

**MARKETING**

MARKETING



# Кейс КОНКУРЕНТНАЯ УГРОЗА

- ◎ Проанализировать внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на бизнес клиента и обосновать свое мнение.
- ◎ Ваш клиент – расположенная в США компания-производитель печенья (печенье носит название самой фирмы).
- ◎ Недавно торговые сети начали производить печенье под своими торговыми марками, что является вероятной угрозой для нашего клиента.
- ◎

# Задание 1.

- ◎ Оцените объемы американского рынка печенья (в долл.США).

# Ожидаемый ответ.

- ◎ Оценить рынок можно по-разному: по среднегодовому потреблению печенья на 1 человека, можно оценить исходя из объемов продаж компании и ее доли на рынке. После этого, для простоты дальнейших расчетов, кандидату называется число 1 млрд. долл. (условный показатель, ни с чем несвязан).

# Задание 2.

- ◎ Как Вы думаете, на сколько велика угроза для нашего клиента выхода на рынок печенья под марками торговых сетей?

# Необходимые данные.

- ◎ - *Информация по товарам под брендами торговых сетей*
- ◎ \* Товары под брендами торговых сетей появились 5 лет назад
- ◎ \* За два с половиной года они захватили 10% рынка
- ◎ \* На данный момент они удерживают 20% рынка
- ◎ \* За последние пять лет объемы продаж на рынке печенья оставались неизменными

- ◎ - *Конкурентная среда*
- ◎ \* Ваш клиент производит только печенье под своим брендом
- ◎ \* Второй по размерам игрок на рынке выпекает печенье как под своим брендом, так и под брендами торговых сетей
- ◎ \* Остальные более мелкие игроки выпекают печенье как под своими брендами, так и под брендами торговых сетей

- ◎ - *Стратегия поставок*
- ◎ \* Небольшие продуктовые магазины, продают печенье как под своими брендами, так и под брендами производителей. Они обеспечивают около 90% продаж на рынке печенья
- ◎ \* Крупные торговые сети (Wal-Mart, Sam's), продают печенье только под брендами производителей



- ◎ *Как обстоят дела с объемами продаж у нашего клиента?*
- ◎ Пять лет назад общий доход составлял 600 млн. долл. Два с половиной года назад он упал до 560 млн.

- ◎ *Какова структура рынка печенья от торговых сетей?*
- ◎ Пять лет назад мелкие производители на 100% обеспечивали торговые сети печеньем. Два с половиной года назад второй по размерам игрок также начал заниматься выпечкой печенья под брендами торговых сетей, сейчас он обеспечивает 40% рынка, мелкие производители – 60%.

- ◎ *Какова структура рынка печенья от производителя?*
- ◎ Наш клиент удерживал 60% рынка 5 лет назад, 67% три года назад, 70% сейчас. Наш ближайший конкурент соответственно 30%, 25% и 23%. Мелкие игроки – 10%, 8%, 7%.

- ◎ *На сколько отличается качество печенья от производителя и от торговых сетей?*
- ◎ Опросы показали, что существуют значительные отличия по вкусу и качеству в пользу производителей.

- ⦿
- ⦿ *Какова себестоимость 1 пачки печенья, и по какой цене пекарни отгружают печенье торговцам для обеих разновидностей?*
- ⦿ Расходы на упаковку печенья от торговой сети составляют 1,5 доллара, торговая сеть платит за одну упаковку 2,0 доллара. У производителя это соответственно 2,0 и 2,75 доллара.

- ⦿ *А как дела обстоят с этими же показателями у торговых сетей?*
- ⦿ Одна пачка печенья от торговой сети обходится торговцу в 2,0 доллара, продается за 2,5 доллара. Для печенья от производителя – соответственно 2,75 доллара и 3,5 доллара.
- ⦿
- ⦿ Очевидно, что маржа от продаж выше у печенья от производителя. С финансовой точки зрения продавать это печенье выгоднее и производителям и торговцам. Вероятно, другие факторы говорят в пользу продаж печенья от торговых сетей. Подумайте, какие. Эти вопросы помогут Вам:

- ◎ *Были ли у клиента, его главного конкурента и мелких производителей избыточные производственные мощности?*
- ◎ Да, были. Наш основной конкурент и мелкие производители использовали их для выпечки печенья под брендами торговых сетей. Сейчас почти у всех есть избыточные мощности.

- ◎
- ◎ *Продают ли розничные сети другие продукты под своими брендами?*
- ◎ Да, продают, это один из способов увеличить продажи.



- ◎ *Как обстоят дела с конкуренцией у торговых сетей, она растет, или остается неизменной?*
- ◎ Она растет. Последнее время торговые сети расширяются, а их число растет.
- ◎

- ◎
- ◎ *Что было с макроэкономическими показателями за последние 5 лет?*
- ◎ Последние 5 лет наблюдается небольшой спад в экономике. Эксперты заявляют о рецессии.

# Ожидаемый ответ

- Нужно определить, в какой степени новые конкуренты опасны для нашего клиента. Лучше всего все факторы разделить на две категории: факторы, которые уже повлияли на бизнес клиента, и факторы, которые вероятнее всего повлияют на него в ближайшем будущем.
- Анализ информации: Бренды от торговых сетей появились 5 лет назад. Сначала под этими брендами производство начали мелкие производители. Через два с половиной года под этими брендами начал выпекать продукцию и Ваш ближайший конкурент, что негативно отразилось на его собственном бренде, и начинает негативно отражаться на нашем клиенте.
- Основные из них: желание производителя использовать избыточные мощности, желание торговцев продавать товар под собственными марками, желание потребителя покупать товар по более низким ценам (рецессия).

# Задание 3.

- ⦿ На основании полученной информации, какой стратегии должен следовать Ваш клиент?

# Ожидаемый ответ.

- определить наиболее вероятные угрозы со стороны продукции под брендами торговых сетей (такие как снижение доходности, стратегии торговых сетей, продолжение рецессии) и на основании этого формировать стратегию по минимизации воздействия негативных факторов.
- Если угрозы слишком велики, компания может начать производить печенье под брендами торговых сетей. Кандидат должен понять, что конкуренция в сегменте печенья от торговых марок ведется в основном ценовая. В то же время, желательно найти способы защитить собственный бренд. Вот некоторые варианты:
  - 
  - Постарайтесь минимизировать расходы на всех этапах производства
  - - используйте избыточные производственные мощности
  - - Соберите максимум информации о процессе производства
  - - Замените ингредиенты на более дешевые, где это возможно
  - - Постарайтесь оптимизировать производственные процессы
  - - Убедитесь, что покупатель чувствует разницу между продукцией нашего клиента и торговых сетей
  - - Заключите партнерские соглашения с торговыми сетями
  - - Совместные рекламы и акции
  - - Заключите сделки с торговыми сетями, чтобы начать производство печенья под их брендами

# Вот некоторые возможности:

- ◎ Нужно максимально использовать стратегию дифференциации
- ◎ - Инвестировать в бренд для поддержания высокой цены
- ◎ - Максимально затруднить копирование товара
- ◎ - Заключите партнерские соглашения с крупнейшими торговыми сетями
- ◎ - Рассмотрите варианты других каналов продаж
- ◎ - Заключите соглашения с розничными торговцами

