Челомин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Н. Новгород : Изд-во акад. гос. службы, 2006. – 296 с.

Рычкова, Н. В. Особенности маркетинговых инноваций : учеб. пособие / Н. В. Рычкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 240 с.

Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 380 с.

Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2000. – 290 с.

Хоппе, К. Х. Малое инновационное предпринимательство : учеб. пособие / К. Х. Хоппе, К. Пецольтдт. – СПб. : СПбГУ, 2004. – 340 с.

Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг : учеб. пособие / В. Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 450 с.

Дополнительная литература

Акулич, И. Л. Маркетинг в понятиях и определениях / И. Л. Акулич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2006. – 272 с.

Акулич, И. Л. Современный маркетинг : практ. пособие / И. Л. Акулич, И. З. Герчиков. – Минск : Мисанта, 2001. – 365 с.

Голубкова, Е. Н. Маркетинговые коммуникации : учеб. пособие / Е. Н. Голубкова. – М. : Финпресс, 2000. – 256 с.

Дорошев, В. И. Введение в теорию маркетинга : учеб. пособие для вузов / В. И. Дорошев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 285 с.

Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие для вузов / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 496 с.

Малашенко, Н. П. Маркетинг на потребительском рынке : учеб. пособие для вузов / Н. П. Малашенко. – М. : Омега-Л, 2008. – 207 с.

Маслова, Т. Д. Маркетинг. Задачи. Логические схемы. Тесты / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 128 с.

Медведев, П. М. Организация маркетинговой службы с нуля / П. М. Медведев. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.

Теория маркетинга / под ред. Дж. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 464 с.

Эванс, Дж. Р. Маркетинг : [пер. с англ.] / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Сирин, 2000. – 308 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Общая характеристика деловой ситуации

На рынках хлебопродуктов больших городов с численностью населения свыше 500 тыс. чел. наблюдается ужесточение конкуренции. Ее остроту испытывают, прежде всего крупные хлебокомбинаты, которым приходится приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности. Источниками усиления конкуренции являются малые предприятия по производству хлеба и хлебобулочных изделий, которые быстрее реагируют на события на рынке. Хлебокомбинат № 3 в городе N занимает около 10,5% рынка хлебопродуктов, но планово-финансовый отдел совместно с бухгалтерией на основе анализа сбыта хлебопродукции выявили снижение объема продаж на 18% в натуральном выражении в отчетном году по сравнению с предыдущим годом.

Все предпринятые производственными службами шаги по улучшению качества хлебопродукции и реализованные отделом маркетинга мероприятия по распределению и продвижению продукции не дали ощутимых результатов, поскольку удалось в первых двух кварталах текущего года лишь приостановить снижение объема продаж.

В сложившейся ситуации отдел маркетинга выходит с предложением о покупке лицензии по технологии производства хлеба из цельного пропашенного зерна.

Директор хлебокомбината, осознавая высокую ответственность и рискovanность принятия решения о покупке лицензии, назначает производственное совещание с приглашением руководства заинтересованных отделов и производственных подразделений с целью принятия всесторонне обоснованного коллективного решения. На совещании представлено руководство следующих направлений деятельности, отделов аппарата управления и производственных служб:

- отделы и службы научно-производственной деятельности – главный инженер;
- технологические службы – главный технолог;
- служба снабжения – начальник отдела снабжения;
- служба транспортного обслуживания – начальник транспортного цеха;
- финансово-экономическая служба – начальник планово-финансового отдела;
- служба маркетинга – начальник отдела маркетинга;
- производство по выпечке хлеба – начальник цеха по выпечке хлеба.

Всего вместе с директором и секретарем, ведущим протокол, на совещании присутствуют 9 чел.

Перед совещанием каждый из участников заблаговременно получает описание технологии выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна, подготовленное по информации отдела маркетинга.

Информация отдела маркетинга

В ходе игры отдел маркетинга должен приложить максимум усилий по принятию решения о покупке лицензии, т. е. стоять «на смерть».

