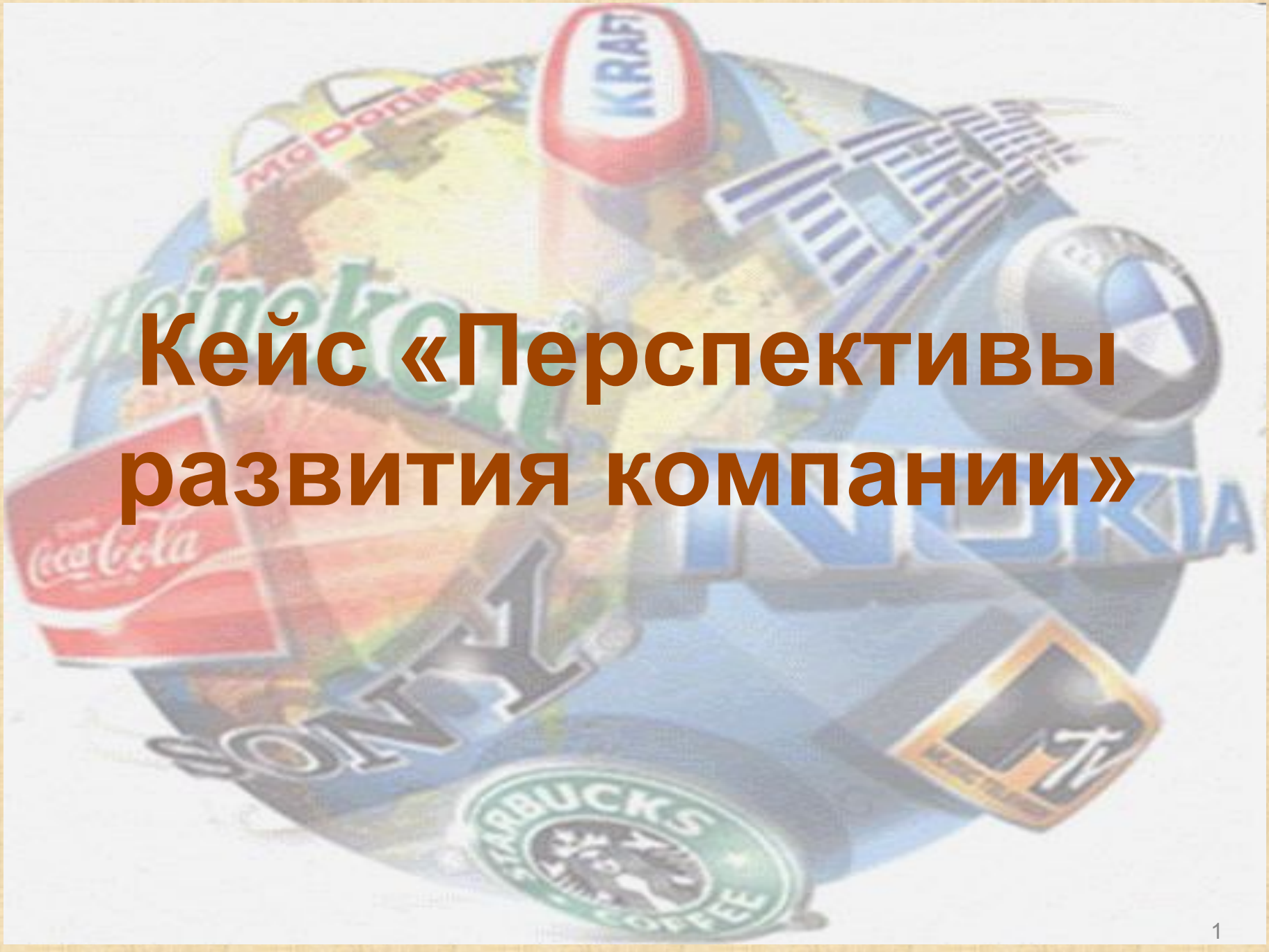




Кейс «Перспективы развития компании»

Введение

Проект включает :

- Кейс «Перспективы развития компании»
- Рекомендации по организации проектно-групповой работы студентов («Карта задания»)
- Рекомендации по оценке «в 360 градусов» («Оценочный лист»)

Кейс :

- развивает профессиональные интересы и компетенции в области маркетинга, финансов и ценообразования;
- формирует самостоятельное мышление при принятии управленческих решений;
- дает понимание междисциплинарных связей и может быть использован для развития практических навыков и использования теоретических знаний, полученных в результате изучения дисциплин:

- **«Финансовый анализ»**
- **«Ценообразование»**
- **«Практика по получению первичных навыков и умений»**