Технология по выпечке хлеба из цельного пророщенного зерна основана на изготовлении теста непосредственно из цельного зерна путем замачивания и измельчения. Выпекаемый на этой основе хлеб представляет собой продукт повышенной биологической ценности.

В отличие от хлеба, выпеченного по традиционной технологии, в предлагаемом варианте полностью сохраняются белки, жиры, макро- и микроэлементы, витамины и пищевые волокна, заложенные природой в зерне. Так, хлеб, изготовленный по «зерновой технологии», например, из зерна пшеницы, содержит на 16% больше белка, в 2 раза больше витаминов группы В, на 65% больше витамина Е, в 4 раза больше пищевых волокон, чем хлеб, выпекаемый по традиционной технологии. «Зерновая технология» предусматривает мойку – замочка зерна, отволаживание зерновой массы в воде или обезжиренном молоке, измельчение ее в устройстве, где сначала эта масса подвергается предварительному измельчению до размеров частиц зерна 1–1,5 мм, с последующим отволаживанием в обезжиренном молоке или активированной воде в течение 2–3 ч. Затем набухшие частицы предварительно измельченной зерновой массы подвергают резанию, сдвиг-трению (экструдированию), вводя при этом в камеру диспергатора соль и другие компоненты до получения теста влажностью 45–48%. Далее осуществляется доизмельчение частиц зерна в двух последовательно расположенных камерах диспергатора до размеров 140–250 мкм, что положительно сказывается на структуре хлебобулочных изделий и на усваиваемости питательных веществ организмом человека.

На указанную технологию Комитетом Российской Федерации по патентам и товарным знакам выдан патент № 2084156 «Способ производства теста для зернового хлеба», зарегистрированный в Государственном реестре изобретений 20 июля 1997 г. Кроме значительного увеличения биологической ценности «зернового хлеба» данная технология сокращает на 35–40% издержки в расчете на 1 кг производства хлеба по сравнению с традиционной технологией. Данные

показатели достигаются за счет исключения из технологии «зернового хлеба» операций производства, хранения и перевозки муки. К важным преимуществам описанной технологии следует также отнести значительное уменьшение издержек на приобретение, хранение и транспортировку зерна, а также длительные сроки его хранения.

Потребителями хлеба из цельного пророщенного зерна (биологически ценного хлеба) являются:

- жители города, уделяющие повышенное внимание улучшению и сохранению своего здоровья;
- больницы, санатории, профилактории, школьные столовые, военные части и т. д.

По результатам анкетирования 20–30% населения готовы потреблять этот биологически ценный хлеб, поскольку в дополнение к указанным преимуществам он обеззараживает организм человека путем выведения радиоактивных веществ и солей тяжелых металлов, снижает уровень холестерина в крови, ограничивает риск сердечных и биологических заболеваний, снижает угрозу заболевания ожирением, сахарным диабетом, атонией кишечника, атеросклерозом.

Дополнительными доводами в пользу приобретения лицензии по выпечке хлеба из цельного пророщенного зерна является то, что данная технология органично встраивается в традиционную технологию выпечки хлеба. Необходимо только дополнительное оборудование в виде диспергатора, ванн для замачивания и промывки зерна.

К технологическим характеристикам комплекта оборудования можно отнести следующее:

- производительность по зерновой массе – 250 кг/ч;
- установленная мощность – 14 кВт;
- обслуживающий персонал – 1 чел.;
- минимальная площадь – 20 м²;
- высота потолков – 3 м;
- масса диспергатора – 1 000 кг.

В комплект оборудования входят:

- диспергатор – 1 шт.;
- замочные ванны, вместимостью 125–140 л – 10 шт.;
- блок мойки зерна – 1 шт.;
- стоимость оборудования составляет 110 тыс. р.

При доставке хлеба из цельного пророщенного зерна до мест продажи не нужен специализированный транспорт. Однако для органи-

зации продвижения «супер-хлеба» расходы на рекламу и специализированные мероприятия по стимулированию сбыта в размере достигнут 10 тыс. рос. р.

В то же время цена неисключительной лицензии (лицензионное вознаграждение) составляет 90 тыс. р.

Условия платежа при приобретении лицензии следующие: 30 тыс. р. выплачиваются в течение 10 дней после подписания лицензионного договора, остальные – в течение 3–4 лет поквартально равными долями роялти начиная с момента продажи.

Срок действия лицензии – 15 лет. При неисключительной лицензии ее покупателю запрещается передавать права по использованию патента другим лицам.

По данным проведенных маркетинговых исследований объем продаж хлеба из цельного пророщенного зерна составит 30% от достигнутого уровня реализации всей хлебобулочной продукции, т. е. 4 500 кг в сутки.

Резюме. У новой технологии большое будущее, и предприятию необходимо купить лицензию.

Информация и выводы главного инженера

Основная задача главного инженера – стремиться противодействовать принятию решения о покупке лицензии, поскольку она принесет лишь «головную боль» для служб, возглавляемых главным инженером.

При всей кажущейся эффективности новой технологии очевидны следующие ее негативные моменты:

- Технология выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна апробирована только в опытных условиях. Необходимо немало времени по доведению ее до уровня промышленного производства, что потребует дополнительных средств, размер которых оценить довольно трудно.

- Лицензиар (продавец лицензии) не может показать в действии процесс выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна, что значительно затрудняет ознакомление с основными операциями технологии и только усиливает негативное отношение к новой технологии.

- Предприятие – изготовитель оборудования не осуществляет предпродажное обслуживание и установку его «под ключ», все это придется делать работникам хлебозавода.

- Лицензиар лишь в основных чертах обязуется обучить обслуживающий персонал и гарантирует в полном объеме осуществлять послепродажное обслуживание за отдельную плату, размер которой в принципе приемлем.

- Срок гарантированного обслуживания составляет только 3 мес., что является явно недостаточным.

Резюме. Перечисленные негативные моменты говорят об отрицательном отношении к покупке лицензии.

Информация и выводы главного технолога

Заданием главного технолога является оказание противодействия принятию решения о покупке лицензии.

Предложенная технология органично встраивается в процесс традиционной выпечки хлеба. В то же время технологическим службам придется дорабатывать технологию до уровня промышленной выпечки хлеба. Здесь могут появиться разные неожиданные препятствия, преодоление которых потребует продолжительного времени. Очевидны и следующие недостатки:

- отсутствуют четкие режимы времени проведения операций;
- продавец лицензии (лицензиар) не способен показать в действии новую технологию;
- продавец лицензии гарантирует бесплатное обслуживание только в течение 3 мес. после выхода производства на уровень промышленной эксплуатации;
- необходимо особое внимание при проращивании зерна, рост проросшей зеленой массы не должен превышать 8–10 мм;
- при утверждении технических условий на новую технологию в вышестоящей контролирующей инстанции могут появиться сложности, что проявится в более жестком контроле и дополнительных проверках.

Резюме. Отношение к покупке лицензии отрицательное.

Информация и выводы начальника отдела снабжения

Отделу снабжения дается задание активно участвовать в обсуждении проблемы и в конечном счете высказаться за покупку лицензии, но отметив все негативные моменты, которые могут ждать предприятие в связи с покупкой данной лицензии.

Покупка лицензии потребует установления договорных отношений с производителями зерна (фермерскими хозяйствами, колхозами, крестьянскими хозяйствами), а это совершенно незнакомая группа продавцов с неясными требованиями и условиями.