Учебные задачи

- **закрепить теоретические знания** в области финансового анализа, маркетинга, финансов и ценообразования и **применить их** для решения поставленных практических задач;
- **осознать роль и функции** маркетолога, финансиста в результативности деятельности компаний;
- **сформировать понимание** основных мотивов и механизмов принятия управленческих решений в области маркетинга и выбора финансовых ресурсов для развития компании;
- **выработать навыки** принятия управленческих решений в области маркетинга, финансов и ценообразования;
- **развить способность** ориентироваться в окружающей бизнес-среде, правильно оценивать конкретную экономическую ситуацию

КЕЙС

Лучший новый бренд
минеральной воды в мире «СЕРЕБРЯНКА»

ООО «МинТех»:

- 2014 г. – создание компании
- г. Москва – место регистрации



ООО «МинТех» - молодая, инновационная, энергично развивающаяся компания.

Основные направления деятельности:

- разработка, внедрение и производство новых премиальных продуктов;
- продвижение продукции на рынок питьевой воды России;
- экспорт продукции на рынок стран ближнего и дальнего зарубежья.
- **ООО «МинТех»** в 2014 г. поставила на рынок новый инновационный продукт – минеральную воду «Серебрянка», как лучший новый бренд класса «премиум»



ПРОБЛЕМА

- Несоответствие финансово-экономических результатов деятельности ООО «МинТех» за три года стратегическим целям компании
- Не достигнуты стратегические цели:
 - Финансовые (выручка от продаж, прибыль, рентабельность продаж)
 - Маркетинговые (доля рынка, осведомленность потребителей, охват рынка, поддержание идентичности бренда)

Особенности продукта

Новый бренд «Серебрянка»

Слоган: «Больше пейте для лучшей жизни!»

- Добыча воды ведется в Калужской области, в щадящем режиме из артезианской скважины глубиной 130 метров, надежно защищенной от поверхности десятками метров водонепроницаемых глинистых слоев.
- Розлив природной воды проводится непосредственно в месте добычи на специализированном предприятии.
- Упаковка — фирменные бутылки конической формы, специально разработаны для воды «Серебрянка» - защищены в качестве товарных знаков Российским и международным законодательством. Форма бутылки позволяет воде сохранить свежий вкус и свою структуру.
- На бутылке отсутствует традиционная этикетка. При производстве бутылки и крышки не используются красители.
- В ближайшее время планируется использование

Описание продукта



Конкурс Water Innovation Awards, проводится в рамках Всемирного конгресса производителей минеральной воды

В 2014 году ООО «МинТех» стало лауреатом двух премий:

- Вода «Серебрянка» - лучший бренд – новичок
- Награда за лучшую упаковку (ПЭТ)

2015 год – лауреат конкурса Red Dot Design Award – Communication Design (авторитетный конкурс в области дизайна)



2016 год – медаль Pentawards (премия в области дизайна упаковки)



Позиционирование нового бренда



- **Красивая, эргономичная бутылка притягивает взгляды и руки**

(Дизайн и инжиниринг бутылки – сначала ПЭТ, потом стеклянной – заняли 2 года непрерывной работы. Это – вложение, которое компания определяет как основу коммуникаций)

- **Свежая вода, не прикрытая этикеткой, сверкает как хрусталь**

(Отсутствие традиционной этикетки «МинТех» позиционировал, как ноу-хау – конкурентное преимущество. Вода на вкус мягкая, без кислинки, с низким уровнем кислотности (pH 7.9)

- **Фильтрация серебром -**

основное преимущество воды «Серебрянка» -

(Вода пропускается через механический серебряный фильтр, что определило название марки. Уникальные свойства серебра - способность сохранять вкус и свежесть воды, снижение активности болезнетворных бактерий)

Ценовое позиционирование – «премиум класс»

- 0,5 литра ПЭТ 40-60 рублей
- 0,75 литра ПЭТ 50-70 рублей
- 1,25 литра ПЭТ 60-80 рублей
- 0,33 в стекле 60-80 рублей
- 1 литр в стекле 90-120 рублей





Стратегия маркетинга

- «Нулевой рекламный бюджет»
- Использование «вирусной рекламы»
- Участие в конференциях и конкурсах
- Продвижение в СМИ
- POS –материалы (фирменные стенды)