В пользу же новой технологии говорят следующие обстоятельства:

- условия хранения зерна менее жесткие по сравнению с хранением муки;
- под складские помещения могут быть использованы и склады, где хранится мука (не нужны дополнительные капитальные вложения);
- требования к таре (мешкам) такие же или менее жесткие, как и к хранению муки;
- условия работы для рабочих склада лучше, поскольку отсутствует мучная пыль;
- дополнительные компоненты для приготовления теста по новой технологии не нужны, необходимы традиционные сырье и материалы (дрожжи, соль, масло растительное, вода и др.).

Резюме. Отношение к покупке лицензии нейтральное, поскольку неопределенность установления договорных отношений с поставщиками зерна уравнивает положительные моменты новой технологии.

Информация и выводы начальника транспортного цеха

Задание для начальника транспортного цеха – способствовать принятию решения о покупке лицензии.

Для доставки хлеба из цельного пророщенного зерна в места сбыта не нужен специализированный автотранспорт. В результате прогнозируемого роста объемов производства нового вида хлеба требуется только дополнительный автотранспорт. Расходы на доставку на существующем автотранспорте не увеличатся.

Резюме. Отношение к покупке лицензии положительное.

Информация и выводы начальника планово-финансового отдела

Задание для начальника планово-финансового отдела – всячески способствовать принятию решения о покупке лицензии.

Расчеты, проведенные в планово-финансовом отделе относительно эффективности новой технологии, дали следующие результаты:

- себестоимость выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна на 40% ниже в расчете на 1 кг продукции, чем по традиционной технологии, т. е. около 4 рос. р.;

- необходимые финансовые средства (денежные средства на первоначальный взнос на покупку лицензии, на приобретение комплекта оборудования и на удовлетворение потребности в собственных оборотных средствах для обеспечения производственной сбытовой деятельности по выпуску и реализации «супер-хлеба») составят порядка 190 тыс. рос. р.;

- из указанных финансовых средств у предприятия собственных средств имеется только 100 тыс. рос. р., остальные необходимо будет получить в виде кредита сроком на 2 года (20% в год);

- окупаемость необходимых финансовых средств при сложившихся финансовых условиях и ценах, сопоставимых с ценами конкурирующих сортов хлеба, составит 3–4 мес.

Резюме. Отношение планово-финансового отдела к покупке лицензии положительное.

Информация начальника цеха по выпечке хлеба

Задание для начальника цеха по выпечке хлеба – противодействовать принятию решения о покупке лицензии, поскольку ее приобретение принесет только проблемы и хлопоты.

Несмотря на то, что данная технология органично может быть встроена в существующий технологический процесс выпечки хлеба, что является несомненно важнейшим положительным моментом, она обладает рядом серьезных недостатков:

- есть опасения, что при освоении технологии могут появиться моменты, которые сведут на нет положительные стороны новой технологии;
- придется гораздо жестче контролировать операции технологического процесса, особенно операцию «проращивания зерна», поскольку небольшие отклонения приведут к неисправимому браку, и зерно придется выбросить;
- также могут возникнуть сложности с забракованным зерном по части его утилизации;
- лицензиар не обладает опытом в обучении персонала всем технологическим аспектам производства;
- срок гарантированного обслуживания явно недостаточен, поскольку составляет только 3 мес.

Резюме. Отношение начальника цеха по выпечке хлеба к покупке лицензии – отрицательное.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля	4
Ситуационные задания.....	10
Тренинг	23
Деловая игра.....	27
Глоссарий.....	32
Список рекомендуемой литературы	37
Приложения	39

Учебное издание

МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ

**Практикум
для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
специализации 1-26 02 03 07 «Маркетинг
предприятий промышленности»**

Авторы-составители:

Кожухова Галина Николаевна
Павлова Татьяна Петровна

Редактор О. В. Ивановская
Технический редактор Т. В. Гавриленко
Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 09.10.12. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 3,05. Тираж 150 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра маркетинга

МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ

**Практикум
для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
специализации 1-26 02 03 07 «Маркетинг
предприятий промышленности»**

Гомель 2012