Маркетинговый план



- В планах компании на первый год (2014-2015гг.) стояла цель разместиться в торговых точках Москвы на полках магазинов сегмента «премиум», далее в Санкт-Петербурге, Челябинске, Тюмени, Саратове, Краснодаре
- В 2015-16 гг. планировалось завоевать существенную долю рынка (до 30%), потеснив на полках конкурентов – поставщиков импортной воды премиум класса (Vittel, Evian, Perrier, San Pellegrino, Valvert)
- В 2016 г. в Англии приобретен старинный природный источник в графстве Ноттингемшир, где предполагается наладить розлив воды под экспортной маркой Argenta.
Также компания планирует выйти на рынок воды Китая
- В планах компании на 2016-17 годы продвижение продукции на международный рынок, вывод на рынок

КЕЙС

Финансовые показатели Отчет о прибылях и убытках



Показатели, тыс. рублей	2015 г.	2016 г.
Выручка от продаж	1 472 297	1 457 662
Себестоимость продаж	563 842	597 768
Валовая прибыль (убыток)	908 455	859 894
Коммерческие расходы	324 839	561 466
Управленческие расходы	131 372	244 134
Прибыль (убыток) от продаж	452 244	54 294
Прибыль (убыток) до налогообложения	346 199	- 25 502
Чистая прибыль (убыток)	346 199	- 25 502

КАРТА ЗАДАНИЯ

Работа над кейсом предполагает междисциплинарный подход к решению выявленных в компании проблем и включает блоки задач по следующей группе дисциплин:

Задачи по маркетингу

Задачи по финансовому анализу

Задачи по ценовой политике

ЗАДАЧИ по маркетингу

- Проанализируйте бренд (например, методом фокус-групп)
- Дайте качественную оценку потенциала презентуемого бренда, его идентичности
- Выявите основные проблемы данного бренда
- Предложите комплекс решений для компании
 - Проанализируйте рынок минеральной воды в РФ и в мире
 - Опишите целевую аудиторию
 - Разработайте комплекс решений по ребрендингу данного товара
 - Спланируйте бюджет на проведение

- Проанализируйте маркетинговую стратегию нового бренда компании, выявите основные проблемы
- Предложите комплекс решений для компании. Для этого:
 - Проведите SWOT-анализ
 - Выберите целевой рынок
 - Предложите отличительные преимущества и позиционирование по отношению к конкурентам
 - Дайте предложения по комплексу маркетинга (Маркетинг – микс)
 - Продукт (качество товара, упаковка, фасовка);
 - Цена;
 - Распределение (стратегия распределения);
 - Продвижение (программы стимулирования, лояльности, рекламы, PR и т.д.)
- Спланируйте бюджет на реализацию предложенных

ЗАДАЧИ

«Финансовый анализ»

- Проведите анализ динамики и структуры капитала ООО «МинТех»
- Проведите анализ динамики финансовых результатов ООО «МинТех»
- Дайте оценку изменения показателей рентабельности и деловой активности компании
- Определите источники финансирования мероприятий по ребрендингу и программы маркетинг-микс
- Спрогнозируйте изменение финансовых показателей в результате проведения мероприятий по ребрендингу и реализации комплекса мероприятий маркетинга, оцените их эффективность

ЗАДАЧИ

«Ценообразование»

Проанализируйте ценовую стратегию компании и при необходимости предложите меры по ее корректировке



- 1) Сравните цены минеральной воды «Серебрянки» с ценами других представителей премиального сегмента рынка и определите, какую ценовую стратегию компания выбрала для своей продукции (стратегию снятия сливок, стратегию ценового обмана, стратегию престижных цен и т.д.).
- 2) Проанализируйте возможные причины (факторы) выбора такой стратегии (соотношение цены и затрат на производство и реализацию продукции, уникальность предлагаемой продукции, соотношение цены и качественных характеристик продукта, готовность рынка к новой продукции, конъюнктура рынка, ожидаемые изменения спроса и предложения, положение компании на рынке и др.)?
- 3) Какие цели преследовала компания при выводе товара на рынок и достигнуты ли эти цели? Предложите возможную модификацию ценовой стратегии.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Работа завершается оценкой «в 360 градусов», результаты работы рабочих групп оцениваются друг другом (может быть каждой группой) по системе критериев.

Пример оценочного листа:

Группа		
Оцените по 10-балльной шкале	Балл	Комментарий
Финансовое решение		
Маркетинговое решение		
Решение по ценообразованию		
Организационное обеспечение работы		

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ

Использование методики перекрестно оценки «в 360 градусов» позволяет:

студентам:

- оценить друг друга по предлагаемым критериям;
- повысить мотивацию слушать сокурсников;
- получить навыки аргументации в принятии решения по оценке;
- предусмотреть последствия принимаемых решений в результате низкой оценки работы сокурсников

преподавателям:

- проявить объективность в оценке деятельности студентов;
- аргументировать низкую оценку работы студентов;
- разделить ответственность за жесткость оценки

